

RSC y Voluntariado Corporativo para el Desarrollo: oportunidades para la empresa, oportunidades para las personas

María Jesús Pérez, Silvia Loro
Departamento de Investigación e Innovación Social
Fundación CODESPA

RESUMEN

En el actual contexto de globalización, el sector privado y sus empleados se perfilan desde hace décadas como un actor fundamental en la erradicación de la pobreza global y en el desarrollo de las comunidades más desfavorecidas. Es así como el Voluntariado Corporativo y la Responsabilidad Social se convierten en transferencia de conocimiento, de asistencia técnica y de recursos para la mejora de sus condiciones de vida, así como en motor de innovación, estrategia y compromiso para las propias empresas y para quienes en ellas trabajan.

**Nota técnica extraída del libro 'Voluntariado Corporativo para el Desarrollo. Una herramienta estratégica para integrar empresas y empleados en la lucha contra la pobreza'*

Un verdadero líder es aquella persona que sabe sacar lo mejor de la gente que tiene a su alrededor. También, tiene una visión de 360 grados de las situaciones presentes y las perspectivas de futuro. Y en un mundo global, un buen líder empresarial sabe que no puede restringir su mirada únicamente al terreno económico.

Cada vez son más los líderes de negocios que piensan que las empresas tienen un propósito que va más allá de hacer dinero. El buen desempeño económico es indispensable, pero no es la única motivación de la empresa ni de un líder de negocios. Las empresas están formadas por personas y éstas son quienes innovan

tienen expectativas y promueven los cambios y mejoras necesarias que conducen el negocio hacia el éxito y, con ello, idealmente, hacia la mejora de la sociedad. Y, aunque parece muy obvio, a veces es necesario recordar que tras los casos empresariales de éxito que pasan a la historia se encuentran los empleados: managers, técnicos, operarios, directores... atraer, motivar y desarrollar a estas personas es fundamental. Y lo cierto es que, conociendo estas historias de éxito de cerca, se aprecia que los incentivos económicos sólo juegan una parte.

Pero además de las personas que forman parte de la empresa, los distintos

stakeholders de las compañías, y la sociedad en general, son quienes tienen expectativas y demandas, más allá de la generación de beneficios y la provisión satisfactoria de bienes y servicios. Si la expansión de internet en los 90 ya provocó un cambio en la democratización de las comunicaciones, la llegada de las redes sociales es la escalada hacia la toma del poder de la comunicación por parte de los usuarios, los votantes, los clientes, los consumidores...; la sociedad en su conjunto.

Las quejas o solicitudes de determinados grupos pueden ser escuchadas por millones de personas con capacidad de unirse a esas mismas demandas¹. Una muestra de la relevancia que se da a esta tendencia dentro del ámbito empresarial es el 'advocacy marketing'; una de las estrategias esenciales de relación con los consumidores y la sociedad que está siendo implantada por un número de empresas cada vez mayor. La empresa reconoce con ello que las opiniones de sus clientes (actuales o potenciales) difundidas por internet y las redes sociales, son mucho más poderosas que las acciones tradicionales de marketing y publicidad².

A través de esta estrategia, las empresas buscan aprovechar la revolución de la comunicación para profundizar en la relación directa con sus clientes, conocer sus opiniones, gestionar su reputación y moldear así el negocio y el comportamiento empresarial a las expectativas de una población con demandas cambiantes, dentro de las que la sensibilidad del

consumidor hacia dicho comportamiento empresarial es un componente trascendente. Así, la consideración de aspectos no económicos que afectan a la reputación y a la opinión del mercado son tenidos en cuenta como factor clave para el éxito empresarial en el corto y medio plazo. Y gracias a los avances en comunicación, encontramos herramientas que facilitan el intercambio de información entre la sociedad y la empresa.

Por otro lado, el sector público está haciendo una seria llamada para que las empresas se impliquen en asuntos que, hasta hace unos años, estaban ubicados bajo el paraguas gubernamental o el de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG). Así, la administración busca nuevas fórmulas que lleven a la empresa a ampliar su participación en el impulso de determinadas iniciativas sociales que tradicionalmente residían bajo la Administración. Son cada vez más significativas las experiencias -como el proyecto piloto de Bonos de Impacto Social³ lanzado en 2010 por el gobierno de Reino Unido-, en las que se promueve involucrar al sector privado ya no sólo en la gestión, sino en la financiación de servicios sociales.

1 Movimientos sociales como el '15-M' (2011) iniciado en las redes sociales como protesta en España ante la gestión de la crisis o la denominada 'Primavera árabe' (2010), movimiento también coordinado desde las redes sociales y que ha llegado a derrocar regímenes, son muestras de este nuevo poder colectivo.

2 Knox, S., Pralle, A., Sayre, K. & Visser, J. (2011) "Harnessing the power of advocacy marketing", Focus Report, Marketing on the Digital Economy Series, The Boston Consulting Group.

3 Los Bonos de Impacto Social se instrumentan a través de un contrato de servicios entre una administración pública y una organización proveedora de servicios sociales en el que la financiación se condiciona a la obtención de determinados resultados u objetivos sociales. La novedad de este modelo se encuentra no solo en vincular la financiación a la obtención de resultados, sino al hecho de que el gobierno mediante su compromiso de pagar a cambio de resultados consigue incentivar la participación de inversores privados en la financiación de los programas. Otro de los aspectos es que se vincula a la financiación de servicios que resultan en un ahorro de costes para el sector público. A través de los Bonos de Impacto Social los inversores privados acuerdan financiar determinadas iniciativas sociales impulsadas por organizaciones que demuestren resultados en ese campo. La genesis de este modelo fue propuesta por el economista neozelandés Ronnie Horesh en el año 2000.

Del mismo modo, el reconocimiento de la sostenibilidad en su sentido más amplio como ventaja competitiva de las empresas y como oportunidad para la creación de valor compartido, así como la innovación en otros modelos de negocio hasta ahora 'no catalogados', como son los negocios inclusivos o las empresas sociales, plantean escenarios en los que empresas y otros actores trabajan de forma concertada, integran dentro de los objetivos de las organizaciones empresariales retos económicos con otros de índole social y medioambiental. Como se ha adelantado, estas nuevas propuestas de hacer negocios materializan la idea de que la determinación de objetivos o, lo que es lo mismo, la atribución de responsabilidades de las organizaciones, está influida por las demandas de los *stakeholders* que se relacionan con ellas. Demandas marcadas, en gran parte, por la percepción acerca del poder de influencia que una organización tiene sobre la sociedad. Esto no sólo aplica a las organizaciones empresariales, sino a las sociales y a la administración en su conjunto.

Porter y Kramer⁹ conciben la RSC desde la idea del 'valor compartido': «Las decisiones de negocio y las políticas sociales deben seguir el principio del valor compartido. Si las empresas o la sociedad siguen políticas que benefician sus intereses a expensas del otro, se encuentran en un camino peligroso».

Nuevos objetos, nuevas relaciones

En octubre de 2011, la Comisión Europea lanzó su renovada estrategia sobre Responsabilidad Social Corporativa (en adelante, RSC), donde se incluye su nueva definición del concepto como: "la responsabilidad que las empresas tienen por

sus impactos en la sociedad". Esta definición de la RSC integra la idea de la ley de hierro de la responsabilidad, enunciada por Keith Davis en 1960: «las responsabilidades sociales de los empresarios necesitan ser equiparadas a su poder social»⁴.

En este sentido, la RSC parte de la reflexión sobre el rol de las empresas; qué espera de ellas la sociedad y qué oportunidad de generación de valor tienen como principales actores sociales y económicos del siglo XXI. Bajo esta visión global, existen retos urgentes que requieren una respuesta conjunta de los distintos actores sociales. Si situamos de nuevo en el centro de los problemas que afectan a una sociedad la pobreza y la exclusión (sobre todo referida a zonas en desarrollo y situación de pobreza), podemos afirmar que existe una impresionante oportunidad empresarial para liderar cambios sociales de gran magnitud dada la relevancia y dimensión de este problema y la presencia e influencia de la empresa en países donde es predominante.

En el mundo y las posibilidades que la empresa tiene de hacer algo en ese sentido, aquellas acciones donde la RSC se alinea con objetivos de reducción de pobreza y creación de desarrollo son generalmente conocidas como Responsabilidad Social Corporativa para el Desarrollo (RSC+D).

RSC para el Desarrollo

La RSC+D se define como el conjunto de políticas y acciones sociales o ambientales realizadas por las empresas con objetivo de contribuir al desarrollo humano y sostenible y a la disminución de la pobreza en zonas de desarrollo⁵.

⁴ Davis, K. (1967), "Understanding the social responsibility puzzle" *Business Horizons*, Volume 10, Issue 4, Winter 1967, Pages 45-50.

⁵ Adaptado por CODESPA (2012) de Domínguez, 2008.

Lenta y progresivamente, la implicación de la empresa en proyectos de cooperación al desarrollo o de acción social integrada en el negocio está evolucionando desde una participación puntual, a través del aporte financiero de la empresa y sus empleados, hacia una contribución más activa, directa y estratégica. Al mismo tiempo, en algunos casos se ha pasado de impulsar acciones que "corrigen los impactos negativos en la sociedad" a otras que persiguen de manera explícita el logro de un beneficio social que vaya más allá de lo que tradicionalmente la empresa ha alcanzado.

Muchas empresas consideran que sólo pueden contribuir a la resolución de problemas sociales mediante la acción social o la filantropía, entendiendo ésta como las contribuciones económicas o de otra índole a causas sociales, probablemente no relacionadas directamente con el negocio, pero relevantes en términos de solidaridad. En cambio, otras reconocen que también es posible impulsar una RSC más estratégica y alineada con el negocio (sin que eso justifique el abandono de las acciones sociales de tipo filantrópico o asistencial) y lograr con ello, importantes logros de reducción de la pobreza con su propia actividad empresarial.

En este sentido, la RSC+D propone una oportunidad para combinar la acción social de la empresa con acciones más integradas que llevan a que las empresas puedan incorporar la búsqueda de impactos positivos en sus grupos de interés y la sociedad, y en el propio núcleo de sus negocios. Así, la RSC+D puede convertirse en un conductor de negocios estratégicos que realmente generen más inclusión, menos pobreza y un crecimiento más sostenible.

Muchas empresas tienen por delante el reto de explorar cómo sus recursos y sus competencias pueden ser aprovechadas en este sentido. Y esto tiene un potencial impresionante, puesto que se podrían obtener impactos sustanciales en la reducción de la pobreza y en lograr un desarrollo inclusivo.

Estrategias y herramientas para la RSC+D

En grandes líneas, se podrían establecer tres principales ámbitos desde los que una empresa puede desarrollar su estrategia de RSC+D⁶:

- **Desde la actividad principal de la empresa.** Se trataría, por ejemplo, de diseñar nuevos productos y servicios o adaptar los ya existentes a mercados de personas de escasos recursos o base de la pirámide que tengan una mejora en su calidad de vida;
- **Desde las cadenas de suministro.** En este caso, un ejemplo sería la creación de capacidades sociales y de RSC en las cadenas de proveedores de la empresa o integrando a cooperativas o empresas asociativas formadas por personas de escasos recursos como proveedores;
- **Desde el contexto operativo y el entorno empresarial.** En esta ocasión la estrategia pasaría por la mejora del contexto económico, medioambiental y social, contribuyendo por ejemplo a los programas comunitarios y de desarrollo social, o el fortalecimiento institucional de determinados sectores, para lograr legitimidad o licencia social para operar y/o cambios estructurales en un determinado ámbito o sector.

⁶Global CSR Casebook: Business and Poverty. Innovative Strategies for Business and Poverty, 2008. ICEP, CODESPA.



DESDE LA ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA EMPRESA | MICROSEGUROS PARA EL DESARROLLO

La alianza entre DKV Seguros y CODESPA es desarrollar un Microseguro de salud dirigido a población de la Base de la Pirámide en República Dominicana, donde apenas el 50% de la población tiene acceso a estos servicios. Ambas instituciones, junto con sus socios Adopem (entidad microfinanciera dominicana), y la aseguradora dominicana Universal, plantean crear un innovador microseguro de salud materna y de primera infancia, con potencial de llegar a más de 100.000 personas.

DESDE LAS CADENAS DE SUMINISTRO | COMERCIO SOLIDARIO

El proyecto 'Comercio Solidario' promovido por Carrefour y CODESPA, nació en marzo de 2005 a raíz de la participación de voluntarios de la empresa en proyectos de CODESPA en Ecuador. Allí descubrieron las llamadas 'comercializadoras solidarias', empresas como MCCH y Camari que compran los productos a agricultores de escasos recursos del país y les facilitan, a su vez, un espacio para su transformación antes del lanzamiento al mercado. Comprobando que ya existía este sistema de distribución, las entidades promotoras observaron que había un mercado muy importante de inmigrantes ecuatorianos en España, quienes consumían productos importados típicos de sus países de origen y que no se producen en España, conocidos como 'productos nostálgicos'. Conjugaron estas dos realidades y lograron establecer un lazo entre las comercializadoras solidarias y la propia empresa Carrefour.

DESDE EL CONTEXTO OPERATIVO Y EL ENTORNO EMPRESARIAL

Unión Fenosa se unió a una iniciativa de CODESPA para la formación de electricistas rurales en Guatemala. Se acababa de instalar la red eléctrica en las zonas rurales del país, pero no había suficientes jóvenes formados como electricistas. A través del diseño conjunto de un proyecto, se logró formar a cerca de 600 jóvenes, contribuyendo a mejorar el contexto operativo gracias a la creación de un cuerpo de profesionales ya cualificados como potencial equipo de la empresa y a la generación de oportunidades de empleo para los jóvenes en zonas rurales.

Mientras las herramientas que se pueden utilizar para implementar estas estrategias pueden ser varias y pueden combinarse entre sí. Entre las principales herramientas se encontrarían:

- **Alianzas empresa – ONG.** Se trata de la colaboración entre estas organizaciones para trabajar en un proyecto social o de desarrollo de forma conjunta y bajo una misma estrategia y modelo operativo. Gracias a esta herramienta, las empresas pueden desempeñar un papel activo en los proyectos de erradicación de pobreza que implementan las ONG, aportando sus propios recursos más allá de los financieros, como podría ser la transferencia de conocimiento del sector al proyecto de desarrollo.

Al mismo tiempo, las ONG aportan conocimiento y contacto con la base social, tienen un papel mediador y pueden ayudar a la empresa a identificar los problemas sociales en los entornos donde la empresa está presente y puede intervenir desde sus competencias. En este sentido, es normal que una empresa que decide embarcarse en un programa de RSC+D, necesite primero tener un conocimiento cercano de las necesidades y características de la población en situación de pobreza. Ahí, la colaboración con ONG resulta, en la mayoría de los casos, fundamental, al igual que para garantizar el éxito de la iniciativa social⁷.

CUADRO. APORTACIONES EN ALIANZAS EMPRESAS-ONG

APORTACIONES DE LA EMPRESA	APORTACIONES DE LA ONG
Conocimiento sectorial	Conocimiento del público meta (necesidades, hábitos, etc.)
Base de empleados – fuerza de trabajo especializada	Confianza y legitimidad social
Recursos financieros	Contactos del sector social y de la Base de la Pirámide
Capacidad de inversión en I+D	Capacidad de Innovación Social
Poder económico y capacidad de influencia	Poder social y capacidad de movilización

⁷ CODESPA, (2008), "La relación estratégica entre ONG y empresa. Alianzas para el Desarrollo" Notas Técnicas para el Desarrollo.

- **Alianzas público – privadas para el desarrollo.** Naciones Unidas define el concepto como “la creación de agendas comunes y la combinación de recursos, riesgos y beneficios. Son colaboraciones voluntarias que se construyen a través de las respectivas fortalezas y competencias de cada aliado, optimizando la asignación de recursos y consiguiendo resultados mutuamente beneficiosos de manera sostenible. Implican interacciones que aumentan los recursos, la escala y el impacto”⁸. En este caso, a la alianza entre empresas y ONG se sumaría la participación del sector público. Éste aportaría, entre otras cuestiones, un marco regulatorio y legislación adecuados para la creación de desarrollo; normas y derechos para la protección de colectivos vulnerables y políticas de incentivos de inversión entre otros, con todo ello, un escenario de estabilidad y garantía para la sostenibilidad de los logros que se consigan. La máxima de las alianzas público – privadas reside en que, en este tipo de colaboraciones, los actores pueden tener intereses diferentes, pero los objetivos han de ser comunes.

- **Voluntariado Corporativo (VC) para el Desarrollo.** Definido como aquel impulsado desde las empresas y sus empleados y que se implementa en zonas en desarrollo, con la intención de mejorar las condiciones de vida de colectivos de escasos recursos. Estas iniciativas son una de las mejores herramientas para la transferencia de conocimientos profesionales y técnicos de las empresas y sus profesionales hacia estas zonas y facilita que la empresa

obtenga un conocimiento de primera mano de las necesidades sociales, al tiempo que se, refuerzan los valores empresariales, el desarrollo de habilidades, el sentimiento corporativo y la retención del talento y se logra integrar en la RSC de las empresas, el aporte y participación de los empleados.

- El VC para el Desarrollo es, precisamente, el objeto principal de la presente publicación. Y es que dentro de las acciones de RSC+D, y no en vano, las iniciativas de VC para el Desarrollo están cobrando creciente importancia y visibilidad. Como veremos a lo largo de este libro, son muchas las potencialidades que acompañan al VC para el Desarrollo, y en ámbitos diversos que van desde la gestión de los Recursos Humanos hasta la creación de nuevas estrategias de negocios, productos y servicios, pasando por la mejora de la imagen y reputación empresarial.

Voluntariado Corporativo para el Desarrollo. Qué es y por qué se caracteriza

En el VC para el Desarrollo, la empresa apoya a sus empleados para que realicen un voluntariado que contribuya a la erradicación de la pobreza. Este tipo de VC puede tener una dimensión internacional, cuando los voluntarios viajan a zonas en desarrollo; o puede ser local/nacional, en aquellos casos en los que la empresa está presente en la zona en desarrollo. Aunque existen diferentes

vertientes de Voluntariado Corporativo en general y de Voluntariado Corporativo internacional en particular, en esta publicación se tratará de forma predominante el VC para el Desarrollo de carácter internacional, integrando varios elementos particulares:

- **Voluntariado profesional y técnico**, a través del cual los empleados transmiten sus conocimientos y habilidades profesionales a los proyectos de lucha contra la pobreza. Aunque no está siempre presente en los programas de VC internacionales⁹, los casos recogidos en la presente publicación integran esta característica, dado que se considera fundamental para ampliar el potencial de impacto de un programa.
- **Duración de la acción e inversión mayor** que en otro tipo de iniciativas de VC, ya que, para que el voluntariado genere un impacto sustancial, se requiere de una acción que mantenga una duración suficiente, además de un proceso de preparación previa del voluntariado y de su plan de trabajo de varios meses. Dado que en muchas ocasiones se trata de un voluntariado internacional, los costes de desplazamiento también son mayores. A cambio, como se expone más adelante, se obtienen impactos más sostenidos en los empleados que participan.
- **Compromiso de la empresa con el desarrollo** recogido en el concepto "corporativo", con el que se entiende que la empresa es la promotora de la acción voluntaria de sus empleados. De hecho, para sacar el máximo partido a

estas iniciativas, es importante que la empresa tenga sensibilidad con la situación de contextos en desarrollo y un compromiso firme y a largo plazo de realizar una contribución empresarial que incida en la mejora de las condiciones de pobreza de poblaciones en zonas en desarrollo.

- **Nivel de formación y sensibilización de los voluntarios más alto** que en otro tipo de VC, ya que en la mayoría de los casos no es suficiente que el empleado tenga grandes conocimientos profesionales, sino garantizar que la persona está preparada para enfrentar situaciones complejas, conocer entornos, problemas y situaciones de pobreza que probablemente nunca haya conocido, situada en contextos que quizás nunca haya visitado y que le impactarán de manera definitiva como persona y como profesional.
- **Requieren de diálogo y coordinación entre distintos actores** sociales y personas con un perfil y visión de la realidad muy diversa, quienes trabajan en equipo por un mismo objetivo. El carácter internacional de los programas de VC para el Desarrollo exige una coordinación estrecha dado que se ponen en contacto dos realidades sociales muy diferentes.

Resulta importante destacar estas características dado que los programas de VC cobran muy diversos enfoques (el día del voluntario, voluntariado virtual, asistencial, etc.). Sin embargo, la experiencia demuestra que pese a que todos los tipos de VC tienen impacto, no todos lo tienen de la misma manera y, precisamente, las claves para lograr un mayor impacto están directamente relacionadas con las características que definen la estructura del programa de VC en sí mismo. La experiencia de Fundación

⁹ Esto hace referencia al hecho de que hay programas de VC internacional que no se centran en que exista una transferencia de conocimientos del empleado al proyecto social en el que colabora; sino que el objetivo principal de esos programas es lograr la sensibilización y/o el apoyo a causas sociales, independientemente de la cualificación profesional del voluntario.

CODESPA en la gestión de programas de voluntariado con empresas nos permite defender que los programas de VC para el Desarrollo generan un impacto global mayor y más sostenible por lo que el retorno de la inversión empresarial en este tipo de programas, a la larga, es mucho mayor.

Bajo esta hipótesis se plantea esta publicación y el conjunto de casos presentados. En la práctica, existen muchos retos y barreras para la masificación de la implantación de este tipo de programas de voluntariado, sin embargo, los beneficios derivados pueden ser inmensos y transformadores; verdaderamente catalizadores de procesos de RSC +D que hagan de la empresa un actor fundamental en la lucha contra la pobreza global.

Colaboración y liderazgo responsable

Como se apreciará a través de los casos y ensayos elaborados para la presente publicación, en los programas de VC para el Desarrollo es necesaria la colaboración entre una empresa y una ONG que establece el nexo entre la necesidad social y la empresa (nos referiremos en esta publicación a la ONG como organización facilitadora). Es frecuente que ambas partes se convierten en socios, trabajando en equipo desde sus capacidades para garantizar el éxito de un proyecto conjunto.

Concretamente en las iniciativas de VC, las empresas encuentran en la organización facilitadora un apoyo clave para la selección del proyecto y la formación de los voluntarios; una garantía de seguridad y calidad para la ejecución del proyecto y gestión de los voluntarios en el país de destino, y una visión amplia y experta para la posterior evaluación y medición de resultados. Por su parte, las ONG que se

convierten en organizaciones facilitadoras encuentran en la empresa un socio con iniciativa, capacidad y compromiso; que pone a disposición del desarrollo habilidades profesionales y recursos propios, y que puede convertirse en un fuerte aliado para el cambio social, no sólo a través del programa de VC para el Desarrollo, sino también a través de futuras acciones.

Y, como también podremos comprobar en la presente publicación, para lograr el éxito en las iniciativas de VC para el Desarrollo, se necesitan dos cosas esenciales. En primer lugar, se necesita la colaboración con otros actores que ya se ha mencionado, especialmente la sociedad civil y las ONG, quienes conocen y entienden de primera mano las necesidades asociadas a la pobreza y saben cómo trabajar para aliviarlas de una manera constructiva, participativa y que de resultados a largo plazo.

En segundo lugar, y recordando el inicio de este artículo, se necesitan líderes empresariales con un alto sentido de la responsabilidad global y con consciencia del potencial real que la humanidad y las empresas tienen para revertir esta situación. Líderes que al mismo tiempo sean lo suficientemente valientes como para creer que es posible aliviar la pobreza, incluso desde el mismo centro de su estrategia empresarial y llevar sus ideas a la práctica, involucrando a sus empleados.

La buena noticia es que cada vez son más los líderes empresariales que se dan cuenta de que la maximización de los beneficios económicos no es la única manera de medir el éxito de un negocio y que es factible buscar otros beneficios compartidos con la sociedad, especialmente beneficios que afectan a los más vulnerables.