

**XXXIV CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES  
UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

**La Responsabilidad Social Empresaria**

**El Voluntariado Corporativo como herramienta  
para mejorar la Gestión en la empresa**

**C.P. Ana María Santos  
C.P. Ana Paula Di Nucci**

**Socias activas**

**Bahía Blanca, Octubre de 2011**

## Índice

Índice	1
Resumen y Fundamentos del Trabajo	2
La Responsabilidad Social Empresaria, en la Argentina	3
De la Administración de los Recursos Humanos a la Gestión del Talento Humano	8
El Voluntariado Social / Voluntariado Corporativo	10
El Programa de Voluntariado Corporativo	12
El Impacto Social y Económico del Voluntariado Corporativo	14
Conclusiones	16
Anexo	18
Bibliografía	25

# EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO COMO HERRAMIENTA

## PARA MEJORAR LA GESTIÓN EN LA EMPRESA

### Resumen y Fundamentos del Trabajo

La Responsabilidad Social Empresaria aparece hoy como la variante legitimadora de un sistema económico que ingresó en una profunda crisis de valores sociales y éticos.

Dentro de la dimensión interna de la RSE, relacionada con la Gestión del Talento Humano y más precisamente con la **Formación permanente** que hace al mejor entrenamiento, actualización y capacitación general de los empleados y a la **Mejora de la comunicación en el interior de la empresa**: relaciones empleados-dirección, se abordará el tema del VOLUNTARIADO CORPORATIVO como una herramienta que mejora la gestión.

Se hará una rápida reseña del estado actual de la RSE en Argentina, deteniéndonos en la práctica del Voluntariado Corporativo. Para luego destacar en el marco de la Gestión del Talento Humano, al Voluntariado Corporativo como herramienta que mejora el clima laboral y favorece el trabajo en equipo, aumenta las habilidades y competencias de los trabajadores al tener la posibilidad de descubrir y desarrollar nuevas destrezas personales y profesionales, pudiendo enriquecer su actividad con tareas diferentes. Promueve la lealtad, la motivación y el grado de satisfacción en el trabajo, ya que el trabajador se siente colaborador activo de determinados proyectos solidarios propuestos por la empresa, que le van a permitir satisfacer su doble condición de ciudadano y de trabajador.

Se espera contribuir con este trabajo al convencimiento de que el Voluntariado Corporativo es una herramienta de generación de valor, que propicia una alta motivación en los empleados favoreciendo la retención de los mismos y aumentando así su compromiso y la productividad en su conjunto. Desarrollando una fuerte ventaja competitiva a través de la diferenciación en el mercado, al poder mostrar un liderazgo integral, no sólo en producción, ventas o servicios, sino por ser organizaciones ejemplares, por los valores culturales, por la promoción de las personas y por el aporte al desarrollo social.

## La Responsabilidad Social Empresaria en Argentina

### **"La equidad no se consigue por decreto" Bernardo Kliksberg<sup>1</sup>**

Ante la mayor conciencia social sobre los efectos adversos del modelo de producción capitalista, la Responsabilidad Social Empresaria (RSE), también conocida como Ciudadanía Corporativa (CC), adquiere un rol protagónico para legitimar el desempeño de las empresas cuyas prácticas productivas o comerciales son cuestionadas o están expuestas a efectos culturales y ambientales no deseables, generando nuevas formas de recuperar la confianza en los consumidores, empleados y proveedores en general.

La RSE hace referencia al concepto y la práctica sobre como la empresa se relaciona e impacta en la sociedad y como la sociedad y las expectativas sociales afectan a la empresa.

La visión de la *relación de Empresa y Sociedad* y los conceptos de *desarrollo sustentable* y *capital social*, insertos en una perspectiva de creación de valor, en el mediano y largo plazo, para todos los actores involucrados – internos y externos - no sólo para los accionistas, se está instalando cada día con más fuerza en nuestro país, alcanzando ya, no sólo a las grandes empresas, sino también a las medianas y pequeñas.

Al respecto la Magister en Sociología de la Cultura, Mercedes Korin <sup>2</sup> se refiere así a la RSE en Argentina: "Puede decirse que la RSE en Argentina no está impuesta en el empresariado en general, pero sí que está conformando una tendencia impulsada por actores de diversos ámbitos, ya que a lo largo de estos años comenzaron a crearse varias organizaciones claves en todo el país destinadas a esta temática y otras ya existentes comenzaron a especializarse, formándose incluso redes que le dan impulso".

"La expansión de la RSE en Argentina tomó repercusión a partir de la crisis de 2001, donde hizo eclosión la ausencia del Estado en su rol de garante y responsable directo de los derechos sociales básicos. Con su fuerza de demanda a las empresas, las organizaciones de la sociedad civil contribuyeron a que las empresas comenzaran a responder en una línea de inversión social".

El Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE) creado a mediados del año 2002, con la misión de "generar conocimiento público para promover y difundir el concepto y la práctica de la Responsabilidad Social Empresaria para impulsar el desarrollo sustentable de Argentina, trabajando junto a las empresas a través de redes de información, intercambio de experiencias y colaboración mutua" <sup>3</sup>, alude a la RSE

---

<sup>1</sup> Dr. Bernardo Kliksberg. Hijo de emigrantes judíos polacos humildes, este doctor en economía y ciencias administrativas, contador público y licenciado en sociología y en administración, todos títulos de la Universidad Nacional de Buenos Aires (UBA), lleva escritos 47 libros, el último, *Primero la gente*, en coautoría con el premio Nobel de Economía Amartya Sen. Actualmente reside en Nueva York y es asesor de organismos y agencias internacionales como la ONU, el BID, UNICEF, la UNESCO, la OEA y la OPS

<sup>2</sup> Mercedes Korin (Buenos Aires, 1970). es Magister en Sociología de la Cultura (Universidad Nacional de San Martín) y Licenciada en Ciencias de la Comunicación (Universidad de Buenos Aires). En 2004 creó y desde entonces dirige el Mapeo de Promotores de RSE, iniciativa que comenzó en Argentina con apoyo de la Fundación Avina, hoy se extiende a América Latina con apoyo de la Fundación Carolina y planea una siguiente etapa en la que se suma el apoyo de la Corporación Andina de Fomento. Ha asesorado en RSE y desarrollo sostenible para Iberoamérica a organismos multilaterales como el BID, agencias de cooperación europeas como InWent, organismos públicos como el Ministerio de Desarrollo Social, empresas y fundaciones como Avina. Es coautora de la Guía FOMIN/BID de Aprendizaje sobre RSE en las PYME, entre otras publicaciones.

<sup>3</sup> Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria - IARSE - [www.iarse.org/](http://www.iarse.org/) -

como un modelo estratégico de gestión de la compañía, que contempla los impactos económicos, sociales y ambientales derivados de la actividad empresarial.

Buena gestión, transparencia de información hacia la comunidad y los usuarios, hacer prevalecer el criterio de racionalidad económica sobre el de condicionamiento político en la administración de los recursos, selección de los mejores talentos para la mayores responsabilidades, serán algunos de los conceptos que la dirigencia argentina necesitará capitalizar y aplicar.

Implica por tanto el compromiso renovado de las empresas con la comunidad, con su entorno y con sus públicos de interés. Es indudable que la instalación de una conciencia creciente y vigorosa de responsabilidad social y las prácticas que de la misma se derivan, en las empresas, ciudadanos y gobierno, contribuirá notablemente a promover la reducción de las desigualdades sociales.

La crisis de confianza no es patrimonio exclusivo de nuestro país. Y es ella misma la que impulsará a las empresas hacia un profundo proceso de relegitimación social, donde las demandas por una mejor calidad de vida, el cuidado del medio ambiente, la participación en el desarrollo social de la comunidad y del país, son temáticas que pasarán a convivir con el concepto de ganancia.

Una parte importante de la credibilidad y legitimidad de una empresa frente la ciudadanía, pasará a ser función de su capacidad para responder frente a las demandas sociales.

La cultura de la Responsabilidad Social Empresaria, se traduce en pautas productivas cuando la mayoría de los agentes que interactúan en una Nación adoptan parámetros similares de actuación frente a la sociedad como un todo.

Lo inadecuado de ciertos impuestos, la proporción muchas veces discutible de la carga tributaria, las dificultades que a veces los mismos trabajadores oponen para trabajar “en blanco”, lo burocrático de los trámites para el desenvolvimiento de las actividades empresarias, y otras barreras asimilables que debieran ser revisadas en su totalidad por las instituciones correspondientes, no son argumentos para la adopción de actitudes unilaterales de rebelión ante el cumplimiento de las disposiciones legales existentes. Por el contrario, la utilización de todas las vías institucionales, así como la articulación con la dirigencia política para la mejora y el saneamiento de las normativas que promuevan un mejor desarrollo empresario, son los caminos a seguir.<sup>4</sup>

Ya en el año 2003, una investigación realizada, por el Instituto Universitario del Instituto para el Desarrollo Empresarial Argentino (IDEA)<sup>5</sup> señalaba que la mayoría de las compañías consultadas veía a los programas de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) como una inversión que no sólo puede redituarse beneficios comerciales, sino también fortalecer su identidad y recuperar credibilidad.

La investigación se realizó entre doce empresas seleccionadas de acuerdo con su buena imagen durante febrero y marzo de ese año. Se trata de Coca-Cola, Arcor, Repsol YPF, Techint, Unilever, Quilmes, American Express, Pérez Companc, Daimler Chrysler, Mastellone, Ford y Telecom.

---

<sup>4</sup> Responsabilidad Social Empresaria Análisis, comparaciones y propuestas sobre el comportamiento sistémico del “ciudadano empresa”. Normativas y realidades.

Una visión integral incluyendo Argentina. Autores: Ignacio A. González García-Liliana V. López Mato - Roberto G. Sylvester

<sup>5</sup> Informe IDEA sobre RSE Abril 2003

La encuesta, fue liderada por Rodrigo Bunge y Florencia Roistein, director y profesora del instituto, respectivamente y destaca entre sus resultados que la RSE no consiste en realizar acciones de filantropía.

Según IDEA, se trata del vínculo que cada empresa establece con sus empleados, clientes, proveedores y vecinos con el fin de constituir una red que favorezca la competitividad y el negocio en el largo plazo, al mismo tiempo que contribuya a mejorar las condiciones de vida de la sociedad.

En el mismo sentido se viene manifestando desde hace más de diez años la Fundación AVINA<sup>6</sup> que contribuye con el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) en América Latina. El año pasado, la Fundación, emprendió un estudio a lo largo de todo el continente para sistematizar dicho aprendizaje.

El estudio se realizó bajo la dirección de la argentina Mercedes Korin, especialista en RSE en la región y fue desarrollado con el aporte de un numeroso grupo de actores referentes de la RSE, de la sociedad civil y del sector empresarial, que durante años han trabajado junto a AVINA en la instalación de la cultura de la RSE en América Latina.

Desde finales de los '90, cuando la RSE fue impulsada por la ONU a través del "Pacto Global de las Naciones Unidas"<sup>7</sup> (UNGC, por sus siglas en inglés), se siguen profundizando, en gran parte del mundo, los diez principios rectores relacionados con los derechos humanos, estándares laborales, anticorrupción y medio ambiente, que se constituyen en los pilares de la RSE. Mantener una conducta ética, respetar a los empleados y realizar acciones que beneficien a la comunidad forman parte de algunos de esos principios.

Este cambio cultural en las organizaciones empresarias está posibilitado por una manera distinta de gestionar, una gestión responsable de las empresas, que implica un comportamiento ético y transparente con parámetros de desarrollo ambiental, económico y social.

El 13 y 14 de abril próximo pasado, se llevó a cabo en la ciudad de Buenos Aires la Conferencia Internacional del Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE)<sup>8</sup>, donde más de quinientas cincuenta personas participaron de las disertaciones sobre las principales temáticas y tendencias en materia de Responsabilidad Social Empresaria (RSE).

Entre los aspectos más relevantes que se abordaron durante la conferencia se destaca la tendencia hacia una nueva economía: basada en modelos de negocios más amigables con el medio ambiente, más inclusivos, más transparentes y más sustentables". De este modo, expertos internacionales detallaron su visión respecto a estos temas y los máximos directivos de empresas nacionales e internacionales compartieron sus aprendizajes y desafíos a partir de sus propias experiencias.

Luis Ulla, director del IARSE, dio comienzo al evento, dando a conocer la necesidad de repensar una nueva manera de gestionar los negocios, que sea creíble, aplicable; y que se base en acciones que estén orientadas al cuidado ambiental. "Un solo mundo, una sola humanidad, un gran desafío", destacó.

---

<sup>6</sup> AVINA organización sin fines de lucro que contribuye a la búsqueda de modelos sostenibles de desarrollo humano en América Latina fomentando la construcción de vínculos de confianza y alianzas fructíferas entre líderes sociales y empresariales, y articulando agendas de acción consensuadas. <http://www.avina.net/>

<sup>7</sup> <http://www.un.org/es/>

<sup>8</sup> [www.conferenciariarse.org/](http://www.conferenciariarse.org/) - IARSE · Conferencia 2011 · Objetivos · Disertantes · programa preliminar ·

Hubo paneles de la **Visión de Negocios** contada por los mismos Gerentes de RSE de las empresas, casos de **Tendencia en Innovación y Cambio en Políticas de RSE** de la mano del prestigioso Instituto Ethos de Brasil.

La Conferencia Internacional, cuyo lema: “Cambio e Innovación para un futuro sostenible”, se desarrolló con la participación de más de treinta disertantes de ocho países: Argentina, Chile, Paraguay, Uruguay, Brasil, México, Holanda y Estados Unidos.

**“Las crisis financieras internacionales nos obligan a pensar en una refundación de la economía y de los modos de gestión de las empresas”**, sostuvo Eric Leenson, miembro Fundador de Forum Empresa y Asesor Estratégico para la RED y encargado de una de las conferencias magistrales.<sup>9</sup>

“Esta experiencia, por suerte, está permitiendo que se tengan más en cuenta proyectos de inversión de impacto social positivo que, a su vez, fueron los que mejor resistieron la crisis global” agregó.

Para Caio Luiz Carneiro Magri, gerente ejecutivo de Políticas Públicas, Instituto Ethos de Brasil y otro de los especialistas de RSE, centró su presentación en pensar una nueva dimensión de la empresa “con foco en las políticas públicas”. “A partir de una agenda consensuada entre las organizaciones empresariales, en diálogo con la sociedad civil y el Estado, que deben plantear metas claras a través de las cuales alcanzar una nueva economía: social, ecológica, amigable, transparente, sustentable”.

Según Carneiro Magri : “Creemos importante cambiar la perspectiva neoliberal de los años 90, que el mercado resuelve todo. Para ello es necesario políticas públicas que incentiven nuevas prácticas en las empresas”.

La Conferencia Internacional Anual 2011 del Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE): “Cambio e Innovación para un Futuro Sostenible. Desafíos de Responsabilidad Social Empresaria”, contó también con la participación de la Oficina Anticorrupción (OA), En el contexto del análisis de los diferentes aspectos de la responsabilidad social empresaria, fueron abordados temas relativos a la integridad y ética en los negocios, destacándose la necesidad de combatir la corrupción, teniendo en cuenta que se trata de un problema a nivel mundial. Fueron presentadas experiencias locales desarrolladas en el interior de nuestro país y la iniciativa brasileña de trabajo conjunto entre la CGU (Controlaría General de la Unión) y el ETHOS para la lucha contra la corrupción.

Como síntesis de este fructífero encuentro podemos citar una frase muy sencilla que dijo uno de los disertantes: **“Necesitamos construir una nueva economía que esté al servicio de las personas y no al revés.”**

Bernardo Kliksberg, pionero de la ética para el desarrollo, el capital social y la responsabilidad social empresaria, entrevistado por Visión Sustentable<sup>10</sup> fue categórico al afirmar que la RSE en Latinoamérica está poco desarrollada y que estamos treinta años atrasados con respecto a los países nórdicos donde ya está instalada y funciona como un indicador de modernidad y progreso.

---

<sup>9</sup> Las empresas debaten su rol social - <http://www.lavoz.com.ar/noticias/negocios/empresas-debaten-su-rol-social>

<sup>10</sup> Dr. Bernardo Kliksberg sobre Responsabilidad Social Empresaria (RSE): “el que ayuda a otros se ayuda a sí mismo” <http://la5tapatanet.blogspot.com/2009/08/bernardo-kliksberg-sobre.html>

“El tema de la RSE no es un tema más, sino que es parte fundamental de la solución a los problemas que estamos viviendo. Se necesita que haya una gran discusión sobre la ética y la economía, pensando en el mediano y largo plazo. En las sociedades que las ha habido –Finlandia, Noruega, Holanda, Suecia y Canadá – donde la gente ha discutido la ética de las políticas públicas. Ellos han discutido la responsabilidad ética de los actores sociales, de los funcionarios, pero también de los empresarios privados, la responsabilidad social de las empresas y de los medios masivos de comunicación; esto fue lo que les permitió desarrollarse, crecer.

La ética debe regular la economía y hacerle acordar que la meta última es que la gente debe vivir con más libertad y que no puede hacerlo si no tiene salud, agua y luz. Si la ética empieza a regir la economía, el asunto de la igualdad surge como tema central. En América Latina hay que recorrer un largo camino para crear una cultura pro igualdad.

Cuando se cultiva sistemáticamente la idea de que “*todo vale*” como se hizo en la década del ‘90, cada uno debe percibir su máximo egoísmo individual y no hay valores que controlen eso; hay atrasos éticos en muchos terrenos, y uno de ellos fue en el área de la RSE.

El empresario exitoso no era el “*socialmente responsable*”, sino aquel que en el menor tiempo acumulaba la mayor cantidad de ganancia sin importar los métodos o los medios de los que se valiera. Entonces si la cultura premia a la responsabilidad otros serán los estímulos, los incentivos.

Hoy estamos ante una demanda social explosiva porque mejoren los niveles éticos de nuestra sociedad. Cuando la gente les pide ética a los políticos para que ejerzan su función con la máxima efectividad y pulcritud también les está pidiendo ética a los empresarios. Y ese código de ética lo deben respetar tanto en su país de origen como en el resto. No puede ser que en otros países hagan lo que hacen en cuanto a contaminación de medio ambiente, desequilibrios ecológicos, etc., y que en el suyo realicen sus actos responsablemente porque si no la opinión pública les cae encima, enfatiza el Dr Bernardo Kliksberg.

A esta altura de la síntesis de la RSE en la Argentina, podemos sostener que el componente central para que avance una idea orgánica de la RSE es la educación del empresariado, dado que es un actor muy importante en una sociedad que necesita cambios. La base de ese cambio cultural en las organizaciones empresariales y concomitantemente la percepción comunitaria de esa modificación en los valores, sólo se dará ampliando la conciencia a través de la educación.

Las prácticas responsables en lo social y ambiental de las empresas adquieren, entonces, una doble dimensión. Hacia lo interno de la empresa, comprende tres grandes temas: la Gestión del Talento Humano, la Salud y Seguridad en el Trabajo y las Prácticas internas respetuosas del medio ambiente. En su dimensión externa se relaciona con los diversos actores sociales:

- socios comerciales y proveedores
- consumidores
- gobierno
- ONG’s
- Sindicatos

En el próximo acápite haremos foco en la Gestión del Talento Humano, dentro de la Dimensión Interna de la RSE y más precisamente destacaremos la **Formación**



**permanente** que hace al mejor entrenamiento, actualización y capacitación general de los empleados y a la **Mejora de la información en el interior de la empresa** - relaciones empleados – dirección-, relacionado con la práctica del Voluntariado Social.

### **De la Administración de los Recursos Humanos a la Gestión del Talento Humano**

***“La administración de Recursos Humanos deberá adoptar estrategias de actualización para poder mantener, motivar y preparar a los recursos con que cuenta, de lo contrario los perderá - José María Melgar Callejas<sup>11</sup>***

En los últimos sesenta, setenta años, se asistió a la evolución del área de Personal, de la simple Oficina orientada a la Liquidación de Sueldos y al cumplimiento de las Leyes Laborales, pasando por la etapa de la Administración de los Recursos Humanos, se llega a la actual visión de considerar estratégico el desarrollo del Talento Humano en cada una de las organizaciones.

Esta evolución no sólo implica adición de funciones, sino que también refocaliza el eje, hoy centrado en ubicar, desarrollar y conservar el Talento Humano, adecuándose a los nuevos escenarios en los que se desarrollan las organizaciones, teniendo en cuenta aspectos tales como: la globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento.

Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un "engranaje sustituible" de la maquinaria de producción. Bajo esta denominación el trabajo humano se convierte en un instrumento, sin tener en consideración que éste es el capital principal, en toda organización, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización.

La mano de obra considerada como un bien que se puede obtener fácilmente, es sólo un factor más del sistema productivo y se le cataloga como un recurso renovable al igual que los recursos naturales, materiales, económicos o técnicos.

Con la aparición de los psicólogos en las organizaciones se cambia el concepto y se le designa potencial humano, considerando que el hombre no puede ser visto como un recurso, sino como un elemento con inteligencia, habilidades y destrezas, es decir un factor con potencialidades.

Posteriormente los economistas y gerentes de la era industrial avanzada al darse cuenta de la creciente importancia del hombre dentro de la organización acuñaron el concepto de Capital Humano, para referirse al hipotético factor de producción dependiente no sólo de la cantidad, sino también de la calidad, del grado de formación y de la productividad de las personas involucradas en un proceso productivo.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> La Administración De Los Recursos Humanos Para El Siglo XXI – 1998 -

<sup>12</sup> El concepto de capital humano fue esbozado a mediados del siglo pasado a partir del estudio sociológico realizado por Theodore Schultz y Gary Becker. De acuerdo con el trabajo de estos autores y otros estudios posteriores, gran parte del crecimiento económico de las sociedades occidentales podía explicarse si se introducía una variable llamada capital humano, correlacionada con el nivel de formación especializada que tenían los agentes económicos o individuos de una sociedad. Estos trabajos introdujeron en la política económica la noción de "inversión en capital humano", que supone, en definitiva, una mejora en la calidad del factor trabajo que puede contribuir al crecimiento económico por dos vías diferentes, aunque interrelacionadas:

1. Aumentando la productividad de los factores productivos.
2. Impulsando el progreso técnico y, por tanto, mejorando la eficiencia con la que éstos se combinan.

En los tiempos actuales de globalización económica llamada también la era de la información y del conocimiento el hombre con su talento asume un papel trascendental en la organización, es el generador de riqueza y el que dirige a la organización hacia la excelencia y la competitividad. Es el capital fundamental o el activo más importante de la empresa.

Por ello el enfoque presente de la gestión de las organizaciones considera que el componente humano es la parte esencial de la empresa y que la misma tiene tres tipos de capital: el capital económico, el intelectual y el emocional.<sup>13</sup>

**Capital económico:** Compuesto por el dinero, las fuentes de financiamiento, las maquinarias, los inmuebles, la materia prima y los productos terminados.

**Capital Intelectual:** Compuesto por las formulas, patentes (como hacer), así como la inteligencia, la creatividad y los conocimientos especializados de las personas, que son la fuente de la innovación y la generación de competitividad.

**Capital emocional:** Considera a las habilidades interpersonales, el optimismo, el entusiasmo, las actitudes, los valores, las emociones y los sentimientos que fluyen en las comunicaciones e interacciones personales y que configuran el clima y la cultura organizacional.

Los dos últimos tipos de capital constituyen lo que se denomina el **Talento Humano**, entendida éste como los dones que hacen grande a la empresa y a las organizaciones que la albergan.

La pérdida de capital o de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga del talento humano estas vías de solución no son posibles de adoptar. Toma años reclutar, capacitar, desarrollar e imbuir al personal de la cultura y clima organizacional para la conformación de grupos de trabajos competitivos.

Es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al Talento Humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas.

La gestión del Talento Humano es una disciplina administrativa que tiene por finalidad atraer, emplear y desarrollar el talento de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales y lograr la satisfacción del personal.<sup>14</sup>

Dentro de sus objetivos destacamos la búsqueda de alinear sus políticas con la estrategia de la organización lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra *con* las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.

---

<sup>13</sup> Emotional Capital - Kevin Thomson (1998)

<sup>14</sup> La gestión del talento humano - <http://psicologiayempresa.com/la-gestion-del-talento-humano.html>

En el caso de las empresas, la productividad es una de las situaciones siempre a mejorar y el personal es una parte decisiva en su solución.

La Formación permanente que hace al mejor entrenamiento, actualización y capacitación general de los empleados, la motivación, la retención y la mejora de la comunicación en el interior de la empresa: relaciones empleados – dirección, contribuyen a esa solución.

En este marco es que sostenemos que la práctica del Voluntariado Social, viene a contribuir para lograr estos fines, al tener en cuenta la mirada estratégica, el desarrollo del talento, el equilibrio en los tiempos entre la familia, el trabajo y otros intereses sociales.

También a través de los programas de voluntariado corporativo las empresas pueden construir puentes que les permitan unir las necesidades de la comunidad, los deseos de los empleados y generar programas exitosos de responsabilidad social que repercutan en un mejor desarrollo organizacional.

### **El voluntariado Social y el Voluntariado Corporativo**

***“No se puede construir una nueva visión sin una cultura fuertemente orientada a la comunidad”, Peter Senge<sup>15</sup>***

El “voluntariado social”, consiste en que ciudadanos asociados libremente, tienen por finalidad llevar adelante los principios que sustentan el accionar solidario con perspectiva comunitaria, sin percibir por eso remuneración alguna y destinando al entorno social, su tiempo, conocimientos y hasta recursos físicos y financieros.

Este tipo de voluntariado atiende a las necesidades de diversas comunidades, siendo, en general, consecuente con motivaciones personales de distinta índole, como ser: religiosas, culturales, filosóficas, sociales, políticas, etc.

El “voluntariado corporativo” en cambio, es propiciado por el sector empresario y se materializa con las características propias del voluntariado social, pero a través del accionar institucional de la empresa y de su personal.

El voluntariado corporativo es una forma concreta de colaboración, una herramienta más del programa de Responsabilidad Social Corporativa que las empresas pueden implantar de forma práctica.

Su implementación facilita la participación activa del personal en obras de tipo social o comunitario, conformando el complemento ideal para respaldar y dar continuidad a la política de filantropía empresarial adoptada.

---

<sup>15</sup> **Peter M. Senge** nació en 1947. Se graduó en ingeniería de la Universidad de Stanford. Hizo un Master en Social Systems Modeling en MIT. Posteriormente completó su PHD en Management. Es el director del centro para el Aprendizaje Organizacional del Instituto Tecnológico de Massachusetts. En los años 1990 como la figura principal del desarrollo organizacional con su libro *The Fifth Discipline* donde desarrolla la noción de organización como un sistema (desde el punto de vista de la Teoría General de Sistemas), en el cual expone un dramático cambio de mentalidad profesional.

Son voluntarios corporativos aquellas personas que promovidas por su empresa realizan acciones de voluntariado en favor de la sociedad, generalmente en su comunidad local, a través de una organización social y en el marco de un acuerdo de colaboración empresa-entidad social.

En el contexto de la RSE, el voluntariado corporativo es una forma de diálogo innovadora de la empresa con sus empleados, donde participan también la comunidad local a través de las entidades sociales. Se trata por tanto, de una línea de actuación con una posible alianza estratégica entre una entidad social y una empresa, donde los protagonistas van a ser los empleados de la empresa, teniendo la oportunidad de participar activamente a favor de su comunidad local a través de la entidad social.

Si se toma como base la Investigación realizada por el Master Ramón Jané,<sup>16</sup> perteneciente al CIES<sup>17</sup> podemos sintetizar así los beneficios para los agentes implicados:

#### Para la empresa:

- contribuye a fomentar un “clima organizacional” positivo: dirección y trabajadores comparten unos objetivos solidarios comunes.
- Impulsa la sustitución las relaciones basadas exclusivamente en la competencia por las relaciones cooperativas, que benefician a la empresa en su conjunto.
- generan una alianza nueva, basada en la solidaridad entre la empresa y sus empleados
- contribuye a crear relaciones horizontales en el entorno laboral, alejándose de las tradicionales relaciones verticales.
- favorece la comunicación entre todos los estamentos de la empresa.
- ante un mejor clima organizacional es más efectiva la aceptación y asimilación de la capacitación y entrenamiento mejorando los estándares de los puestos.
- promueve el sentimiento de pertenencia y mejora el compromiso con la tarea.
- Instala una fuerte ventaja competitiva basada en empleados altamente motivados favoreciendo la retención de los mismos y aumentando así la productividad en su conjunto.
- Busca desarrollar la diferenciación en el mercado al poder mostrar un liderazgo integral, no sólo el liderazgo en producción, en ventas y en servicios, sino también por ser organizaciones ejemplares por los valores culturales, por la promoción de las personas y por el aporte al desarrollo social.

#### Para las entidades sociales:

- generan alianzas con el sector empresarial que pueden ir más allá de una colaboración puntual con la empresa
- suponen una vía innovadora de captación de voluntariado
- ayudan a cumplir mejor el objetivo de la entidad

#### Para los trabajadores de la empresa:

- favorece espacios de trabajo donde la comprensión mutua y respeto son la prioridad
- permite incorporar en el ambiente laboral aspectos como la solidaridad, que normalmente están vinculados al ámbito personal
- supone un espacio diferente donde se tratan aspectos que normalmente el trabajo ordinario no permite.
- Impulsa el desarrollo de nuevas formas de relación entre los empleados de distintas jerarquías.

#### Para la comunidad local:

---

<sup>16</sup> Autor de Voluntariado Corporativo: elementos para su impulso – Barcelona Febrero 2007

<sup>17</sup> Centro de Investigación de Economía y Sociedad de la Universidad de Barcelona-

- supone una nueva forma de relación entre la empresa y la sociedad, ya que los empleados se implican en necesidades comunitarias
- la sociedad recibe de la empresa un retorno a través de la acción voluntaria
- genera un sentimiento de proyecto social común.

### **Programa de Voluntariado Corporativo**

Los programas de **Voluntariado Corporativo** son realizados en alianza con organizaciones sociales, tanto instituciones públicas (escuelas, centros de salud) como instituciones privadas como las ONG.

Se trata de un conjunto de actividades promovidas y facilitadas por la empresa con el fin de crear y sostener – brindando recursos económicos, humanos y tecnológicos– un canal de participación de los empleados para que, en calidad de voluntarios, brinden su tiempo, capacidades y talentos a diferentes organizaciones sociales.

El desafío de estos programas es generar espacios de articulación y sinergia entre la empresa, sus empleados y la comunidad. Implica tener en cuenta las necesidades de las organizaciones sociales, los principales problemas de las comunidades en las que se decide trabajar, la participación de los empleados en el diseño y/o gestión del programa, espacios de diálogo y planificación conjunta entre las organizaciones sociales, los empleados y la empresa

La puesta en marcha y gestión de un Plan de Voluntariado Corporativo, es una de las maneras de involucrar a los empleados en la Acción Social empresarial, en responder a sus inquietudes sociales y es un beneficio añadido a su salario emocional y puede llegar a ser la mejor herramienta de motivación y satisfacción además de la mejor base para una política de Responsabilidad Social Empresarial coherente y duradera.

El voluntariado corporativo es un elemento de unión entre la dimensión interna y externa de la responsabilidad social de las empresas. Es recurrente el tema de alinear el voluntariado corporativo con la gestión de personas, es decir, con la dimensión interna.

El éxito de un Programa de Voluntariado Corporativo estará dado por el grado de involucramiento de la alta dirección y mandos intermedios y no sólo mediante su apoyo formal al programa de voluntariado, sino mediante su participación activa en las diferentes acciones propuestas. La participación del equipo directivo facilitaría su difusión, tanto externa como en la propia empresa y apoyaría la justificación interna del programa.

El voluntariado corporativo es uno de los medios que tienen las empresas para dar respuesta a varios temas al mismo tiempo: encauzar inquietudes solidarias de los empleados, brindar una solución a problemas e intereses sociales y perfeccionar sus políticas de RSE, en el área de Personal y de Relaciones Institucionales. Además puede estar la vocación por el ejercicio de un liderazgo integral. Esto es, además de buscar el liderazgo en producción, en ventas y en servicios, ser organizaciones ejemplares por los valores culturales, por la promoción de las personas y por el aporte al desarrollo social.

En relación con las capacidades a ofrecer, hay dos caminos u opciones de voluntariado corporativo que aparecen con más frecuencia. Uno, donde los voluntarios prestan su tiempo para una causa específica que no tiene relación con su actividad profesional, pudiendo tal vez desarrollar habilidades que hasta ese momento el voluntario desconocía. Este tipo de voluntariado se suele dar en las jornadas de voluntariado.

La otra opción implica la puesta de los conocimientos profesionales o técnicos de los empleados y la experiencia de la compañía al servicio de la sociedad; de este modo

se brinda a la comunidad aquello en lo cual se es más competente, esta forma es común en los concursos de proyectos o en la inserción en organizaciones sociales. En ambas modalidades se promueve una cultura de cooperación, un mayor conocimiento de las necesidades sociales y una excelente oportunidad de crecimiento personal.

Siguiendo la clasificación ofrecida por la Fundación Compromiso en su Manual de Voluntariado Corporativo,<sup>18</sup> distinguimos los siguientes modelos, se trata de tipos puros, que en la realidad suelen combinarse.

- Jornada de voluntariado corporativo: es una actividad que suele durar un día y que puede realizarse más de una vez al año y que refuerza la motivación de los voluntarios si se mantiene con continuidad. Se caracteriza por la participación masiva de los empleados, muy incentivada por parte de la empresa con importantes acciones de comunicación. Lo ideal es que la planificación de la misma se haga de forma participativa consultando a la organización y a sus destinatarios para definir el tipo de intervención. Este tipo de jornadas, si no se repite asiduamente, no suele tener un impacto importante ni en la misión, ni en la estrategia de la empresa, ni en la organización. Sin embargo, en muchas ocasiones, este tipo de jornadas tiene el importante valor de constituir un primer acercamiento a la acción social y al vínculo con una organización social, sirviendo como prueba piloto o primer escalón para el paso a acciones más permanentes.
- Presentación o concurso de Proyectos: Por motivos organizacionales, esta actividad suele durar un año o más, período durante el cual está abierto el concurso, se evalúan las iniciativas presentadas y se seleccionan los proyectos a desarrollar, los que son ejecutados por los voluntarios, quienes individualmente o en forma grupal, diseñan un proyecto junto con una organización social. Generalmente cada empleado elige la organización con la cual trabajar y en conjunto seleccionan el tema o necesidad sobre la cual tratará el proyecto. Dado que no todas las propuestas se pueden llevar a cabo, la empresa selecciona por medio de un concurso con pautas claras las propuestas ganadoras; para ello se suele conformar un comité evaluador que, generalmente incluye invitados externos (expertos), directivos, empleados y voluntarios. En los casos de Presentación de proyectos, la empresa apoya a todos aquellos que cumplan los criterios preestablecidos. Una de las ventajas de esta modalidad es el compromiso por parte de los empleados desde el inicio. A fin de que las organizaciones sociales aprovechen lo mejor posible esta oportunidad deben detectar y comunicar con claridad sus propias necesidades, conocer las pautas de la compañía, colaborar con los voluntarios para presentar el proyecto y mantener una fluida relación con el voluntario y con la empresa a través de éste.
- Participación Activa en Organizaciones Sociales: Esta forma de voluntariado suele durar también por lo menos un año, y por su misma duración, al igual que el Concurso, exige un mayor compromiso que la jornada, lo cual implica una mayor participación de las partes involucradas. Suele denominarse también cuadro de ofertas de actividades y proyectos. Muchas empresas, llevan ya muchos años consecutivos de participación / inserción en una organización, constituyendo una alianza permanente. La intervención en la organización social se centra en un tema que, preferiblemente, apunta a un encuentro de recursos y necesidades donde la empresa brinda aquello que mejor sabe hacer a quienes más lo necesitan. Este tipo de acciones suele tocar más de cerca la misión y los valores de la empresa por ser una relación de mediano plazo y por formar parte de una

---

<sup>18</sup> Fundación Compromiso - Manual del Voluntariado Corporativo  
<http://es.scribd.com/doc/29431487/RSE-Manual-de-Voluntariado-Corporativo-de-Fundacion-Compromiso>

estrategia de RSE más amplia. Tanto la empresa como la organización tienen que hacer un importante trabajo de preparación previa al comienzo del programa. Las acciones definidas se basan en un proceso de planificación participativa entre todos los involucrados en el Programa. Por parte de la empresa se necesitará de un responsable para liderar el programa y también la organización debe tener un responsable que centralice demandas y trabaje con los voluntarios a fin de aprovechar lo mejor posible esta oportunidad.

### **El Impacto social y económico del Voluntariado Corporativo**

Si se tiene en cuenta que el Voluntariado Corporativo, por todo lo que ya se ha expuesto, es una herramienta de generación de valor, resulta esencial y aconsejable, de acuerdo a las buenas prácticas de la Gestión, medir ese aporte de valor para los agentes que participan en ella, y de esa manera saber si se cubrieron las expectativas de todas aquellas personas que entran en juego en este tipo de actividades.

Esta medición debiera plantearse en dos planos:

- En el Plano Social, para determinar el valor que se generará con su intervención. Las acciones de voluntariado corporativo no pueden realizarse sólo para mejorar variables de la empresa, también deben transformar su entorno, reduciendo situaciones de injusticia existentes.
- En el Plano Económico para determinar el valor que se generará para la empresa, no sólo como mayor ingreso o beneficio de la compañía, como aumento de su productividad sino también para una mejor gestión de personas, para un incremento de la reputación de la marca, por una mayor legitimidad en el entorno donde opera.

Estas evaluaciones favorecen el ajuste, por parte de las empresas, de los programas de voluntariado a las necesidades y demandas de los empleados, que son los verdaderos protagonistas de las acciones que se desarrollen. Por ello, será necesario establecer indicadores, criterios de seguimiento y mecanismos de medición y valoración de resultados, a pesar de que muchos de los resultados derivados del proyecto serán intangibles y de carácter cualitativo, como por ejemplo: el incremento de la conciencia social o la satisfacción de los voluntarios.

Sin embargo, aún queda mucho por hacer en lo que a medición se refiere, puesto que, según el Informe 2010 del Observatorio de Voluntariado Corporativo<sup>19</sup> solo un 40,2% de las empresas evalúa los resultados, pero un 82,4% de las mismas, dice no tener desarrollados indicadores de medición. Tampoco existe aún un consenso claro sobre la manera más efectiva de llevar a cabo la medición.

Lo que sí hay, son diferentes metodologías que plantean marcos interesantes para que cada empresa pueda desarrollar una aproximación inicial a la medición del impacto del Voluntariado Corporativo y de acciones de inversión en la comunidad en general, como la del **London Benchmarking Group (LBG)**<sup>20</sup>. Este modelo por ejemplo, proporciona un conjunto completo de métricas para que los responsables de la acción social empresarial puedan evaluar las contribuciones de su empresa a la comunidad,

---

<sup>19</sup> Observatorio de Voluntariado Corporativo. Informe de Voluntariado Corporativo en España 2010 (Diciembre 2010): <http://www.observatoriovc.org/InformeVC2010.pdf>

<sup>20</sup> The London Benchmarking Group. What is the LBG Model.: <http://www.lbg-online.net/about-lbg/the-lbg-model.aspx>

incluyendo las contribuciones en dinero, en tiempo, en bienes y servicios, y en costos de gestión.<sup>21</sup>

Según un artículo incluido en publicación *Research* Nro 4, el proceso de medición debiera empezar desde el momento en que se conceptualiza la actividad, es en el diseño de la misma cuando se debe ser claro y honesto sobre el objetivo del programa de Voluntariado Corporativo. En ese momento es cuando deberá plantearse si para la Organización, el voluntariado corporativo es un ejercicio de reputación, una herramienta para el desarrollo profesional de los empleados, o si simplemente se implementa por razones de team-building. En razón de estos objetivos la empresa debe desarrollar sus indicadores de medición internos.

Estos indicadores estarán referidos a:

- Cantidad de Recursos invertidos, que pueden ser económicos, horas de trabajo, otros activos. Servirá para valorar el retorno económico y social del proyecto, al poner en comparación los logros con la inversión.
- Resultados de la actividad, tanto para la empresa como para la sociedad. Muchos de los sistemas de seguimiento se centran en este tipo de indicadores. Dependiendo de la actividad que se lleve a cabo, los indicadores serán diferentes. Por ejemplo, en un proyecto de voluntariado enfocado a la salud, un indicador puede ser el número de personas vacunadas. Uno orientado a la empleabilidad, podría medir entre otras cosas las personas que se han contratado a partir de la actividad, o que han obtenido experiencia laboral. Si en cambio se enfocara en la educación un indicador interesante podría ser número de estudiantes que han tenido acceso a nuevos recursos o conocimientos.
- Cambio social, qué variables sociales se han transformado como consecuencia de la actividad. En muchos casos, estos cambios suelen medirse después de transcurridos varios años desde el inicio del proyecto y habrá que valorar en qué medida este cambio corresponde en exclusiva o no a la acción de voluntariado corporativo.

Con estos indicadores se construirá el Cuadro o también llamado Mapa de Indicadores, es importante que esta definición se haga conjuntamente entre la empresa y la organización social, por dos razones: una estratégica y otra operativa. En el plano estratégico, porque compartir cómo se va a medir el éxito de un proyecto entre las dos partes, es clave para que este pueda alcanzar sus metas. En el plano operativo, porque durante su proceso de ejecución puede resultar difícil obtener los datos necesarios para completar ese cuadro de indicadores. Una vez esté configurado este Cuadro de indicadores y mientras se van obteniendo los datos, se podrán tomar decisiones sobre el programa en base a su eficacia, costo, alineamiento con la estrategia, etc.

A continuación se exponen dos cuadros, el primero brinda un marco que es utilizado actualmente por muchas empresas a lo largo de Europa, y que ha sido desarrollado por *Business in the Community* y *Corporate Citizenship*<sup>22</sup> y el siguiente que lleva ese marco a la realidad, con ejemplos.

---

<sup>21</sup> LGB Guidance Manual.: [http://www.lbg-online.net/media/5595/lbg\\_guidance\\_manual\\_vol\\_1\\_inputs.pdf](http://www.lbg-online.net/media/5595/lbg_guidance_manual_vol_1_inputs.pdf)

<sup>22</sup> Corporate Citizenship. European Employee Volunteering Award Measurement Workbook. EU\_Employee\_Volunteering\_Awards\_measurement\_workbook.pdf



<b>OBJETIVO</b> (Objective)	<b>INVERSIÓN</b> (Inputs)	<b>RECURSOS AJENOS</b> (Leverage)	<b>RESULTADOS</b> (Outputs)	<b>IMPACTOS</b> (Impacts)
¿Qué queremos hacer?	¿Qué recursos estamos invirtiendo?	¿Qué recursos aportan otros?	¿Qué resultados se logran derivados de la inversión? (cuantitativo)	¿Cuán mejor están las cosas en el largo plazo? (cualitativo)

	Objetivos	Inversion	Recursos Ajenos	Resultados	Impactos
<b>Pregunta</b>	¿Que queremos hacer? Identificar necesidades	¿Que recursos invertimos en el programa?	¿Que recursos adicionales están invirtiendo terceros en el programa?	¿Cuales son los resultados directos derivados de la inversion?	¿Cómo han mejorado las cosas a largo plazo?
<b>Variable</b>	Necesidades de la empresa Necesidades de los empleados Necesidades de la comunidad	Por la empresa: Dinero Tiempo En especie	Por otros: Dinero Tiempo En especie	Beneficios para la empresa Beneficios para los empleados Beneficios para la comunidad	Impacto en la empresa Impacto en los empleados Impacto en la comunidad
<b>Example</b>	Necesidades de la empresa: Levantar la moral de los empleados	Dinero: Donación de €1,500 a una organización social	Dinero: Fondos prometidos por clientes a través de call centers	Beneficios para la empresa: Mejora le reputación	Employer impacts: Lo esencial, incremento de ventas
	Necesidades de los empleados: Aumentar la confianza en si mismos	tiempo: 5 horas de 3 voluntarios por semana, por un año = 780 horas	tiempo: Participation de amigos o familiares de los empleados	Employee benefits: Aumenta la satisfacción especializaciones	Employee impacts: Promociones/ desarrollo de la carrera Mejora de la calidad de vida
	Community need: Aumentar los índices de alfabetización entre niños de 8/9 años	En especie: 7 impresoras usadas	En especie: Donación de equipo por terceros participantes producto de relaciones empresariales	Beneficios para la comunidad: Cantidad de gente que fue ayudada Cantidad de gente que ha obtenido recursos nuevos	Impacto en la comunidad: Número de desempleados que encuentran trabajo fijo Cantidad de niños recibiendo educación continua

La medición se convierte en imprescindible para un programa de Voluntariado Corporativo óptimo, pero no debemos olvidarnos de que se trata de una herramienta y nunca de un fin en sí mismo, por lo tanto, su costo: en dinero y tiempo, deber ser proporcional a los recursos destinados al proyecto.

## Conclusiones

A lo largo de este trabajo se han planteado una serie de oportunidades y ventajas para las empresas, derivadas de abordar en su gestión de RSE el Voluntariado Corporativo como herramienta eficaz de generación de valor para todos los implicados: empresa, empleados, organizaciones sociales y sociedad.

La relación que desarrolla la empresa con la sociedad, es un pilar fundamental de la RSE, si bien es claro que no debe sustituir otras responsabilidades. La acción social empresaria debe crear valor y ser coherente con la estrategia de la empresa para que sea aceptable y valorada. La Responsabilidad Social Corporativa promovida en las empresas está aportando a la sociedad, no sólo la contribución económica a las entidades de acción social, sino también el logro de una mayor implicación social a través del impulso del voluntariado.

Las empresas son núcleos de personas que comparten la mayor parte del día trabajando juntas. En este contexto laboral, el voluntariado posibilita aprovechar este espacio para el aprendizaje de valores que pueden ser útiles para el desarrollo profesional individual. De la misma forma que el principal activo de las organizaciones lo constituyen las personas, las ideas y el asesoramiento especializado de sus profesionales puede ser la donación más valiosa que una empresa puede brindar a la sociedad.

El Voluntariado Corporativo es entonces una herramienta que propicia una alta motivación en los empleados aumentando así su compromiso, porque se refuerza en las personas el sentido de pertenencia a la organización y ayuda a que se sientan satisfechas por trabajar en una empresa que se preocupa por la situación social. Es una forma de diálogo innovadora de la empresa con sus empleados, favoreciendo la retención de los mismos y sobre todo la productividad en su conjunto.

Todo lo dicho antes, genera una fuerte ventaja competitiva a través de la diferenciación en el mercado, al poder mostrar un liderazgo integral, no sólo en producción, ventas o servicios, sino por ser organizaciones ejemplares, por los valores culturales, por la promoción de las personas y por el aporte al desarrollo social.

## **ANEXO**

### **Casos de Programas de Voluntariado expuestos en el Primer Encuentro de Voluntarios Corporativos: “Compartiendo Experiencias” 2 de Diciembre 2004**

Empresa: DAIMLERCHRYSLER ARGENTINA Y DAIMLERCHRYSLER FINANCIERA  
Nombre del programa: DC X TODOS. PROGRAMA DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO DAIMLERCHRYSLER

Año de lanzamiento del programa: 2003

Cantidad total de empleados: 1090

Cantidad de voluntarios: 36

Síntesis del programa:

Conformar y sostener un equipo de colaboradores del Grupo Daimler Chrysler que trabajen con la comunidad con el apoyo y respaldo de la empresa. La finalidad es mejorar la calidad de vida de la comunidad, integrar la empresa a la comunidad y fortalecer la cultura solidaria de los empleados.

Actividades principales realizadas por los voluntarios:

Apoyo escolar: mejorar el rendimiento escolar de chicos con problemas de aprendizaje, ya sea por falta de apoyo en el hogar o por algún problema propio del niño. Apuntan a chicos de escolaridad primaria (6 a 12 años), y en particular a los del Primario y Secundario.

Infraestructura y donaciones: reparación y mantenimiento de las instalaciones de las instituciones sociales con las que los voluntarios de DC trabajan. Buscar, recuperar y reciclar material en desuso de la planta para ser donado a diferentes instituciones de la zona de Virrey del Pino.

Charlas, talleres y recreación: educar e instruir a la comunidad escolar de Virrey del Pino en temas primordiales de salud, higiene y prevención de accidentes.

Huerta: enseñanza de los conocimientos necesarios para la creación de huertas familiares a través de la creación de una huerta escolar.

Organizaciones sociales en alianza:

Jardín 912 - Escuela 148 "Virrey del Pino" - Escuela 198 "Atahualpa Yupanqui" - Escuela 106 "República Federal de Alemania" - Jardín 906 - Centro Juvenil Padre Daniel de la Sierra.

Algunos logros para compartir:

- Instalación cultural del programa de voluntariado de corporativo en la empresa y en la comunidad.
- Consolidación del trabajo en equipo, generándose un espíritu de ayuda que fortaleció las relaciones interpersonales.
- 5 charlas odontológicas y 4 charlas de Seguridad vial ofrecidas
- 1 viaje a una función de teatro para 120 chicos (Peter Pan)
- 10 películas proyectadas en cine debate y 1 película proyectada para 500 chicos
- 1140 mts. Cuadrados cedidos en comodato para la implementación de la huerta, 8 reuniones de capacitación en temas de huerta organizadas, 30 tablonces de huerta sembrados y 600 chicos trabajando en la huerta de la escuela 106.
- 10 clases de apoyo escolar para chicos de la zona de villa 21 de barracas
- Agua Potable para 600 chicos (Pozo y bomba extractora de agua potable en escuela 148)
- 2000 chicos y 50 docentes participaron directamente de las actividades.
- Mas de 5200 personas beneficiadas indirectamente (entre alumnos, usuarios de la biblioteca, padres y vecinos)

Empresa: REPSOLYPF & FUNDACIÓN YPF

Nombre del programa: ENERGIA SOLIDARIA

Año de lanzamiento del programa: 2002

Cantidad total de empleados: 9.201

Cantidad de voluntarios: 440 desde el 2002, en el programa de Energía Solidaria.

Síntesis del programa (objetivos):

La Fundación YPF y las Direcciones de Recursos Humanos y Relaciones Externas de Repsol YPF convocan a todos los empleados y contratados a participar del concurso interno de propuestas de acción comunitaria "Repsol YPF en la comunidad".

El objetivo de la convocatoria, a nivel nacional, consiste en apoyar y financiar propuestas de los empleados para mejorar su comunidad junto a una ONG por ellos elegida.

De esta manera se logra sinergizar el esfuerzo de la empresa quien brinda el apoyo económico a través de la Fundación YPF, las instituciones de bien público quienes están en contacto directo con los más necesitados y los empleados quienes aportan compromiso, tiempo y sus conocimientos.

Actividades principales realizadas por los voluntarios:

- Diseño de estrategias de publicidad.
- Articulación de estrategias de comercialización.
- Implementación de los procesos de producción.
- Fijación de cronogramas de gastos, gestión de cuenta bancaria y desembolso para primeros gastos.
- Reuniones de seguimiento de temas, presupuesto y avances.
- Búsquedas de proveedores/donaciones.
- Programa informático para tener control de los elementos donados / vendidos.
- Diseñar el lay-out para la construcción de las oficinas dentro del galpón.
- Difusión.
- Enlace con el Intendente y empresas.
- Fundraising.

Organizaciones sociales en alianza:

123 ONGs de todo el país participan de los 95 proyectos del período 2002-2004.

Algunos logros para compartir:

De los 54 proyectos subsidiados en 2002 y 2003, 44 siguen funcionando y han crecido. Recibieron una extensión para su presupuesto y han generado trabajo, cursos de capacitación, han sido promocionados en medios de comunicación, han recibido apoyo de municipios y de otras empresas que se han sumado. Asimismo, han recibido premios, más fondos o especies, y apoyo de ministerios nacionales.

Empresa: GAS NATURAL BAN

Año de lanzamiento del programa: Principios del 2002

Cantidad total de empleados: 604

Cantidad de voluntarios: 30

Síntesis del programa (objetivos):

Promover la formación de voluntarios corporativos capacitados. Dar continuidad a las acciones de bien público realizadas. Alentar y apoyar a los empleados involucrados.

Facilitar la constitución de un equipo de voluntarios corporativos "formador de formadores". Realizar acciones que promuevan la sustentabilidad y la autonomía de los beneficiarios.

Actividades principales realizadas por los voluntarios:

Formación y ejecución de los siguientes Talleres y grupos:

"Taller de Nutrición y alimentación a base de Soja"; "Grupo de apoyo escolar y dinámicas pedagógicas"; "Taller de diseño, manualidades y corte y confección de ropas para

muñecas”; “Taller de Iniciación práctica en Electricidad”; “Grupo de Generación de recursos (donaciones) y acciones singulares”

Organizaciones sociales en alianza:

Cáritas Argentina, INTA, Asociación Civil Nuevo Sol., Asoc. Civil Camino del Sol, Fundalam

Algunos logros para compartir:

1. Taller de Nutrición y alimentación a base de Soja: Talleres, sobre nutrición y soja con material desarrollado por los Voluntarios (recetario, manual de nutrición, delantal, individuales, set de especias, porotos de soja).
2. Grupo de apoyo escolar y dinámicas pedagógicas: clases de apoyo escolar junto con voluntarios de la Parroquia San Roque González del Barrio Almafuerde, partido de La Matanza.
3. Taller de artesanías: Con el objetivo de desarrollar manualidades con los participantes se realizaron talleres en los que participaron 25 niñas.
4. Taller de Iniciación práctica en Electricidad: capacitación teórico-práctica. Ya están realizando tareas remuneradas 5 de las personas que realizaron el taller.
5. Grupo de Generación de recursos (donaciones) y acciones singulares. 1) Recolección de medicamentos 2) Campaña del mes del niño en la que se beneficiaron con juguetes, golosinas y una función de teatro a 300 niños de un comedor del barrio Almafuerde. 3) Campaña del mes del abuelo: Visitas de los voluntarios al Hogar María Auxiliadora de partido de La Ferrere y “Sara Forest Cuelli” del partido de San Martín en las que se beneficiaron 110 abuelos con compañía y donaciones.

Otras Acciones: 1) Huerta Comunitaria “San Juan Diego” Con el acompañamiento técnico del INTA y un terreno de 3.000 m2 cedido por la empresa 20 voluntarios del barrio Almafuerde trabajan cultivando por medio de técnicas orgánicas y con la producción se alimenta a 500 personas del comedor comunitario Ntra. Sra de Guadalupe del barrio de Almafuerde, La Matanza. 2) Campaña de recolección de papel de descarte para reciclado. Junto con la Fundación Nuevo Sol y a través de los fondos obtenidos por el reciclado del papel se puso en marcha una panadería en la que trabajan jóvenes en recuperación por consumo de drogas. Y se formó una “Comunidad de Vida” en la que viven 7 jóvenes provenientes de barrios carenciados.

Empresa: TELEFÓNICA DE ARGENTINA – FUNDACIÓN TELEFONICA

(Coordinador del Programa)

Nombre del programa: PROGRAMA DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO DEL GRUPO TELEFÓNICA EN ARGENTINA

Año de lanzamiento del programa: 2000

Cantidad total de empleados: 15.000

Cantidad de voluntarios: 687

Síntesis del programa (objetivos):

El programa busca canalizar el espíritu solidario de los empleados del Grupo Telefónica en Argentina diseñando estrategias que alienten la participación de los trabajadores en forma voluntaria coordinados por la Fundación Telefónica en proyectos sociales alineados con los valores de la compañía.

Áreas de actuación: educación, discapacidad, salud, micro-emprendimientos, mejoras edilicias, fortalecimiento institucional y recreación y deportes, en el marco de las cuales los voluntarios formulan proyectos sociales. Son los voluntarios quienes seleccionan las problemáticas sociales en las que intervenir, con que comunidades trabajar y realizan el diagnóstico correspondiente para luego formular e implementar los proyectos. La Fundación Telefónica les brinda la asistencia técnica, coordinación, capacitación y financiamiento de los proyectos.

Actividades principales realizadas por los voluntarios:

Inicio de Clases: facilitar la provisión de mochilas con útiles escolares a chicos de escasos recursos económicos, para mejorar el desarrollo de las tareas escolares y del aprendizaje.

Aprender y hacer: facilitar la concreción de proyectos sociales aplicando las herramientas técnicas adquiridas en los Ciclos de Capacitación del Programa de Voluntariado Corporativo.

Fortalecimiento de bibliotecas: apoyar el fortalecimiento de bibliotecas, escolares, comunitarias y/o populares mediante la provisión de textos escolares.

Cercanía: apoyar la concreción de proyectos sociales en el interior del país, presentados por voluntarios, para potenciar su participación en el Programa.

1er Concurso Nacional de Proyectos Sociales para Voluntarios Corporativos: apoyar iniciativas sociales de los Voluntarios que integran el Programa del Voluntariado.

Ayudando a ayudar: facilitar la transferencia de las capacidades profesionales de los voluntarios a organizaciones sociales que así lo requieran, fortaleciendo su gestión.

Solo para menores: apoyar la realización de proyectos sociales que tengan como público objetivo a niños y adolescentes en situación de riesgo.

Organizaciones sociales en alianza:

Los proyectos sociales que implementan los voluntarios son realizados en alianza con organizaciones de la sociedad civil. A noviembre del 2004, se ha trabajado de esta forma con 104 organizaciones.

Algunos logros para compartir:

- Fue replicado por la Fundación Telefónica de España.
- Premio al Emprendedor solidario 2004 categoría Voluntariado otorgado por el Foro Ecuménico Social.

Empresa: TNT ARGENTINA

Nombre del Programa: IDA Y VUELTA

Año de lanzamiento del programa: 2001

Cantidad total de empleados: 150

Cantidad de voluntarios: 76

Síntesis del programa (objetivos):

TNT ofrece a todos sus empleados la posibilidad de disponer de cinco días laborales al año para realizar actividades sociales en forma voluntaria en conjunto con la organización social elegida (esta ha sido, desde el comienzo del proyecto, FUNDAE –Fundación de Asistencia Educativa).

Actividades principales realizadas por los voluntarios:

1. Voluntariado campo (incluye apoyo escolar, colaboración en asistencia pediátrica y actividades de recreación).
2. Participación en colectas (las colectas son de carácter temporal o permanente, y para las mismas se participa a clientes y proveedores).
3. Acciones de consultoría en Recursos Humanos y Marketing (el propósito es difundir el proyecto tanto al interior de la empresa - para sumar más voluntarios - y al exterior de la misma - para la recaudación de fondos).

Organizaciones sociales en alianza: FUNDAE

Algunos logros para compartir:

En FUNDAE y la comunidad:

- Fortalecimiento del área de apoyo escolar en FUNDAE.
- Disminución de violencia en el grupo beneficiario y aumento de su socialización.
- FUNDAE cuenta con el asesoramiento técnico (know how) para nuevos proyectos.
- Mayor reconocimiento de la comunidad de Tigre y más presencia en los medios.
- Fomento del voluntariado corporativo que permitió la alianza de la Institución con una importante empresa multinacional con un nuevo proyecto de crecimiento.

- Colecta de más de 1200 litros de leche y 300 kilos de alimentos en la caminata corporativa “Walk the World<sup>1</sup>” que particularmente en la Argentina aportó su donación a la Institución. Los alimentos recolectados cubrieron el desayuno de 80 niños de FUNDAE por un año.

En la empresa:

- Mejora en el clima laboral (95,08%) y satisfacción de clientes.
- Mejoras en los índices de ausencia.
- Fortalecimiento de la imagen de la marca
- Más del 50% de participación voluntaria del personal en el programa. (Es importante aclarar que el target de participación en empresas de servicio es del 10% de la dotación).
- Implementación de cuadros de reemplazo naturales. (Cuando un empleado dedica su tiempo al voluntariado, el sector continua desempeñándose sin verse afectado y realizando sus colegas las tareas de la persona faltante)

<sup>1</sup> Walk the World es la caminata que a nivel global ha lanzado TNT con el objetivo de aunar a empleados en conjunto con sus filias, amigos, proveedores y clientes para que “recorran el mundo” recaudando fondos para el WFP. A nivel grupal han caminado 40.000 participantes alrededor del mundo creando conciencia sobre el flagelo del hambre mundial.

Empresa: GENERAL MOTORS ARGENTINA

Nombre del programa: GM VOLUNTEER PLUS

Año de lanzamiento del programa: El programa comenzó en Estados Unidos en 1999, en Colombia en el 2000, en Canadá en el 2003 y en Argentina y otros 10 países donde GM tiene presencia, en el 2004.

Cantidad total de empleados: 1.700

Cantidad de voluntarios: 59

Síntesis del programa (objetivos):

Con la intención de reconocer las actividades voluntarias desarrolladas por sus empleados; General Motors ha implementado el “GM Volunteer Plus”. A través de este programa, la empresa dona u\$s 250 a la organización sin fines de lucro con la que GM haya conformado una alianza y en la que el voluntario haya trabajado un mínimo de 50 horas anuales. Estas horas pueden lograrse de manera individual o por medio de la formación de equipos de entre 3 hasta 10 personas. Cada voluntario puede realizar el trabajo voluntario individualmente y también puede formar parte de un grupo.

Actividades principales realizadas por los voluntarios:

- Fundación Cimientos: asistencia como coordinadores de grupo a las jornadas de becados.
- Biblioteca Argentina para Ciegos: tipeo de libros para que luego sean pasados a sistema braille.
- Fundamind: organización y acompañamiento a los chicos de la institución a Temaikén para festejar el día del niño.
- Hogar del Huérfano: actividades recreativas, festejo del día del niño en Temaikén, apoyo escolar y enseñanza de Hip-hop.
- Fundación Camino de Vida: colaboración en el almuerzo anual de recaudación defondos.
- Asociación Rosarina de Deportes para Ciegos: integrantes del equipo de fútbol para no videntes, colaboración en actividades de natación.
- Jardín Victoria Walsh: organización de apoyo escolar, construcción y administración de la biblioteca, festejo del día del niño y actividades recreativas.

Organizaciones sociales en alianza:

En Buenos Aires: Fundación Cimientos, Biblioteca Argentina para Ciegos y Fundamind.  
En Rosario: Hogar del Huérfano, Fundación Camino de Vida, Asociación Rosarina de Deportes para Ciegos y Jardín Victoria Walsh (Rosario).

Algunos logros para compartir:

- Generación de espíritu de equipo y desarrollo de actividades grupales por parte de los voluntarios.
- Descubrimiento de nuevos talentos y habilidades de los voluntarios.
- Difusión de las actividades llevadas a cabo por las organizaciones en la empresa.
- Toma de conciencia de las diferentes realidades vividas por los beneficiarios de las organizaciones.
- Generación de un fuerte sentimiento de pertenencia por parte de los voluntarios hacia las instituciones con las que se encuentran colaborando.

Empresa: ARGENCARD S.A.

Nombre del programa: “DESDE ADENTRO”

Año de lanzamiento del programa: 2003

Cantidad total de empleados: 850

Cantidad de voluntarios: aprox. 60

Síntesis del programa (objetivos):

“Desde adentro”, el primer programa de voluntarios de Argencard, nació de la mano de una encuesta interna que se llevó a cabo para conocer qué grado de interés tenían los empleados en ser parte de una propuesta de trabajo de corte educativo, destinada a niños y adolescentes.

El principio que sostiene y da sustento al programa es el concepto amplio sobre la educación, entendida como toda acción que transforma la vida de una persona aún en sus aspectos mínimos.

Los voluntarios diseñaron un plan que incluye actividades recreativas, paseos y excursiones para los niños, además de tareas de infraestructura para las sedes de los Hogares.

Actividades principales realizadas por los voluntarios:

- Generación de espacios: Bibliotecas, salón multiusos, gabinete de computación.
- Experiencias directas: Excursiones y paseos pedagógicos por la ciudad.
- Actividades recreativas: Comprende la ejecución de actividades lúdicas y pretende educar a través del juego.

Organizaciones sociales en alianza:

- Fundación del Hogar de Tránsito del Niño Jesús, con su hogar de Villa Adelina;
- Asociación Civil Ideas, con sus hogares de Capital Federal.

Empresa: FUNDACIÓN C&A

Nombre del programa: PROGRAMA DE FORMACIÓN DE VOLUNTARIOS

Año de lanzamiento del programa: 2001

Cantidad total de empleados: 800 empleados

Cantidad de voluntarios: 220 empleados

Síntesis del programa (objetivos):

El programa plantea la formación de voluntarios como ciudadanos y busca su participación activa en el proceso de educación de niños y adolescentes.

Actividades principales realizadas por los voluntarios:

Colaborar en los proyectos desarrollados por cada una de las organizaciones con las que C & A consolida una alianza.

Organizaciones sociales en alianza:

ASEM (Mendoza); Biblioteca Alfonsina Storni (Córdoba); Casa Abasto; CEM-Centro de Estudios Multidisciplinarios; Centro Cultural Comunitario Joven Creativo; Comedor los Pibes- La Boca; Hogar Verónica-Villa Soldati; Fundación SES (Ciudad de Buenos Aires); Crear Vale la Pena- Boulogne; Defensores del Chaco-Moreno; Guardería Municipal “Don Mariano” del Barrio de San Fernando; Hogar de Tránsito del Niño Jesús- Boulogne; Hogar Evangleina-Quilmes; Hogar Proyecto Corazón-Morón (Buenos Aires); Hogar del Huérfano (Santa Fe).



Algunos logros para compartir:

- Armado de una biblioteca y videoteca en Defensores del Chaco.
- Armado de una videoteca y organización de la biblioteca de Casa Abasto.
- Armado de una juegoteca en el Hogar del Huérfano.
- Armado de un espacio de arte y una muestra en el Hogar Evangelina.
- Muestra de arte realizada por los chicos del Comedor Los Pibes.
- Armado de una Cd-teca en ASEM.
- Además, C&A donó 2.200 productos para la realización de una feria solidaria de ropa y calzado.
- Los fondos recaudados permitirán generar una biblioteca para las niñas y los niños que concurren a la Guardería municipal "Don Mariano" en San Fernando; y para continuar los talleres de formación en Arte + Desarrollo Social dirigidos a adolescentes del barrio Bajo Boulogne desarrollados por el centro cultural comunitario Joven Creativo.

Empresa: GRUPO ZURICH ARGENTINA

Nombre del programa: "VOLUNTARIO Z"

Año de lanzamiento del programa: Desde 2001

Cantidad total de empleados: 62.000 en todo el mundo, en Argentina 400  
Cantidad de voluntarios: aprox. 80, a los que se suman familiares, amigos y ex empleados.

Síntesis del programa (objetivos):

Misión: Instalar el voluntariado como un rasgo distintivo de nuestra cultura, teniendo en cuenta los siguientes valores: Solidaridad y ayuda recíproca; Democracia como forma de convivencia; Compromiso personal.

Objetivos: Proveer de herramientas para superar el asistencialismo y favorecer la promoción social; promover la escolaridad de los niños y jóvenes en riesgo social y familiarizarlos con la interacción en ambientes sociales y laborales más amplios; lograr la integración social a través del arte; desarrollar la cultura del cuidado del medio ambiente y desarrollar la cultura solidaria entre todos los colaboradores y generar sinergia con los otros programas en ejecución.

Actividades principales realizadas por los voluntarios:

1. Aula Zurich – Educación
2. Arte Zurich – Cultura
3. Programa D.A.R. – Sustentabilidad
4. Ambiente Zurich– Medio Ambiente
5. Manual de voluntarioZ - Replicabilidad

Organizaciones sociales en alianza:

Fundación Cimientos y Misiones Rurales Argentinas.

Algunos logros para compartir:

1. Área educativa: Facilitar el acceso a las herramientas de informática y el uso de internet para fortalecer el rendimiento escolar de los jóvenes que reciben una beca de Zurich a través de Fundación Cimientos.
2. Área cultural: El Coro Zurich, coordina el "Ciclo coral solidario" que ofrece conciertos en los que diferentes coros se reúnen en un evento de recaudación de fondos a beneficio de distintas organizaciones de bien público.
3. Área de sustentabilidad: Programa D.A.R. (Dar – Acompañar – Recuperar): donación de distintos elementos (ropa, alimentos, juguetes, libros) para satisfacer necesidades básicas de 35 niños y jóvenes que asisten a la Escuela Nro. 161 de Paraje Campo Alegre (Formosa). Al mismo tiempo facilitar la visibilidad de la escuela ante otros actores de su comunidad (INTA, Ente local de provisión de agua potable) para promover su autodesarrollo: disponibilidad de una huerta, entre otras.
4. Área medio ambiente: correcta disposición de papel en desuso en el edificio de Zurich que se destina a plantas receptoras para su reciclado. El producto de la entrega se dona a los fines del programa DAR. Recolección mensual promedio: 1tonelada de papel.

5. Replicabilidad: El Manual de voluntario Z es una herramienta de gestión que se ofrece a la comunidad empresaria y a toda organización que desee replicar la experiencia. Incluye el proceso de gestación, la descripción de los programas y su operatoria, la capacitación de los voluntarios, y los procesos de comunicación, motivación, supervisión y evaluación del programa.

## **BIBLIOGRAFIA**

Voluntariado Corporativo: elementos para su impulso - Ramón Jané, Coordinador Local Creu Roja Barcelona, Master en Economía Social y Dirección entidades sin ánimo de lucro, CIES Boletín Febrero 2007- Universidad de Barcelona.  
[http://www.grupcies.com/boletin/images/stories/PDFBoletin/ArticuloIII\\_Edic\\_45.pdf](http://www.grupcies.com/boletin/images/stories/PDFBoletin/ArticuloIII_Edic_45.pdf)

Responsabilidad Social Empresaria

<http://www.compromiso.org/responsabilidad-social-empresaria/blog>

El Voluntariado Corporativo: Teoría y Práctica para empresas con conciencia social-

Elaborado por María José León Puig Manizales, julio 2010 Agencia de Cooperación Técnica Alemana GTZ

<http://www.observatoriorse.org/documentos/voluntariado.pdf>

Historia, Sentidos e impacto del Voluntariado en la Argentina- Feliz Bombarolo y Jorge Fernandez – Alcalá Consultores- Chile Mayo 2002

[http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/334\\_bom.pdf](http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/334_bom.pdf)

Manual del Voluntariado Corporativo

<http://es.scribd.com/doc/29431487/RSE-Manual-de-Voluntariado-Corporativo-de-Fundacion-Compromiso>

Visión General de la RSE. Prácticas Criollas y Casos Antagónicos en la Región NEA

<http://www.monografias.com/trabajos83/vision-general-litoral-argentino/vision-general-litoral-argentino3.shtml>

RSE - Guía Voluntariado Corporativo en España y Latinoamérica del Fórum

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:4ww9NhqYvO0J:www.scribd.com/doc/35418159/RSE-Guia-Voluntariado-Corporativo-en-Espana-y-Latinoamerica-del-Forum-empresa+voluntariado+corporativo+EJEMPLOS+EN+ARGENTINA&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=ar&source=www.google.com.ar>

La RSE y las Políticas laborales

[http://www.plades.org.pe/descargar-Archivos/trabajadores\\_organizaciones\\_rse\\_25Ago.pdf](http://www.plades.org.pe/descargar-Archivos/trabajadores_organizaciones_rse_25Ago.pdf)

En un buen clima laboral fluye la productividad. Una gestión adecuada del clima laboral agrega una serie de éxitos a la gestión como por ejemplo bajar el nivel de conflictividad interna.

[LosRecursosHumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com)

<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/5011-en-un-buen-clima-laboral-fluye-la-productividad.html>

El voluntariado corporativo. - Es una forma efectiva de canalizar los deseos de solidaridad de los colaboradores.

<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7726-el-voluntariado-corporativo.html>

Responsabilidad Social Corporativa en Argentina

<http://www.intersindical.com/pdf/RSE%20en%20Arg.pdf>

Tendencias de la RSE en Argentina

<http://www.reportesocial.com/Files/Biblioteca/7/Tendencias%20de%20la%20RSE%20en%20Argentina.pdf>

La Rse en Argentina, tendencias y oportunidades- Florencia Roitstein -2004 – Revista Latinoamericana de Administración N° 32- Universidad de los Andes – Bogotá Colombia

<http://revistaacademia.uniandes.edu.co/index.php/Cladea/article/viewArticle/24>

<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=71603202>

Las organizaciones buscan acercarse a la comunidad

<http://www.lanacion.com.ar/498360-las-organizaciones-buscan-acercarse-a-la-comunidad>

La Rse en Argentina

[http://www.gdfe.org.ar/intragdf/Prensa05\\_47.PDF](http://www.gdfe.org.ar/intragdf/Prensa05_47.PDF)

La Rse para pequeñas y medianas empresas

<http://www.prohumana.cl/documentos/guiarse.pdf>

## RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

Análisis, comparaciones y propuestas sobre el comportamiento sistémico del “ciudadano empresa”. Normativas y realidades.

Una visión integral incluyendo Argentina. – IDEA Abril 2003

[http://www.ideared.org/doc/RSE\\_una\\_vision\\_integral.pdf](http://www.ideared.org/doc/RSE_una_vision_integral.pdf)

Bernardo Kliksberg sobre Responsabilidad Social Empresaria (RSE): “el que ayuda a otros se ayuda a sí mismo”

<http://la5tapatonet.blogspot.com/2009/08/bernardo-kliksberg-sobre>

Indicadores de RSE Paso a Paso para PYMES – RSE Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria

[http://www.iarse.org/new\\_site/site/index.php?put=indicadores](http://www.iarse.org/new_site/site/index.php?put=indicadores)

Responsabilidad Social Empresaria, un desafío cultural para la Argentina. Consulta sobre la visión de la Responsabilidad Social Empresaria en Cámaras y Asociaciones Empresarias Argentinas.

Responsable: Horacio Rodríguez Larreta - Coordinación: Jessica Malegaríe  
Equipo de Trabajo: Mariano Bozas - Paula Grande

<http://www.reportesocial.com/Files/Estudio%20RSE%20de%20SOPHIA.pdf>

IDEA – El Balance Social –Un enfoque Integral

[http://www.ideared.org/doc/balance\\_social.pdf](http://www.ideared.org/doc/balance_social.pdf)

Crece la RSE en Argentina

<http://www.emprendedoresnews.com/empresas/responsabilidad-social-empresarial/crece-la-rse-en-argentina.html>

Boletín de Mayo 2011 – Oficina anticorrupción.

[http://www.anticorrupcion.gov.ar/Documentos/Boletin%20OA%20%20\(2011-05\).pdf](http://www.anticorrupcion.gov.ar/Documentos/Boletin%20OA%20%20(2011-05).pdf)

BOLETÍN Nº 197 – 26/04/2011 - CONFERENCIA IARSE 2011- Lo que la Conferencia Internacional IARSE 2011 nos dejó

[http://www.iarse.org/new\\_site/site/index.php?put=noticia\\_detalle&id\\_noticia=1714](http://www.iarse.org/new_site/site/index.php?put=noticia_detalle&id_noticia=1714)

Gestión de la responsabilidad social corporativa en la PYME como ventaja competitiva y factor diferenciador - Lucio A. Muñoz

[http://www.areasrh.com/rrhh/gestion\\_responsabilidad.htm](http://www.areasrh.com/rrhh/gestion_responsabilidad.htm)

## EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO - UADE

<http://www.gdfe.org.ar/files/Doc27%20EI%20voluntariado%20corporativo.pdf>

## LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA EL SIGLO XXI - José María Melgar Callejas

<http://www.ufg.edu.sv/ufg/theorethikos/Enero98/art11.html>

## Administración de recursos humanos o gestión del talento humano

<http://psicologiayempresa.com/administracion-de-recursos-humanos-o-gestion-del-talento-humano.html>

## La gestión del talento humano

<http://psicologiayempresa.com/la-gestion-del-talento-humano.html>

## Funciones y actividades de la gestión de los recursos humanos

<http://psicologiayempresa.com/funciones-y-actividades-de-la-gestion-de-los-recursos-humanos.htm>

## Aspectos básicos en la gestión del talento humano

<http://www.monografias.com/trabajos16/talento-humano/talento-humano.shtml>

## La evolución hacia el talento – Martha Alles

[http://archivo.fortunaweb.com.ar/ed\\_0275/man03.html](http://archivo.fortunaweb.com.ar/ed_0275/man03.html)

## Observatorio de Voluntariado Corporativo - Debatiendo sobre Voluntariado corporativo 08.10.10

<http://www.solucionesong.org/posts/45>

## Empresas y tercer sector se unen en la primera red internacional de Voluntariado Corporativo- IARSE Boletín n° 203 – 19-07-2011

[http://www.iarse.org/new\\_site/site/index.php?put=noticia\\_detalle&id\\_noticia=1827](http://www.iarse.org/new_site/site/index.php?put=noticia_detalle&id_noticia=1827)

## Bibliografía de Voluntariado en Argentina

[http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/334\\_bom.pdf](http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/334_bom.pdf)

## Capital intelectual y capital emocional

<http://www.rrhmagazine.com/servicios/noticias/not000707.htm>

## Capital humano

[http://es.wikipedia.org/wiki/Capital\\_humano](http://es.wikipedia.org/wiki/Capital_humano)

## Midiendo para mejorar – Fundación Hazlo Posible- 2011

<http://www.hacesfalta.org/noticias/detalle/?IdPost=3196>

Voluntariado Corporativo. Un puente de colaboración entre la empresa y la sociedad- Paloma Lemonche – Edita FORÉTICA Madrid España.  
<http://es.scribd.com/doc/55402403/2/%C2%BFVOLUNTARIADO-CORPORATIVO>

The London Benchmarking Group. What is the LBG Model.  
<http://www.lbg-online.net/about-lbg/the-lbg-model.aspx>

LGB Guidance Manual.  
[http://www.lbg-online.net/media/5595/lbg\\_guidance\\_manual\\_vol\\_1\\_inputs.pdf](http://www.lbg-online.net/media/5595/lbg_guidance_manual_vol_1_inputs.pdf)

Informe de Voluntariado Corporativo en España 2010 (Diciembre 2010)  
<http://www.observatoriovc.org/InformeVC2010.pdf>

4ta Publicación Resaearch de Foretica  
<http://www.foretica.org>