



**Vicerrectoría de Estudios de Posgrado**

**Trabajo final para optar por el título de:  
Maestría en Gerencia de la Comunicación Corporativa**

Título:

**IMPACTO DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO EN LA  
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DEL  
BANCO POPULAR DOMINICANO**

Postulante:

**Lic. Rosanna Checo Aybar**

Mat. 2013-2154

Tutor:

**Dr. Reinaldo Ramón Fuentes Plasencia**

Santo Domingo, Distrito Nacional

República Dominicana

Julio, 2015

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>viii</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>ix</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>x</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>

### **CAPÍTULO I**

#### **EL BANCO POPULAR DOMINICANO Y SU CAPITAL HUMANO COMO ACTIVO SOCIAL**

<b>1.1. Breve reseña histórica de la organización.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. Filosofía corporativa.....</b>	<b>4</b>
1.2.1. Misión.....	4
1.2.2. Visión .....	4
1.2.3. Valores.....	5
<b>1.3. Modelo popular de actuación sostenible. ....</b>	<b>5</b>
<b>1.4. Origen y evolución del voluntariado.....</b>	<b>8</b>
1.4.1. Antecedentes históricos.....	8
1.4.2. Etapas del voluntariado corporativo a nivel global.....	10
<b>1.5. Modelos del voluntariado corporativo.....</b>	<b>13</b>
1.5.1. Voluntariado según capacitación necesaria.....	15
1.5.2. Voluntariado según el destino del empleado voluntario. ....	15
1.5.3. Voluntariado según causas y efectos de actuación.....	16
1.5.4. Voluntariado según las funciones y tareas a realizar.....	16
1.5.5. Voluntariado según el empleo del tiempo de trabajo.....	17
<b>1.6. Beneficios del voluntariado .....</b>	<b>17</b>
1.6.1. Beneficios para la comunidad.....	17
1.6.2. Beneficios para los empleados .....	18
1.6.3. Beneficios para la empresa .....	18

<b>1.7.</b>	<b>Tendencias y casos del voluntario corporativo.</b>	<b>19</b>
1.7.1.	Tendencias.....	19
1.7.2.	Prácticas inspiradoras .....	21
1.7.3.	Organizaciones en República Dominicana .....	22

## **CAPÍTULO II**

### **IMPACTO DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO EN LA GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE DEL BANCO POPULAR DOMINICANO**

<b>2.1.</b>	<b>Situación actual de la RSE y el voluntariado corporativo en el BPD...</b>	<b>24</b>
2.1.1.	Banquero joven popular y finanzas con propósito.....	25
2.1.2.	Excelencia popular .....	25
2.1.3.	¡Yo reciclo! .....	26
2.1.4.	Ciudadano popular.....	26
2.1.5.	Jornadas de reforestación .....	27
2.1.6.	Conversatorios popular .....	27
2.1.7.	Microcrédito para emprendedores.....	27
<b>2.2.</b>	<b>Diagnóstico de la factibilidad de la implementación de un voluntariado en el BPD.</b>	<b>28</b>
2.2.1.	Análisis de las entrevistas.....	30
2.2.2.	Análisis de los cuestionarios.....	33
<b>2.3.</b>	<b>Herramientas de medición para el involucramiento, monitoreo y seguimiento para la continuidad y sostenibilidad del VC.</b>	<b>43</b>
<b>2.4.</b>	<b>Estrategias de comunicación y alineación al negocio.</b>	<b>46</b>
<b>2.5.</b>	<b>Identificación de habilidades del capital humano del BPD.</b>	<b>50</b>

## **CAPÍTULO III**

### **NUEVO MODELO DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO PARA EL BANCO POPULAR DOMINICANO**

<b>3.1.</b>	<b>Estructura operativa del modelo del voluntariado corporativo.</b>	<b>58</b>
-------------	--	-----------

3.1.1.	Plan de acción .....	64
3.1.2.	Organigrama.....	70
<b>3.2.</b>	<b>Incentivo y promoción del voluntariado.....</b>	<b>71</b>
	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>72</b>
	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>74</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>75</b>
	<b>ANEXOS.</b>	

## LISTA DE FIGURAS

Figura no. 1: Trayectoria de los presidentes del BPD .....	3
Figura no. 2: Definición de los valores institucionales .....	5
Figura no. 3: Focos estratégicos del modelo popular de actuación sostenible .....	6
Figura no. 4: Diferentes tipos de pobreza .....	9
Figura no. 5: Variables para la clasificación del voluntariado corporativo.....	15
Figura no. 6: Proceso para implementación de los programas de voluntariado corporativo .....	58
Figura no. 7: Plantilla para organizaciones sin fines de lucro .....	60
Figura no. 8: Formulario de inscripción para voluntarios .....	62
Figura no. 9: Organigrama voluntariado corporativo.....	70

## LISTA DE TABLAS

Tabla no. 1: Indicadores y variables para el diagnóstico .....	29
Tabla no. 2: Fortalezas y debilidades del BPD para la implementación de un programa de VC.....	30
Tabla no. 3: Sexo y estado civil.....	34
Tabla no 4: Rango de edad .....	35
Tabla no. 5: Grado de actividad en redes sociales .....	36
Tabla no. 6: Tiempo laborando en el BPD.....	37
Tabla no. 7: Percepción de la cultura y clima organizacional en el BPD.....	38
Tabla no. 8: Motivación y participación en programas de RSE.....	39
Tabla no. 9: Interés en campos de acción .....	41
Tabla no. 10: Competencias y habilidades .....	42
Tabla no. 11: Plan de comunicación .....	50
Tabla no. 12: Nuevo modelo para programas de RSE en el BPD.....	54
Tabla no. 13: Aportes al nuevo modelo para programas de RSE en el BPD. ....	55
Tabla no. 14: Plan de acción.....	70

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico no. 1: Rango de edad .....	35
Gráfico no. 2: Grado de actividad en redes sociales.....	36
Gráfico no. 3: Tiempo laborando en el BPD .....	37
Gráfico no. 4: Percepción de la cultura y el clima organizacional en el BPD .....	38
Gráfico no. 5: Motivación y participación en programas de RSE.....	40
Gráfico no. 6: Interés en campos de acción .....	41
Gráfico no. 7: Competencias y habilidades.....	43

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo final para optar por el título de Maestría en Gerencia de la Comunicación Corporativa a mis hijos, Gabriela María y Alejandro Antonio, por ser mi inspiración y motivarme a crecer cada día más como ser humano y profesional; y a Angélica, que la considero como mi propia hija. Ellos son el motor que me mueve a construir una mejor sociedad, donde todos disfrutemos los mismos derechos y oportunidades de éxito, y los que me impulsan a ver lo mejor de mí para seguir adelante con mis proyectos de vida.

*"El que hace sufrir al prójimo se perjudica a sí mismo.*

*El que ayuda a los demás, se ayuda a sí mismo."*

*León Tolstói (1828 – 1910)*

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por estar presente en cada paso de mi vida.

A mi familia, sobre todo a mi esposo Octavio, por el apoyo que me ha brindado y por su paciencia.

A mis padres, Sergio y María, por ser ejemplo de valores y actuación ética.

A mis mentores, José Mármol y Mariel Bera, por enseñarme a ver los pequeños detalles.

Al Dr. Reinaldo Ramón Fuentes Plasencia, por sus contribuciones al desarrollo y ejecución profesional de este monográfico.

## RESUMEN

A raíz del creciente interés de las empresas en desarrollar programas de responsabilidad social empresarial que apunten al bienestar de la comunidad y con el interés de demostrar el impacto que ejerce el voluntariado corporativo sobre estas acciones, este trabajo ha propuesto un nuevo modelo para el desenvolvimiento de dichos proyectos en el *banco popular dominicano* con el propósito de dinamizar los mismos e influir en la percepción de la imagen a nivel externo y en la motivación y sentido de pertenencia de los empleados.

Una vez puntualizados los conceptos sobre voluntariado y aspectos básicos de la cultura organizacional del banco, se detallan los resultados de las entrevistas y encuestas realizadas al personal de la institución. A partir de estas se concluye que, los colaboradores están interesados y comprometidos en aportar sus habilidades y conocimientos a beneficio de las comunidades y que, los ejecutivos de la organización comprenden la importancia que engloba esta clase de modelo de actuación.

## INTRODUCCIÓN

La necesidad del ser humano en ayudar y ser generoso ha estado siempre. El presente trabajo ha sido realizado con el propósito de determinar la importancia y el impacto que ejerce el voluntariado corporativo en las empresas, particularmente en el *banco popular dominicano*, además de argumentar sobre los beneficios que aporta a los empleados de la institución y a la sociedad en general.

Este tema es reciente en el mundo corporativo, sobretodo en la República Dominicana, más no es una moda que pasará al olvido en varios años sino que nace de una necesidad de las comunidades que vienen sufriendo desigualdades a lo largo de la historia.

La monografía cuenta tres capítulos. El primero, titulado el *banco popular dominicano* y su capital humano como activo social, hace inicialmente alusión a la historia y filosofía corporativa; luego presenta el *modelo popular de actuación sostenible* donde se detalla la mística del funcionamiento de sus programas de responsabilidad social empresarial; y por último se tratan temas relacionados al voluntariado corporativo como su origen, evolución, modelos, tendencias y casos. El segundo capítulo detalla la situación actual del voluntariado en el banco; seguido del diagnóstico de la factibilidad de la implementación de un programa en la institución; luego hace referencia a las herramientas de medición, estrategia de comunicación y habilidades. El tercer capítulo, que lleva como título nuevo modelo de voluntariado corporativo, además de hacer la propuesta trata sobre los incentivos al personal.

# **CAPÍTULO I:**

## **EL BANCO POPULAR DOMINICANO Y SU CAPITAL HUMANO COMO ACTIVO SOCIAL**

### **1.1. Breve reseña histórica de la organización.**

El “banco popular dominicano” (BPD) es la principal institución financiera de capital privado del país, fue fundada por el señor Alejandro E. Grullón E. el 23 de agosto de 1963 y abrió sus puertas por primera vez al público el 2 de enero del año 1964, cuando la economía iniciaba un proceso de recuperación tras la caída de la dictadura de Trujillo.

Por más de medio siglo esta institución ha constituido un peldaño clave para transformar miles de vidas en historias de éxito, apoyando las ideas emprendedoras y creando productos para beneficio de la sociedad en general y en busca del bienestar común.

“Desde sus inicios se distinguió por ofrecer facilidades de crédito a las pequeñas industrias, por atender a las necesidades de ahorros y préstamos del sector rural, y por la apertura de cuentas de ahorro y corrientes con bajos depósitos”<sup>1</sup> para permitir el acceso a la bancarización de amplios sectores de la población dominicana. Durante sus más de cincuenta años de servicios ha sido presidido por tres destacados banqueros (ver figura no. 1) quienes “han concedido prioridad a los principios de apego a las normas constitutivas de la entidad bancaria, al estricto cumplimiento de las leyes financieras vigentes en el país y en el contexto financiero internacional, y a la adhesión a funcionales y eficaces mecanismos de gobernabilidad interna de la institución”.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> <https://www.popularenlinea.com>

<sup>2</sup> Intranet del banco popular dominicano



Figura no. 1: Trayectoria de los presidentes del BPD

Fuente: Elaboración de la autora a partir de informaciones de Intranet del BPD

De acuerdo a Moya Pons (1989) en la carta constitutiva del “banco popular dominicano” (BPD) se describe el esfuerzo realizado por los fundadores y los principios bajo los cuales actuaría la organización, evidenciándose el interés de democratizar los servicios financieros de la República Dominicana.

“Este Banco tiene especialmente el propósito de estimular intensivamente el ahorro nacional, fuente básica de la creación de capital necesario para el desarrollo económico del país; y de constituir una institución crediticia que venga a coadyuvar al fomento de la agricultura y la pecuaria, la industria y el comercio nacionales, canalizando el ahorro a través de sus operaciones de crédito, hacia el aumento de las inversiones privadas reproductivas y contribuyendo así de manera efectiva al mejoramiento de nuestra economía” (Moya Pons, 1989, p. 62).

Para concluir es importante destacar que con sólo dos años de operación, en 1966, el *popular* ya contaba con 10 bancos corresponsales fuera del país y que

diez años después esta red abarcaba más de 120 entidades bancarias alrededor del mundo. Hoy en día y el BPD cuenta con más de 200 oficinas en todo el territorio nacional, luego de iniciar con un plan de expansión en la década de los ochenta e inicios de los noventa.

## **1.2. Filosofía corporativa**

Teniendo en cuenta que desde sus inicios el BPD ha demostrado su compromiso con el desarrollo de la sociedad dominicana es importante destacar que esta institución opera bajo un modelo de gobierno corporativo que le permite cumplir el plan de negocios, generando transparencia y bienestar a clientes, empleados y accionistas y las decisiones se toman orientadas por una cultura basada en valores; que no es más que, un modelo de administración que guía las conductas e impacta positivamente en las estrategias, los procesos y las personas.<sup>3</sup>

### **1.2.1. Misión**

“Trabajamos para ser un eficiente y rentable proveedor de servicios financieros, personales y empresariales, en el mercado local e internacional. Cumplimos nuestra función social, garantizando la satisfacción de nuestros clientes, empleados y accionistas, apoyados en el desarrollo de nuestro capital humano y en una moderna tecnología, conforme a los más altos principios éticos y legales”.<sup>4</sup>

### **1.2.2. Visión**

“Ser el grupo de servicios financieros predominante para la República Dominicana, con un crecimiento rentable, que permita satisfacer las necesidades de los clientes personales, empresariales y corporativos, a través de nuestro

---

<sup>3</sup> <https://www.popularenlinea.com>

<sup>4</sup> <https://www.popularenlinea.com>

capital humano, capacidad tecnológica, reputación y marca, el conocimiento de nuestra amplia base de clientes y nuestra oferta de canales para servirles”.<sup>5</sup>

### 1.2.3. Valores

Las prácticas corporativas del BPD se apoyan en cinco valores institucionales (ver figura no. 2) los cuales son promovidos por un equipo de delegados en cada una de las unidades de la empresa.

<b>Integridad</b>	<b>Innovación</b>	<b>Trabajo en equipo</b>	<b>Satisfacción del cliente</b>	<b>Respeto</b>
•Es un valor fundamental en la toma de las desiciones corporativas.	•Apunta a la eficiente adaptación frente a los cambios constantes para ofrecer valor agregado a los productos y servicios.	•Promueve el sentido de pertenencia y contribuye al logro de los objetivos de la organización.	•Persigue que los clientes obtengan en cada entrega un servicio excepcional para fidelizarlos y crear lealtad y confianza hacia la marca.	•Presente en todas las prácticas con clientes, accionistas y colaboradores enfocados al logro de los resultados.

Figura no. 2: Definición de los valores institucionales

Fuente: Elaboración de la autora a partir de informaciones de Intranet del BPD

### 1.3. Modelo popular de actuación sostenible.

“La filantropía no compromete”, son las palabras de (Pizzolante Negrón, 2009) en este mismo contexto afirma que los programas de responsabilidad social empresarial (RSE) deben estar alineados al negocio porque de lo contrario el dinero invertido en los mismos se ve diluido ante situaciones de cambios económicos y por la falta de compromiso o identificación del personal. Así mismo señala que las empresas no están para cumplir con todas las demandas de la sociedad ni para sustituir al estado sino, como ya he comentado, para desarrollar

<sup>5</sup> <https://www.popularenlinea.com>

programas alineados al negocio y que puedan ser apoyados y sostenidos a largo plazo.

Ante lo planteado anteriormente, y con el propósito de comprender la interioridad de la empresa, debemos considerar en que consiste el modelo popular de actuación sostenible que no es más que la alineación de los focos estratégicos de la empresa con la visión, misión y cultura de valores de la institución identificando el punto que comparten con el entorno país para alcanzar su progreso y bienestar en beneficio de la sociedad y del banco. Al hablar de focos estratégicos de manera puntual me refiero a las ocho áreas de interés que de acuerdo al (Banco Popular Dominicano, S.A., 2015) este modelo le permite enfocar su actividad dando significado global y alineado a los objetivos de negocio y a las metas de inversión social (figura no. 3).



Figura no. 3: Focos estratégicos del modelo popular de actuación sostenible

Fuente: Elaboración de la autora a partir de datos del informe de gestión anual 2014 del BPD

De igual modo ante los cambios constantes en el ámbito económico, social y político se puede afirmar que el liderazgo del BPD ha estado impactando de manera positiva al desarrollo del país abriéndose así ventajas competitivas donde las acciones de responsabilidad social empresarial (RSE), sus procesos y los productos financieros con impacto social agregan valor al negocio. Las oportunidades de negocios sostenibles generadas afirman la credibilidad y la reputación de la marca popular. Más no se trata tan sólo de un modelo sino que, con el objetivo de profesionalizar y realzar la responsabilidad social, se crea la “fundación popular”.

Por tanto la “fundación popular” es parte integrante del modelo popular desde su actuación institucional “(...) e incide en el trazado de políticas de sostenibilidad económica, social y medioambiental. Fortalece, además, a otras fundaciones y organizaciones sociales de la República Dominicana” (Fundación Popular, Inc., 2015).

A pesar de que el principal objetivo de las empresas siempre será el de obtener beneficios las exigencias de los consumidores actualmente están enfocadas a buscar empresas socialmente responsables.

De acuerdo a (Pizzolante Negrón, 2009) “la clave de la sostenibilidad empresarial, está en alinear intereses, con miras a maximizar el valor de la compañía en sus diferentes grupos de interés; confiriéndole mayor credibilidad a los mensajes transmitidos y sirviendo como catalizador y potenciador de la confianza”.

Entonces, se puede afirmar que, el modelo popular de actuación sostenible está enfocado en las recomendaciones hechas por Pizzolante Negrón y por tanto el banco ha estado modelando su forma de hacer negocio para llevarlo hacia el camino de una empresa socialmente responsable y sustentable, dejando atrás la

filantropía y reafirmando las buenas prácticas de su gobierno corporativo y la toma de decisiones orientadas a su cultura basada en valores.

## **1.4. Origen y evolución del voluntariado.**

Conocer los antecedentes y la evolución del voluntariado nos hará comprender que no es una moda más de las empresas para ganar mercado o favorecer la reputación de su marca sino que, al contrario, nace de una necesidad y se ha ido proliferando a nivel mundial.

### **1.4.1. Antecedentes históricos**

El ser humano es altruista y cooperador por naturaleza afirman (Sussman & Cloninger, 2011) y por tanto este impulso de ser generoso ha estado presente desde inicios de la humanidad.

Por su parte (Araque Hontangas, 2009) alega que la “aproximación a la caridad y la beneficencia se encontrarían en la Edad Media (...)” basándose en los enunciados de varios autores como por ejemplo Spiegel quien hablaba de una “omnipresente caridad” necesaria para la economía de aquel tiempo y Crompton que entendía que la desigualdad de las clases sociales y la pobreza eran “frutos de la voluntad divina”. De aquí que desde sus inicios la caridad, como antecedente del voluntariado, tenía una connotación religiosa.

Así mismo en la Baja Edad Media, donde se produjo un cambio de pensamiento, la pobreza ya no se consideraba necesaria sino que era vista como un peligro social y es aquí donde se establecen los diferentes tipos de pobreza (ver figura no. 4). A mediados del siglo XVII Hobbes citado por (Araque Hontangas, 2009)

proponía un modelo de intervención coercitivo para los llamados pobres válidos y un modelo asistencial para los pobres no válidos.



Figura no. 4: Diferentes tipos de pobreza

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de "El voluntariado a través de los cambios legislativos y funcionales" (Araque Hontangas, 2009)

Ahora bien, el liberalismo y el socialismo surgen en el siglo XIX y es aquí donde se va conformando lo que actualmente llamamos voluntariado cuando los liberales cuya posición se enfocaba a la filantropía buscaban soluciones para mitigar la desigualdad de las clases sociales, ayudando a los más desfavorecidos a obtener una oportunidad de incorporarse nuevamente en la sociedad.

Por otro lado el voluntariado corporativo (VC) que conocemos hoy en día se desarrolla en las décadas de los 60's y 70's. En éste período según (Allen, 2012) se pueden observar cinco factores que impulsan este progreso:

- a) Tiempo de cambio y activismo. Tras la segunda guerra mundial surge un movimiento pacifista que despierta la necesidad de luchar por las causas justas y la protección del medioambiente.

- b) Importancia en el servicio público y el voluntariado. En esta época nació el programa gubernamental *peace corps and volunteers in service to America* (VISTA)<sup>6</sup> que dio paso a que las empresas se preocuparan por involucrarse en este tipo de movimiento.
- c) Expectativas cada vez mayores. Desde este momento, al igual que hoy en día, los consumidores exigen que las empresas estén involucradas aún con todo lo relacionado a la RSE.
- d) Nueva generación de trabajadores. Los estudiantes llevaban a las empresas el deseo de dar respuestas ante los problemas que presentaba la sociedad impregnando a los patrones de este espíritu de solidaridad.
- e) Infraestructura. En el 1969 se crea el *national center for voluntary action* (NCVA)<sup>7</sup> que fue la primera organización en trabajar el tema de voluntariado en todas sus áreas. Esta organización hoy se conoce como VOLUNTEER.

#### **1.4.2. Etapas del voluntariado corporativo a nivel global**

Luego de haber expuesto los antecedentes del voluntariado, como modelo de participación libre en busca de erradicar la desigualdad y la pobreza, ahora cito las tres etapas en las que el voluntariado corporativo (VC) se ha ido diseminando a nivel mundial de acuerdo a (Allen, 2012):

- a) La primera etapa, en la cual las empresas estadounidenses integraban el VC tanto a nivel nacional como internacional más no promocionaban o comunicaban este tipo de acciones; es decir, que lo que se llevaba a cabo se quedaba sólo para los beneficiados y la empresa por tanto no existía un intercambio de experiencias que ayudara a la propagación del movimiento.

---

<sup>6</sup> En español puede traducirse como *cuerpo de paz y voluntarios al servicio de América*.

<sup>7</sup> La traducción al español es *centro nacional para la acción voluntaria*.

- b) La segunda etapa corresponde al período donde los esfuerzos estaban concentrados en impulsar el voluntariado en las empresas cuyas oficinas centrales estaban fuera de territorio norteamericano.
- c) Por último, la tercera etapa concierne a la globalización. En esta el autor de "La gran carpa" explica como las empresas no solamente expandieron sus negocios a nivel mundial sino como también incorporaron la RSE y el voluntariado a la mística empresarial dado que cada vez más, y gracias a la tecnología, las comunidades donde se asentaban tenían sus expectativas en cuanto a los posibles beneficios que traería consigo estas instituciones.

A partir de lo ante expuesto es válido resaltar que a pesar de que el VC se origina en Estados Unidos de América la necesidad de las empresas de ser socialmente responsables ha llevado el fenómeno a un nivel global; ya que no sólo impacta a las comunidades sino también a las organizaciones, elevando la reputación de la misma y el sentido de pertenencia en los empleados.

Así mismo, si partimos de la premisa de que el activo más importante de una empresa es su capital humano, todo espacio o esfuerzo que vincule a sus colaboradores directos en el propósito de crear bienestar social por parte de la empresa en la cual labora, aumentará su sentido de pertenencia y lealtad para con la misma, convertirá un puesto laboral en una responsabilidad institucional y empresarial desde donde contribuir en la construcción de un mundo mejor, dando un nuevo sentido y giro trascendente a la cotidianidad laboral de generar riqueza, con el simple hecho de volcar un porcentaje de este esfuerzo a un propósito humano, el compartir los logros alcanzados por su institución y los personales con los demás y su entorno.

Para continuar con el tema de la globalización (Allen, 2012) explica cómo en el grado en el que el VC ha ido creciendo las regiones han ido adaptando el movimiento a sus necesidades y lo hace en 5 grandes rasgos:

- a) En África y Arabia se ven los primeros pasos de construcción de este modelo enfatizando las relaciones familiares.
- b) Asia – Pacífico, aquí hay una mezcla entre lo local y las adaptaciones del occidente.
- c) La diversidad y el alcance del continente europeo los hacen líder en el desarrollo de modelos de VC.
- d) En Latinoamérica la prioridad es el cambio social y el desarrollo de las comunidades.
- e) Y por último Norteamérica, aún siendo pioneros, está captando y desarrollando nuevos modelos a partir de las ideas que han surgido en el resto de las regiones.

Es importante señalar que el éxito del voluntariado se debe en gran parte a la comunicación abierta y el deseo de las organizaciones de que otras empresas, sin importar si son o no de la competencia, se involucren en el proceso como una manera de mejorar las condiciones de vida de los *stakeholders*<sup>8</sup> y que al mismo tiempo impacta de manera exponencial sobre los negocios.

A continuación cito la conclusión a la que llegó (Allen, 2012, p. 24) a través de las entrevistas realizadas a empresas mundiales sobre el VC que va acorde a los cambios que día a día vivimos: “El voluntariado corporativo no es estático. Es una fuerza en crecimiento y evolución, que cambia para satisfacer las nuevas necesidades de las comunidades y las nuevas expectativas de las empresas y sus empleados”.

---

<sup>8</sup> Se considera un *stakeholder* a cualquier persona con un vínculo directo o indirecto con la empresa.

Antes de finalizar este punto enumeraré las tres “piezas funcionales del voluntariado corporativo” que (Allen, 2012) presenta en el libro “La gran carpa”:

- a) El rol del líder tanto en la empresa como en la comunidad.
- b) La corriente del norteamericano hacia la realización de actividades a favor de las comunidades y el voluntariado.
- c) El concepto de RSE.

### **1.5. Modelos del voluntariado corporativo.**

Antes de plasmar los modelos de VC es necesario entender la relación existente entre éste y la RSE. La gestión socialmente responsable es la que propicia los espacios de empoderamiento y las oportunidades de que las corporaciones compartan lo poco o mucho que deciden retribuir a la sociedad ante la confianza depositada en ellos y es una forma de impactar de manera positiva al personal. El voluntariado corporativo por su parte concretiza el gesto de colaborar de la empresa de un manera más integral con la comunidad y genera una dinámica de valor añadido al negocio. Por tanto el VC está estrechamente ligado a la RSE en cuanto ambos se complementan para el beneficio de la sociedad, la empresa y los propios empleados.

En este mismo sentido (Olcese, Rodríguez, & Alfaro, 2008) plantean que “la finalidad de los programas de voluntariado corporativo es facilitar el impacto social positivo de la empresa a través de las capacidades profesionales y humanas de sus integrantes”. Es decir, que por medio del personal, que representa a la empresa, se dinamizan las acciones de RSE. Además, los autores entienden que es la oportunidad perfecta para mostrar el lado más humano de las empresas y que los empleados puedan actuar en base a sus valores.

Entrando en materia, (Barranco Saiz, 2005) clasifica el voluntariado en tres modelos. El primero se refiere a las empresas cuyo papel es informar, a través de sus medios de comunicación interna, y motivar a sus empleados a participar de programas que ofrecen distintas ONG. El segundo, que posee un carácter más comprometido, es aquel donde las organizaciones desarrollan programas alineados al negocio en los cuales se aprovechan los recursos de la empresa y las capacidades de los empleados a beneficio de las comunidades. Por último, está el tercer modelo que consiste en la combinación de ambos donde las empresas no sólo juegan el papel de informar sino que crean programas para incentivar la participación voluntaria y al mismo tiempo contribuyen de manera económica para el cumplimiento de los objetivos del mismo.

Otra clasificación es la del informe de "Voluntariado Corporativo. Un puente de colaboración entre la empresa y la sociedad" (Lemonche, 2011) donde cataloga el VC en cinco grandes categorías de acuerdo a las variables que impactan a las mismas (ver figura no. 5).

Sin embargo, los modelos de VC van a variar de acuerdo a la naturaleza de la empresa y a los objetivos estratégicos de la misma. Todo es válido a la hora de desarrollar el plan que más se adecúe a los tiempos y a la organización en general.

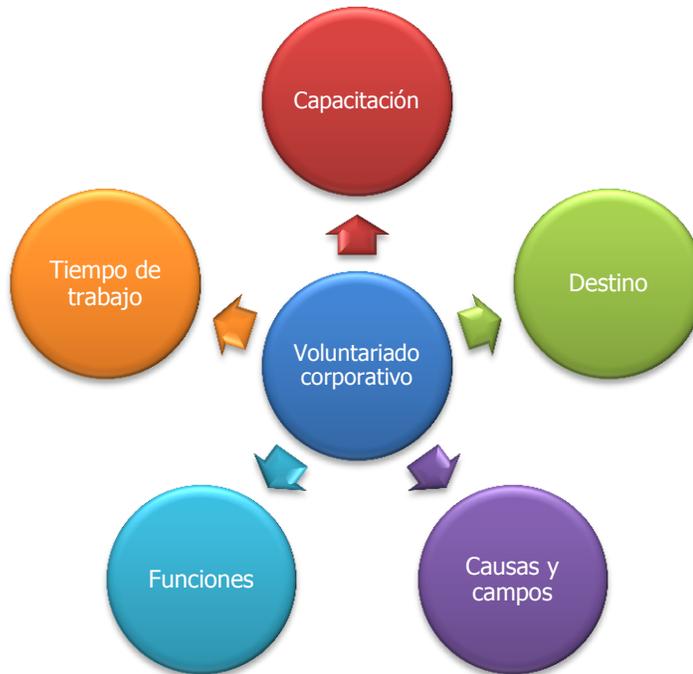


Figura no. 5: Variables para la clasificación del voluntariado corporativo

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Forética

### **1.5.1. Voluntariado según capacitación necesaria.**

De forma concreta se debe resaltar que cualquier individuo es capaz de prestar un servicio voluntario ya que no se necesita de una capacitación especial. Por otro lado existe el llamado voluntariado profesional que no es más que prestar servicios experimentados de la empresa o a nivel personal.

Evidentemente que cada beneficiario posee características especiales y es por esto que en algunos casos requerirá de un voluntariado con preparación previa especializada y que dependerá entonces del compromiso de la empresa y de la inversión que desee realizar.

### **1.5.2. Voluntariado según el destino del empleado voluntario.**

Los casos que se presentan en esta clasificación serán en base a si el voluntario debe o no trasladarse hacia la comunidad donde se encuentra el beneficiario.

Entonces encontramos el presencial de acción local, donde el voluntario se traslada ya sea cerca de la empresa donde trabaja o de su hogar; presencial en el terreno, en este caso viajan a otros países; local para cooperación de desarrollo, se basa en brindar soporte técnico sin la necesidad de viajar a otros países; presencial en sede, las tareas que se realizan aquí son de apoyo a las organizaciones no gubernamentales (ONG's) dentro de su recinto y; virtual/online, como su nombre lo explica a través de las redes de comunicación.

### **1.5.3. Voluntariado según causas y efectos de actuación.**

Así como los programas de VC varían de acuerdo a la naturaleza y los objetivos de la empresa, como ya he mencionado antes, las necesidades de las comunidades también son diversas. En este sentido, lo que apremia es definir los focos estratégicos en los que queremos concentrar las acciones de voluntariado siempre buscando los que más se asocien al negocio con miras a agregar credibilidad al proyecto. (Lemonche, 2011) cita las ocho causas más habituales:

- Asistencia social
- Capacitación e integración laboral
- Salud
- Educación y formación
- Protección del medio ambiente
- Protección del patrimonio cultural
- Cooperación al desarrollo
- Emergencia Humanitaria

### **1.5.4. Voluntariado según las funciones y tareas a realizar.**

Las tareas y las funciones que desempeñará el voluntario van a depender del campo de actuación y las capacidades que posea ya que no todos los individuos tienen la misma experiencia, habilidades, actitudes y competencias. Así pues podrán desempeñar papeles de acompañamiento o fin de formadores.

### **1.5.5. Voluntariado según el empleo del tiempo de trabajo.**

Es importante que la empresa colabore con el trabajo voluntario ofreciendo parte del tiempo laboral para realizar los trabajos a los que los empleados, a través del programa, se han comprometido a realizar. De esta manera existe un balance entre las horas laborales y personales que invertirán y, al mismo tiempo, compromete aún más a los empleados generando mayor valor para la empresa y asegurando el éxito y continuidad a las acciones sociales.

## **1.6. Beneficios del voluntariado**

Si partimos de que el objetivo del voluntariado es "movilizar al capital humano de la empresa en busca de la mejora del entorno en que opera, ejerciendo de este modo un papel de liderazgo social como empresa ciudadana y responsable" (Lemonche, 2011, p. 12) y de la premisa de que "es bueno para la comunidad, bueno para los empleados, bueno para la empresa" (Allen, 2012, p. 56) es importante destacar los beneficios que implica el VC a cada uno de estos sectores.

### **1.6.1. Beneficios para la comunidad**

Los programas del VC deben ser eficientes, es decir, es necesario que se desarrollen pensando en el mayor impacto que puedan ofrecer y permitiendo a las ONGs, con que se hagan alianzas, lograr su misión como organización. Dentro de los beneficios para la comunidad y las ONGs (Allen, 2012) destaca seis componentes:

- a) Aporte de nuevos recursos humanos a las ONGs.
- b) Construcción de nuevas capacidades operativas.
- c) Acceso a otros recursos de la empresa.
- d) Los voluntarios pueden ser educados en los temas de la ONG con la que se está trabajando.

- e) Aumenta la visibilidad y credibilidad de las ONGs donde las empresas tienen presencia.
- f) Las empresas socialmente responsables no solo contribuyen sino que participan en acciones a favor de la comunidad.

### **1.6.2. Beneficios para los empleados**

Sin lugar a dudas los empleados son altamente beneficiados por los programas de VC tanto a nivel personal como profesional. (Allen, 2012) en su libro "La gran carpa. Voluntariado corporativo en la era global" presenta una tabla donde claramente detalla las oportunidades que tiene el voluntariado y de qué forma impacta en la vida laboral, a su vez hace la aclaración de que va a depender de uno mismo lo que deseamos obtener de los programas. En este sentido, se puede afirmar que el voluntario obtiene la oportunidad de ampliar sus conocimientos y habilidades incluyendo las relacionadas al liderazgo, así como también desarrollar una visión más amplia del mundo para distinguirse por su forma de actuar diferente; esto se traduce a un mayor rendimiento y un aumento en las posibilidades de crecer dentro de la empresa.

### **1.6.3. Beneficios para la empresa**

Como he mencionado antes el VC debe estar alineado a las estrategias del negocio, de ahí que una buena ejecución de sus programas ayuden a alcanzar los objetivos de la empresa. Pero existen muchos aspectos más donde incide el voluntariado que (Allen, 2012) explica y que detallo a continuación:

- a) La cultura y los valores de la empresa influyen en las acciones que se desarrolla y son transmitidas a las comunidades.
- b) La mano de obra se ve fortalecida. Un estudio de *deloitte volunteer impact surveys*<sup>9</sup> del 2011 citado por (Allen, 2012) expresa que "los voluntarios parecían ver la cultura corporativa como positiva, parecían

---

<sup>9</sup> *Deloitte volunteer impact surveys* es un estudio que valora el impacto del voluntariado corporativo en diferentes aspectos.

sentirse orgullosos de su empresa, parecían ser leales a la compañía, estar satisfechos con la evolución de su carrera profesional, recomendar la empresa a un amigo y estar satisfechos con su patrón”.

- c) A través del voluntariado se puede mejorar el valor de la marca tanto a nivel interno como externo.
- d) Se fortalecen las relaciones a todos los niveles de la cadena de valor: suplidores, clientes, empleados y aliados.

## **1.7. Tendencias y casos del voluntario corporativo.**

En este subtema adoptaremos el término de “prácticas inspiradoras” que es definida por (Allen, 2012), a partir de la investigación del *global corporate volunteer council* (GCVC)<sup>10</sup> en el año 2011, como “aquellas cosas que captan nuestra atención y nuestra imaginación, que nos obliga a parar y recapacitar y pueden conducirnos a adoptarlas o adaptarlas”. Es decir, no existen las mejores prácticas pues lo que para una empresa es bueno y válido no necesariamente lo es para otra sin importar si son afines en el negocio; todo dependerá de los resultados esperados en cada uno de los campos de acción, de los objetivos de la empresa y de la filosofía y cultura organizacional.

### **1.7.1. Tendencias**

Para lograr un exitoso programa de voluntariado corporativo no basta con una buena estructura e intenciones meritorias, es necesario que los altos ejecutivos den su apoyo, se involucren en los procesos y crean en los resultados positivos que ofrece. En adición, el programa debe estar contemplado en los objetivos estratégicos de la empresa para que los voluntarios se sientan aún más

---

<sup>10</sup> El *consejo mundial de voluntariado corporativo* es la única red global de liderazgo para las empresas, con sede en todo el mundo, que comparten un compromiso con la participación de sus empleados como voluntarios en sus comunidades. (International Association for Volunteer Effort)

comprometidos y motivados. Esta inclusión es una tendencia que empresas como "telefónica" a través de su fundación han aplicado con éxito.

En otro sentido, es importante resaltar como las empresas aportan o premian a los empleados como parte del reconocimiento a las labores que realizan como voluntarios. Aquí deseo comentar el caso de Banco Santander quienes ceden horas de trabajo y conceden días de vacaciones adicionales o prácticas aún más creativas como por ejemplo "regalar una prueba en un simulador Ferrari"<sup>11</sup>. De igual manera "disney" dona dinero a las organizaciones no gubernamentales (ONG) con las que sus voluntarios colaboran.

Otra tendencia es que a raíz del crecimiento de las redes sociales y el auge de los medios electrónicos las empresas y las fundaciones han optado por optimizar estos recursos para propagar y comunicar lo que se realiza en el marco de la responsabilidad social en las diferentes comunidades. Esto impacta positivamente en el intercambio de experiencias, de manera inmediata, que a su vez se traduce en multiplicación de acciones con impacto social.

Por ejemplo la "fundación hazlo posible" en el 2013 compartió con sus aliados las posibilidades de usar el teléfono móvil como herramienta de comunicación e inspiración del voluntariado. Desde el uso de las redes sociales hasta los grupos de chats son viables para lograr el objetivo común de contagiar y pasar prácticas.

Por último planteo algunos puntos críticos para poder aumentar los niveles de participación de acuerdo a Julio Carlavilla de "citibank":

- Debe existir por lo menos un día libre dedicado al voluntariado.

---

<sup>11</sup> <http://www.hacesfalta.org/noticias/detalle/?IdPost=5040>

- Las iniciativas a las que se comprometen deben ser sostenibles en el tiempo para poder ser constantes.
- Utilizar la estrategia “llave en mano” es decir organizar todos los aspectos de una jornada cuando se trata de una actividad para un equipo específico.
- Es importante que se involucren todos los niveles de la organización incluyendo los mandos medios.
- Las propuestas deben ser variables ya que no todas las personas tienen el mismo interés o habilidades.
- Lo que no se cuenta no se sabe por lo que es trascendental comunicar las acciones.
- A la hora de seleccionar las ONG hay que hacerlo con criterio y alineados al negocio y los intereses de la empresa y los voluntarios.

### **1.7.2. Prácticas inspiradoras**

Los líderes que gestionan los programas de VC tienen un gran reto en planificar campañas que movilicen a gran parte del personal y que puedan ser aplicadas en todos los lugares donde la empresa tiene presencia. A continuación enumero algunas prácticas inspiradoras que hacen que los voluntarios se sientan identificados.

- “Voluntarios BBVA” está conformado por empleados activos, jubilados y prejubilados y tienen como objetivo “mejorar la integración social de las personas con mayores necesidades”<sup>12</sup>. Ellos han ido más allá con el programa que tienen con “banco de alimentos”, han involucrado a estudiantes de distintos colegios para lograr las metas propuestas y sembrar el espíritu en los jóvenes de la sociedad.

---

<sup>12</sup> <http://www.voluntariado.org/bbva/>

- Voluntarios *telefónica* realiza sus aportaciones en materia social en 34 países alrededor del mundo, donde sus empleados no sólo llevan sus conocimientos a las comunidades más necesitadas sino también su tiempo y sus sueños<sup>13</sup>. Cuentan con el *programa proniño*, alineado a la meta de la *organización mundial del trabajo*. Todos los años 100 empleados de *telefónica* dedican sus vacaciones para este proyecto (Allen, 2012).
- En UPS comprenden que las oportunidades de voluntariado, que permitan desarrollar el liderazgo y habilidades, deben ser ofrecidas a todo el personal sin importar en qué nivel de la organización se encuentren; por eso cuentan con un programa llamado “UPS *road code*” donde los conductores enseñan a estudiantes y adolescentes como conducir de manera segura.
- “Obra social *la caixa*” gestionan programas cibernéticos para ampliar el rango de cobertura a centros penitenciarios y hospitales para niños al mismo tiempo que involucran a las distintas generaciones de la organización.<sup>14</sup>

### **1.7.3. Organizaciones en República Dominicana**

A pesar de que en la República Dominicana desde hace varios años las empresas se han preocupado por incorporar a su negocio la RSE (Michelén, 2009) afirma que en el país escasea la información sobre este asunto, lo que implica que la confundan con filantropía corporativa. En cuanto al VC se refiere localmente podemos encontrar algunas organizaciones que llevan años trabajando para impulsar su desarrollo dentro de las empresas, como son las siguientes:

---

<sup>13</sup> <http://www.fundaciontelefonica.com/voluntarios/>

<sup>14</sup> [http://obrasocial.lacaixa.es/ambitos/home/voluntariado\\_es.html](http://obrasocial.lacaixa.es/ambitos/home/voluntariado_es.html)

- “Sirve quisqueya” es una asociación de agencias que busca fortalecer la calidad del aprendizaje y la participación de jóvenes a través de proyectos comunitarios que tengan un fin educativo.<sup>15</sup>
- “Servicio de voluntariado ignaciano de la República Dominicana” es un grupo de voluntarios que da asesoría a empresas en términos de responsabilidad social y desarrollo de proyectos y programas con fin social. Esta asesoría incluye desde las charlas de sensibilización y formación, hasta la creación y seguimiento del proyecto.<sup>16</sup>
- “Granito de arena” es una organización dominicana que busca la comunicación transparente y el intercambio de información entre empresas que promuevan la responsabilidad social y el bien común. Se enfoca en áreas como el agua, la alimentación, el arte y la cultura, derecho humanos, entre otros.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> <http://www.alianzaong.org.do/areas-de-trabajo/voluntariado/sirve-quisqueya/>

<sup>16</sup> <http://www.servird.org/site/index.php/programas/voluntariado-corporativo>

<sup>17</sup> <http://www.granitodearena.do/?lang=es>

## **CAPÍTULO II:**

### **IMPACTO DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO EN LA GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE DEL BANCO POPULAR DOMINICANO**

#### **2.1. Situación actual de la RSE y el voluntariado corporativo en el BPD.**

Como he mencionado en el capítulo anterior el BPD es una institución reconocida por estar comprometida con el bienestar de los dominicanos. De las utilidades generadas por la institución se destina un porcentaje para el sostén de los distintos grupos de interés mediante programas en favor del medioambiente, la educación, la salud, la gestión social o el arte y la cultura dominicanos, actividades donde la institución puede agregar valor significativamente y de forma sostenible. Además, cabe destacar que, el banco forma parte de la red de empresas compromisarias del *pacto global de las naciones unidas* y los esfuerzos en materia de inversión social están alineados al cumplimiento de los *objetivos del milenio*.<sup>18</sup>

Además de programas internos como becas, entrega de útiles escolares, pasantías de verano para hijos de empleados y pasantías universitarias para estudiantes de término, grupos de apoyo para diabéticos y muchas otras acciones más con carácter socialmente responsable, el BPD cuenta con una amplia variedad de programas con impacto social. A continuación describo los que actualmente siguen desarrollándose.

---

<sup>18</sup> <https://www.popularenlinea.com>

### **2.1.1. Banquero joven popular y finanzas con propósito**

*Banquero joven popular* es una herramienta de educación financiera que busca educar a la juventud dominicana sobre el funcionamiento de la banca de modo ético y sostenible. Al mismo tiempo que contribuye al buen manejo de las finanzas personales, la elaboración de un plan de ahorro, las inversiones y la planificación de planes de retiro. La iniciativa es desarrollada junto a *junior achievement dominicana* (JADOM)<sup>19</sup> y en el 2014 se impactaron unos 1,000 alumnos de educación secundaria en distintos centros escolares.

Por su lado *finanzas con propósito* es un conjunto de iniciativas cuyo objetivo es “contribuir al mejoramiento de las finanzas familiares y, por ende, a elevar la calidad de vida actual y futura” (Banco Popular Dominicano, S.A., 2015). En el 2014 se llevaron a cabo más de 35 charlas a empleados de las empresas que forman parte de la clientela del popular. Adicional, se le proporcionó la charla a los colegios participantes del programa *banquero joven popular*.

### **2.1.2. Excelencia popular**

Es el programa de becas del BPD cuyo objetivo es ofrecer oportunidades de estudios a jóvenes dominicanos talentosos. Actualmente cuenta con 170 estudiantes meritorios tanto a nivel universitario como técnico, adicional tienen la oportunidad de integrarse en los programas de pasantía e incorporarse de manera permanente como colaboradores dentro de la institución. A lo interno el BPD cuenta con “más de 200 cursos presenciales y 9,000 cursos a través de la plataforma e-learning” (Banco Popular Dominicano, S.A., 2015).

---

<sup>19</sup> “Es una organización de servicio no lucrativo que busca el desarrollo y ejecución de programas de educación en aspectos económicos empresariales, vocacional y de valores humanos en niños y jóvenes”. (Junior Achievement Dominicana)

### **2.1.3. ¡Yo reciclo!**

Este es un programa educativo que se desarrolló conjuntamente con el *centro para el desarrollo agropecuario y forestal (CEDAF)*<sup>20</sup> cuyo objetivo es fomentar la cultura 3R entre los estudiantes de centros educativos. La cultura consiste en reducir, reutilizar y reciclar los materiales biodegradables con miras a contribuir con el cuidado del medio ambiente.

Entre las actividades que se desarrollan en este programa se encuentra el concurso de reciclaje de papel y plástico. En el 2014, cuando se celebraba su 5ta versión, participaron 100 centros escolares que suman más de 250,000 alumnos. (Banco Popular Dominicano, S.A., 2015)

### **2.1.4. Ciudadano popular**

Es una iniciativa que procura contribuir con el medioambiente a todos los niveles de la organización. Dentro de las iniciativas está la construcción o adecuación de las oficinas al sistema energético fotovoltaico, al 2014 existían 40 oficinas a nivel nacional. Así mismo se implementaron “sistemas automáticos de regulación de luz eléctrica, de los aires acondicionados y del flujo de agua (...)” (Banco Popular Dominicano, S.A., 2015).

A nivel interno en el 2015 fue implementada la primera etapa de la cultura 3R en el complejo torre-centro del BPD donde los empleados recibieron charlas educativas sobre este modelo de colaboración. La segunda etapa que se llevará cabo este mismo año contempla la inclusión de otras oficinas.

---

<sup>20</sup> “En una organización privada sin fines de lucro que promueve el desarrollo sostenible del sector agropecuario y forestal (...) con el fin de estimular una agricultura competitiva que contribuya a reducir los niveles de pobreza y a proteger el medio ambiente”. (Centro para el desarrollo agropecuario y forestal)

### **2.1.5. Jornadas de reforestación**

El principal aliado del BPD en temas de jornada de reforestación es el *plan sierra*<sup>21</sup>, a la fecha ya se han realizado 18 jornadas donde han participado de manera voluntaria más de 6,650 empleados, se han reforestado 2,450.8 tareas lo que equivale a 179,609 árboles, especialmente pinos autóctonos.<sup>22</sup> Además de las jornadas el popular hace aportes financieros a este aliado con miras a capacitar al personal de la sierra y contribuir a las iniciativas de investigación forestal.

### **2.1.6. Conversatorios popular**

Este programa se desarrolla con ejecutivos del BPD, dónde se realizan visitas a colegios y universidades, con el fin de dar continuidad a la iniciativa de gestión social dedicada a la orientación vocacional de los estudiantes. En este se tratan temas como el liderazgo sustentado en valores, la constancia y perseverancia en los objetivos y metas para alcanzar el éxito, el sentido de responsabilidad como fundamento del desarrollo personal, humano y profesional.

### **2.1.7. Microcrédito para emprendedores**

Este programa proporciona recursos económicos, a través de *cáritas arquidiocesana de Santiago*<sup>23</sup>, a personas de distintos grupos comunitarios de las provincias de Santiago y Esipaillat, que quieren emprender su propio negocio o fortalecer el que ya tienen, capacitándolas para que puedan gestionarlo y administrarlo eficientemente, asegurando así el crecimiento y la sostenibilidad de su negocio y mejorando las condiciones de vida de su familia y su comunidad.

---

<sup>21</sup> Es una institución cuyo objetivo es "contribuir a garantizar el suministro regular de agua limpia para la generación hidroeléctrica, y para irrigación y consumo humano e industrial en la mitad oeste del valle del Cibao". (Plan Sierra, 2012)

<sup>22</sup> Datos obtenidos a través de la división de responsabilidad social empresarial del BPD.

<sup>23</sup> "Cáritas arquidiocesana de Santiago es una institución de promoción humana, desarrollo y asistencia social de la iglesia católica al servicio de los más pobres" (Cáritas. Arquidiócesis de Santiago, 2010).

## **2.2. Diagnóstico de la factibilidad de la implementación de un voluntariado en el BPD.**

Antes de proponer un modelo de VC, que ayude a dinamizar y expandir los programas de RSE del BPD que he descrito en este capítulo, es trascendental dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Es factible la implementación de un VC en el “banco popular dominicano”?
- ¿Están dispuestos los colaboradores a participar del voluntariado?
- ¿Cuáles son las áreas de mayor interés para desarrollar el voluntariado?
- ¿Qué piensa la alta gerencia sobre los beneficios de implementar un programa de VC en la institución?
- ¿Cuáles son los canales de comunicación más adecuados para promover las acciones que realiza el voluntariado?

Con este propósito se realizó una encuesta de preguntas cerradas que fue remitido, de manera electrónica, a una muestra de 220 empleados, equivalente al 10% del universo “complejo torre-centro”, en las distintas áreas de la institución abarcando desde nivel gerencial al de línea. La encuesta está basada en tres aspectos de acuerdo a los indicadores presentados en la tabla no. 1; el primero busca determinar el perfil de los encuestados; el segundo su identificación con la empresa y el trabajo que realizan; y el tercero evaluar la participación de los colaboradores en los programas de RSE, sus habilidades y competencias y los campos de interés para desarrollar actividades donde puedan participar como voluntarios.

VARIABLES	INDICADORES
Voluntariado corporativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos de la empresa</li> <li>Empleados: perfiles, motivación, disposición, habilidades, competencias.</li> </ul>
Responsabilidad social empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programas de RSE</li> <li>Programas de apoyo interno</li> </ul>
Imagen y reputación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impacto</li> </ul>
Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de conocimiento de la filosofía corporativa.</li> <li>Sentido de pertenencia</li> </ul>
Clima laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivación</li> <li>Trabajo en equipo</li> <li>Comunicación</li> </ul>

Tabla no. 1: Indicadores y variables para el diagnóstico

Fuente: Elaboración propia

Además se entrevistó a seis ejecutivos del BPD, con posiciones afines al tema, con miras a evaluar la percepción que tienen sobre el voluntariado corporativo y su impacto en la empresa. Los entrevistados fueron:

- a) Vicepresidente ejecutivo de relaciones públicas y comunicaciones
- b) Vicepresidente área relaciones públicas.
- c) Gerente general fundación popular.
- d) Gerente división responsabilidad social empresarial.
- e) Gerente departamento relaciones con la comunidad.
- f) Gerente departamento de sostenibilidad.

A continuación establezco las fortalezas y debilidades con la que cuenta el BPD en la actualidad las cuales favorecen o perjudican la implementación de un modelo de voluntariado, respectivamente.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Estructura organizacional flexible para capitalizar e implementar el programa.	Carencia de un sistema de medición exacto y real de las acciones de RSE.
6,738 empleados a nivel nacional.	Inversión en capacitación de personal.
Cultura basada en valores.	Burocracia corporativa.
Programas y acciones de RSE bien definidos.	Resistencia al cambio por parte de las áreas involucradas en el proyecto de formación.
Creación de la <i>fundación popular</i> .	Involucramiento de la alta gerencia.
Estructura con gobierno corporativo sólido.	

Tabla no. 2: Fortalezas y debilidades del BPD para la implementación de un programa de VC.

Fuente: Elaboración propia

### 2.2.1. Análisis de las entrevistas

A partir de las entrevistas realizadas a los diferentes ejecutivos del BPD se puede apreciar el conocimiento sobre el impacto que ejerce el voluntariado en la empresa, los empleados, la sociedad y el gobierno; así como también el interés que poseen en desarrollar un programa que permita ofrecer mayores oportunidades a los colaboradores de participar como voluntarios no sólo para demostrar su espíritu solidario y construir una mejor sociedad sino para crecer como ser humano. Las conclusiones, de manera general, que evidencian las entrevistas son:

- a) El voluntariado es el complemento de las acciones de RSE y constituye la fuerza motora para el impulso de políticas de responsabilidad en la empresa.

- b) Todo espacio o esfuerzo que vincule a sus colaboradores directos en el propósito de crear bienestar social por parte de la empresa en la cual labora, aumentará su sentido de pertenencia y lealtad para con la misma. De igual manera un voluntariado funcional deja ver el lado más humano de la empresa a través de sus empleados.
- c) El voluntariado corporativo influye de manera positiva en la imagen y reputación de la empresa, dado que refuerza la construcción de una percepción de empresa socialmente responsable.
- d) El VC tiene aportes directos para la sociedad en general, los colaboradores involucrados y el gobierno.
- e) La gestión de responsabilidad social es la que propicia los espacios de empoderamiento donde el voluntariado corporativo concretiza el gesto de colaborar de la empresa. Es a través del voluntariado y de la RSE que los empleados hacen suya la filosofía de compromiso social que proclama la empresa.

Cabe resaltar que el 100% de los ejecutivos entrevistados considera que el VC influye de manera positiva en la imagen y reputación de la empresa. Para José Mármol, vicepresidente ejecutivo de relaciones públicas y comunicaciones, "ser una empresa socialmente responsable y desarrollar estrategias de sostenibilidad que garanticen la permanencia del negocio en armonía con la sociedad es algo que va mucho más allá de contar en la empresa con programas de RSE. Hay empresas que los tienen, y sin embargo, en la operatividad del negocio resultan ser socialmente irresponsables. Ser socialmente responsable y sostenible es, junto a otros factores, como el estricto cumplimiento con las leyes vigentes y los derechos laborales y humanos del personal, piedra angular de la reputación y la

buena imagen de la empresa. Reputación es notabilidad (distinción) por encima de notoriedad (presencia)".

Así mismo Mármol afirma que "una estrategia de RSE sostenible se orienta al logro del equilibrio entre los sectores: privado (empresariado), público (estado-gobierno) y de la sociedad civil (ONG). La RSE y el voluntariado hacen que la empresa incida en los mejores intereses del entorno social (país) en que desarrolla sus actividades".

Por otro lado Víctor Hilario, gerente de la división de responsabilidad social corporativa, comenta que el impacto que tiene el VC en los empleados es que "crear una estructura donde el personal pueda interactuar de manera coordinada con los intereses de los públicos importantes para la empresa, puede garantizar un modelo de actuación vocacional, donde se desarrolle con mayor potencialidad, pasión y blindaje de riesgos las actividades corporativas. Agregando un verdadero valor al deseo de aportar de cada empleado, fortaleciendo su sentido de orgullo de equipo, mayor entusiasmo tras el cumplimiento de los objetivos de negocios y fidelización a la empresa".

En este mismo sentido Leonel Ng, gerente del departamento de relaciones con la comunidad explica que "la creación de un voluntariado corporativo es la mejor forma de demostrar a la sociedad y al capital humano de la empresa el interés y preocupación de la misma en mejorar el entorno en donde interactúan diariamente. La institución poniendo a disposición de sus colaboradores recursos y esfuerzos por un fin que beneficia a la sociedad, logrando con esto desarrollar un liderazgo social como empresa ciudadana y responsable".

Por su parte Andrea Cordero, gerente de sostenibilidad, considera que "el voluntariado influye de manera positiva en la imagen y en la reputación de la empresa tanto con los empleados, creando una plataforma donde estos puedan

colaborar con la sociedad específicamente con las causas o áreas que más les interesen y a lo externo logrando tener un mayor alcance con los programas de responsabilidad social y teniendo en estos personas que realmente se identifican con la causa”.

Por último Ng añade que “el voluntariado corporativo es y debe ser la mano derecha de todas las acciones que en materia de RSE realiza la empresa, de esta forma se crea un ciclo ganar-ganar, donde gana la comunidad, el empleado tiene la oportunidad de aportar a su entorno y la empresa aumenta su valor social”.

### **2.2.2. Análisis de los cuestionarios**

Luego de aplicar la encuesta a la muestra de los empleados del BPD, se puede afirmar que implementar un voluntariado corporativo en la institución es totalmente factible ya que los colaboradores están altamente interesados en participar en los programas y acciones de RSE que fomente la empresa; otro factor a tomar en cuenta para esta afirmación es que el personal encuestado cuenta con unas competencias y habilidades adecuadas para la realización de los mismos.

En este sentido, cabe destacar que, parte de la motivación está estrechamente vinculada al grado de pertenencia, orgullo e identificación que sienten los empleados hacia la empresa, así como también a los valores que se proclaman en la institución y los programas de responsabilidad social que se llevan a cabo, tanto de manera interna como externa, que influyen extraordinariamente en esta dimensión del negocio enfocada a la sostenibilidad.

En cuanto a los campos de acción, se destacan tres que muestran un mayor interés por parte de los colaboradores y en los cuales el banco ha estado invirtiendo desde sus inicios: asistencia social, educación y medio ambiente. De esta manera vemos que tan alineados están las expectativas y los deseos de

colaboración de los empleados con lo que actualmente forma parte de los programas que desarrolla la institución.

*Datos generales:*

A través de los datos generales se determinó el perfil de los encuestados con el fin de evaluar las posibles razones de una respuesta negativa en cuanto a participar de un voluntariado corporativo. Así mismo se valoró el grado de presencia en las redes sociales para establecer las más factibles para la divulgación de las acciones que se realicen mediante el voluntariado.

De la muestra de 220 empleados el 54% corresponde a mujeres y el 46% a hombres. En cuanto a su estado civil la encuesta arrojó un resultado de que el 50% de las mujeres son solteras y el 50% casadas; los hombres por su lado un 55% solteros y un 45% casados (ver tabla no. 3).

**Tabla no. 3: Sexo y estado civil**

Variable	Cantidad	Porcentaje	Variable	Cantidad	Porcentaje
Femenino	119	54%	Soltera	59	50%
			Casada	60	50%
Masculino	101	46%	Soltero	56	55%
			Casado	45	45%
<b>Total</b>	<b>220</b>		<b>Total</b>	<b>220</b>	

Fuente: Encuesta aplicada a 220 empleados del BPD

La tabla no. 4 y el gráfico no. 1 muestran el rango de edad de los encuestado donde se evidencia que el 44% de la muestra oscilan entre los 26 y 35 años de edad; el 35 % entre los 36 y 45 años; el 13% entre los 18 y los 25 y el 8% tiene más de 45 años.

**Tabla no 4: Rango de edad**

Variable	Cantidad	Porcentaje
Entre 18 y 25 años	29	13%
Entre 26 y 35 años	97	44%
Entre 36 y 45 años	77	35%
Más de 45 años	17	8%
<b>Total</b>	<b>220</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a 220 empleados del BPD

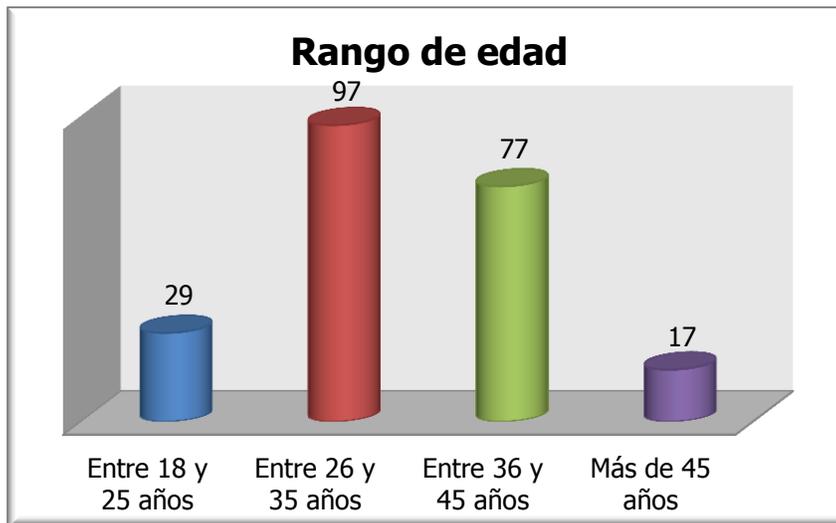


Gráfico no. 1: Rango de edad

Fuente: Tabla no. 4

La encuesta proporcionó los siguientes resultados en cuanto al uso de las redes sociales por los colaboradores encuestados: 165 empleados están activos en Facebook, 145 en Instagram, 96 en Twitter, 57 en LinkedIn, 18 no poseen ningún tipo de cuenta y 3 personas son activas en otras redes (Snapchat).

**Tabla no. 5: Grado de actividad en redes sociales**

Variable	Cantidad
Facebook	165
Twitter	96
Instagram	145
LinkedIn	57
Otras	3
Ninguna	18

Fuente: Encuesta aplicada a 220 empleados del BPD

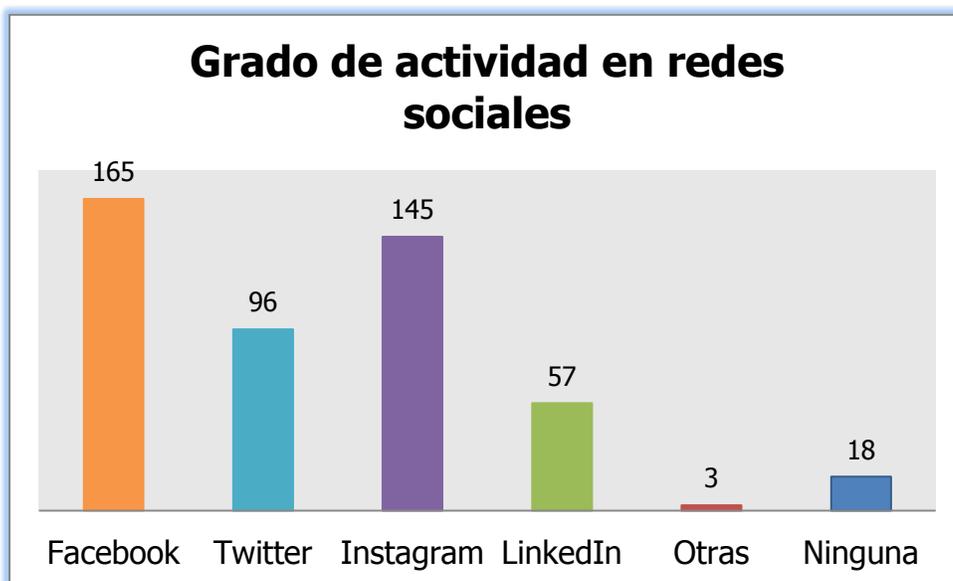


Gráfico no. 2: Grado de actividad en redes sociales

Fuente: Tabla no. 5

Referente a la cantidad de años que tienen los encuestados trabajando en la institución; el 47% tiene más de 11 años, el 30% tiene entre 1 y 5 años, el 19% entre 6 y 10 años y sólo un 5% tiene menos de 1 año laborando en el banco.

**Tabla no. 6: Tiempo laborando en el BPD**

Variable	Cantidad	Porcentaje
Menos de 1 año	10	4%
Entre 1 y 5 años	66	30%
Entre 6 y 10 años	41	19%
Más de 11 años	103	47%
<b>Total</b>	<b>220</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a 220 empleados del BPD

**Tiempo laborando en el BPD**

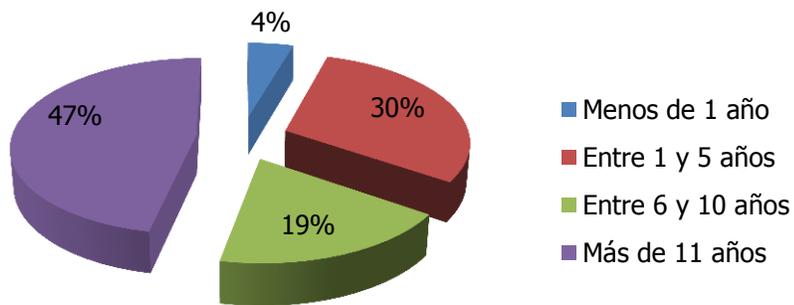


Gráfico no. 3: Tiempo laborando en el BPD

Fuente: Tabla no. 6

### *Cultura y clima organizacional:*

La valoración de los encuestados sobre los temas de cultura y clima organizacional arroja una idea de qué tan identificados están con la institución y qué tan motivados se sienten de trabajar en el banco; esto, a su vez, ayuda a comprender la tendencia de participar o no en las actividades de RSE.

Como se puede observar en la tabla no. 7 y el gráfico no. 4 el 100% de los encuestados se sienten identificados y orgullosos de trabajar en el BPD y el 99% entienden que la misión, visión y valores están claramente definidos. Así mismo, el 90% estima que la empresa valora su trabajo. Por otro lado, el indicador con menor porcentaje en respuestas afirmativas está relacionado a la pregunta sobre si siente que forma parte de un equipo con una meta común con un 85%.

**Tabla no. 7: Percepción de la cultura y clima organizacional en el BPD**

Pregunta	Si	%	No	%	A veces	%
¿La empresa valora su trabajo?	198	90%	4	2%	18	8%
¿La misión, visión y valores de la empresa están claramente definidos?	218	99%	2	1%	-	-
¿Se siente identificado y orgulloso de trabajar en esta empresa?	220	100%	0	0%	-	-
¿Siente que forma parte de un equipo que trabaja hacia una meta común?	188	85%	8	4%	24	11%

Fuente: Encuesta aplicada a 220 empleados del BPD

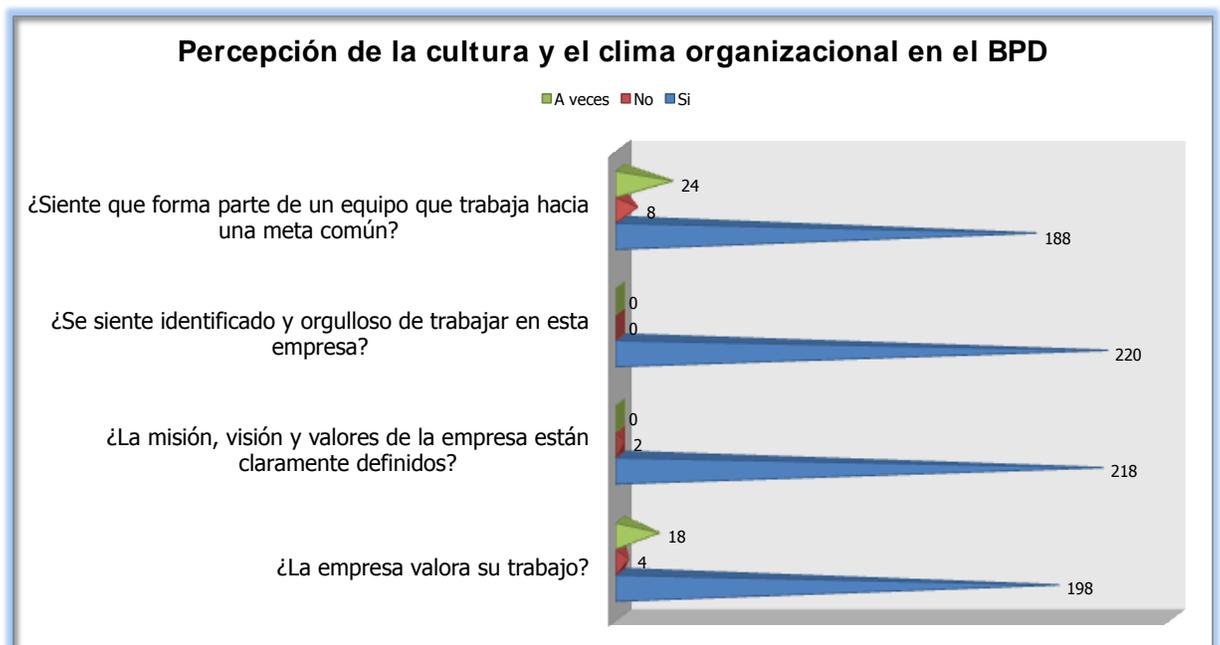


Gráfico no. 4: Percepción de la cultura y el clima organizacional en el BPD

Fuente: Tabla no. 7

### *Voluntariado:*

Mediante las preguntas relacionadas al voluntariado se pudo evaluar el interés de los empleados del BPD en participar en un programa de voluntariado corporativo desarrollado por la institución, las áreas de mayor interés y las competencias de los encuestados. Estos indicadores son de gran importancia a la hora de determinar si es factible o no la implementación de un VC ya que el éxito y la continuidad dependerán sobremanera del deseo y el involucramiento del activo humano dentro de la empresa. Contar con líderes que promuevan e incentiven, dentro de sus áreas de trabajo, a otros colaboradores es tan importante como que la alta gerencia sea parte y se comprometa con esta filosofía.

Tal como muestra la tabla no. 8 y el gráfico no. 5 el 93% de los encuestados estarían dispuestos a participar de un voluntariado corporativo que fomente el BPD y el 88% ha participado de los programas de RSE que realiza el banco actualmente.

**Tabla no. 8: Motivación y participación en programas de RSE**

Pregunta	Si	%	No	%
¿Ha participado de los programas de RSE del BPD?	193	88%	27	12%
¿Está interesado en participar como voluntario en programas fomentados por el BPD?	204	93%	16	7%

Fuente: Encuesta aplicada a 220 empleados del BPD



Gráfico no. 5: Motivación y participación en programas de RSE

Fuente: Tabla no. 8

Concerniente a los campos de acción de mayor interés entre el personal en la tabla no. 9 y el gráfico no. 6 se interpreta que 153 personas de 220 están interesados en participar en las iniciativas a favor de la protección del medio ambiente; 117 en brindar asistencia social (asistencia no especializada en diferentes campos sociales); 115 en el área de educación y formación (especialmente para niños y jóvenes). Estos corresponden a los focos estratégicos de la institución lo que facilitará la implementación del VC en los ámbitos e interés empresa/empleados.

El resto de los campos están por debajo del 50% en el siguiente orden: capacitación e integración laboral con un 43%; cooperación al desarrollo (apoyo a ONG's) 35%; emergencia humanitaria un 33%; salud, que hace referencia a contribuir a la informar sobre vida saludable y prevención de enfermedades y adicciones, un 30%; y por último protección del patrimonio cultural un 29%.

**Tabla no. 9: Interés en campos de acción**

<b>Variable</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Asistencia social	117	53%
Capacitación e integración laboral	94	43%
Salud	67	30%
Educación y formación	115	52%
Protección al medio ambiente	153	70%
Protección del patrimonio cultural	64	29%
Cooperación al desarrollo	77	35%
Emergencia humanitaria	73	33%

Fuente: Encuesta aplicada a 220 empleados del BPD



Gráfico no. 6: Interés en campos de acción

Fuente: Tabla no. 9

Para finalizar el análisis, a continuación se presentan las competencias y habilidades de los encuestados de acuerdo a su criterio. De estas cabe resaltar que el 85% aseguró poder trabajar en equipo, el 78% es capaz de analizar y resolver problemas, el 75% tiene capacidad de aprendizaje, el 74% optimismo y entusiasmo, el 64% organización y planificación. De igual modo el 59% afirmó contar con flexibilidad, el 56% con comunicación interpersonal y el 51% con iniciativa y autonomía.

El resto de los renglones están por debajo del 50% siendo el más bajo el de la fiabilidad técnica y personal con un 43% equivalente a 94 empleados de los encuestados.

**Tabla no. 10: Competencias y habilidades**

<b>Variable</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Analizar y resolver problemas	171	78%
Iniciativa y autonomía	112	51%
Capacidad de aprendizaje	166	75%
Optimismo y entusiasmo	163	74%
Flexibilidad	129	59%
Capacidad para liderar iniciativas	108	49%
Organización y planificación	141	64%
Fiabilidad técnica y personal	94	43%
Comunicación interpersonal	124	56%
Trabajo en equipo	187	85%
Diplomacia y "saber estar"	97	44%
Capacidad de negociación	96	44%

Fuente: Encuesta aplicada a 220 empleados del BPD<sup>24</sup>

<sup>24</sup> Indicadores tomados de (Voluntare, 2013)

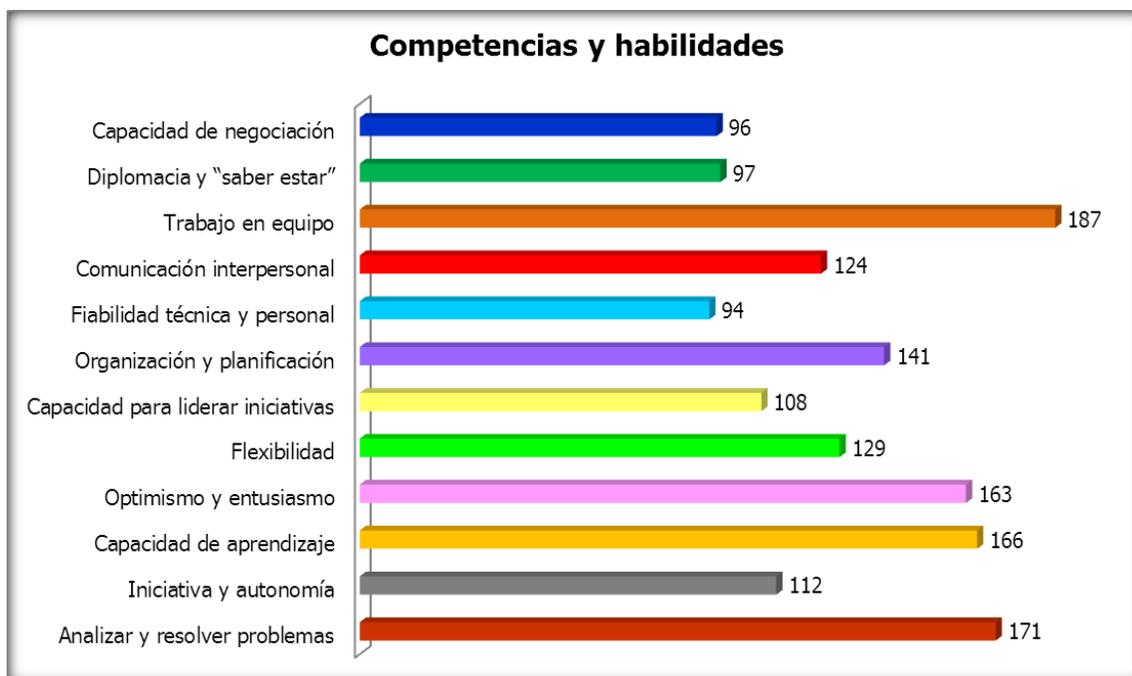


Gráfico no. 7: Competencias y habilidades

Fuente: Tabla no. 10

### **2.3. Herramientas de medición para el involucramiento, monitoreo y seguimiento para la continuidad y sostenibilidad del VC.**

La medición es una de las partes fundamentales de cualquier programa que se desarrolle dentro de una organización y por ende no debe ser una excepción para el VC. En este sentido (Allen, 2012) afirma que "los negocios viven y mueren por sus números, la lengua franca de la gestión, y los números se generan midiendo". Es decir, que aunque la gestión sea eficiente, en cuanto a desarrollo se refiere, sino existe data dura y confiable que refleje la inversión real y el impacto, no tenemos nada.

Farron Levy citado por (Allen, 2012) añade dos razones por la que entiende que la medición del VC es importante para las empresas:

- Ayuda a optimizar el desempeño ya que se puede identificar cuáles prácticas han sido exitosas y cuales tienen oportunidades de mejora.
- Los datos obtenidos forman parte de la planificación y contribuyen a la toma de decisiones y asignación de los recursos.

Por tanto para que el VC sea sostenible en el tiempo la medición es un factor clave. Las empresas necesitan saber cuál es la rentabilidad de la inversión de estos programas y cuando me refiero a inversión no sólo trato lo económico sino también el tiempo y el esfuerzo de todos los involucrados. "Medir" no es el número de actividades, de empleados que participan o de las comunidades es poder determinar el impacto que se ejerce en cada una de las partes. Para poder llegar a tener un sistema de medición adecuado lo primero que se debe plantear son los objetivos internos, relacionados con los empleados, y los externos, orientados al impacto que se desea tener sobre determinada problemática.

Analizando la importancia sobre la medición encontramos como la norma internacional ISO26000 incluye *participación activa de la comunidad* en su acápite 6.8.3. En este mismo sentido, la herramienta de autoevaluación "indicarse" que "mide la existencia y aplicación de prácticas y políticas de RSE en las empresas"<sup>25</sup> y que está homologada "con los criterios de la ISO26000 que se aplica en toda la región centroamericana" incluye en su plantilla las siguientes preguntas:

- a) ¿Cuenta con un programa de voluntariado para servicios a la comunidad que incluyan a miembros de la comunidad?
- b) ¿Lleva un registro de las horas invertidas por parte de los colaboradores que participan en el programa de voluntariado estratégico?

---

<sup>25</sup> <http://www.sumarse.org.pa/site/indicarse/>

A pesar de lo significativo que es la medición, actualmente no existen estándares sobre qué datos deben obtenerse durante este proceso; sin embargo *London benchmarking group* (LBG)<sup>26</sup> y *points of light institute* (POLI)<sup>27</sup> están estableciendo sistemas estandarizados para esta gestión (Allen, 2012). Para los fines de este estudio utilizaremos como base los principios del *employee volunteer program reporting standards*<sup>28</sup> del *points of light institute* (Points of Light Institute, 2010) que toma en cuenta los tipos de voluntariado, sus categorías, las horas invertidas, el alcance demográfico y las mediciones financieras.

Por otra lado Lakin y Scheubel, citados por (Lemonche, 2011), proponen las siguientes etapas para una eficaz medición y evaluación de resultados:

- a) Comprometerse a medir y evaluar.
- b) Dejar claro el propósito de la evaluación.
- c) Hacer una lista de preguntas para la evaluación y de indicadores de medida.
- d) Diseñar y seleccionar métodos de evaluación.
- e) Planificar, aplicar procedimientos de medida, dedicar recursos a esta actividad.
- f) Recoger datos.
- g) Analizar e interpretar, extraer conclusiones y actuar.
- h) Informar y divulgar los resultados.

Otro punto a tomar en cuenta en la medición es el establecimiento de indicadores claros que le permita obtener una perspectiva objetiva de los puntos que se deben mejorar en cada programa y de las áreas que representan una

---

<sup>26</sup> En español *grupo de evaluación cruzada de Londres*. Es una red mundial de 150 compañías que usan el modelo LBG para mejorar la gestión, medida y reporte de la inversión social corporativa (London Benchmarking Group).

<sup>27</sup> Es la organización más grande del mundo dedicada a los servicios de voluntariado (Points of Light Institute, 2010).

<sup>28</sup> La traducción al español es *reporte de estándares de los programas de voluntariado para empleados*.

fortaleza. De esta manera se crea un ciclo que apunta a la sostenibilidad de los programas y al reforzamiento de otras iniciativas.

## **2.4. Estrategias de comunicación y alineación al negocio.**

Referente a la comunicación (Allen, 2012) señala la conclusión a la que llegó la *global reporting initiative* (GRI)<sup>29</sup>: “Las empresas tienden a informar sobre lo que es “más fácil” de informar, pero no necesariamente sobre lo que importa...”

En este mismo sentido (Michelén, 2009, p. 89) explica que en República Dominicana el ciudadano tiene “una impresión negativa sobre las motivaciones que puedan tener las empresas para ser socialmente responsables”. Así mismo afirma que en gran parte esta percepción se debe a que las empresas limitan su comunicación a aspectos sobre sus productos en lugar de comunicar asuntos relacionados a su desempeño social.

A partir de lo ante expuesto se puede afirmar que cada día los consumidores son más exigentes, no sólo en la calidad y precio de los productos, sino también en la forma en que las empresas se comunican con ellos. No desean información carente de emoción, esto lo pueden obtener desde fuentes como el internet, quieren escuchar qué hace la empresa para mejorar la desigualdad en la sociedad de manera sincera y no como parte de una campaña.

Ahora bien, no debemos enfocarnos sólo en la comunicación externa, los empleados son los principales promotores de las acciones que realiza la empresa y por tanto deben ser parte integral de la estrategia de comunicación. En el caso del VC ellos representan a la institución y deben tener claro los objetivos y

---

<sup>29</sup> GRI es una organización internacional independiente que ayuda a las empresas, gobiernos y otras organizaciones a comprender y comunicar el impacto de las empresas en temas críticos de sostenibilidad como el cambio climático, los derechos humanos, la corrupción y muchos otros. (GRI)

lineamientos de la misma así como también deben conocer los logros alcanzados. Una buena comunicación es esencial para la motivación de los empleados y el éxito.

A continuación presento la propuesta de plan de comunicación para el programa de voluntariado corporativo en el BPD.

Públicos objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleados</li> <li>• Accionistas</li> <li>• Clientes</li> <li>• Suplidores</li> <li>• Medios de comunicación</li> <li>• Usuarios de redes sociales</li> </ul>
Objetivos generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la identidad corporativa y el sentido de pertenencia de los empleados a través de una estrategia de comunicación que permita exponer las bondades del voluntariado corporativo.</li> <li>• Coordinar acciones estratégicas de comunicación para la generación de contenido oral, visual y escrito y formalizar su posterior divulgación a los públicos objetivos.</li> </ul>
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionarnos como la empresa pionera en el desarrollo de voluntariado corporativo de alto impacto para la sociedad.</li> <li>• Exponer el nuevo diseño de voluntariado para su efectiva incorporación en la cultura organizacional.</li> <li>• Proporcionar herramientas de comunicación efectivas para crear vínculos en las diferentes áreas de la organización y los <i>stakeholders</i>.</li> <li>• Mantener el interés de los públicos objetivos en las acciones del voluntariado.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar información real y oportuna para expandir las áreas de interés y aumentar la participación del personal.</li> <li>• Reducir las barreras relacionadas a la adaptación al cambio.</li> </ul>
Estrategia	Plantear el nuevo programa de voluntariado corporativo como una estrategia que beneficia a todos los involucrados en el proceso: empleados, empresa y sociedad.
Tácticas y herramientas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un sub-site en la página web del banco que contará con el historial de las acciones de RSE que se han llevado a cabo durante los 50 años y donde se publicarán informaciones de interés y las actividades que se realicen con los voluntarios</li> <li>• Documentar con foto y video las actividades realizadas dentro del esquema de voluntariado.</li> <li>• Trazar lineamientos claros para el aprovechamiento de las redes sociales: marketing 2.0.</li> <li>• Crear el numeral (<i>hashtag</i>) <b>#voluntariopopular</b> para que sea usado en cada una de la redes sociales del banco y por los voluntarios.</li> <li>• Confección de polos y gorras con el numeral creado para el voluntariado y con la frase <b>"Soy voluntario popular"</b>.</li> <li>• Planificar una campaña de expectativa y otra de mantenimiento a nivel interno que ayude a mantener el interés de los empleados sobre lo que la empresa desea comunicar.</li> <li>• Coordinación de charlas con todo el personal para educarlos sobre la importancia, como funciona y los beneficios del VC. Las mismas se segmentaran con miras a que sean más eficientes.</li> <li>• Crear un portal en el intranet para colocar las informaciones de oportunidades para voluntariado y que cuente con un foro</li> </ul>

donde los empleados puedan intercambiar sus ideas, experiencias y sugerencias. Esta herramienta servirá también para retroalimentar a la gerencia.

- Colocar en los murales de la institución informaciones motivadoras para incentivar la participación activa de los empleados.
- Crear un documental con el fin de ser colocado en las cafeterías de los empleados del BPD.
- Incluir en la *reunión de alineación*<sup>30</sup>, en *popularidades*<sup>31</sup> y en *COMUNICacción*<sup>32</sup> un espacio para tratar temas relacionados al voluntariado.
- Crear alianzas estratégicas con ONG's para que sean eco del aporte que realiza el voluntariado para contribuir con el logro de sus objetivos.
- Mantener actualizados a los accionistas a través del *boletín para accionistas* y el site de internet.
- Crear un *boletín para suplidores* donde se incluya una sección para tratar temas relacionados al voluntariado con el propósito de ampliar el sentido de colaboración y apoyo al bienestar social.
- Crear un blog corporativo enfocado al tema del voluntariado.
- *Streaming* en la web [popularenlinea.com](http://popularenlinea.com)
- Grabar testimoniales de los voluntarios sobre su experiencia para publicarlos en las redes sociales y *You Tube*.

---

<sup>30</sup> Cada semana la unidad de calidad de servicio proporciona informaciones relevantes para que sean tratados en la reunión de alineación que cada área realiza.

<sup>31</sup> *Popularidades* es la revista que se diseña para los empleados del bpd. Se realizan de cuatro a seis ediciones al año y es colocada en el intranet.

<sup>32</sup> Consiste en un boletín electrónico que es elaborado mensualmente que llega a todos los empleados con acceso a la red. Además es colocado en la plataforma de intranet.

Ejes de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voluntario popular</li> <li>• Igualdad de oportunidades</li> <li>• Iniciativas reales, vidas sostenibles<sup>33</sup></li> </ul>
Mensajes claves	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser voluntario popular es ser parte del éxito y el impacto de las acciones de RSE en las comunidades. Es aportar tus conocimientos y habilidades para apoyar el desarrollo del país. Es valorar la vida desde las pequeñas cosas.</li> <li>• El <i>banco popular dominicano</i>, en su interés de seguir contribuyendo al beneficio de la sociedad y a crear condiciones de igualdad de oportunidades, promueve el involucramiento de su personal con el fin de favorecer a la comunidad.</li> <li>• A través de las iniciativas de negocio con impacto social el <i>banco popular dominicano</i> impulsa el desarrollo y la sostenibilidad de la sociedad dominicana.</li> </ul>

Tabla no. 11: Plan de comunicación

Fuente: Elaboración propia

## **2.5. Identificación de habilidades del capital humano del BPD.**

La identificación de las habilidades de los voluntarios es de suma importancia a la hora de definir los programas en los cuales la empresa desea participar. Pero es trascendental destacar que estas competencias y habilidades son desarrolladas y fortalecidas a través de las vivencias, lo cual se refleja no sólo de manera personal sino que impacta en la vida laboral.

<sup>33</sup> Este es el concepto bajo el cual el BPD demuestra manifiesta su contribución a la sociedad por medio de su modelo de negocio de actuación sostenible.

Según *gallup consulting* citado por (Voluntare, 2013) el rendimiento financiero de las empresas aumenta si sus empleados se involucran en un programa de voluntariado. Demuestra que la rentabilidad aumenta un 16% y la productividad un 18%.

A raíz de la encuesta realizada en la muestra de 220 empleados del complejo torre-centro del BPD se hace evidente la presencia de los valores institucionales cuando el 85% de los encuestados asegura poder trabajar en equipo. Esto tiene una gran relevancia en los programas de voluntariado pues es una habilidad requerida para los trabajos en terreno al igual que el optimismo y entusiasmo.

La capacidad de aprendizaje ayudará a los voluntarios no sólo a adquirir conocimientos para beneficio de las comunidades sino que contribuirá al desarrollo de otras competencias que podrán adaptar en su entorno empresarial y personal como es el caso de la comunicación, el liderazgo, la empatía, la adaptación al cambio, la negociación, entre otras.

De acuerdo a un análisis estadístico realizado por (Voluntare, 2013) cuando la actividad en la que un empleado se involucra, de manera voluntaria, se relaciona con lo que hace a diario en su ambiente laboral se ve reflejado en un mayor nivel de desarrollo en ciertas competencias en comparación con el resto de los voluntarios.

## **CAPÍTULO III:**

### **NUEVO MODELO DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO PARA EL BANCO POPULAR DOMINICANO**

Luego de haber expuesto la mística de la organización que estamos estudiando, comprender cada uno de sus programas de RSE y su relación con la constitución de la empresa, así como también indagar en los temas de voluntariado corporativo y su relación con la responsabilidad social y la empresa socialmente responsable, a continuación expongo un nuevo modelo de VC para el BPD.

Este diseño permitirá tener claros los indicadores de cada programa y de qué forma pueden contribuir los empleados al logro de los objetivos de modo que el impacto sea mayor tanto para la empresa como para la comunidad y colaboradores.

<b>Nombre del programa</b>	<b>Banquero joven popular.</b>
<b>Participación voluntaria</b>	Capacitación a los alumnos sobre los productos financieros y la banca ética.
<b>Indicadores de medición</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de participación voluntaria.</li> <li>• Horas de trabajo.</li> <li>• Cantidad de actividades realizadas.</li> <li>• Número de beneficiados.</li> </ul>
<b>Recursos adicionales</b>	Charla de alineación al personal voluntario.
<b>Nombre del programa</b>	<b>Finanzas con propósito.</b>
<b>Participación voluntaria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de charlas educativas en centros escolares y empresas.</li> <li>• Servir de mentores en el tema de finanzas personales.</li> </ul>
<b>Indicadores de medición</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de participación voluntaria.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horas de trabajo.</li> <li>• Cantidad de actividades realizadas.</li> <li>• Número de beneficiados.</li> <li>• Necesidades de colaboración (mentores).</li> <li>• Presencia en redes sociales.</li> </ul>
<b>Recursos adicionales</b>	Capacitación de los empleados voluntarios y alineación de los mensajes a transmitir.
<b>Nombre del programa</b>	<b>Excelencia popular</b>
<b>Participación voluntaria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servir como mentores a los alumnos del programa.</li> <li>• Crear grupos de lectura, liderados por los voluntarios, para incentivar el análisis de libros en diferentes áreas de interés.</li> </ul>
<b>Indicadores de medición</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de voluntarios.</li> <li>• Número de beneficiados</li> <li>• Reporte de calificaciones de los estudiantes.</li> </ul>
<b>Recursos adicionales</b>	N/A
<b>Nombre del programa</b>	<b>¡Yo reciclo!</b>
<b>Participación voluntaria</b>	Realización de talleres para elaboración de productos terminados a partir de elementos reciclados a los jóvenes.
<b>Indicadores de medición</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de participación voluntaria.</li> <li>• Horas de trabajo.</li> <li>• Cantidad de actividades realizadas.</li> <li>• Número de participantes por taller.</li> <li>• Presencia en redes sociales.</li> </ul>
<b>Recursos adicionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales reciclados para los talleres.</li> <li>• Voluntarios con habilidades en manualidades.</li> </ul>

<b>Nombre del programa</b>	<b>Microcrédito para emprendedores</b>
<b>Participación voluntaria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración en la realización de planes estratégicos de las microempresas.</li> <li>• Seguimiento a la ejecución de los planes.</li> <li>• Asesoría financiera y de costos.</li> </ul>
<b>Indicadores de medición</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de voluntarios.</li> <li>• Horas de trabajo.</li> <li>• Empresas que llevaron a cabo el plan estratégico.</li> </ul>
<b>Recursos adicionales</b>	Inversión en la capacitación especial para la realización de planes estratégicos de micro empresas.

Tabla no. 12: Nuevo modelo para programas de RSE en el BPD.

Fuente: Elaboración propia

Actualmente se realiza una labor voluntaria por parte de los ejecutivos y colaboradores que participan en los programas que presento a continuación, como se ha descrito anteriormente, por lo que sólo aportaré los datos que se pueden reforzar.

<b>Nombre del programa</b>	<b>Jornada de reforestación</b>
<b>Participación voluntaria</b>	Existe.
<b>Indicadores de medición</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de voluntarios por jornada.</li> <li>• Cantidad de tareas sembradas.</li> <li>• Cantidad de árboles sembrados.</li> <li>• Aporte a la reducción de la huella de carbono.</li> </ul>
<b>Recursos adicionales</b>	Sistema para el cálculo del impacto sobre la huella de carbono.

<b>Nombre del programa</b>	<b>Ciudadano popular</b>
<b>Participación voluntaria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe.</li> <li>• Servir de multiplicadores en su comunidad.</li> <li>• Incentivar la separación de material reciclado para su traslado a <i>puntos limpios</i><sup>34</sup>.</li> </ul>
<b>Indicadores de medición</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesaje de papel reciclado.</li> <li>• Pesaje de plástico reciclado.</li> <li>• Cantidad de <i>puntos limpios</i> eficientes.</li> <li>• Porcentaje de reducción en la compra de papel en el BPD.</li> <li>• Cantidad de árboles salvados.</li> </ul>
<b>Recursos adicionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar <i>puntos limpios</i> donde se pueda acumular material para reciclaje.</li> <li>• Acuerdo con aliados para retirar material.</li> </ul>
<b>Nombre del programa</b>	<b>Conversatorio popular</b>
<b>Participación voluntaria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe.</li> <li>• Servir como mentores a los alumnos interesados.</li> </ul>
<b>Indicadores de medición</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de voluntarios.</li> <li>• Cantidad de actividades.</li> <li>• Número de alumnos participantes.</li> <li>• Necesidades de colaboración (mentores).</li> </ul>
<b>Recursos adicionales</b>	N/A

Tabla no. 13: Aportes al nuevo modelo para programas de RSE en el BPD.

Fuente: Elaboración propia

<sup>34</sup> *Puntos limpios* se refiere a espacios destinados específicamente para el almacenaje de material reciclado y clasificado con miras su posterior recogida.

Adicional a lo presentado en la tabla no. 12 es necesario incluir algunas acciones dentro de los programas del voluntariado que permita el involucramiento de los jubilados, familiares y aliados de la empresa. A través de la *fundación popular* identificar una organización sin fines de lucro que permita en su estructura el apoyo de voluntarios con habilidades diferentes para crear un sinnúmero de oportunidades para todos los niveles de la organización.

Como entidad financiera líder en el mercado estamos llamados a colaborar en diferentes áreas para el desarrollo de una sociedad sostenible. Esto se logra a través de la creación de programas de RSE que permitan llevar no sólo metálico o material a las comunidades, sino acciones motivadoras y educadoras que promuevan el interés de independencia y autosuficiencia. Dentro de estos campos se pueden contemplar las siguientes, que de acuerdo al estudio realizado entre los empleados del BPD son los que despiertan un mayor interés y además están alineados a los focos estratégicos de la institución:

#### *Asistencia social*

- Desarrollar un programa de acompañamiento a hospitales infantiles donde se pueda contar cuentos, llevar payasos y juguetes a los niños hospitalizados; así como también medicamentos y alimentos fortificados a través de *sanar una nación*<sup>35</sup>.
- En coordinación con *sanar una nación* coordinar jornadas de preparación de kits (medicamentos y alimentos fortificados) para futuras donaciones.
- Crear una herramienta a través del área de recursos humanos que permita la donación metálica recurrente (mensual, trimestral, semestral, anual, etc.) para que el voluntario haga un aporte a la ONG de su elección dentro de las opciones brindadas. Inicialmente las organizaciones podrían

---

<sup>35</sup> Consiste en una alianza de RSE entre ONG's y el sector público y privado con el objetivo de fortalecer el sistema de salud pública en el país. (Sanar una Nación, 2015)

ser las que están contempladas en el programa *ayudar a los que ayudan*<sup>36</sup> con donaciones fijas.

### *Medio ambiente*

- La propuesta para medioambiente se basa en ampliar el rango de participación en las jornadas de reforestación a familiares de empleados, jubilados y suplidores. Para estos casos específicos convendría identificar localidades cercanas (parques, asilos, hospitales, escuelas, etc.) que permitan llevar a cabo este tipo actividades.

### *Educación y formación:*

- Programas para combatir el analfabetismo. En este caso nos podemos apoyar en la relación que posee la institución con *educa*<sup>37</sup>.
- Formación tecnológica: uso de programas básicos como *world, excell, power point*.
- Donación y entrega de libros de textos y útiles escolares a niños de escasos recursos económicos. Se establecería un centro de acopio en las instalaciones del banco, a nivel nacional, y se coordinaría la entrega conjuntamente con los empleados que deseen acompañarlos en el proceso.
- Crear grupos de lectura, liderados por los voluntarios, para incentivar el análisis de libros en diferentes áreas de interés.
- Coordinar charlas sobre derechos humanos para jóvenes (bachilleres y universitarios).

---

<sup>36</sup> Así se denomina el programa a través del cual el banco hace sus contribuciones metálicas a las organizaciones sin fines de lucro.

<sup>37</sup> En una organización que contribuye a mejorar la calidad de la educación en República Dominicana. (EDUCA)

### 3.1. Estructura operativa del modelo del voluntariado corporativo.

La importancia de contar con una estructura operativa, en cualquier actividad dentro de una empresa, radica en establecer los lineamientos claros del sistema de manera que los líderes de proyectos cuenten con una herramienta que le permita generar valor a la empresa de manera efectiva.

Para el modelo de VC, que se propone implementar en el BPD, he identificado siete pasos esenciales para el desarrollo del mismo (ver figura no. 6) que detallaré a continuación.



Figura no. 6: Proceso para implementación de los programas de voluntariado corporativo

Fuente: Elaboración propia

*Identificación de organizaciones:*

Las organizaciones con las que van a colaborar los voluntarios deben estar acorde a los focos estratégicos y objetivos del banco; así como también, a los campos de interés de los empleados. Con el apoyo de la *fundación popular*, aprovechando la experiencia con que cuenta en temas de gestión social, se realizará un proceso de identificación de las ONG a las cuales les brindaremos soporte en las áreas que así lo ameriten.

De igual modo se implementará un plantilla (ver figura no. 7) que permitirá ampliar el campo de acción a través de solicitudes directas de las organizaciones.

<b>PLANTILLA PARA ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO</b>	
<b>Datos de la organización</b>	
Nombre:	_____
RNC:	_____
Fecha de constitución:	_____
Objetivo:	_____ _____
Dirección:	_____ _____
Teléfonos:	_____
Correo electrónico:	_____
Página web:	_____
Redes sociales:	_____

**Actividad**

Servicios que presta: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Beneficiarios: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Principales programas: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Sobre voluntariado corporativo**

Cantidad de voluntarios que posee: \_\_\_\_\_

Requisitos del voluntariado (edad y horas mínimas, habilidades específicas, etc.)

\_\_\_\_\_

Descripción de las necesidades

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*Contacto*

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo en la ONG: \_\_\_\_\_

Correo electrónico: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

Figura no. 7: Plantilla para organizaciones sin fines de lucro

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de (Barranco Saiz, 2005)

### *Definición de objetivos e indicadores:*

Como he resaltado anteriormente, los objetivos de cada programa deben estar claramente establecidos y delimitados al igual que los indicadores mediante los cuales será medido; ambos han de variar de acuerdo a la naturaleza del proyecto. Este paso dentro del proceso es de vital importancia para los líderes de proyectos y para la recolección de data. Algunos ejemplos de indicadores para las acciones de RSE que se llevan a cabo en la institución financiera que estamos tratando son los vistos anteriormente en las tablas no. 12 y 13.

### *Involucramiento de voluntarios*

En este paso es donde se determinan los voluntarios que pueden participar del proyecto de acuerdo a las capacidades y habilidades que se requiera, en los casos que aplique. Previo, y a través de una plataforma digital, los interesados en participar deberán llenar una plantilla (ver figura no. 8).

**FORMULARIO DE INSCRIPCIÓN PARA VOLUNTARIOS**

**Datos generales**

Nombres y apellidos: \_\_\_\_\_

Código de empleado: \_\_\_\_\_

Oficina o departamento: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Teléfono de contacto: \_\_\_\_\_

Correo electrónico personal: \_\_\_\_\_

**Área de interés**

<input type="checkbox"/> Asistencia social	<input type="checkbox"/> Educación y formación
<input type="checkbox"/> Capacitación e integración laboral	<input type="checkbox"/> Salud

<input type="checkbox"/> Protección al medio ambiente	<input type="checkbox"/> Protección del patrimonio cultural
<input type="checkbox"/> Cooperación al desarrollo	<input type="checkbox"/> Emergencia humanitaria
Otro (especifique) _____	
<b>Experiencia profesional</b>	
<input type="checkbox"/> Finanzas y contabilidad	<input type="checkbox"/> Comunicación
<input type="checkbox"/> Informática	<input type="checkbox"/> Diseño
<input type="checkbox"/> Publicidad y mercadeo	<input type="checkbox"/> Organización de eventos
<input type="checkbox"/> Administración	<input type="checkbox"/> Foto y video
Otro (especifique) _____	
<b>Tiempo de colaboración</b>	
<i>Horario</i>	
<input type="checkbox"/> Mañana	<input type="checkbox"/> Tarde
	<input type="checkbox"/> Noche
<i>Días</i>	
<input type="checkbox"/> Lunes	<input type="checkbox"/> Martes
<input type="checkbox"/> Miércoles	<input type="checkbox"/> Jueves
<input type="checkbox"/> Viernes	
<input type="checkbox"/> Sábado	<input type="checkbox"/> Domingo
	<input type="checkbox"/> Feriados
<i>Período</i>	
<input type="checkbox"/> Un año	<input type="checkbox"/> 6 meses
<input type="checkbox"/> 4 meses	<input type="checkbox"/> 3 meses
	<input type="checkbox"/> 1 mes
<input type="checkbox"/> Puntualmente	

Figura no. 8: Formulario de inscripción para voluntarios

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de (Barranco Saiz, 2005)

### *Definir recursos necesarios por la empresa*

En muchas ocasiones la institución debe aportar no sólo la voluntad de su capital humano sino recursos metálicos o bienes. Antes de la ejecución debe evaluarse si se requerirán esfuerzos adicionales que afecte el presupuesto empresarial. Algunos ejemplos que se pueden citar son:

- Facilidades de equipos tecnológicos o mobiliario.
- Proporcionar facilidades de transporte y/o viáticos.
- Contratación de personal especializado para capacitación de los voluntarios.
- Préstamo de instalaciones para actividades específicas.

### *Ejecución y seguimiento al proyecto*

Luego de haber cubierto los cuatro pasos previos, se procede con la ejecución del proyecto de colaboración y el seguimiento oportuno para ir evaluando, sobre la marcha, y poder corregir las fallas a tiempo con el fin de lograr los objetivos propuestos.

### *Retroalimentación y medición*

Saber que prácticas funcionaron, cuáles se corrigieron en el proceso de ejecución y cuáles no fueron factibles ayudarán a una ejecución más eficiente en el futuro y en programas similares. Esta retroalimentación será parte del reporte que los líderes de proyecto realizarán al finalizar. Por otra parte, la medición se llevará a cabo a través de los indicadores establecidos previamente; en caso de que durante la ejecución se identifiquen nuevos se incluirán en el reporte final.

### *Comunicación*

Parte esencial para el éxito de los proyectos que involucran al personal es la comunicación. Para cerrar el ciclo es necesario exponer los resultados de las acciones ejecutadas; en primer lugar de manera interna para incentivar el

reclutamiento de otros colaboradores; y en segundo lugar de manera externa a través de todas las herramientas disponibles.

Es importante destacar que si no existe comunicación la tarea de motivación se hace más ardua y los beneficios que se pueden lograr a través del VC se ven reducido para todos los involucrados.

### 3.1.1. Plan de acción

A continuación presento un plan de acción que incluye desde la planificación estratégica y presentación a la alta gerencia hasta la implementación de las tácticas de comunicación. En el mismo se ve reflejado los responsables de cada una, los recursos necesarios para su realización, la fecha estimada de ejecución y algunas observaciones pertinentes.

Descripción de la actividad	Reestructuración del modelo de voluntariado del BPD.
Responsables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vicepresidencia ejecutiva relaciones públicas y comunicaciones.</li> <li>• Vicepresidencia ejecutiva de recursos humanos, servicio al cliente y gestión de calidad.</li> <li>• Gerencia general de la <i>fundación popular</i>.</li> </ul>
Fecha	Primera semana de agosto, 2015
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultoría externa.</li> <li>• Horas hombre.</li> <li>• Impresos.</li> </ul>
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Será necesario incluir otras áreas de la organización para crear grupos de enfoque que desarrollen ideas y enriquezcan las existentes.</li> <li>• Se requiere presupuesto adicional para la contratación de</li> </ul>

	un consultor externo que permita plasmar y ejecutar de manera efectiva el proyecto.
Descripción de la actividad	Presentación de propuesta a la alta gerencia y al consejo de administración para fines de aprobación.
Responsables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vicepresidencia ejecutiva relaciones públicas y comunicaciones.</li> <li>• Vicepresidencia ejecutiva de recursos humanos, servicio al cliente y gestión de calidad.</li> <li>• Gerencia general de la <i>fundación popular</i>.</li> </ul>
Fecha	Las tres primeras semanas de noviembre, 2015
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horas hombre.</li> <li>• Impresos.</li> </ul>
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La implementación del voluntariado dependerá de la decisión tomada en la sesión del consejo de administración que se realiza la tercera semana de cada mes.</li> <li>• La propuesta debe incluir un apartado donde explique las ventajas y beneficios del VC para las partes implicadas y como agrega valor a la empresa.</li> </ul>
Descripción de la actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de sub-site en la página web del banco.</li> <li>• Crear el numeral (<i>hashtag</i>) <b>#voluntariopopular</b>.</li> </ul>
Responsables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• División de comunicaciones corporativas.</li> <li>• Área de tecnología.</li> </ul>
Fecha	Cuarta semana de noviembre, 2015
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horas hombre.</li> <li>• Tecnológicos.</li> <li>• Audiovisuales.</li> </ul>
Observaciones	No requiere presupuesto adicional dado que el banco cuenta con una unidad para la ejecución de esta iniciativa.

Descripción de la actividad	Confección de polos y gorras con el numeral creado para el voluntariado y con la frase <b>“Soy voluntario popular”</b> .
Responsables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área de compras y suministro.</li> <li>• División eventos corporativos.</li> <li>• División comunicaciones corporativas.</li> <li>• División comunicación interna y actividades.</li> </ul>
Fecha	Cuarta semana de noviembre, 2015
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horas hombre.</li> </ul>
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se requiere un presupuesto adicional para la confección de este material.</li> <li>• Se cotizará volumen de diferentes tamaños.</li> </ul>
Descripción de la actividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campaña de expectativa a nivel interno.</li> <li>• Campaña de mantenimiento a nivel interno.</li> </ul>
Responsables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• División comunicación interna y actividades.</li> <li>• División comunicaciones corporativas.</li> </ul>
Fecha	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expectativa – primera semana de diciembre, 2015</li> <li>• Mantenimiento – quincenal a partir de la implementación.</li> </ul>
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horas hombres.</li> <li>• Tecnológicos.</li> </ul>
Observaciones	<p>Se estima que el mes de diciembre es estratégico para iniciar la campaña de expectativa. Algunas frases que pueden ser utilizadas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Algo grande se está moviendo. ¡No te quedes fuera!</li> <li>▪ Tu colaboración hace la diferencia. ¡Únete!</li> <li>▪ El cambio nos involucra a todos. ¡Qué esperas para ser parte de la diferencia!</li> </ul>
Descripción de la actividad	Diseño de los formularios de inscripción para voluntarios y ONG.
Responsables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• División de comunicación interna y actividades.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área de tecnología.</li> </ul>
Fecha	Primera semana de diciembre, 2015
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horas hombre.</li> <li>• Tecnológicos.</li> </ul>
Observaciones	No requiere presupuesto adicional dado que el banco cuenta con una unidad para la ejecución de esta iniciativa.
Descripción de la actividad	Coordinación de charlas para concientización y educación del personal.
Responsables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• División eventos corporativos.</li> <li>• División comunicación interna y actividades.</li> <li>• División responsabilidad social empresarial.</li> <li>• Fundación popular.</li> </ul>
Fecha	Enero y febrero, 2016
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horas hombres.</li> <li>• Tecnológicos.</li> <li>• Audiovisuales.</li> </ul>
Observaciones	Se requiere presupuesto adicional para esta iniciativa. Es necesario incluirlo en la programación presupuestaria del 2016.
Descripción de las actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de portal de intranet.</li> <li>• Comunicación en murales de la institución.</li> <li>• Creación de espacio en la <i>reunión de alineación, popularidades y COMUNICación.</i></li> </ul>
Responsables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área calidad de servicio.</li> <li>• División comunicación interna y actividades.</li> <li>• Área de tecnología.</li> </ul>
Fecha	A partir de enero, 2016.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horas hombre.</li> <li>• Tecnológicos.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresos.</li> </ul>
Observaciones	La frecuencia dependerá de cada una de las herramientas de comunicación.
Descripción de la actividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un <i>boletín para suplidores</i></li> <li>• Crear un blog corporativo enfocado al tema del voluntariado.</li> <li>• Estrategia de comunicación 2.0</li> </ul>
Responsables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vicepresidencia ejecutiva de relaciones públicas y comunicaciones.</li> <li>• División de comunicaciones corporativas.</li> <li>• División de relaciones con los suplidores.</li> </ul>
Fecha	Enero, 2016.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horas hombres.</li> <li>• Tecnológicos.</li> <li>• Audiovisuales.</li> </ul>
Observaciones	No requiere presupuesto adicional dado que el banco cuenta con una unidad para la ejecución de esta iniciativa.
Descripción de la actividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un documental y/o infomercial.</li> <li>• Grabar testimoniales de los voluntarios.</li> </ul>
Responsables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vicepresidencia relaciones públicas y comunicaciones.</li> <li>• Área recursos humanos.</li> <li>• División audiovisuales.</li> <li>• División comunicaciones corporativas.</li> </ul>
Fecha	Junio, 2016
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horas hombre.</li> <li>• Audiovisuales.</li> </ul>
Observaciones	No requiere presupuesto adicional dado que el banco cuenta con una unidad para la ejecución de esta iniciativa.
Descripción de	Documentar con foto y video las actividades que se realicen

la actividad	dentro del esquema de voluntariado.
Responsables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• División de producción audiovisual.</li> <li>• División de comunicaciones corporativas.</li> </ul>
Fecha	Durante todas las actividades de voluntariado.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horas hombre.</li> <li>• Audiovisuales.</li> </ul>
Observaciones	Subcontratación de servicios en caso de que se requiera un producto especial donde se necesiten equipos que no estén disponibles en la institución.
Descripción de la actividad	Reunión con líderes de proyectos para presentar resultados.
Responsables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área de relaciones públicas.</li> <li>• Área de recursos humanos.</li> <li>• Fundación popular.</li> <li>• División de RSE.</li> <li>• Gerencia de sostenibilidad.</li> <li>• Líderes de proyectos.</li> </ul>
Fecha	Semestral a partir de la implementación del voluntariado.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horas hombre.</li> <li>• Impresos.</li> <li>• Audiovisuales.</li> </ul>
Observaciones	Se requiere presupuesto adicional para inversión en programa especializado de medición.
Descripción de la actividad	Control y medición.
Responsables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundación popular.</li> <li>• Gerencia de sostenibilidad.</li> </ul>
Fecha	Semestral a partir de la implementación del voluntariado.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horas hombre.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnológicos.</li> <li>• Programa especial para medición.</li> </ul>
Observaciones	Se requiere presupuesto adicional para inversión en programa especializado de medición.

Tabla no. 14: Plan de acción

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.2. Organigrama

A pesar de que el VC es un asunto de todos los colaboradores de la empresa es necesaria una estructura que permita el flujo del modelo dentro de la organización. Esta es la propuesta para el caso BPD del equipo responsable para la realización de las actividades correspondientes, este a su vez se apoyará en las distintas áreas del banco para obtener los resultados deseados:

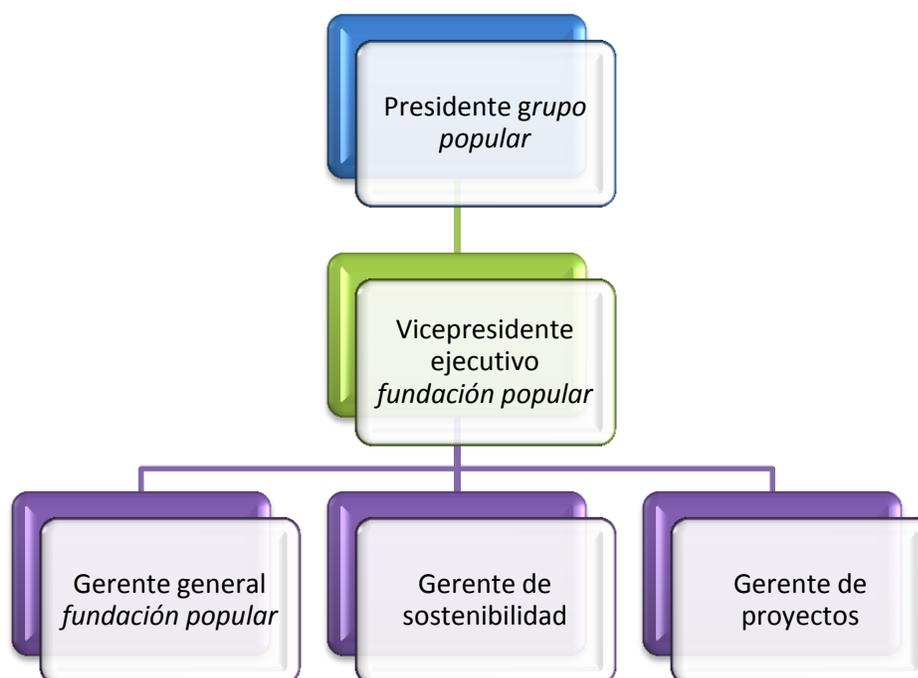


Figura no. 9: Organigrama voluntariado corporativo

Fuente: Elaboración propia

### **3.2. Incentivo y promoción del voluntariado.**

Para mantener a un empleado motivado, que sea eficiente en su trabajo y que promueva un ambiente laboral adecuado, las empresas cuentan con un plan de incentivos al personal. Este plan no solo incluye el aspecto monetario sino que forma parte de conocer las necesidades de los colaboradores y saber que los mueve a cumplir su jornada laboral.

Para los integrantes de VC es igual. Si bien ser voluntario es una vocación inherente a cada uno y no es una acción de la cual se espera algún tipo de recompensa, el que la empresa reconozca el esfuerzo de sus empleados siempre es bien percibido y aceptado.

En este mismo sentido, es de vital importancia señalar, que los planes de incentivos ejecutados por la empresa promueve el reclutamiento de nuevos voluntarios y fideliza a los que ya forman parte. Esto viene dado gracias a que los empleados perciben que la organización está involucrada y comprometida con este modelo de gestión. Algunas de las prácticas que pueden llevarse a cabo en un plan de incentivo para el VC son:

- Ofrecer días adicionales de vacaciones por determinado tiempo de trabajo voluntario.
- Flexibilidad en el horario de trabajo para poder aportar las horas voluntarias.
- Capacitación en las áreas de interés como recompensa por el tiempo de labor voluntaria.
- Concurso entre voluntarios donde la empresa premia al equipo con una donación metálica para la ONG con la que estén trabajando.
- Reconocimiento público en las premiaciones anuales y en los comunicados.

## CONCLUSIONES

Sin lugar a dudas la sociedad en República Dominicana entiende que la RSE debe ser prioritaria en las organizaciones. Los consumidores están dispuestos a cambiar sus preferencias para elegir los productos y servicios de empresas socialmente responsables. Esta demanda hace que se diseñen nuevos sistemas y que se efectúen cambios en los paradigmas existentes.

Al finalizar esta investigación, sobre el impacto del voluntariado corporativo en el *banco popular dominicano*, se evidencian las siguientes conclusiones:

- a) El VC es un sistema que está en constantes cambios. Se adapta a las necesidades de las comunidades, a los objetivos de la empresa y a las expectativas de los colaboradores. Varía de acuerdo a la naturaleza de la empresa y a los objetivos estratégicos de la misma.
- b) El VC genera valor añadido al negocio dada la dinámica que se lleva a cabo con su capital humano y las comunidades. Es un complemento de la RSE para el beneficio de la sociedad, la empresa y los propios empleados.
- c) El empleado se ve beneficiado a través de las experiencias adquiridas de manera personal y profesional, lo que se traduce a un mayor rendimiento y un aumento en las posibilidades de crecer dentro de la empresa.
- d) En cuanto a la empresa su cultura y valores influyen en las acciones que se desarrolla y son transmitidas a las comunidades, generando un efecto multiplicador y fortaleciendo la imagen y reputación de la misma.
- e) Las redes sociales y el auge de los medios electrónicos han sido un catalizador de la comunicación en el marco de la responsabilidad social en las diferentes comunidades. Los consumidores son más exigentes y quieren escuchar qué hace la empresa para mejorar la desigualdad en la sociedad.

- f) Para que el VC sea sostenible en el tiempo la medición es un factor clave. Las empresas necesitan saber cuál es la rentabilidad de la inversión de estos programas.

Por otro lado la investigación exhaustiva dentro del BPD, las entrevistas y encuestas realizadas a su personal arrojaron lo siguiente:

- a) El BPD cuenta con una amplia variedad de programas con impacto social.
- b) Los ejecutivos comprenden el impacto que ejerce el voluntariado en la empresa, los empleados, la sociedad y el gobierno; así como también se muestran interesados en desarrollar un programa que permita ofrecer mayores oportunidades a los colaboradores de participar como voluntarios.
- c) La implementación un voluntariado corporativo en la institución es totalmente factible ya que los colaboradores están altamente interesados en participar en los programas y acciones de RSE que fomente la empresa; y porque poseen competencias y habilidades adecuadas para la realización de los mismos.

## RECOMENDACIONES

A pesar de que el BPD cuenta con un programa de RSE, que comprende diferentes áreas, es necesario y recomendable la implementación del nuevo modelo presentado en este monográfico con miras a dinamizar estas acciones, que se han estado llevando a cabo desde sus inicios, y con el objetivo de aportar al desarrollo de los empleados, la empresa y la comunidad. Dentro de las recomendaciones se incluye:

- a) Incorporar a la cultura corporativa el día voluntario con el fin de incentivar a más empleados a participar de los programas.
- b) Diseñar un programa de alto impacto en colaboración de la *fundación popular* y una ONG reconocida que permita el involucramiento de un gran número de voluntarios a nivel nacional.
- c) Clasificar los programas por su enfoque.
- d) Crear un programa de motivación e incentivos que incluya:
  - Asignación de horas laborales para los trabajos de voluntariado.
  - Compensación de las horas voluntarias (definir cantidad) por un día adicional de vacaciones.
  - Recompensas (no monetaria).
- e) Incorporar una política sobre voluntariado corporativo que permita a los colaboradores tener claras las reglas.
- f) Destinar un presupuesto a las acciones de voluntariado que lo amerite.
- g) Invertir en un sistema de medición para facilitar la redacción de una memoria de sostenibilidad y balance social.
- h) Coordinar talleres para las organizaciones aliadas que no cuenten con una estructura de voluntariado.
- i) Creación de comité ejecutivo para la toma de decisiones que impacten de manera macro a la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

Alianza ONG. (n.d.). Sirve Quisqueya. Recuperado julio 9, 2015, de <http://www.alianzaong.org.do/areas-de-trabajo/voluntariado/sirve-quisqueya/>

Allen, K. (2012). La gran carpa. Voluntariado corporativo en la era global. Barcelona: Editorial Ariel, S.A.

Alonso Vázquez, M. (2006). Marketing social corporativo. Edición electrónica. España: eumed.net.

Araque Hontangas, N. (2009, junio). ISD Fundación. Recuperado julio 5, 2015, de El voluntariado a través de los cambios legislativos y funcionales: [http://www.isdfundacion.org/publicaciones/revista/pdf/n2\\_2.pdf](http://www.isdfundacion.org/publicaciones/revista/pdf/n2_2.pdf)

Banco BHD León. (2008). Banco BHD León. Recuperado junio 26, 2015, de [https://www.bhdleon.com.do/app/do/resp\\_soc.aspx](https://www.bhdleon.com.do/app/do/resp_soc.aspx)

Banco Central de la República Dominicana. (2012). Banco Central. Recuperado junio 26, 2015, de Voluntariado Bancentraliano: <http://www.bancentral.gov.do/voluntariado/>

Banco Popular Español. (1997). Diccionario de Términos Bancarios. Barcelona: EPISE.

Banco Popular Dominicano. (2014). Una historia con futuro. Banco Popular Dominicano. Santo Domingo: Amigo del Hogar.

Banco Popular Dominicano. (n.d.). Intranet. República Dominicana.

Banco Popular Dominicano, S.A - Banco Múltiple. (n.d.). popularenlinea. Recuperado mayo 30, 2015, de popularenlinea: <https://www.popularenlinea.com>

Banco Popular Dominicano, S.A. (2015). Informe de gestión anual 2014. Banco Popular Dominicano. Santo Domingo: Amigo del Hogar.

Banreservas. (2012). Banreservas. Recuperado junio 26, 2015, de Voluntariado Reservas: <http://www.banreservas.com.do/Pages/Voluntariado.aspx>

Barranco Saiz, F. J. (2005). Marketing social corporativo. La acción social de la empresa. Madrid: Ediciones Pirámide.

BBVA. (n.d.). BBVA. Recuperado julio 9, 2015, de Voluntarios: <http://www.voluntariado.org/bbva/>

Caixabank. (2006). Caixabank. Recuperado julio 9, 2015 de [https://portal.lacaixa.es/deployedfiles/particulars/Estaticos/PDFs/Responsabilidad Corporativa/Asi\\_es\\_la\\_Caixa2006\\_esp.pdf](https://portal.lacaixa.es/deployedfiles/particulars/Estaticos/PDFs/Responsabilidad_Corporativa/Asi_es_la_Caixa2006_esp.pdf)

Cáritas. Arquidiócesis de Santiago. (2010). Cáritas Arquidiocesana. Recuperado julio 18, 2015, de Quienes somos: <http://caritassantiago.org/QuienesSomos>

Centro de información de las Naciones Unidas. (2008). CINU. Recuperado 06 14, 2015, de CINU: [www.cinu.mx/ong/index](http://www.cinu.mx/ong/index)

Centro para el desarrollo agropecuario y forestal. (n.d.). CEDAF. Recuperado julio 18, 2015, de <http://www.cedaf.org.do>

ECORED. (2012). (G. Neurona, Editor) Recuperado julio 7, 2015, de Red Nacional de Apoyo Empresarial a la Protección Ambiental: <http://www.ecored.org.do>

EDUCA. (n.d.). Acción empresarial por la educación. Recuperado julio 20, 2015, de <http://educa.org.do/quienes-somos/>

Enrique, A. M., Madroñero, M., Morales, F., & Soler, P. (2008). La planificación de la comunicación empresarial. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

Fundación CODESPA. (n.d.). Fundación CODESPA. Recuperado de <https://www.codespa.org/aprende/glosario>

Fundación ESPLAI. (n.d.). voluntariado.net. Recuperado junio 12, 2015, de <https://www.voluntariado.net>

Fundación Hazlo posible. (2013, junio 21). hacesfalta.org. Recuperado julio 07, 2015, de <http://www.hacesfalta.org/noticias/detalle/?IdPost=5040>

Fundación Popular, Inc. (2015, Febrero 5). Fundación Popular. Recuperado Julio 3, 2015, de <https://www.facebook.com/FundacionPopular>

Fernández García, R. (2009). Responsabilidad Social Corporativa. España: Editorial Club Universitario.

Foundation Center. (2015). grantspace.org. Recuperado 06 12, 2015, de <http://m.grantspace.org/tools/knowledge-base/Preguntas-y-respuestas-en-espanol/Recursos-para-la-investigacion/filantropia-corporativa-corporate-giving>

Gallardo Vázquez, D., Sánchez Hernández, M. I., Corchuelo Martínez-Azúa, M. B., & Guerra Guerra, A. (2010, Noviembre). Diagnóstico del voluntariado corporativo en la empresa española. *Revista de Estudios Empresariales* , p. 54-80.

García del Junco, J., Palacios Florencio, B., & Espasandín Bustelo, F. (2013). *Manual práctico de la responsabilidad social corporativa*. Madrid: Ediciones Pirámide.

García Inda, A., & Martínez de Pisón, J. (2001). *Ciudadanía, Voluntariado y Participación*. Ciudadanía, voluntariado y políticas sociales. Madrid: Editorial Dykinson, S. L.

Grupo Universal. (2014). Universal. Recuperado junio 26, 2015, de Responsabilidad Social:  
[https://www.universal.com.do/responsabilidad\\_social/Paginas/default.aspx](https://www.universal.com.do/responsabilidad_social/Paginas/default.aspx)

Granito de arena. (2013). Granito de arena. Dominicana socialmente responsable. Recuperado julio 7, 2015, de  
<http://www.granitodearena.do/?lang=es>

GRI. (n.d.). GRI. Recuperado julio 18, 2015, de  
<https://www.globalreporting.org/Information/about-gri/Pages/default.aspx>

International Association for Volunteer Effort. (n.d.). IAVE. Recuperado julio 20, 2015, de Global Corporate Volunteer Council:  
<https://www.iave.org/corporations/gcvc/>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación (Quinta Edición). México: McGRAW-HILL.

Junior Achievement Dominicana. (n.d.). Junior Achievement Dominicana. Recuperado julio 16, 2015, de [www.jadom.org/sitio/index](http://www.jadom.org/sitio/index)

Luna Rodríguez, V., & Pezo Paredes, A. (2005). Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos (Serie Ciencia y Tecnología No. 143 ed.). Colombia: Convenio Andrés Bello.

La Caixa. (2012). Obra social "la Caixa". Recuperado julio 11, 2015, de Voluntariado: [http://obrasocial.lacaixa.es/ambitos/home/voluntariado\\_es.html](http://obrasocial.lacaixa.es/ambitos/home/voluntariado_es.html)

Lemonche, P. (2011). Foretica. Recuperado julio 5, 2015, de Voluntariado Corporativo. Un puente de colaboración entre la empresa y la sociedad:  
[http://giveandgainday.foretica.org/wordpress/wp-content/uploads/2014/03/for%C3%A9tica\\_voluntariado\\_corporativo.pdf](http://giveandgainday.foretica.org/wordpress/wp-content/uploads/2014/03/for%C3%A9tica_voluntariado_corporativo.pdf)

London Benchmarking Group. (n.d.). CSI solutions. Corporate Social Investment. Recuperado julio 18, 2015, de <http://www.csisolutions.co.za/lbg-model.php>

Mercado. (2015, Junio). 80 Mejores empresas para trabajar. Revista Mercado , 301, p. 124.

Michelén, J. E. (2009). Primer estudio de percepción de a responsabilidad social empresarial (RSE) en República Dominicana. Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM), Observatorio Permanente de ética y responsabilidad social en República Dominicana (OPERSE). Santo Domingo: Editora Búho.

Minguez, N. (n.d.). Un marco conceptual para la comunicación corporativa. Madrid, España.

Moya Pons, F. (1989). Pioneros de la banca dominicana. Santo Domingo: Amigo del Hogar.

Moreno Izquierdo, J. A. (2004). Responsabilidad social corporativa y competitividad: una visión desde la empresa. España: BBVA.

Olcese, A., Rodríguez, M. A., & Alfaro, J. (2008). Manual de la empresa responsable y sostenible. Madrid: McGRAW-HILL.

Olivares, M. (2008). Responsabilidad social empresarial en la República Dominicana. Santo Domingo: Alianza ONG.

Organización Internacional de Estandarización. (2010). Recuperado junio 14, 2015, de [www.iso.org/iso/iso\\_26000\\_project\\_overview-es.pdf](http://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es.pdf)

Pérez Ruiz, A., & Rodríguez del Bosque, I. A. (2013). Responsabilidad social y marketing en el sector bancario. Madrid: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S. A.).

Pérez, R. A. (2001). Estrategias de comunicación. Barcelona: Editorial Ariel, S. A.

Pizzolante Negrón, I. (2009). De la Responsabilidad Social Empresarial a la Empresa Socialmente Responsable. Madrid, España: Ediciones de las Ciencias Sociales, S. A.

Plan Sierra. (2012). Plan Sierra. Recuperado julio 18, 2015, de <http://plan.plansierra.org.do>

Points of Light Institute. (2010). 2010 Employee Volunteer Program Reporting Standards. Recuperado julio 14, 2015, de <http://www.pointsoflight.org/sites/default/files/site-content/files/2010-poli-evp-reporting-full.pdf>

SumaRSE. (2012). SumaRSE. Recuperado julio 14, 2015, de <http://www.sumarse.org.pa/site/indicarse/>

Sussman, R. W., & Cloninger, C. (2011). Origins of Altruism and Cooperation. New York: Springer.

Sanar una Nación. (2015). El proyecto. Recuperado julio 20, 2015, de <http://www.sanarunanacion.org/proyecto/>

Servicio de Voluntariado Ignaciano de la República Dominicana. (2015). SERVIR. Recuperado junio 26, 2015, de <http://www.servird.org/site/index.php/programas/voluntariado-corporativo>

Spainsif. Manual de la inversión socialmente responsable. Foro de la inversión socialmente responsable. España: Spainsif.

Reinares Lara, P., & Calvo Fernández, S. (1999). Gestión de la comunicación comercial. Madrid: McGRAW-HILL.

Rodríguez, A. (2009). Responsabilidad en tiempos de crisis. Mercado. Edición especial de colección, 24.

Telefónica. (n.d.). Fundación Telefónica. Recuperado julio 11, 2015, de <http://www.fundaciontelefonica.com/voluntarios/>

Toro Jaramillo, I. D., & Parra Ramírez, R. D. (2006). Método y conocimiento. Metodología de la investigación. Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

Voluntare. (2013). Guía de voluntariado corporativo. Forética. agilecontents.com. (n.d.). Recuperado de [http://www.agilecontents.com/pdf/Agile\\_laCaixa\\_BusinessCase.pdf](http://www.agilecontents.com/pdf/Agile_laCaixa_BusinessCase.pdf)

Zorrilla Arena, S. (2007). Introducción a la metodología de la investigación. México : Océano.



**Vicerrectoría de Estudios de Posgrado**

**Anteproyecto del trabajo para optar por el título de:  
Maestría en Gerencia de la Comunicación Corporativa**

Título:

**IMPACTO DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO EN LA  
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DEL  
BANCO POPULAR DOMINICANO**

Postulante:

**Lic. Rosanna Checo Aybar**

Mat. 2013-2154

Tutor:

**Dr. Reinaldo Ramón Fuentes Plasencia**

Santo Domingo, Distrito Nacional

República Dominicana

Julio, 2015

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Durante décadas la banca comercial ha estado involucrada en el desarrollo de los países a través del mejoramiento de la salud, educación, medioambiente, deporte, cultura, entre otros aspectos. Es a partir de la década de los 90 cuando incrementa la tendencia de ver estas acciones por lo que hoy se conoce como responsabilidad social empresarial (RSE). Hoy en día las empresas buscan tener mayor presencia en la sociedad con el fin de contribuir al bienestar social y a la excelencia empresarial.

Actualmente el "banco popular dominicano" (BPD) cuenta con programas de responsabilidad social empresarial (RSE) que requieren del involucramiento del personal de la institución; sin embargo el banco, como entidad financiera enfocada en la sostenibilidad, no cuenta con un programa de voluntariado corporativo (VC) que permita dinamizar las acciones que por más de 50 años se han venido desarrollando a favor de la sociedad dominicana.

Si partimos de que el 95% de la sociedad en República Dominicana entienden que la RSE debe ser prioritaria en las organizaciones y de que los consumidores están dispuestos a cambiar sus preferencias para elegir los productos y servicios de empresas socialmente responsables<sup>38</sup> es evidente que esta demanda, referente al compromiso que deben tener las empresas, hacen que se diseñen nuevos sistemas y que se efectúen cambios en los paradigmas existentes.

A pesar de que el fenómeno de voluntariado corporativo (VC) es reciente y que en República Dominicana pocas empresas poseen una estructura del mismo es importante señalar que en organizaciones benéficas y del tercer sector, tanto locales como internacionales, cuentan con voluntariados activos.

---

<sup>38</sup> (Michelén, 2009) *Primer estudio de percepción de a responsabilidad social empresarial (RSE) en República Dominicana.*

De acuerdo al “servicio de voluntariado ignaciano de la República Dominicana” (SERVIR-D) empresas como INCA, “tavares industrial”, IMCA, “pfizer dominicana” entre otras cuentan con un VC activo; además, en el sector bancario y de servicios encontramos empresas como el “banco central”<sup>39</sup>, “banreservas”<sup>40</sup>, “banco bhd león”<sup>41</sup> y la “universal de seguros”<sup>42</sup>.

Si tomamos en cuenta que el “banco popular dominicano” (BPD) ha sido reconocido como la mejor empresa para trabajar, por tercer año consecutivo, por la revista Mercado y que al cierre del año 2014 contaba con 6,738 empleados<sup>43</sup>, que representan un activo potencial para llevar a cabo el programa de VC, se evidencia la necesidad de intensificar a través de otras herramientas los resultados que hasta el momento se han obtenido gracias a la experiencia, el portafolio de programas de RSE y los aliados estratégicos con que cuenta.

Así mismo, cabe destacar que, el voluntariado fortalece el sentido de pertenencia de los empleados en la empresa y que la RSE debe ser fortalecida no sólo a nivel externo sino también en su dimensión interna. Por tanto, es necesario estudiar y valorar el impacto que el VC podría ejercer sobre las acciones que se llevan a cabo dentro y fuera de la organización para seguir siendo reconocida como la más importante en el sector financiero nacional.

En cuanto al tema de comunicación se refiere, es trascendental que se implemente de manera efectiva, sobre todo ahora donde la credibilidad empresarial se ve afectada por la crisis económica y financiera. Para poder obtener una buena imagen corporativa es imperante la alineación estratégica de

---

<sup>39</sup> <http://www.bancentral.gov.do/voluntariado/>

<sup>40</sup> <http://www.banreservas.com.do/Pages/Voluntariado.aspx>

<sup>41</sup> [https://www.bhdleon.com.do/app/do/resp\\_soc.aspx](https://www.bhdleon.com.do/app/do/resp_soc.aspx)

<sup>42</sup> [https://www.universal.com.do/responsabilidad\\_social/Paginas/default.aspx](https://www.universal.com.do/responsabilidad_social/Paginas/default.aspx)

<sup>43</sup> Mercado. (2015, Junio). 80 Mejores empresas para trabajar. *Revista Mercado*, 301, p. 124.

las comunicaciones ya que las empresas crean vínculos a través de lo que comunica y cómo lo comunica. Es por esto que un VC contribuiría a la creación de historias que conecten, fidelicen y sean memorables. En la organización que estamos estudiando se puede decir que los esfuerzos de comunicación a nivel externo van en esta línea, mas existen oportunidades de mejora en lo que se comunica dentro de la empresa y cómo se comunica.

(Pizzolante Negrón, 2009, p. 219) afirma que “un buen programa de responsabilidad social, debe estar alineado con el plan de negocios de la empresa, (...). El oportuno, sostenido y coherente comportamiento como ciudadano corporativo, fortalece la sensibilidad de la empresa con su ambiente”.

En este mismo sentido las empresas deben comprender que la RSE, y a su vez el voluntariado, agrega valor a la marca y crea una ventaja competitiva; pero, para que esto se cumpla, debe existir un plan de comunicación capaz de acercar la institución tanto a los clientes como a los colaboradores de todos los niveles.

## **OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **OBJETIVO GENERAL**

- Evaluar el impacto del voluntariado corporativo en las acciones de responsabilidad social empresarial del “banco popular dominicano” (BPD).

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar los conceptos relacionados al voluntariado corporativo y la responsabilidad social empresarial.
- Identificar modelos de voluntariado corporativo y su impacto en las empresas.
- Analizar la factibilidad de establecer un programa de voluntariado corporativo en el BPD.
- Establecer los beneficios de la implementación del voluntariado corporativo.
- Diseñar un programa de voluntariado corporativo para el BPD.

## **JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Con la presente investigación se pretende determinar la importancia y el impacto que ejerce el voluntariado corporativo en las empresas, particularmente en el BPD, así como los beneficios que sugiere para los voluntarios y la sociedad en general. Este valor agregado puede ser utilizado de manera eficaz y estratégica en las comunicaciones siempre y cuando se cuente con un sistema de medición que respalde lo que la empresa afirma.

### **En el orden teórico**

El voluntariado corporativo es un tema reciente pero que está tomando cada vez mayor relevancia a nivel mundial. Para el desarrollo de este monográfico se tomarán en consideración los libros que tratan el objeto de estudio, reportes y guías conceptuales y prácticas; así como también bibliografía referentes a voluntariado y responsabilidad social empresarial.

Estudiar estos conceptos, casos y buenas prácticas nos permitirá estructurar un modelo adaptado a la cultura organizacional del *banco* y al negocio, para rediseñar los programas de RSE de modo que los recursos invertidos tengan el mayor rendimiento posible pero no solo para la empresa sino también para los empleados y la sociedad en general.

### **En el orden metodológico**

Como instrumentos de investigación se utilizarán la entrevista y la encuesta. La primera estará dirigida a ejecutivos del BPD relacionados a los temas de responsabilidad social con miras a evaluar la importancia que suponen sobre el objeto de estudio, su relación con RSE y su impacto en la institución a todos los niveles. La segunda será completada por colaboradores de diferentes áreas de la

organización donde se evaluará el perfil de los encuestados, su identificación con la empresa y motivación, el interés que poseen de participar en un programa de voluntariado corporativo y las áreas de interés y competencias con las que cuentan.

Además, se evaluarán las prácticas que han dado buenos resultados en empresas afines al sector financiero y con valores similares a los promulgados en el BPD para tomarlas como referente a la hora de diseñar el modelo.

### **En el orden práctico**

Un banco comercial es "el que practica como actividad principal, las operaciones relativas al comercio, descuento, crédito, etc." (Banco Popular Español, 1997). Si vamos más allá de la definición y vemos a las instituciones financieras como empresas cuyo negocio no es colocar y recibir dinero sino aportar a la realización de los sueños de los grupos de interés entonces podemos comprender la importancia que tiene la responsabilidad social y a su vez el voluntariado como parte de la cultura organizacional.

A través del estudio del objeto se intenta aportar un proyecto adaptable a la cultura organizacional del BPD con el fin de intensificar las acciones de RSE que se llevan a cabo en la institución; además, se busca definir los puntos de interés que vayan acorde con el nuevo modelo de gestión y de actuación social sostenible. Lo que se pretende con este proyecto es ser referentes en República Dominicana en el tema de voluntariado, así como lo hemos sido en los negocios y en responsabilidad social.

## MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

El enfoque que se desea destacar en la presente investigación sobre voluntariado corporativo está directamente relacionado con la responsabilidad social empresarial. En este sentido es necesario resaltar algunos aportes previos sobre ambos temas.

Si analizamos los conceptos de diversos autores sobre RSE encontraremos algunos puntos en común, como el hecho de que no solo impacta a las comunidades, como es el caso de la filantropía corporativa, sino que ejerce una huella entre los diferentes grupos de interés. De igual manera cabe destacar que estas acciones son llevadas a cabo de manera voluntaria por las empresas, de aquí el interés de estudiar el impacto de un VC.

(Barranco Saiz, 2005, p. 46) considera que el voluntariado corporativo es: "Uno de los sistemas más importantes para hacer que la acción social, esto es, la responsabilidad social de las empresas, se integre en la propia cultura del negocio y no sea percibida por los trabajadores como algo que sólo incumbe a la dirección o a los propietarios de las compañías. Es un importantísimo elemento de marketing interno que contribuye a la integración laboral, a la participación y a incrementar el orgullo de pertenencia a una determinada organización".

(Olcese, Rodríguez, & Alfaro, 2008, p. 137) afirman que "la satisfacción de los empleados con las empresas es condición indispensable para que éstos se sientan identificados con la misma y se comprometan e involucren en la consecución de sus objetivos". Así mismo explican que cada vez más las empresas apuestan por el llamado "salario emocional" el cual está atado a aquellas acciones que involucran algo más que simplemente el salario.

Como podemos apreciar el VC impacta no simplemente a la sociedad o al grupo de personas favorecidas sino que tanto las empresas como los empleados encuentran en estos programas un beneficio tangible o intangible. Para apoyar este razonamiento (Gallardo Vázquez, Sánchez Hernández, Corchuelo Martínez-Azúa, & Guerra Guerra, 2010) declaran que “con esta práctica las empresas pueden alcanzar una serie de beneficios para todas las partes implicadas, siendo ésta la esencia del VC. Es decir, todos los agentes de interés o *stakeholders* resultarán satisfechos en el logro de sus motivaciones y aspiraciones”.

En este mismo sentido es importante aclarar que las empresas que asumen la RSE y el VC como parte de su cultura no sólo contribuyen a la sociedad sino que reciben de la sociedad; al final no podemos olvidar que los negocios están concebidos para ser rentables, esto no implica que se deje a un lado el llamado negocio ético que tiene que ver con la forma en que se hacen los negocios y con quien.

Por otro lado existen razones para que la RSE se de en las empresas no necesariamente de manera voluntaria, en este sentido (Moreno Izquierdo, 2004) enumera las siguientes en su reporte:

- Presión de la sociedad civil.
- Presión de las instituciones públicas.
- Presión del mercado.
- Cambios en el entorno.

Ahora bien, otro aspecto de la responsabilidad social corporativa es el denominado “buen gobierno corporativo” (Pizzolante Negrón, 2009, p. 98) que no es más que el “cumplimiento de la misión institucional y la creación de una conciencia de autocontrol, (...)”. De igual modo Pizzolante nos hace entender que la comunicación estratégica forma parte esencial de la empresa sustentable

ya que como institución, aún más en el ámbito financiero, debemos hacer lo que decimos y aferrarnos a nuestras creencias y valores éticos.

De acuerdo a (Pérez, 2001) uno de los cambios más relevantes en el mundo de la comunicación fue la publicación del libro de Schmertz (1987) titulado: *El silencio no es rentable*. En este sentido es importante tener en cuenta que todo comunica, no importa si lo hacemos a través de los medios de comunicación o si nos abstenemos de hacerlo, al final tendremos un resultado que puede estar o no alineados a nuestros objetivos en la misma medida de si está pensado de manera estratégica o no.

La comunicación estratégica "hace referencia a una cualidad diferencial de algunas comunicaciones que las distinguen de aquellas otras actuaciones que aun siendo comunicativas no tienen los rasgos que las cualifiquen de estratégicas" (Pérez, 2001). La misma sirve para dirigir el poder que tiene la comunicación al logro de los resultados de la empresa.

## MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

**Voluntario:** "Es la persona que, por elección propia, dedica una parte de su tiempo a la acción solidaria, altruista, sin recibir remuneración por ello".<sup>44</sup>

**Voluntariado:** "Constituye una propuesta de participación ciudadana libre, solidaria y organizada en los asuntos públicos con formas, contenidos y objetivos diversos a las formas políticas tradicionales" (García Inda & Martínez de Pisón, 2001, p. 128).

---

<sup>44</sup> Fundación ESPLAI. Recuperado de <https://www.voluntariado.net>

**Voluntariado corporativo:** "Conjunto de proyectos que son desarrollados por una empresa, en los que intervienen los empleados, tanto activos como jubilados, cuyo fin es contribuir al desarrollo social, a la conservación del medioambiente, a la cooperación con los países del denominado Tercer Mundo, a la educación, etc., así como a cualquier otro objetivo social que, tanto la empresa como los trabajadores, consideren de interés" (Barranco Saiz, 2005, p. 147).

**Voluntariado corporativo para el desarrollo:** "Es aquel impulsado desde las empresas y sus empleados y que se implementa en países 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 know-how de las empresas, y sus profesionales hacia estas zonas".<sup>45</sup>

**Responsabilidad social empresarial:** "Es la forma de conducir los negocios de las empresas que se caracteriza por tener en cuenta los impactos que todos los aspectos de sus actividades generan sobre sus clientes, colaboradores, accionistas, comunidades locales, medioambientales y sobre la sociedad en general". (Rodríguez, 2009, p. 18)

**Plan de comunicación:** "Es un documento escrito en el que se explican las actividades de comunicación con el fin último de alcanzar las metas de la organización, el marco de tiempo en que se llevarán a cabo y el presupuesto necesario para ello. Es una combinación de objetivos de comunicación, misión y estrategias de la organización" Potter (1999) citado por (Enrique, Madroñero, Morales, & Soler, 2008, p. 82).

---

<sup>45</sup> Fundación CODESPA. Recuperado de <https://www.codespa.org/aprende/glosario>

**Filantropía corporativa:** “Se basa en las contribuciones que provienen del sector empresarial, específicamente de las ganancias corporativas que se utilizan para apoyar al sector civil y sin fines de lucro”.<sup>46</sup>

**ONG:** “Una organización no gubernamental (ONG) es cualquier grupo no lucrativo de ciudadanos voluntarios, que está a nivel local, nacional o internacional”.<sup>47</sup>

**Cultura organizacional:** “Es la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de dicha conducta, cuyos elementos se comparten y se transmiten a los miembros de una sociedad” (Luna Rodríguez & Pezo Paredes, 2005, p. 54).

**Stakeholders:** “Cualquier persona, grupo o entidad que tenga un vínculo o interés, directo o indirecto, con o sobre la organización” (García del Junco, Palacios Florencio, & Espasandín Bustelo, 2013).

**Imagen:** “Es el conjunto de significados que una persona asocia a una organización, es decir, las ideas utilizadas para describir o recordar dicha organización”.<sup>48</sup>

**Reputación:** “Es el resultado de la estimación de los distintos públicos que tienen una relación con la empresa”.<sup>49</sup>

**ISO 26000:** “Es una norma internacional ISO que ofrece guía en RS. Está diseñada para ser utilizada por organizaciones de todo tipo, tanto en los sectores

---

<sup>46</sup> Foundation Center, 2015. Recuperado de <http://m.grantspace.org/tools/knowledge-base/Preguntas-y-respuestas-en-espanol/Recursos-para-la-investigacion/filantropia-corporatvia-corporate-giving>

<sup>47</sup> Centro de información de las Naciones Unidas, 2008. Recuperado de <http://www.cinu.org.mx/ongs/index>

<sup>48</sup> <http://www.rrppnet.com.ar/comcorporativa.htm>

<sup>49</sup> <http://www.rrppnet.com.ar/comcorporativa.htm>

público como privado, en los países desarrollados y en desarrollo, así como en las economías de transición”.<sup>50</sup>

## **MARCO ESPACIAL**

La investigación será realizada en el “banco popular dominicano”, primera institución financiera de capital privado dominicano con más de cincuenta años de servicio. La sede principal de esta entidad se encuentra ubicada en la avenida John F. Kennedy no. 20 esq. avenida Máximo Gómez, sector Miraflores.

## **MARCO TEMPORAL**

Se evaluará el período comprendido entre mayo y agosto de 2015 para definir la situación actual de la empresa referente al objeto de estudio y desde sus inicios para comprender su mística.

## **DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Tipo de investigación**

Con miras a profundizar sobre el tema de investigación se empleará el estudio exploratorio ya que de acuerdo a (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010) nos permite “obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular”. Es decir que a través del mismo se captaran las informaciones necesarias para poder sustentar el estudio y a partir del mismo concebir conceptos que constituyan un aporte.

---

<sup>50</sup> [http://www.iso.org/iso/iso\\_26000\\_project\\_overview-es.pdf](http://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es.pdf)

En este mismo sentido se utilizará el estudio con alcance descriptivo para recoger información sobre la tendencia del personal del BPD sobre las acciones de RSE ya que el mismo “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

### **Métodos de investigación**

Para el desarrollo de esta investigación serán utilizados los siguientes métodos:

Observación: Con el propósito de evaluar los aspectos actuales del BPD y comprender su estructura.

Deductivo: Iremos de lo general a lo particular para analizar los conceptos y programas ya existentes con el objetivo de aplicar las mejores prácticas a la organización.

Análisis y síntesis: Para evaluar la relación causa-efecto del voluntariado corporativo y las acciones de responsabilidad social así como también su impacto en la empresa.

Empírico: A través de la experiencia en el manejo y organización de actividades de responsabilidad social se plasmarán los conocimientos e ideas previamente adquiridos.

### **Técnicas de investigación**

Entrevistas: se realizarán entrevistas a ejecutivos de la institución con posiciones afines al tema con miras a evaluar la percepción que tienen sobre el voluntariado

corporativo y su impacto en la empresa a todos los niveles (reputación, sostenibilidad, empleados). Así mismo se entrevistarán a expertos en el área de la responsabilidad social para conocer sus puntos de vista sobre el tema.

Cuestionario: con miras a evaluar la factibilidad de la implementación de un VC en el BPD se diseñará un cuestionario de preguntas cerradas que será remitido de manera electrónica a una muestra de los empleados.

Observación participante: con el propósito de analizar y comprender la estructura corporativa, su modo de actuar y la motivación de los empleados.

## **Fuentes**

Para la elaboración del proyecto se utilizarán tanto fuentes primarias como secundarias para la recolección y posterior análisis conceptos tratados anteriormente entre ellos:

- Libros de textos especializados.
- Revistas de la institución y de temas asociados.
- Informes anuales.
- Reportes de organizaciones sin fines de lucro.
- Enciclopedias.
- Documentos de la WEB.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

### **CAPÍTULO I: EL BANCO POPULAR DOMINICANO Y SU CAPITAL HUMANO COMO ACTIVO SOCIAL.**

- 1.1 Breve reseña histórica de la organización.
- 1.2 Filosofía corporativa.
  - 1.2.1 Misión.
  - 1.2.2 Visión.
  - 1.2.3 Valores.
- 1.3 Modelo Popular de actuación sostenible.
- 1.4 Origen y evolución del voluntariado.
- 1.5 Tipos de voluntariado.
- 1.6 Tendencias y casos del voluntario corporativo a nivel mundial.

### **CAPÍTULO II: IMPACTO DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO EN LA GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE DEL BANCO POPULAR DOMINICANO.**

- 2.1. Situación actual del voluntariado corporativo en el “banco popular dominicano”.
- 2.2. Diagnóstico de la factibilidad de la implementación de un voluntariado en el BPD.
- 2.3. Herramientas de medición para el involucramiento, monitoreo y seguimiento para la continuidad y sostenibilidad del VC.
- 2.4. Estrategias de comunicación y alineación al negocio.

## **CAPÍTULO III: NUEVO MODELO DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO PARA EL BPD.**

- 3.1 Identificación de habilidades del capital humano del BPD.
- 3.2 Estructura operativa del modelo del voluntariado corporativo.
  - 3.2.1 Actitud vocacional vs capacidades.
  - 3.2.2 Mapa operacional de gestión social.
  - 3.2.3 Gestión del talento voluntario.
  - 3.2.4 Administración de data dura.
- 3.3 Incentivo y promoción del voluntariado.

## BIBLIOGRAFÍA

Alianza ONG. (n.d.). Sirve Quisqueya. Recuperado julio 9, 2015, de <http://www.alianzaong.org.do/areas-de-trabajo/voluntariado/sirve-quisqueya/>

Allen, K. (2012). La gran carpa. Voluntariado corporativo en la era global. Barcelona: Editorial Ariel, S.A.

Alonso Vázquez, M. (2006). Marketing social corporativo. Edición electrónica. España: eumed.net.

Araque Hontangas, N. (2009, junio). ISD Fundación. Recuperado julio 5, 2015, de El voluntariado a través de los cambios legislativos y funcionales: [http://www.isdfundacion.org/publicaciones/revista/pdf/n2\\_2.pdf](http://www.isdfundacion.org/publicaciones/revista/pdf/n2_2.pdf)

Banco BHD León. (2008). Banco BHD León. Recuperado junio 26, 2015, de [https://www.bhdleon.com.do/app/do/resp\\_soc.aspx](https://www.bhdleon.com.do/app/do/resp_soc.aspx)

Banco Central de la República Dominicana. (2012). Banco Central. Recuperado junio 26, 2015, de Voluntariado Bancentraliano: <http://www.bancentral.gov.do/voluntariado/>

Banco Popular Español. (1997). Diccionario de Términos Bancarios. Barcelona: EPISE.

Banco Popular Dominicano. (2014). Una historia con futuro. Banco Popular Dominicano. Santo Domingo: Amigo del Hogar.

Banco Popular Dominicano. (n.d.). Intranet. República Dominicana.

Banco Popular Dominicano, S.A - Banco Múltiple. (n.d.). popularenlinea. Recuperado mayo 30, 2015, de popularenlinea: <https://www.popularenlinea.com>

Banco Popular Dominicano, S.A. (2015). Informe de gestión anual 2014. Banco Popular Dominicano. Santo Domingo: Amigo del Hogar.

Banreservas. (2012). Banreservas. Recuperado junio 26, 2015, de Voluntariado Reservas: <http://www.banreservas.com.do/Pages/Voluntariado.aspx>

Barranco Saiz, F. J. (2005). Marketing social corporativo. La acción social de la empresa. Madrid: Ediciones Pirámide.

BBVA. (n.d.). BBVA. Recuperado julio 9, 2015, de Voluntarios: <http://www.voluntariado.org/bbva/>

Caixabank. (2006). Caixabank. Recuperado julio 9, 2015 de [https://portal.lacaixa.es/deployedfiles/particulars/Estaticos/PDFs/Responsabilidad Corporativa/Asi\\_es\\_la\\_Caixa2006\\_esp.pdf](https://portal.lacaixa.es/deployedfiles/particulars/Estaticos/PDFs/Responsabilidad_Corporativa/Asi_es_la_Caixa2006_esp.pdf)

Cáritas. Arquidiócesis de Santiago. (2010). Cáritas Arquidiocesana. Recuperado julio 18, 2015, de Quienes somos: <http://caritassantiago.org/QuienesSomos>

Centro de información de las Naciones Unidas. (2008). CINU. Recuperado 06 14, 2015, de CINU: [www.cinu.mx/ong/index](http://www.cinu.mx/ong/index)

Centro para el desarrollo agropecuario y forestal. (n.d.). CEDAF. Recuperado julio 18, 2015, de <http://www.cedaf.org.do>

ECORED. (2012). (G. Neurona, Editor) Recuperado julio 7, 2015, de Red Nacional de Apoyo Empresarial a la Protección Ambiental: <http://www.ecored.org.do>

EDUCA. (n.d.). Acción empresarial por la educación. Recuperado julio 20, 2015, de <http://educa.org.do/quienes-somos/>

Enrique, A. M., Madroñero, M., Morales, F., & Soler, P. (2008). La planificación de la comunicación empresarial. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

Fundación CODESPA. (n.d.). Fundación CODESPA. Recuperado de <https://www.codespa.org/aprende/glosario>

Fundación ESPLAI. (n.d.). voluntariado.net. Recuperado junio 12, 2015, de <https://www.voluntariado.net>

Fundación Hazlo posible. (2013, junio 21). hacesfalta.org. Recuperado julio 07, 2015, de <http://www.hacesfalta.org/noticias/detalle/?IdPost=5040>

Fundación Popular, Inc. (2015, Febrero 5). Fundación Popular. Recuperado Julio 3, 2015, de <https://www.facebook.com/FundacionPopular>

Fernández García, R. (2009). Responsabilidad Social Corporativa. España: Editorial Club Universitario.

Foundation Center. (2015). grantspace.org. Recuperado 06 12, 2015, de <http://m.grantspace.org/tools/knowledge-base/Preguntas-y-respuestas-en-espanol/Recursos-para-la-investigacion/filantropia-corporativa-corporate-giving>

Gallardo Vázquez, D., Sánchez Hernández, M. I., Corchuelo Martínez-Azúa, M. B., & Guerra Guerra, A. (2010, Noviembre). Diagnóstico del voluntariado corporativo en la empresa española. *Revista de Estudios Empresariales* , p. 54-80.

García del Junco, J., Palacios Florencio, B., & Espasandín Bustelo, F. (2013). Manual práctico de la responsabilidad social corporativa. Madrid: Ediciones Pirámide.

García Inda, A., & Martínez de Pisón, J. (2001). Ciudadanía, Voluntariado y Participación. Ciudadanía, voluntariado y políticas sociales. Madrid: Editorial Dykinson, S. L.

Grupo Universal. (2014). Universal. Recuperado junio 26, 2015, de Responsabilidad Social:  
[https://www.universal.com.do/responsabilidad\\_social/Paginas/default.aspx](https://www.universal.com.do/responsabilidad_social/Paginas/default.aspx)

Granito de arena. (2013). Granito de arena. Dominicana socialmente responsable. Recuperado julio 7, 2015, de  
<http://www.granitodearena.do/?lang=es>

GRI. (n.d.). GRI. Recuperado julio 18, 2015, de  
<https://www.globalreporting.org/Information/about-gri/Pages/default.aspx>

International Association for Volunteer Effort. (n.d.). IAVE. Recuperado julio 20, 2015, de Global Corporate Volunteer Council:  
<https://www.iave.org/corporations/gcvc/>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación (Quinta Edición). México: McGRAW-HILL.

Junior Achievement Dominicana. (n.d.). Junior Achievement Dominicana. Recuperado julio 16, 2015, de [www.jadom.org/sitio/index](http://www.jadom.org/sitio/index)

Luna Rodríguez, V., & Pezo Paredes, A. (2005). Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos (Serie Ciencia y Tecnología No. 143 ed.). Colombia: Convenio Andrés Bello.

La Caixa. (2012). Obra social "la Caixa". Recuperado julio 11, 2015, de Voluntariado: [http://obrasocial.lacaixa.es/ambitos/home/voluntariado\\_es.html](http://obrasocial.lacaixa.es/ambitos/home/voluntariado_es.html)

Lemonche, P. (2011). Foretica. Recuperado julio 5, 2015, de Voluntariado Corporativo. Un puente de colaboración entre la empresa y la sociedad:  
[http://giveandgainday.foretica.org/wordpress/wp-content/uploads/2014/03/for%C3%A9tica\\_voluntariado\\_corporativo.pdf](http://giveandgainday.foretica.org/wordpress/wp-content/uploads/2014/03/for%C3%A9tica_voluntariado_corporativo.pdf)

London Benchmarking Group. (n.d.). CSI solutions. Corporate Social Investment. Recuperado julio 18, 2015, de <http://www.csisolutions.co.za/lbg-model.php>

Mercado. (2015, Junio). 80 Mejores empresas para trabajar. Revista Mercado , 301, p. 124.

Michelén, J. E. (2009). Primer estudio de percepción de a responsabilidad social empresarial (RSE) en República Dominicana. Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM), Observatorio Permanente de ética y responsabilidad social en República Dominicana (OPERSE). Santo Domingo: Editora Búho.

Minguez, N. (n.d.). Un marco conceptual para la comunicación corporativa. Madrid, España.

Moya Pons, F. (1989). Pioneros de la banca dominicana. Santo Domingo: Amigo del Hogar.

Moreno Izquierdo, J. A. (2004). Responsabilidad social corporativa y competitividad: una visión desde la empresa. España: BBVA.

Olcese, A., Rodríguez, M. A., & Alfaro, J. (2008). Manual de la empresa responsable y sostenible. Madrid: McGRAW-HILL.

Olivares, M. (2008). Responsabilidad social empresarial en la República Dominicana. Santo Domingo: Alianza ONG.

Organización Internacional de Estandarización. (2010). Recuperado junio 14, 2015, de [www.iso.org/iso/iso\\_26000\\_project\\_overview-es.pdf](http://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es.pdf)

Pérez Ruiz, A., & Rodríguez del Bosque, I. A. (2013). Responsabilidad social y marketing en el sector bancario. Madrid: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S. A.).

Pérez, R. A. (2001). Estrategias de comunicación. Barcelona: Editorial Ariel, S. A.

Pizzolante Negrón, I. (2009). De la Responsabilidad Social Empresarial a la Empresa Socialmente Responsable. Madrid, España: Ediciones de las Ciencias Sociales, S. A.

Plan Sierra. (2012). Plan Sierra. Recuperado julio 18, 2015, de <http://plan.plansierra.org.do>

Points of Light Institute. (2010). 2010 Employee Volunteer Program Reporting Standards. Recuperado julio 14, 2015, de <http://www.pointsoflight.org/sites/default/files/site-content/files/2010-poli-evp-reporting-full.pdf>

SumaRSE. (2012). SumaRSE. Recuperado julio 14, 2015, de <http://www.sumarse.org.pa/site/indicarse/>

Sussman, R. W., & Cloninger, C. (2011). Origins of Altruism and Cooperation. New York: Springer.

Sanar una Nación. (2015). El proyecto. Recuperado julio 20, 2015, de <http://www.sanarunanacion.org/proyecto/>

Servicio de Voluntariado Ignaciano de la República Dominicana. (2015). SERVIR. Recuperado junio 26, 2015, de <http://www.servird.org/site/index.php/programas/voluntariado-corporativo>

Spainsif. Manual de la inversión socialmente responsable. Foro de la inversión socialmente responsable. España: Spainsif.

Reinares Lara, P., & Calvo Fernández, S. (1999). Gestión de la comunicación comercial. Madrid: McGRAW-HILL.

Rodríguez, A. (2009). Responsabilidad en tiempos de crisis. Mercado. Edición especial de colección, 24.

Telefónica. (n.d.). Fundación Telefónica. Recuperado julio 11, 2015, de <http://www.fundaciontelefonica.com/voluntarios/>

Toro Jaramillo, I. D., & Parra Ramírez, R. D. (2006). Método y conocimiento. Metodología de la investigación. Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

Voluntare. (2013). Guía de voluntariado corporativo. Forética. agilecontents.com. (n.d.). Recuperado de [http://www.agilecontents.com/pdf/Agile\\_laCaixa\\_BusinessCase.pdf](http://www.agilecontents.com/pdf/Agile_laCaixa_BusinessCase.pdf)

Zorrilla Arena, S. (2007). Introducción a la metodología de la investigación. México : Océano.

**ENTREVISTA**  
**VOLUNTARIADO CORPORATIVO**

1. Háblenos sobre la importancia para las empresas de poder contar con un voluntariado.
  
2. Considera que el voluntariado corporativo influye de manera positiva en la imagen y reputación de la empresa. ¿Por qué?
  
3. Importancia del voluntariado corporativo:
  - a. Para la sociedad
  - b. Para la persona
  - c. Para el gobierno
  
4. ¿Cuál podría ser el impacto de la implementación de un voluntariado corporativo en los empleados?
  
5. Relación entre el voluntariado corporativo y la responsabilidad social empresarial (RSE).

---

---

**Nombre:**

**Cargo:**

## **ENCUESTA SOBRE VOLUNTARIADO CORPORATIVO**

### **Datos generales**

#### **1. Sexo**

- Femenino
- Masculino

#### **2. Estado civil**

- Soltero
- Casado

#### **3. Edad**

- Entre 18 y 25 años
- Entre 26 y 35 años
- Entre 36 y 45 años
- Más de 45 años

#### **4. ¿En cuáles redes sociales es activo?**

- Facebook
- Twitter
- Instagram
- LinkedIn
- Ninguna

Otro (especifique)

#### **5. ¿Qué tiempo tiene laborando en el BPD?**

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 5 años
- Entre 6 y 10 años
- Más de 11 años

**6. ¿La empresa valora su trabajo?**

- Si
- No
- A veces

**7. ¿La misión, visión y valores de la empresa están claramente definidos?**

- Si
- No

**8. ¿Se siente identificado y orgulloso de trabajar en esta empresa?**

- Si
- No

**9. ¿Siente que forma parte de un equipo que trabaja hacia una meta común?**

- Si
- No
- A veces

**10. ¿Conoce algunos programas de responsabilidad social que desarrolla el BPD?**

- Si
- No

Si su respuesta es sí especifique

**11. ¿Ha participado de los programas de responsabilidad social empresarial del BPD?**

- Si
- No

**12. ¿Está interesado en participar como voluntario en programas fomentados por el BPD?**

- Si
- No (si su respuesta es no ha terminado la encuesta)

**13. ¿En qué campos de acción le interesaría participar? (puede seleccionar varias opciones)**

- Asistencia social (distribución de alimentos y bienes de primera necesidad; asistencia no especializada a enfermos, ancianos, etc.)
  - Capacitación e integración laboral
  - Salud (promover hábitos de vida saludable)
  - Educación y formación
  - Protección al medio ambiente
  - Protección del patrimonio cultural
  - Cooperación al desarrollo (apoyo a ONG)
  - Emergencia humanitaria
- Otro (especifique)

**14. Marque las competencias y habilidades que usted considera que posee (puede seleccionar varias opciones)**

- Analizar y resolver problemas
- Iniciativa y autonomía
- Capacidad de aprendizaje
- Optimismo y entusiasmo
- Flexibilidad
- Capacidad para liderar iniciativas
- Organización y planificación
- Fiabilidad técnica y personal
- Comunicación interpersonal
- Trabajo en equipo
- Diplomacia y "saber estar"
- Capacidad de negociación

Otro (especifique)