

Revista Española del Tercer Sector

Nº 28 · 2014 · Cuatrimestre III



La *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa* ha sido incluida en el catálogo del sistema de información LATINDEX, en el ISOC del CSIC y en el DICE (Difusión y Calidad Editorial de las Revistas Españolas de Humanidades, Ciencias Sociales y Jurídicas, CSIC-ANECA).

La *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa* no se hace responsable de las opiniones vertidas por los autores de los artículos. Asimismo, los autores serán responsables legales de su contenido.

Coordinador: Rafael de Lorenzo García

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. La Editorial, a los efectos previstos en el art. 32.1 párrafo 2 del vigente TRLPI, se opone expresamente a que cualquier fragmento de esta obra sea utilizado para la realización de resúmenes de prensa. La suscripción a esta publicación tampoco ampara la realización de estos resúmenes. Dicha actividad requiere una licencia específica. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra, o si quiere utilizarla para elaborar resúmenes de prensa (www.conlicencia.com).



Esta revista ha sido impresa siguiendo las normativas:
UNE – EN – ISO – 14001 de gestión ambiental
UNE – EN – ISO – 9001 de gestión de calidad

Impreso en España - *Printed in Spain*
Dirección de Producción: Editorial Sepha
Imprime: Estugraf
ISSN:1886/0400
Depósito Legal: M-28037-2013

Fundación Acción contra el Hambre
Duque de Sevilla, 3
28002 Madrid
Tel. 911 840 834
secretaria.rets@achesp.org

DISTRIBUCIÓN GRATUITA EN ESPAÑA

Publicación cofinanciada por el Fondo social Europeo dentro del Programa Operativo Lucha contra la discriminación 2007-2013



CONSEJO EDITORIAL

Director

Víctor Renes Ayala, Sociólogo, Ex-director de Estudios de la **Fundación Foessa** y **Cáritas Española**.

Secretaría Técnica

Maª Sol Benavente, **Fundación Acción contra el Hambre**.

Miembros del Consejo Científico

Silverio Agea Rodríguez, Director General de la **Asociación Española de Fundaciones**.

Óscar Alzaga Villaamil, Catedrático de Derecho Constitucional y académico de la **Real Academia de Ciencias Morales y Políticas**.

Luis Ayala Cañón, Profesor de la **Universidad Rey Juan Carlos**.

Luis Cayo Pérez Bueno, Presidente del **Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI)**.

Carmen Comos Tovar, Coordinadora General de la **Confederación Empresarial Española de Economía Social (CEPES)**.

Rafael de Lorenzo García, Secretario General del Consejo General de la **ONCE**.

Juan A. Gimeno Ullastres, Rector de la **Universidad Nacional de Educación a Distancia**.

Carlos Mataix Aldeanueva, Profesor de la **Universidad Politécnica de Madrid**.

Vicente Marbán Gallego, Profesor titular de la **Universidad de Alcalá**.

Sebastián Mora Rosado, Secretario General de **Cáritas Española**.

José Luis Piñar Mañas, Catedrático de Derecho Administrativo en la **Universidad San Pablo - CEU de Madrid**.

Gregorio Rodríguez Cabrero, Catedrático de Sociología de la **Universidad de Alcalá**.

Joan Subirats Humet, Catedrático de Ciencia Política de la **Universidad Autónoma de Barcelona**.

Tymen J. van der Ploeg, Profesor titular de la **VU-University en Amsterdam**.

Alfred Vernis Doménech, Profesor de **ESADE, Universidad Ramón Llull**.

Miembros del Comité Científico

Carmen Alemán

Luís A. Aranguren Gonzalo

Pedro J. Cabrera Cabrera

Demetrio Casado

Marta de la Cuesta

Carmen MarcuelloServós

Julia Montserrat

Luís Moreno Fernández

Azucena PenelasLeguía

Manuel PérezYruela

Jesús Ruíz Huerta

J. Ignacio Ruiz Olabuénaga

Carmen Valor Martínez

Fernando Velasco

Imanol Zubero

Miembros del Comité Asesor

Comisión Española de Ayuda al Refugiado, Alfredo Abad Heras

Asociación Española de Fundaciones, Silverio Agea Rodríguez

Obra Social de NovaCaixaGalicia, Isabel Couceiro Núñez

Obra Social Ibercaja, Román Alcalá Pérez

Confederación Estatal de Personas Sordas, Concepción M^a Díaz Robledo

Confederación Española de organizaciones a favor de las personas con discapacidad intelectual, Enrique Galván Lamet

Confederación Española de Cajas de Ahorro, Carlos Balado García

Unión Romani, Juan de Dios Ramírez Heredia

Federación Nacional de la Mujer Rural, Juana Borrego Izquierdo

Organización Juvenil Española, José Antonio Callen Larraz

Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad, Luis Cayo Pérez Bueno

Obra Social de Caja Madrid, Carmen Contreras Gómez

Price WaterHouse, Miguel Cruz Amorós

Obra Social de CAM, Carlos de la Torre Sánchez Obra Social de Unicaja, Francisco de Paula Molina

Federación de Scouts de España, Julio del Valle Iscar

Obra Social Caixa Catalunya, Angel Font i Vidal

BBK Solidaria Fundación, Arantza Gandariasbeitia Ugalde

Fundación Bancaja y Fundació Caixa Castelló, José Fernando García Checa

Médicos del Mundo, Antonio González

Consultor social para IMSERSO, CERMI, Fundación ONCE, Antonio Jiménez Lara

Organización Iberoamericana de Seguridad Social, Adolfo Jiménez Fernández

Fundación La Caixa, Jaime Lanaspá Gatnau

Plataforma de ONG de Acción Social, Juan Lara Crevillén

Plataforma del Voluntariado de España, María del Mar Amate

Federación de Asociaciones de Mayores de Canarias, Herminia Lozano

Fundación ESPLAI, María Jesús Manovel Báez

Asociación Española Contra el Cáncer, Isabel Oriol Díaz de Bustamante

Plataforma de Organizaciones de Infancia, Juan Merín Reig

La Caja de Canarias – Obra Social, Magaly Miranda Ferrero

Caja de Badajoz, M^a José Pajuelo Lebrato

Universidad Carlos III, Agustina Palacios Rizzo

CEPES, Antonio Pedreño Frutos

Cruz Roja Española, Leopoldo Pérez Suárez

Unión de Asociaciones Familiares, Isabel Pizarro

Fundación Juan Ciudad Orden Hospitalaria San Juan de Dios, Calixto Plumed Moreno

Confederación de Centros de Desarrollo Rural, Juan Manuel Polentinos Castellanos

Fundación Caixa Sabadell, Fermí Pons- Pons

Unión Española de Asociaciones y Entidades de Atención al Drogodependiente, Luciano Poyato Roca

Asociación de Trabajadores Inmigrantes Marroquíes en España, Kamal Rahmouni

Fundación Secretariado Gitano, Isidro Rodríguez Hernández

Confederación Coordinadora de Minusválidos Físicos de España, Roser Romero Soldevilla

Fundación Viure i Conviure, Josep Solans I Dominguez

Federación de Mujeres Progresistas, Yolanda Besteiro

Unión Democrática de Pensionistas y Jubilados, Paca Tricio Gómez

Asociación UNIVER-SIDA, Gema Vela López

Fundación Caja Granada, José Villalba García

ÍNDICE

Editorial.....11-15

Artículos

Prisión, estigma y oportunidades de vida en tiempos de crisis.
Representaciones sociales en torno a la reinserción social y el
Tercer Sector Social

Rubén Díez García17-54

Jóvenes y voluntariado

María Celeste Dávila de León.....55-80

Gestión del voluntariado corporativo en las organizaciones
no lucrativas

María Isabel Saz Gil, Ana Isabel Zardoya Alegría81-98

Consecuencias negativas del actual modelo productivo.
La economía social como alternativa viable y creadora de
empleo

Guillermo Garoz López 99-119

Luces y sombras del voluntariado corporativo como
estrategia de inversión social empresarial

Antonia Sajardo Moreno..... 121-146

¿La protesta sin organización?: Nuevas tendencias en los
movimientos sociales frente a las entidades no lucrativas

Ruth Sisma, María del Mar Gálvez Rodríguez147-164

Recensiones y hemeroteca

Creating Value in Nonprofit-Business Collaborations:
New Thinking and Practice

Antonio Vives 167-176

Alianzas para la innovación en el acceso a servicios básicos

Candela de la Sota Sáñez 177-180

Eficiencia para el impacto social. ONGs que mejoran su
rendimiento

Carlos Cortés 181-186

Documentación

El compromiso con la supervivencia infantil. Una promesa
renovada.....

189-191

Ocultos a plena luz..... 193-195

Evaluadores 199-201

Normas de publicación 216-228

E ditorial

Presentamos, en este número de la Revista Española del Tercer Sector (RETS), diversos artículos que, pertinentemente evaluados, han alcanzado el rigor adecuado para su publicación. Es un número abierto en el que, sin embargo, tienen mayor presencia los que versan sobre el Voluntariado. Esta afortunada coincidencia en el interés de investigar y estudiar el Voluntariado es una coincidencia afortunada, pues es uno de los aspectos más destacados del Sector Social y, por ello mismo, de esta revista.

La sección **Artículos** se abre con el trabajo de **Rubén Díez**, profesor asociado en la Universidad Carlos III de Madrid, sobre **Prisión, estigma y oportunidades de vida en tiempos de crisis. Representaciones sociales en torno a la reinserción social y el Tercer Sector Social**. El artículo tiene como eje el análisis de los procesos de inserción social y laboral de las personas privadas de libertad, prestando especial atención a los protagonistas del proceso y a los Programas en medio abierto, externos a prisión, que desde el Tercer Sector gestionan diversas organizaciones. Y aporta un diagnóstico de los principales actores sociales, escenarios y estructuras de interacción que confluyen en este proceso de reinserción.

El segundo artículo, de **María Celeste Dávila de León**, profesora de la Universidad Complutense de Madrid, sobre **Jóvenes y Voluntariado**, realiza una revisión de los principales temas que han sido estudiados con relación al voluntariado de los jóvenes, y resume las principales aportaciones teóricas y empíricas en cada caso. El tercero, sobre **Gestión del Voluntariado Corporativo en las Organizaciones No Lucrativas**, ha sido realizado por **M^a Isabel Saz Gil**, profesora de la Universidad de Zaragoza, y por **Ana Isabel Zardoya Alegría**, profesora de la Universidad de Zaragoza. Las entidades de voluntariado, entre las nuevas tendencias del voluntariado, se encuentran con la nueva situación del voluntariado corporativo. El artículo identifica las fases y los factores a tener en cuenta en la gestión de este voluntariado para facilitar el proceso y garantizar el impacto deseado.

El cuarto artículo, de **Guillermo Garoz López**, docente y técnico universitario en orientación laboral, aborda las **Consecuencias negativas del actual modelo productivo. La economía social como alternativa viable y creadora de empleo**. Desde el análisis de las dificultades por las que pasa el modelo productivo preponderante, y de los problemas estructurales que dificultan la creación de empleo, este estudio afronta las posibilidades reales de la Economía

Social para generar empleo, desde una perspectiva de economía sostenible basada en la responsabilidad social compartida.

La sección **Panorama** tiene dos artículos con temas de actualidad sobre los que ofrecen una amplia visión. El primero es de **Antonia Sajardo Moreno**, profesora de la Universidad de Valencia, y versa sobre **Luces y sombras del Voluntariado Corporativo como estrategia de inversión social empresarial**. Este trabajo realiza un análisis crítico de los programas de voluntariado corporativo, estudiando las sinergias que tales programas generan en los actores implicados, y realiza un análisis de los riesgos a que se enfrenta su implementación, y de los retos y desafíos que se les plantean para alcanzar su máximo impacto.

El segundo trabajo de esta sección, de **Ruth Sisma**, profesora de la Universidad de Economía y Empresa de Viena, y de **María del Mar Gálvez Rodríguez**, doctoranda en la Universidad de Almería, nos proporciona una visión de las dificultades de interacción entre los nuevos movimientos sociales y las ENL. Su artículo sobre **¿La protesta sin organización? Nuevas tendencias en los movimientos sociales frente a las Entidades No Lucrativas** desvela las diferencias y la falta de confianza en las ENL que dificultan la interacción con los nuevos movimientos sociales, pero también identifica un sentimiento común de mejora social que podría conllevar a fructíferas sinergias, dada la fuerte conexión de los nuevos movimientos sociales con la sociedad y la experiencia y redes de trabajo de las ENL.

En la sección **Reseñas y Hemeroteca** se ofrece la recensión de tres publicaciones, todas ellas referidas a las organizaciones del Tercer Sector desde tres perspectivas. La primera, **Creating Value in Nonprofit-Business Collaborations: New Thinking and Practice**, de James E. Austin y M. May Seitanidi, está dedicada a estudiar cómo las colaboraciones entre empresas e instituciones sin fines de lucro pueden crear valor y pueden ser un instrumento esencial para potenciar los esfuerzos de ambas dirigidos a la solución de problemas sociales y ambientales. La segunda, **Alianzas para la innovación en el acceso a servicios básicos**, es fruto de una investigación realizada por el equipo del Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano, de la Universidad Politécnica de Madrid (ITDUPM) (itdUPM) para el Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (FOMIN/BID). Muestra cómo una de esas innovaciones es la creación de alianzas multi-actor, en las que los sectores público, privado, académico y civil colaboran aportando sus recursos y experiencias para apoyarse mutuamente y fortalecer sus capacidades. Es la base para modelos innovadores que mejoran el acceso a servicios básicos. La tercera es la publicación realizada en el ámbito de ESADE sobre **Eficiencia para el impacto social. ONG que mejoran su rendimiento**, y su finalidad es analizar cómo incorporar la eficiencia al entorno no lucrativo, a lo que aportan reflexio-

nes y herramientas, buscando qué se puede hacer para ser más eficiente y aumentar así el impacto social del trabajo de las entidades sociales.

La sección **Documentación** presenta dos Informes de UNICEF sobre dos aspectos especialmente preocupantes de la situación de la Infancia en el Mundo. El primero de ellos es sobre **El compromiso con la supervivencia infantil: una promesa renovada** y ofrece cuál es la panorámica mundial sobre la situación de la mortalidad infantil y el avance de los progresos realizados. Recoge nuevos datos correspondientes a 2013 en 195 países, que complementa la serie sobre progresos desde 1990, publicada anualmente desde 2012. En este Informe se pone énfasis en las muertes neonatales, ofreciendo nuevos datos sobre sus causas, el alto porcentaje que representan entre las cifras totales de mortalidad infantil y el gran potencial para reducir la mortalidad con intervenciones sencillas. El segundo tiene como título **Ocultos a plena luz. Un análisis estadístico de la violencia contra los niños**. Se trata de un informe que presenta los datos más recientes sobre la violencia contra los niños. Se trata de la compilación más completa que se ha realizado hasta la fecha sobre esta temática, si bien la información disponible sobre la violencia contra la infancia sigue siendo muy limitada. Está basada en información correspondiente a 190 países, principalmente de fuentes comparables a nivel internacional. El estudio insiste en que, mientras no se consiga toda la información, seguirá primando la creencia errónea de que esta forma de violencia es un fenómeno marginal que solo afecta a determinadas categorías de niños.

Artículos

Prisión, estigma y oportunidades de vida en tiempos de crisis. Representaciones sociales en torno a la reinserción social y el Tercer Sector Social¹

**Prison, stigma and life chances in times of crisis:
Social representations on social reintegration and the third social sector**

Rubén Díez García

ruben.diez@uc3m.es

Profesor asociado del Departamento de Ciencias Sociales de la Universidad Carlos III de Madrid. Licenciado y doctorando en Sociología (DEA) en el Departamento de Sociología III de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la UCM y “especialista en investigación social aplicada y análisis de datos” por el CIS. Ha realizado investigación sobre organizaciones y movimientos sociales (junto con D. Enrique Laraña), exclusión social, consumo de tabaco y juventud, riesgos medioambientales o patrimonio industrial. Los resultados han sido presentados en diferentes ámbitos académicos, nacionales e internacionales, y han sido publicados en diferentes revistas o libros o están en fase de serlo.

¹ Mi agradecimiento a los usuarios y profesionales de Red Cauces por su trabajo, apoyo y colaboración.

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo difundir y dar a conocer los procesos de inserción social y laboral de las personas privadas de libertad. Prestando especial atención a los protagonistas del proceso y a los programas en medio abierto, externos a prisión, que, desde el Tercer Sector, gestionan diversas organizaciones con el fin de facilitar la vuelta a la vida en libertad de estas personas, en un particular contexto de crisis que está atenazando las políticas públicas orientadas a mantener la cohesión social. A través de la captación y el análisis de los discursos desplegados en cinco grupos de discusión y de diferentes conceptos y supuestos teóricos propios de las ciencias sociales, hemos definido los principales actores sociales, escenarios y estructuras de interacción que confluyen en este proceso de reinserción, para, posteriormente, examinar y contextualizar aspectos de este proceso con importantes implicaciones y derivas sociales reveladoras.

PALABRAS CLAVE

Prisión, exclusión social, oportunidades de vida, estigma, Tercer Sector.

ABSTRACT

This paper deals with the social and labor reintegration processes of ex-offenders, emphasizing the social representations and collective experiences of the main characters of that process. To that end, we have carried out five discussion groups that have allowed us to go into their culture and symbolic representations. On the one side, with people on parole and ex-offenders who are attempting to reintegrate into society and are being supported by Programs designed to help them. On the other side, with professionals who work in organizations of the third sector managing Programs that deal with these persons. This paper, following the discourses developed in the groups and diverse concepts and theoretical assumptions, has allowed us, among other aspects, to define the main social actors, sceneries and structures of interaction that converge in the social reintegration process.

KEY WORDS

Prison, social exclusion, *life chances*, *stigma*, Third Sector.

1. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

En este texto presentamos parte de los resultados obtenidos en el proyecto: *Personas privadas de libertad y programas del Tercer Sector de apoyo a la reinserción: representaciones sociales y vivencias colectivas*. Un proyecto que ha tenido por objeto analizar los procesos de reinserción social de las personas privadas de libertad a partir de las representaciones sociales² y vivencias colectivas de sus protagonistas.

Para abordar esta tarea se han establecido dos objetivos complementarios: por un lado, recrear las experiencias que facilitan y/o dificultan la adaptación a la vida en libertad; por otro, dar voz a los protagonistas del proceso de inserción social acerca de los dispositivos externos de apoyo a la vida en libertad. Atendiendo estos objetivos, se ha considerado primordial adoptar una estrategia de investigación cualitativa, centrada en la técnica del grupo de discusión. Esta técnica permite una aproximación más directa y cercana a los procesos sociales y vitales, mediante la recreación de dinámicas de conversación socializada en las que se representan situaciones de comunicación grupal, que facilitan la generación y análisis de discursos acerca de las representaciones simbólicas que, sobre el objeto de estudio planteado, despliegan sus protagonistas (Alonso, 1998).

En particular, nos hemos interesado por la captación y análisis de los discursos que nos permitan ahondar en la cultura y representaciones simbólicas de dos colectivos concretos. Por un lado, las personas en libertad condicional y ex-reclusas que se encuentran en pleno proceso de inserción sociolaboral y que cuentan con el apoyo de Programas en medio abierto para facilitar su adaptación a la vida en libertad. Por otro lado, los profesionales de las organizaciones del Tercer Sector Social, que gestionan y trabajan en estos Programas externos a prisión en la atención directa del colectivo.

En este orden de cosas, hemos considerado adecuado un diseño de investigación centrado en la realización de cinco grupos de discusión en el que la composición y distribución de los mismos atendiera a los criterios anteriormente planteados. Un total de cuatro grupos de discusión con personas en libertad condicional y ex-reclusas —dos de hombres y dos de mujeres— y un grupo de profesionales de Programas en medio abierto gestionados por las entidades de la Red Cauces y financiados por Administraciones Públicas o Enti-

2 El concepto representación social, acuñado por el psicólogo social Serge Moscovici (1961), deriva del concepto *durkheimiano* de representación colectiva y hace referencia al sistema de normas, valores, ideas, creencias y prácticas compartidas por los miembros de un determinado grupo o colectivo que les permite desarrollar pautas de interacción social y comunicación intersubjetivas.

dades Privadas. Este estudio incorpora, además, un doble enfoque analítico. Un primer plano de análisis se centra en el nivel estructural y macro. En él se incluye una breve revisión de: i) el marco normativo-legal penitenciario y ii) la evolución de la población reclusa. El segundo plano analítico incorpora los niveles cualitativo y micro. Concentra los datos recogidos a través de los cinco grupos de discusión realizados y el análisis de los discursos constituidos, que informan las representaciones simbólicas y vivencias del proceso de inserción social y laboral de los hombres y mujeres privadas de libertad, por un lado, y de los responsables y técnicos de los Programas externos a prisión que trabajan para facilitar la adaptación a la vida en libertad y la inserción social y laboral, por otro. De forma simultánea, las referencias —sin propósito de exhaustividad— a algunas publicaciones e investigaciones previas nos permitirán, en concordancia con los discursos constituidos, narrar y condensar las trayectorias de reinserción de las personas que han participado en los grupos.

Este doble enfoque creemos que refuerza el análisis acerca de los procesos de incorporación sociolaboral de las personas privadas de libertad y del trabajo que vienen desarrollando los Programas externos a prisión, ya que nos permitirá confrontar el marco estructural y formal del sistema penitenciario con la incorporación de las tres líneas discursivas antes citadas³. En definitiva, una estrategia que combina dos planos de análisis —macro y micro— y que contrapone las diferentes vivencias y discursos de los actores sociales implicados. Lo que permite abordar los procesos de inserción social y laboral del colectivo y los Programas en medio abierto desde un enfoque amplio que nos brinda un interesante método de aproximación a los objetivos planteados.

2. SISTEMA PENITENCIARIO EN ESPAÑA: CONTEXTO NORMATIVO Y CIFRAS DE CONTEXTO

Dos son los ejes de contexto que introducimos en este texto en relación al sistema penitenciario en España. El primero, su lógica normativa. El segundo, la evolución cuantitativa de la población reclusa.

3 En relación a los sujetos seleccionados para participar en los grupos conformados por condicionales y ex-reclusos se ha solicitado colaboración a un total de 13 usuarias y 11 usuarios de los Programas de la Red Cauces. En cuanto a los sujetos seleccionados para participar en el grupo de profesionales se ha contado con la colaboración de un total de 5 profesionales de los diferentes Programas de la Red.

2.1. El sistema penitenciario español y su contexto normativo-legal

El artículo primero de la Ley Orgánica General Penitenciaria establece los principios de la política penitenciaria de nuestro país. Principios que enraízan con la tradición de la Ilustración: *“Las instituciones penitenciarias reguladas por la presente Ley tienen como fin primordial la reeducación y reinserción social de los sentenciados a penas y medidas penales privativas de libertad, así como la retención y custodia de detenidos, presos y penados. Igualmente, tienen a su cargo una labor asistencial y de ayuda para internos y liberados”* (LOGP, 1979). En dicho contexto, la obra *El Panóptico*, del pensador inglés Jeremy Bentham, sentó a finales del siglo XVIII las bases del sistema penitenciario moderno al otorgar a las instituciones penitenciarias una doble función, por un lado, custodiar a los presos bajo los parámetros de seguridad y economía, por otro, la de trabajar en la “reforma moral” de los presos con el objeto de facilitarles su subsistencia tras su puesta en libertad (Bentham, 1979:33).

Nuestro sistema legal señala, a través de la Ley anteriormente referida y su Reglamento de desarrollo (R.D.190/1996), los dispositivos que conforman los principios de reeducación y reinserción social de la población reclusa: los *establecimientos de carácter asistencial, la instrucción y educación de los internos* y el *desarrollo de una política de tratamiento penitenciario*. Este Reglamento Penitenciario marca las pautas a seguir por las Administraciones Penitenciarias para desarrollar la función resocializadora que la ley encomienda. El diseño de programas formativos, la utilización de técnicas de carácter psicosocial orientadas a mejorar las capacidades de los internos, abordar las causas que influyen en su comportamiento delictivo y potenciar y facilitar, cuando sea posible, el contacto del recluso con el exterior de la prisión contando con los recursos de la comunidad (*Ibid.*, Art. 110)⁴. De forma complementaria, el Reglamento Penitenciario contempla la realización de actividades educativas, acciones formativas, talleres ocupacionales y la celebración de actos socioculturales y deportivos⁵.

2.2. El sistema penitenciario en cifras

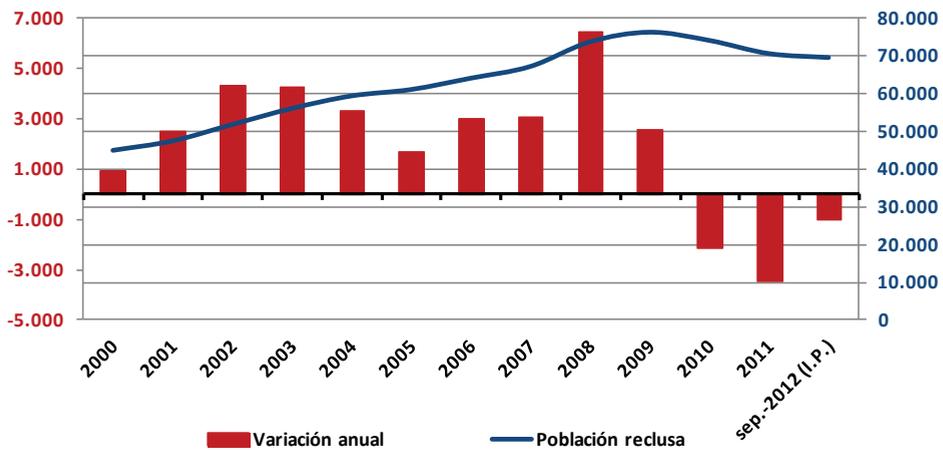
En España existen un total de 68 Centros penitenciarios, 32 Centros de Inserción Social (autónomos o dependientes) y 21 Secciones Abiertas repartidos por el territorio nacional a tenor de la información que facilita Instituciones

4 Las actividades que componen los tratamientos penitenciarios podrán ser realizadas tanto en el interior de la prisión como en el exterior, previa valoración de cada caso concreto por parte de los Equipos técnicos de la Administración Penitenciaria (*Ibid.*, Art. 113).

5 Otros dispositivos que contempla la política penitenciaria y que refuerzan el principio de reeducación y reinserción social son las secciones abiertas de los Centros Penitenciarios, los Centros de Inserción Social (CIS) y los Talleres de Trabajo Productivo.

Penitencias (I.P)⁶. En septiembre de 2012 la población reclusa ascendía a 69.427 personas, según datos oficiales de I.P.⁷. Este porcentaje implica un incremento próximo al 50% con respecto a la población reclusa de hace una década (47.571 en 2001, según el INE). No obstante, es de destacar un moderado cambio experimentado en los últimos años, ocasionado por un significativo descenso de en torno a 7.000 personas reclusas desde mediados de 2009 (76.509 en agosto de 2009 según I.P.). Si bien, a día de hoy es difícil hablar de un cambio de tendencia claro que deberá confirmarse con el tiempo (Gráfico 1).

Gráfico 1. Población reclusa en España 2000, septiembre 2012 (datos absolutos)



Fuente: INE (2000-2011) e I.P. (septiembre2012). Elaboración propia.

En términos comparativos, estas cifras revelan una tendencia al alza en el número de internos en cárceles españolas durante la primera década de este siglo, significativamente mayor que la experimentada en otros países. Esta tendencia al alza se repite, a nivel general, en algunos países europeos y sobre todo en EE.UU., a excepción de algún caso, como Alemania, que presenta un incremento muy moderado; o Portugal, con un descenso del 13% (Tabla 2).

6 www.institucionpenitenciaria.es/web/portal/centrosPenitenciarios (Consultada en nov. de 2012)

7 Las cifras sobre población reclusa que maneja la Dirección General de Instituciones Penitenciarias se encuentran accesibles de forma online a través de la siguiente página web del Ministerio del Interior: www.institucionpenitenciaria.es/web/portal/documentos (Consultada en nov. de 2012)

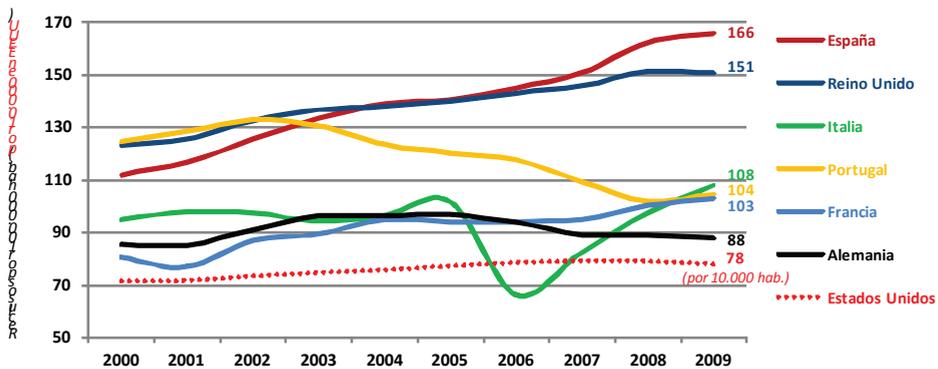
Tabla 1. Población reclusa en países europeos y Estados Unidos (datos absolutos y porcentaje de variación 2000-2009)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Variación 2000-2009
España	45.104	47.571	51.882	56.096	59.375	61.054	64.021	67.100	73.558	76.079	69%
Francia	48.835	47.005	53.463	55.407	59.246	59.197	59.522	60.403	64.003	66.178	36%
R. Unido	72.546	74.110	78.699	81.391	82.483	84.371	86.670	88.595	92.511	92.883	28%
Italia	54.039	55.751	55.670	54.237	56.068	59.523	39.005	48.693	58.127	64.791	20%
EE.UU.	2.012.410	2.035.272	2.105.619	2.159.902	2.211.090	2.275.458	2.335.764	2.378.419	2.396.075	2.384.912	19%
Alemania	70.252	70.203	75.025	79.183	79.329	79.519	77.166	73.319	73.203	72.043	3%
Portugal	12.728	13.210	13.772	13.635	12.956	12.687	12.446	11.587	10.807	11.099	-13%

Fuente: Eurostat. Elaboración propia.

Otro indicador que se emplea con frecuencia a la hora de valorar el peso de la población reclusa en el conjunto de un país es el número de reclusos por cada 100.000 habitantes (Gráfico 2). Desde una perspectiva temporal, el gráfico permite observar que en el año 2000 España partía de una tasa significativamente menor que Reino Unido (R.U.) y Portugal, que en 2006 ya superaba a la de ambos países. Asimismo, al final de la serie son España y R.U. los dos países que presentan una tasa más alta.

Gráfico 2. Evolución de la población reclusa en países europeos y EE.UU. 2000-2009 (reclusos por cada 100.000 habitantes, por cada 10.000 en el caso de EE.UU.)



Fuente: Eurostat & Banco Mundial. Elaboración propia.

De este modo, cabe señalar que, a pesar del mayor incremento de población experimentado por España hasta el final de la serie⁸, nuestro país se convirtió, ya en 2006, en el país de la UE con un mayor número de personas privadas de libertad por cada 100.000 habitantes, una tendencia que se mantiene en 2009. No obstante, debemos incidir en señalar que en enero de 2012 esta tasa se situaba en 152 personas por cada 100.000 habitantes⁹, frente a las 166 de 2009, lo que viene a apoyar que pudiera estar dándose un cambio de tendencia producido en nuestro país como consecuencia del descenso de la población reclusa en I.P. en los últimos años¹⁰.

8 Los datos registrados en Eurostat presentan crecimientos de población en valores absolutos, para el periodo 2000-2009, de 401.414 habitantes en Portugal, 2.702.577 en R.U. y 5.564.956 en España. Esto implica crecimientos de población del orden del 14% para España y de en torno al 4% para R.U. y Portugal.

9 Teniendo en cuenta el dato de población estimada por el INE para enero de 2012: 46.196.278 hab.

10 No obstante, este cambio de tendencia podría estar informando no tanto por una

3. REPRESENTACIONES SOCIALES Y TRAYECTORIAS DE REINSECCIÓN

El análisis de los discursos elaborados en los cinco grupos de discusión permite componer un interesante relato acerca de la Institución Penitenciaria y los procesos de reinserción social, que facilita la identificación de diversos actores sociales, escenarios y estructuras de interacción. Asimismo, nuestro análisis permite aproximarnos a una serie de fenómenos sociales de no poca importancia en el ámbito de las ciencias sociales, en general, y del Tercer Sector, en particular. Conceptos como el de *burocracia*, exclusión social, empleo, familia, redes sociales, delincuencia, emociones, *oportunidades de vida* o estigma son solo algunos de los elementos que vertebran los discursos acerca de los procesos de adaptación a la vida en libertad.

Para este análisis tomamos como *referente principal* a los hombres y mujeres en proceso de adaptación a la vida en libertad, porque *Ellos* son los protagonistas de las dinámicas de inserción sociolaboral. Asimismo, en torno a *Ellos* giran otros dos *referentes fundamentales* con los que interactúan. El primero, *los Suyos*: los miembros de los grupos sociales primarios de referencia, es decir, la red social más próxima conformada por familiares y amigos principalmente¹¹.

El segundo, *los Otros*, que engloba tres actores sociales diferenciados: i) las personas que asocian predominantemente con los estamentos judicial y peni-

disminución proporcional del número de delitos, sino más bien por un cambio de tendencia en las políticas judicial y penitenciaria (Cabrera, 2011). En particular, el cambio en esta tendencia parece obedecer a la modificación del Código Penal en 2010 y al endurecimiento de las políticas de extranjería y la apuesta por las expulsiones (*Ibid.*). Asimismo, habría que tener en cuenta la incidencia de la introducción de alternativas a la reclusión, como el uso de pulseiras telemáticas o la prestación de servicios en beneficio de la comunidad sobre este cambio de tendencia (*Ibid.*). A modo indicativo, cabe señalar que el porcentaje de penados sentenciados a prisión en los tribunales acusó una disminución de 7 puntos porcentuales entre 2007 (27,4%) y 2008 (20,6%). En 2009 y 2010 el porcentaje de penados a prisión se situó en 22,2% y 23,2% respectivamente. Por otro lado, las penas cuyo objeto es la realización de trabajos en beneficio de la comunidad se incrementaron de forma significativa entre 2007 y 2008, del 3,1% al 14,4%, manteniendo los dos siguientes años proporciones semejantes, 17,6% (2009) y 16,9% (2010). Datos extraídos de la Estadística de condenados del INE.

11 Cabe destacar que los grupos sociales primarios son pequeños y que las relaciones sociales que se dan entre sus miembros se caracterizan por ser personales y duraderas, y la interacción se entiende como intensa. Sin embargo, las personas privadas de libertad mantienen otro tipo de relaciones con los miembros de los grupos sociales primarios externos a prisión, ya que estas relaciones se dan de forma fuertemente mediatizada y esto, en ocasiones, puede implicar un deterioro de la relaciones. Con el ingreso en prisión y durante el transcurso de la condena estas sufren un proceso de ajuste y adaptación, para volver a experimentar otro nuevo proceso de reajuste y readaptación durante la fase de incorporación a la vida en libertad. Esta dinámica se agrava, además, en aquellos casos en los que existen

tenciario (I.P.); ii) las personas identificadas con los Programas desarrollados por entidades del Tercer Sector y iii) un conjunto más amplio de personas que interactúan entre sí (y con las que *Ellos*, nuestros protagonistas, también interactúan) y que conforman la sociedad a la que se reincorporan y deben adaptarse. En este último se engloban las personas pertenecientes a organizaciones como las empresas o a la Administración Pública (Servicios Públicos de Empleo, Seguridad Social, Ayuntamientos) y, en última instancia, la ciudadanía que conforma la sociedad en su conjunto.

Adicionalmente, a lo largo de los grupos trascienden cinco grandes escenarios de acción interconectados y concurrentes, esto es, son susceptibles de solaparse a lo largo del proceso de adaptación a la vida en libertad e inserción social y laboral (Cuadro 1). No obstante, en este texto, por razones de espacio, nos centramos en los dos primeros y en los dos últimos, y apuntamos aquí brevemente el tercero.

En primer lugar, la vida en prisión, que como *institución total*, implica: que todas las actividades de la vida cotidiana quedan supeditadas al control y supervisión de la autoridad, representada por los profesionales de I.P.; que esas mismas actividades se llevan a cabo de forma estandarizada bajo unas normas y horarios homogéneos, a los que cada interno se debe adaptar bajo un plan racional que busca cumplir con los objetivos de la Institución (Goffman, 1961: 6). Esta lógica conlleva un régimen de interacción social restringido casi de forma exclusiva a dos tipos: interacciones entre los propios internos, por un lado, e interacciones entre los internos y el personal de I.P, por otro. El resto de

sucesivos ingresos en prisión, o en los que las relaciones ya hubieran acusado cierto deterioro antes del ingreso en prisión debido a diferentes causas, como pueden ser los conflictos de pareja, el consumo de drogas o el contacto con los circuitos asociados a la marginación y la delincuencia. Son de destacar, por ejemplo, las altas tasas de consumo de sustancias psicoactivas, incluido el alcohol, entre la población reclusa, el 92,5% las había consumido alguna vez a lo largo de su vida. Siendo las mayores prevalencias las del alcohol (88,3%), el cannabis (64,8%) y la cocaína en polvo (53,3%) (ESDIP, 2006: 40). Asimismo, un reciente estudio llevado a cabo en los centros penitenciarios de Cataluña, Madrid y Zaragoza señala que el 84,4% de los reclusos sufre o ha sufrido trastornos mentales, el 76,2% abuso o dependencia de sustancias psicoactivas, un 45,3% ansiedad y el 41% trastornos afectivos (Vicens, *et al.*, 2011). En una entrevista a los medios, uno de los colaboradores del estudio, el director de Psiquiatría penitenciaria del Parc Sanitari de Sant Joan de Déu, Doctor Francesc Pérez Arnau, afirmaba que "la mayoría de trastornos por los que los presos piden una visita psiquiátrica son adaptativos: «Es un tipo de reacción ante una situación; sobre todo en presos preventivos. Una persona que está en la calle comete un delito e ingresa en prisión es normal que tenga ansiedad, insomnio y que se sienta triste»" (El Mundo, 14/04/2012). En relación con la publicación de estos datos, dos diarios presentaron los siguientes titulares: "Siete de cada 10 presos españoles, con problemas mentales por consumir drogas" (*Ibid.*) y "El 84% de presos españoles tiene problemas mentales por consumir drogas" (La Vanguardia, 14/04/2012), titulares que informan sobre el estigma asociado a este colectivo y que trataremos en este texto.

entre las personas en proceso de adaptación a la vida en libertad y los profesionales de los Programas externos a prisión gestionados por organizaciones del Tercer Sector. En particular, incidiremos sobre los corpus de representaciones simbólicas de ambos, si bien, de forma transversal, el discurso de los profesionales del Tercer Sector se habrá ido desvelando ya en los escenarios precedentes y lo hará sobremanera en este y en el que es objeto de análisis en último lugar¹².

El último escenario, a modo de conclusiones y desenlace, introduce el espacio social de referencia, es decir, el contexto general en el que transcurre todo el proceso. Puesto que nos proponemos sistematizar las experiencias y vivencias del proceso de inserción sociolaboral daremos cuenta aquí de los discursos desplegados en torno a la Administración Pública, el mercado de trabajo y la sociedad en su conjunto. Prestando una atención especial a las barreras y dificultades que enfrenta el colectivo a nivel laboral y social en su proceso de adaptación a la vida en libertad.

3.1. Vida en prisión: institucionalización de la conducta

La primera referencia que debemos señalar en relación a este escenario tiene una relevancia destacable. Si bien no se trataba de un aspecto de primer orden para los objetivos del estudio, los relatos que despliegan las personas en proceso de inserción social y laboral y los profesionales de los Programas del Tercer Sector Social registran continuas referencias a la vida en prisión, en especial acerca de una serie de aspectos interrelacionados: i) el régimen de vida institucionalizada y el orden de interacciones sociales; ii) las actividades que desarrollan los internos; iii) una serie de particularidades que matizan las representaciones simbólicas acerca de la vida en prisión e informan sobre la pluralidad de situaciones que los internos experimentan en prisión. Debemos entender,

12 Dos hechos dotan a este artículo de un punto de vista formal, con planteamientos que incorporan un enfoque notoriamente más institucionalista respecto de otras perspectivas más críticas con la Institución dentro de la sociología penitenciaria española (Ríos y Cabrera, 2003; Gallego et al., 2010; entre otros) y de numerosos autores de referencia (Foucault, 1996; Wacquant, 2001; Matthews, 2003; entre otros). Por un lado, el hecho de que incorpora de forma transversal el discurso de profesionales de Programas de la inserción sociolaboral del Tercer Sector externos a prisión que trabajan en colaboración con la I.P. Por otro, que los grupos de discusión están compuestos por personas ex-reclusas o en libertad condicional que son usuarios de estos Programas externos a prisión, —enfocados en el trabajo individualizado y en la inserción sociolaboral del usuario—, y que, como hemos comentado, trabajan en colaboración con la propia I.P. Un hecho que lleva a reproducir en parte los discursos de carácter punitivo y disciplinario que los enfoques más críticos desvelan. Y que también puede conllevar la reproducción de discursos menos críticos y diferentes a los que otras personas privadas de libertad puedan desarrollar dentro de prisión o tras su puesta en libertad sin haber pasado por Programas de este tipo.

por tanto, que las representaciones y experiencias acerca del proceso de adaptación a la vida en libertad están intrínsecamente vinculadas a la vida dentro de la prisión y acerca de las interacciones que tienen lugar a lo largo de la condena.

Los discursos generados acerca de la vida en prisión manifiestan ciertos atributos y rasgos asociados tradicionalmente a este tipo de Institución. Un espacio social organizado burocráticamente, en el que confluyen un gran grupo de internos vigilados por un grupo de supervisores y en el que los primeros experimentan una suerte de vida programada en la que se garantizan y resuelven todas sus necesidades básicas: sustento, cobijo e higiene (*Ibid.*, pp. 6-12) [G3H]¹.

Un espacio social en el que las comunicaciones y la interacción entre internos y supervisores se enmarcan en un orden restringido, especialmente en lo relativo a los planes y decisiones de los segundos respecto a la vida y destino de los primeros. Un hecho que angustia a los internos, quienes desarrollan esquemas interpretativos acerca de las variables que inciden en los procesos de toma de decisiones que afectan a su vida en prisión y a la potencial progresión de su expediente, en base a la diferente posición social que ocupan en la Institución [G1M; G2H]².

Este microcosmos institucionalizado de comunicaciones e interacciones sociales restringidas provee a los supervisores de una sólida base para demarcar la posición que ocupa cada grupo en ese espacio social, facilitando el ejercicio de la autoridad sobre los internos (*Ibid.*), quienes interiorizan su posición de subordinación y dependencia respecto de los *funcionarios* y de la Institución misma. Los internos, siguiendo esta lógica, atribuyen al comportamiento que de ellos se espera y requiere la capacidad de obtener beneficios penitenciarios que pueden introducir mejoras en su vida cotidiana en prisión y progresos en su expediente.

Los internos adaptan su *self*¹³ (Mead, 1934) a la situación de privación de libertad, redefiniendo su "*yo civil*" en base al sistema lógico-normativo y de interacciones restringidas de la Institución, que le proporciona un marco de referencia nuevo para desarrollar un proceso de reorganización personal (*Ibid.*) que termina por introducir cambios adaptativos en el *self*. En este proceso de adaptación y cambio, que Goffman llama *desculturización*¹⁴, juegan un papel de primer orden las estrategias de interacción social que los internos despliegan ante los profesionales encargados de valorar sus méritos y su comportamiento, encarnados en la Junta de Tratamiento [G2H; G3H]³.

13 El concepto mediano de *self* se refiere a la personalidad del individuo social, producto de un yo reflexivo en interacción con el resto de individuos sociales.

14 Otro autor utiliza el concepto de *prisionización* para referirse a este proceso (Clemmer, 1940, citado en Arnoso, 2005: 55).

En primera instancia, las personas privadas de libertad ajustan su conducta al régimen que la Institución les impone para, progresivamente, reorganizarse en el plano personal y establecer estrategias de actuación que, según la perspectiva de cada interno, le puedan facilitar una vida más favorable o conveniente en prisión y, en su caso, la obtención de beneficios penitenciarios de cara a una óptima progresión de su condena. Esta modelación del *self* es fruto de un sistema disciplinario administrado por profesionales que definen las condiciones a las que el interno debe ajustarse (Foucault, 1996)¹⁵. Un sistema disciplinario que se fundamenta en una dinámica procesual de ofrecimiento de beneficios penitenciarios a cambio de, precisamente, una modelación pautada del *self*, en la que el tratamiento penitenciario surge como el medio de intervención necesario para lograr los objetivos: la reeducación y la reinserción social (R.D.190/1996). Por otro lado, este tipo de Institución demanda un modelo de organización y gestión sujeto a criterios de racionalidad instrumental fuertemente burocratizado, que no está exento de producir graves *consecuencias no intencionadas de la acción* (Weber, 1944; Merton, 1964; Moya, 1972). El sociólogo alemán Max Weber ya destacó el potencial *deshumanizador* de la burocracia sobre aquellas personas a las que debe servir, como consecuencia de los criterios de impersonalidad e imparcialidad que introducen los modelos de organización racional. Otro efecto es aquel que induce a los profesionales a apearse rígidamente a las reglas y procedimientos propios del tratamiento penitenciario, convirtiéndolo en una práctica rutinaria y en un fin en sí mismo, dificultando la adaptación de la intervención penitenciaria a las circunstancias particulares de cada interno¹⁶. Así, la inclinación de los *funcionarios* a seguir las normas en su quehacer cotidiano, como garantía de imparcialidad y eficiencia, genera *consecuencias no intencionadas* que merman la propia gestión de la Institución y la consecución de sus objetivos (Merton, 1964; Moya, 1972). De este modo, el sistema lógico-

15 Diferentes estudios se han acercado, de forma exhaustiva y crítica, a la naturaleza social del castigo, la disciplina y el encarcelamiento. Algunas obras destacables son *Vigilar y castigar* de Michael Foucault (1975) o *Pena y estructura social* de Georg Rusche y Otto Kirchheimer (1939), y más recientemente las de John Pratt (2006), Roger Matthews (2003) o Loïc Wacquant (2001). Asimismo, hay que destacar los enfoques más críticos de la Sociología penitenciaria española, anteriormente mencionados, que ponen en tela de juicio la función punitiva de la prisión como institución de control social basada en relaciones de dominación y subordinación (Ríos y Cabrera, 2003; Gallego et al., 2010).

16 Para referirse al efecto que acontece cuando las reglas y procedimientos se convierten para el personal de una organización en un fin en sí mismo al centrarse en su aplicación rutinaria y olvidar la creación de alternativas, R. K. Merton acuñó el concepto de *ritualismo burocrático*. En la línea de análisis de R. K. Merton, el profesor de Sociología José Adelantado señala, respecto al tratamiento penitenciario, que existe un objetivo o función manifiesta de la Institución que es “cumplir el mandato legal resocializador”; si bien el objetivo o función latente de la Institución es “el mantenimiento del orden interior” (1992: 94).

normativo y de interacciones restringidas de la Institución incorporado al tratamiento penitenciario implica que los internos potencialmente proactivos y comprometidos deban tomar la iniciativa y hacer un esfuerzo por exponer sus necesidades y problemáticas, ya que los profesionales y el propio tratamiento penitenciario quedan supeditados a los tiempos y formas que marca el régimen burocratizado y de disciplina de la Institución¹⁷ [G2H]⁴.

En este orden de cosas, la obtención de beneficios penitenciarios, resultado de la progresión de los internos en base al tratamiento administrado por los profesionales de la Institución y el proceso de toma de decisiones que se produce en la Junta de Tratamiento, es percibida por los internos como un mecanismo reparador al que se atribuye la capacidad de amortiguar los efectos negativos que implica la privación de libertad. En este plano, cobra especial relevancia el concepto de ajustes secundarios acuñado por Goffman (1961: 63-64). Se refiere a las prácticas que facilitan a los internos "obtener satisfacciones prohibidas, o bien alcanzar satisfacciones lícitas con medios prohibidos".

17 Es de destacar que si bien otorgamos a los testimonios un carácter genérico, en sí mismos no presentan una forma homogénea. Estos testimonios son matizados por una diversidad y multiplicidad de casos, circunstancias y escenarios que acontecen en el ámbito penitenciario. Tanto los profesionales de las organizaciones participantes como los hombres y mujeres en proceso de reinserción construyen una panorámica heterogénea sobre sus trayectorias y experiencias personales en relación al funcionamiento de la Institución. Existen diferencias que son verbalizadas en los grupos mediante el establecimiento de categorías interpretativas de carácter dicotómico en relación a cómo se ejerce el tratamiento penitenciario en los diferentes módulos y prisiones: internos comprometidos y no comprometidos o conflictivos y no conflictivos; profesionales y *funcionarios* de prisiones "buenos" y "malos"; módulos y centros penitenciarios en los que la atención de los profesionales es más individualizada y familiar y otros en los que brilla por su ausencia; *funcionarios* de prisiones que utilizan métodos antiguos frente a otros que trabajan siguiendo métodos que van con los nuevos tiempos. En este orden de cosas, los discursos giran en torno a dos grandes constructos de categorías contrapuestas, pero que a su vez se interrelacionan. Por un lado, las que representarían un acicate para conseguir el objetivo último del tratamiento penitenciario, por otro lado, aquellas que serían un freno. Entre las primeras se engloban "buenos profesionales" con una perspectiva más actual, que trabajan de forma más individualizada con los internos y se preocupan. Un trabajo que se asocia a módulos donde están internados los menos conflictivos, con condenas y delitos menos duros y, en ocasiones, a centros penitenciarios más pequeños. En el otro lado, se engloban los "malos profesionales" que tienen una perspectiva anticuada, que se asocian a los módulos más conflictivos y, en ocasiones, a centros penitenciarios más masificados. A partir de este esquema serían los internos proactivos, comprometidos y motivados por generar mejoras en su expediente, los que desarrollarían estrategias adecuadas para obtener beneficios penitenciarios, frente a aquellos internos más despreocupados, con un historial más conflictivo o que han cometido delitos más graves [G1M; G2H; G3H; G4M; G5P]. Sin embargo, como suele suceder con las categorías analíticas de tipo ideal que usamos los sociólogos, la realidad es más compleja y puede presentar rasgos de distintos conceptos y esquemas que empleamos para categorizar la realidad. Un hecho señalado por Goffman respecto de la noción institución total (1961).

Dentro de este campo se pueden incluir el trapicheo, las relaciones de convivencia, las indisciplinas colectivas, las relaciones de solidaridad y ayuda mutua, el apoyo emocional o las camarillas¹⁸. En los grupos aparecieron referencias a tres prácticas sociales que pueden incluirse dentro de esta categoría: i) las relaciones afectivas que surgen entre mujeres privadas de libertad; ii) las dinámicas y relaciones de convivencia entre internos y funcionarios que generan que unos internos enmarquen a otros como chivatos; iii) el juego y el consumo de sustancias psicoactivas.

En otro plano diferente, algunas de las actividades programadas y administradas por la Institución, asociadas a la intervención penitenciaria, pueden ser percibidas como elementos atenuantes y reconstituyentes que proveen a los internos grados de satisfacción y distracción. Las actividades deportivas o de esparcimiento, así como las relacionadas con los ámbitos laboral y formativo, constituyen una potencial compensación de la mutilación que sufre el *self* como resultado de la modelación y proceso de ajuste conductual del interno al régimen disciplinario y de privación de libertad que tiene lugar en ese espacio social. Simultáneamente, estas actividades permiten reproducir pautas sociales de comportamiento e interacción propias de la vida social en libertad, a modo de *simulacros* que anticipan los escenarios futuros de reincorporación a la libertad¹⁹. Asimismo, el marco de interacciones sociales restringidas de la Institución establece un régimen de visitas y contactos que para los internos constituye un elemento reconstituyente del *self* y de reconexión con su “yo civil”, ya que toma consciencia de que la Institución forma parte y está supe-
ditada al mundo exterior y no es una realidad autónoma e independiente de la sociedad (*Ibid.*). En concreto, los destinos, el trabajo productivo, las actividades educativas y los Programas desarrollados por las organizaciones del Tercer Sector que tienen lugar a lo largo de la condena cumplen para los internos una serie de *funciones manifiestas*: i) son un elemento de distracción que *ocupa su tiempo* (“para estar ocupados” [G2H]); ii) son un dispositivo de aprendizaje y acumulación de experiencia; iii) son una forma de obtener mejoras en el expe-

18 No obstante, este tipo de actuaciones o ajustes secundarios no son exclusivos de los internos. También son susceptibles de ser desarrollados por el personal que trabaja en la Institución, que se alejan de la responsabilidad al cargo al que se deben. En un orden de cosas paralelo, pero de mucha mayor gravedad, son de destacar los abusos y malos tratos que en ocasiones sufren los internos. Desde el uso de la fuerza física y el aislamiento o el uso de grilletes, hasta los cacheos con desnudo integral, las palizas, los insultos y las vejaciones (Gallego et al. 2010: 140-152). Hechos que informan sobre las lógicas disciplinaria y punitiva en las que se asienta la Institución y el tratamiento penitenciario.

19 Si bien parece complicado poder simular la vida en libertad estando privado de libertad en una prisión, utilizo este concepto para referirme a una suerte de representación social de las pautas y normas sociales que rigen y guían la vida social (Goffman, 1959).

diente de cara a la Junta de Tratamiento y iv) proveen ingresos en el caso del trabajo productivo. Asimismo, estas actividades *funcionan en estado latente* como mecanismos estabilizadores y reintegradores de la conducta, ya que bien gestionadas pueden contribuir a generar hábitos y habilidades sociales, aumentar la autoestima y la motivación, reducir la conflictividad, fomentar el apoyo mutuo y establecer nuevas redes de interacción social (Miguelez *et al.*, 2007; Díez, 2010)²⁰ [G3H; G4M]⁵.

No obstante, el conjunto de estas actividades, a las que atribuyen un potencial reparador por su capacidad para mitigar los efectos negativos de la privación de libertad, quedan supeditadas al tratamiento penitenciario y a los procesos de toma de decisiones de los profesionales que lo valoran. El interno debe atenerse a unas normas de comportamiento y pautas de acción establecidas, que bien pueden ser de carácter formal y explícito²¹, o informales e implícitas a los diferentes escenarios de interacción²². En última instancia, están subordinadas al sistema disciplinario o lógico-normativo y de interacciones restringidas que define a este tipo de Institución altamente burocratizada, que puede generar *consecuencias no intencionadas* que menoscaban el potencial del tratamiento penitenciario.

3.2. Acceso al régimen abierto: primeros permisos y salidas

Las continuas referencias a la vida en prisión de los grupos no son sino un indicador de la mutua dependencia del significado que atribuyen estas personas a la privación de libertad y al acceso al régimen abierto. Goffman (1961) imputa esta dependencia de significados a la tensión que este tipo de Instituciones mantiene entre el mundo civil y el institucional como mecanismo de control de los internos.

Con el acceso, aunque aún de forma restringida y en diferentes grados, a la *vida civil* fuera de prisión, los internos se ven abocados a una nueva dinámica adaptativa que les provoca ansiedad y preocupación. Este segundo proceso de readaptación del *self*²³ implica gestionar dosis de autonomía personal hasta

20 Estas actividades también pueden dar lugar a disfunciones, sobremanera en el caso del trabajo remunerado, puesto que están sujetas a una *lógica de la dependencia* que crea la Institución y a la que el interno deberá hacer frente una vez accede a la libertad, a través de un proceso de *deshabitación* a dicha lógica. A este extremo nos referiremos más adelante.

21 Sujetas a la lógica del régimen disciplinario de la institución: no ejercer la violencia, cumplir con los horarios y las tareas encomendadas, acatar el tratamiento penitenciario.

22 Estrategias de interacción social con los funcionarios (lenguaje verbal y no verbal, comportamiento, gestión de emociones), no dar que hablar, presentarse como interesado para mejorar el expediente, perseverar de forma educada al profesional para ser atendido.

23 Empleamos el adjetivo segundo para enfatizar que, con el ingreso en prisión, los in-

entonces supeditadas al régimen rutinario y de dependencia de la Institución, que sigue ejerciendo un influjo difícil de evitar. El nuevo reajuste implica reflexionar sobre un “yo civil”, que ya fue redefinido al ingresar en prisión, y considerar qué pautas y estrategias de acción debe poner en marcha ante situaciones y espacios de interacción social vedados durante el tiempo constitutivo de la condena privativa de libertad en prisión²⁴. Un proceso difícil de afrontar en el que algunas personas privadas de libertad se cuestionan o plantean, aunque sea de forma testimonial, si no sería mejor permanecer en la Institución.

Las personas en proceso de adaptación a la vida en libertad advierten sobre las tensiones emocionales y sentimientos encontrados que experimentan. Por un lado, los primeros permisos y salidas son una fuente de satisfacción, que les lleva a vivir intensamente las situaciones y experiencias más corrientes de la vida cotidiana fuera de la Institución. Por otro lado, las sensaciones

ternos ya experimentan un primer proceso de adaptación del *self* y que el acceso al régimen abierto y, en última instancia, a la libertad condicional implica que los internos experimentan un segundo proceso de adaptación del *self* a la nueva situación. Cabe destacar que numerosas personas con historiales delictivos extensos y dilatados son objeto de varios ingresos en prisión, lo que informa, más que de una suerte de sucesivas readaptaciones, de un proceso de inadaptación social asociado a la marginación (Valverde, 1988), una inadaptación a la vida en sociedad, que se torna conflictiva y complicada y los aboca a la exclusión social. Según datos del Departamento de Justicia de la Generalitat de Cataluña, la tasa de reincidencia penitenciaria en esa región es de 40,3%. Cuatro de cada diez personas que estaban en prisión en 2002 volvieron a reingresar en prisión, antes de Diciembre de 2007, por un delito cometido con posterioridad al momento de la excarcelación (Capdevila y Ferrer, 2009). Y otros datos señalan que la tasa de reincidencia penitenciaria en España —excluida Cataluña— es del 55% (Carranco, 2012).

24 Estos procesos de adaptación se vuelven más complicados en aquellos casos en los que las condenas y el periodo de reclusión ha sido más dilatado en el tiempo. En su obra *Pagando tiempo. Una introducción a la sociología del encarcelamiento*, el criminólogo británico Roger Matthews delimita tres elementos que conforman el internamiento en una Institución Penitenciaria: el espacio, el tiempo y el trabajo. En relación al segundo señala que la cuantificación pormenorizada del tiempo proporciona una base para delimitar y objetivar la pena: i) “es universal e independiente de cada individuo”, ii) permite calibrar la seriedad del delito y la severidad del castigo, iii) dota al internamiento de una cualidad auténticamente social, y iv) “se puede ajustar y ligar al desempeño” del interno (2003: 63). Asimismo, los procesos de adaptación a los que nos referimos, adolecen de diferentes niveles de dificultad si atendemos a otras variables. Por ejemplo, los profesionales del Tercer Sector señalan que existen diferencias entre las mujeres españolas y extranjeras. En líneas generales, estas últimas se adaptarían mejor, incluso aún no habiendo residido en España en libertad, porque tienen “más habilidades y vienen de [sus países de origen de] una vida más normalizada” no vinculada a la delincuencia, mientras que las españolas presentan historiales más asociados al consumo de sustancias psicoactivas y a las redes vinculadas con la delincuencia [G5P]. Igualmente, el hecho de poder contar con el apoyo de la familia o de los amigos puede introducir matices importantes en las experiencias adaptativas de estas personas.

de satisfacción e intensas vivencias asociadas a la concesión de los primeros permisos durante tanto tiempo anhelados conviven con otras marcadas por la confusión, el desconcierto y la desconfianza (Junquera *et al.*, 2009: 83). Las principales inquietudes que dan forma a los discursos que se centran en este segundo escenario giran en torno a una emoción²⁵, el miedo, y un doble eje de preocupaciones interrelacionadas: el *estigma*²⁶ (Goffman, 1963) y las *oportunidades de vida*²⁷ (Weber, 1944). El miedo al rechazo social asociado al estigma se convierte en una fuente de angustia y tensión personal de primer orden que, a un tiempo, retroalimenta las inquietudes asociadas a la reconstitución de sus *oportunidades de vida* en un ambiente hostil para un *self* en proceso de readaptación.

El establecimiento de atributos estigmatizantes o categorías desacreditadoras sobre un grupo social puede derivar en prejuicios, estereotipos y potenciales definiciones de la situación con consecuencias reales en la acción (Thomas&Thomas, 1928: 572, citado en Merton, 1995: 380)²⁸. Esto es, tienen la capacidad para generar rechazo social y discriminación institucional, avivando un *círculo vicioso* que sustenta los procesos de exclusión social y delincuencia (Merton, 1964)²⁹. Desde la perspectiva *goffmaniana*, la estigmatización de estas personas se asocia al internamiento en una Institución en la que parte de

25 Las emociones se encuentran en la génesis de la experiencia y del comportamiento social e informan sobre los valores, intereses y las propias representaciones de la vida social.

26 El estigma se refiere a los atributos y rasgos profundamente desacreditadores que son motivo de vergüenza, desgracia o censura, que hacen que su portador se convierta en motivo de atención y preocupación, siendo incluido en una categoría social hacia cuyos miembros se genera una respuesta negativa que dificulta y limita la interacción (Goffman, 1963; Turner, 2006). Uno de los estudios clásicos sobre el estigma fue el desarrollado por Goffman, y en su obra sobre el estigma analiza situaciones en las que un individuo que podía haber sido fácilmente aceptado posee un rasgo estigmatizante que lleva al resto de individuos involucrados en una potencial situación de interacción a alejarse de él.

27 La noción *oportunidades de vida* hace referencia a las oportunidades para obtener ingresos y recursos no materiales que comportan el mantenimiento de unas condiciones de vida digna. Estas condiciones estarán determinadas por la posición social del individuo en el sistema de estratificación social y su capacidad de acceso al mercado de trabajo.

28 "If men define situations as real, they are real in their consequences".

29 Los falsos estereotipos y los prejuicios que un conjunto de personas puede comparar hacia los integrantes de un determinado grupo no implican la inferioridad objetiva e innata de sus integrantes. Sin embargo, dichos prejuicios pueden generar importantes desventajas para los integrantes, si el rechazo y la discriminación alcanzan el nivel institucional. Por ejemplo, a través de las limitaciones y obstáculos para acceder en igualdad de condiciones al mercado de trabajo o al sistema educativo. Reforzando, de este modo, que dicho grupo vea limitadas sus posibilidades de inclusión en el conjunto, y realimentando, a su vez, los prejuicios y el rechazo social. Un tipo de secuencia lógica que fue desarrollada posteriormente por Robert K. Merton (1964) a través del concepto de *profecía autocumplida*.

lo que asimilan acerca de su estigma es transmitido a través de sus interacciones con el resto de internos (1963: 51). De hecho, el estigma asociado a la Institución Penitenciaria deriva del que se atribuye a los delincuentes y a las “*subculturas marginales*” asociadas en la conciencia colectiva a la delincuencia y la marginalidad. Enfrentarse a estos procesos de atribución de identidades, con consecuencias reales en la conducta de los individuos para con los colectivos estigmatizados, genera en las personas en proceso de reinserción un estado de ansiedad y estrés en el que coexisten las expectativas generadas por el acceso a la vida en libertad con estrategias orientadas a ocultar el pasado [G1M]⁶.

Asimismo, esta dinámica vinculada al estigma y su ocultación juega un papel de primer orden a la hora de constituir y establecer *oportunidades de vida* por parte de los internos que, con diversidad de *dosis* y *regularidad*, se van incorporando a la *vida civil*. En particular, durante el proceso de inserción laboral, dados los criterios selectivos y de racionalidad instrumental³⁰ que rigen el mercado laboral. Más si cabe, ante una situación de crisis económica como la actual caracterizada por altas tasas de desempleo³¹. No obstante, la concesión de los primeros permisos y la clasificación del interno bajo régimen abierto implica acceder a un abanico de oportunidades, recursos y redes de apoyo hasta entonces restringidos³².

3.3. Medio abierto y Tercer Sector: de la dependencia a la autonomía

En este apartado nos introducimos en un campo de acción en el que se expanden las pautas de interacción a un nuevo conjunto de actores sociales. A Otros profesionales que, si bien están ligados a las trayectorias y tratamiento penitenciario de los internos en régimen abierto o libertad condicional, no se aso-

30 Acción orientada por la valoración de los medios más eficientes para conseguir un fin (Weber, 1944).

31 Desde mediados de 2007 sufrimos una crisis económica que ha provocado un fuerte impacto sobre el mercado de trabajo. Si atendemos a los datos de la EPA, al inicio de la crisis, en el tercer trimestre de 2007, la tasa de paro se situaba en el 11% (1.791.900 parados EPA), cuatro años más tarde, en el cuarto trimestre de 2011, esta tasa ya se había duplicado al alcanzar el 22,85% (5.273.600 parados EPA). En menos de un lustro, la economía española ha generado cerca de 3.500.000 desempleados, lo que informa no ya de una fuerte contracción de la contratación laboral, sino de una incesante y precipitada destrucción de empleo.

32 En el plano del tratamiento penitenciario, el acceso potencial a los recursos y Programas externos gestionados por organizaciones del Tercer Sector. En el de las redes sociales de apoyo, la oportunidad de retomar con regularidad las relaciones de interacción cara a cara con familiares y amigos. No obstante, de entre las redes sociales con las que se puede retomar el contacto caben destacar, asimismo, las que engloban los circuitos potencialmente asociados a la delincuencia y el delito.

cian directamente con el estamento penitenciario, sino con una serie de organizaciones sociales con capacidad para dar soporte y apoyo a personas que se enfrentan a un proceso de adaptación a la vida en libertad no exento de conflictos e incertidumbres³³. Ya que la posibilidad de incorporarse a un Programa en medio abierto, en particular, así como el uso de los servicios que prestan las organizaciones del Tercer Sector, en general, brinda a estas personas una estructura de apoyo emocional y material³⁴.

Si bien el acceso al régimen abierto y la posterior libertad condicional se enmarcan en un proceso de reinserción determinado por el tratamiento penitenciario y pautado por los estamentos penal y judicial, las personas en esa circunstancia lo equiparan no tanto con un proceso longitudinal o dinámico, sino más bien con un contexto de ruptura que informa sobre la percepción y vivencia de dos realidades contrapuestas: régimen de vida institucionalizada y vida en libertad. Una percepción dicotómica de la realidad, de la cual emanan las pautas de reajuste del *self* mencionadas.

Las representaciones y experiencias que giran en torno al régimen de vida institucionalizada, propio de la Institución Penitenciaria, informan sobre una *lógica de dependencia* que se establece entre el interno y la Institución, la cual se fundamenta en un orden de interacciones sociales restringidas y en el acatamiento de las actividades definidas por el tratamiento penitenciario y coordinadas desde la Institución. Por un lado, el tratamiento penitenciario provee de diferentes mecanismos de intervención que se concretan en un amplio conjunto de actividades programadas y administradas por la Institución, incluyendo las celebradas en el medio abierto en Centros de Inserción Social y Secciones Abiertas (García-Moreno *et al.*, 2011). De entre este conjunto de actividades, los internos enfatizan con satisfacción el valor del trabajo y de la formación de carácter ocupacional o profesional de cara a su inserción laboral cuando finaliza la condena. Como ya señalamos, las actividades laborales y la formación tienen la capacidad, entre otras funciones, de generar procesos de aprendizaje y acumulación de experiencia laboral, además de representar una fuente de ingresos en el caso del trabajo en talleres productivos. Por otro lado,

33 Las valoraciones y representaciones de nuestros protagonistas, *Ellos*, acerca de los Programas en medio abierto ofrecidos por entidades del Tercer Sector son objeto de análisis en este apartado. No obstante, hemos centrado, contextualizado y contrastado estas valoraciones a la luz de otras que las complementan y que han sido expuestas en el grupo conformado por profesionales de los Programas en la Red Cauces que trabajan e intervienen en el medio abierto ofreciendo y gestionando diferentes recursos.

34 Si bien nos centramos aquí exclusivamente en aquellos Programas externos a prisión, cuyo objetivo es favorecer el proceso de reinserción, también se señalan otros recursos ofrecidos por el Tercer Sector, como, por ejemplo, Cáritas, que se cita como un proveedor de ayuda de primera necesidad, u otras organizaciones voluntarias a las que se recurren [G2H].

sin embargo, las pautas de interacción que se establecen entre internos y profesionales de la Institución son enmarcadas en líneas generales, aunque con excepciones, bajo una dinámica de relaciones de subordinación y desapego que dificultan la atención y el trato personalizado. Una visión deshumanizadora de las relaciones que atribuimos al carácter disciplinario y burocrático de la Institución que lleva a los internos a desarrollar discursos y representaciones centradas en la demanda de una atención más personalizada por parte de los profesionales.

Con el acceso al medio abierto, en general, y la participación en Programas del Tercer Sector externos a prisión, en particular, se produce una situación nueva que rompe con la anterior. La concurrencia de actividades penitenciarias, destinos, trabajo productivo y acciones formativas de carácter profesional asociadas al tratamiento e intervención penitenciarias pasan a un segundo plano. Mutan bajo una nueva fórmula que implica un conglomerado más amplio y diverso de acciones, que van más allá de aquellas asociadas directamente con la intervención penitenciaria, el trabajo y la formación profesional para el empleo, las dos últimas consideradas un referente de primer orden para las personas en proceso de adaptación a la vida en libertad por su potencial para proporcionar *oportunidades de vida* y sortear el riesgo de la exclusión social.

Bajo esta nueva situación, las posibilidades de obtener una remuneración o una formación para el empleo bajo la lógica habitual de la Institución —*la forma natural y mecánica* hasta el momento— se estrechan. Una circunstancia que se agrava en el caso de las personas que se encuentran en libertad condicional, puesto que dependen no ya de la Institución sino de sí mismos y de su red social de apoyo, o bien de los Programas en medio abierto a los que puedan o no estar adscritos. En estas circunstancias, la *lógica de la dependencia* debe dar paso a la autonomía del individuo para gestionar y realizar un conjunto amplio de actividades, algunas de carácter administrativo, otras relacionadas con el tratamiento, que implican interacción en diversos ámbitos y contextos sociales y ya no solo en el contexto de la Institución al que están supeditados durante su internamiento. Sin embargo, esta dependencia se transforma, no tanto en autonomía como en desorientación, en frustración, en miedo al estigma y en una sensación de incertidumbre que se deriva de la ausencia de *oportunidades de vida*, de su percepción de que es imposible acceder a las condiciones concretas y específicas que permiten, en el corto plazo, cumplir con su principal objetivo, la participación en el mercado de trabajo como medio para mantener unas condiciones de bienestar: trabajar y adquirir experiencia laboral en un empleo remunerado o recibir formación que les cualifique para trabajar. Condiciones a las que, en mayor o menor grado, sí tenían acceso bajo

la *lógica de dependencia* de la Institución Penitencia que incluye este tipo de acciones dentro del tratamiento y de la intervención con los internos [G5P]⁷.

Ante estas circunstancias, el sistema penitenciario, en coordinación con los servicios públicos de empleo, incorpora mecanismos de carácter formal como la asignación, una vez finalizada la condena, de un subsidio de excarcelación, o bien, de forma oficiosa, la posibilidad de cobrar la prestación por desempleo, durante el régimen abierto, lo que puede paliar la ausencia de ingresos económicos. Sin embargo, el concepto de *oportunidades de vida*, introducido por Max Weber (1944), va más allá de la simple obtención de recursos económicos. Implica no solo oportunidades para acceder a recursos como el sustento, la vestimenta o una casa. Todos ellos garantizados hasta el momento por la Institución Penitenciaria y también, en parte, pero no en todos los casos, tras la excarcelación a través del cobro de subsidios o prestaciones³⁵. Las *oportunidades de vida*, si bien tienen un componente subjetivo, también comportan el acceso a la educación y la salud, calidad de vida, igualdad de oportunidades y perspectivas para la movilidad social, elementos que remiten directamente al mantenimiento de la cohesión social y las dinámicas de exclusión.

En otro plano, el sistema penitenciario contempla mecanismos como los Programas en medio abierto gestionados por entidades del Tercer Sector. Estos se presentan como un dispositivo con capacidad para generar y asentar contextos de acompañamiento y orientación por parte de profesionales no sujetos al sistema lógico-normativo y de interacciones restringidas de la Institución Penitenciaria, lo que permite trabajar en el desarrollo de una *lógica de la autonomía* que impulse a las personas, en su proceso de adaptación a la vida en libertad, a actuar de forma independiente para establecer *oportunidades de vida* (Cuadro 2).

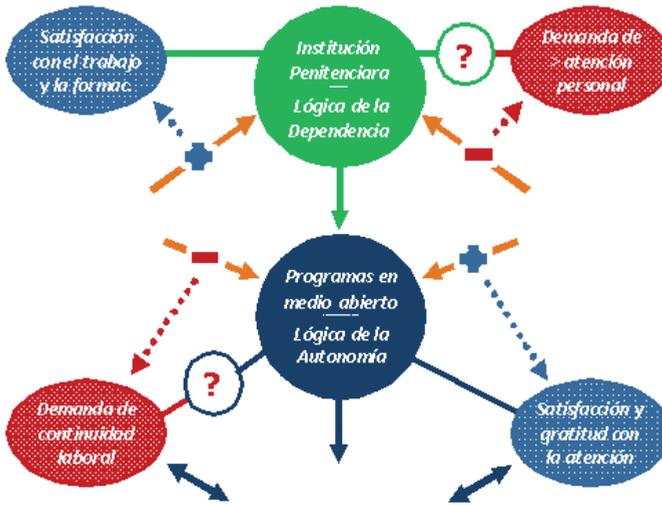
Con este propósito, los profesionales de los Programas en medio abierto estudiados ofrecen un trato y una atención individualizada que es valorada de forma muy satisfactoria por los usuarios. A este respecto, existe una emoción que viene a vertebrar muchos de los relatos expuestos por las personas que participan en estos Programas: la *gratitud*. Este aspecto tiene interés, ya que diferentes estudios dentro del ámbito de la psicología positiva han venido a destacar la correlación entre gratitud y bienestar personal subjetivo³⁶. De

35 A este respecto, el colectivo demanda una mayor agilidad en su tramitación. Y en el caso de personas de origen extranjero que no han legalizado su situación, se reclaman cambios normativos.

36 Estos estudios asocian esta emoción a personas más satisfechas con su vida y sus relaciones personales, con un mayor control sobre su entorno social y con una mayor autoaceptación y disposición para el desarrollo personal (McCullough et al., 2002; Kashdan et al., 2006). Asimismo, registran mayores niveles de gratitud las personas con una mayor predisposición para enfrentarse a las dificultades, pedir ayuda a otras personas y planificar la forma de

acuerdo con los sentires expresados en los grupos, nosotros podemos sugerir que las referencias de los participantes a esta emoción, durante su proceso de transición a la vida en libertad, nos informan sobre su percepción de los resultados y los logros a medio y largo plazo de los Programas en medio abierto gestionados desde el Tercer Sector por las entidades promotoras de este estudio³⁷.

Gráfico 4. Estructura de representaciones acerca de los Programas en medio abierto y la transición de la dependencia a la autonomía



Si bien estos Programas, normalmente, no satisfacen, de forma automática y en el corto plazo, la principal demanda relativa a la obtención efectiva de un trabajo remunerado o, en su defecto, de una formación para el empleo que avale su incorporación al mercado laboral, tienen la capacidad para establecer itinerarios de intervención individualizados e integradores que reportan importantes beneficios a los usuarios³⁸.

afrontar los problemas (Wood et al., 2007). En particular, es significativa la relación positiva que existe entre el sentimiento de gratitud, la percepción de apoyo social y la disposición de las personas para afrontar las dificultades que se presentan durante los procesos de transición en la vida social y personal (Wood et al., 2008).

37 Cabe destacar, no obstante, que el estudio de Wood *et al.* informa sobre una relación de signo contrario al que señalamos. Los datos señalan que son las personas que con anterioridad a esos procesos de transición ya mostraban signos de gratitud, las que tienden a mostrar sentimientos de mayor satisfacción en sus relaciones meses después, tras el periodo de transición. Así como puntuaciones más altas en su nivel de percepción del apoyo social recibido y más bajas en sus niveles de estrés.

38 En un estudio anterior (Diez, 2010) destacábamos la capacidad de los Programas de inserción laboral de cara a incrementar la motivación hacia la búsqueda de empleo o de

Los profesionales de estos Programas, a través de un modelo de aprendizaje basado en la acción³⁹, emplazan a cada uno de los usuarios a desarrollar acciones y actividades de carácter cotidiano, habituales para cualquier ciudadano que vive en libertad, pero pesadas y engorrosas para las personas que se están adaptando a la vida en libertad, sobremanera para aquellas con periodos de internamiento más prolongados. Actividades cuya realización provoca miedo y ansiedad: convivir con otras personas bajo un mismo techo y corresponsabilizarse de la realización de tareas; hacer la compra; utilizar el transporte público; ir al banco; ir a una empresa a entregar un currículum o a una entrevista de trabajo; realizar trámites ante organismos de la Administración Pública como pueden ser el empadronamiento, obtener la tarjeta sanitaria, gestionar la solicitud de una prestación en el Servicio de Empleo o tramitar una autorización administrativa para trabajar, en el caso de extranjeros en situación irregular. No obstante, la realización de estas actividades cotidianas, si bien despierta, en el colectivo, miedos y preocupaciones por su percepción de que serán objeto de discriminación debido a su condición de persona estigmatizada, es vital para su proceso de integración, ya que tiene un potencial cimentador de las *oportunidades de vida*. Bajo el esquema de tutela y supervisión del Programa, estas acciones conllevan la puesta en práctica de pautas de interacción que son ensayadas en contextos reales de la acción y aprendidas de cara a su resolución de forma autónoma e independiente. Experimentando, en definitiva, el libre ejercicio de la ciudadanía con cierto grado de acompañamiento.

determinadas habilidades sociales como la puntualidad, la responsabilidad o la resolución de conflictos. Sin embargo, la necesidad de un enfoque integrador requiere la intervención en diferentes niveles, tanto a nivel del Tercer Sector como de las diferentes áreas de actuación de la Administración. Con el objetivo de ofrecer servicios e itinerarios de intervención integradores, la Red Cauces ha establecido una estrategia de coordinación y colaboración que integra la intervención tanto en el ámbito del empleo y del acompañamiento e intermediación laboral, con pisos de acogida, actividades de ocio y tiempo libre, gabinetes de asesoría legal y jurídica, o la realización de talleres e itinerarios formativos. A este respecto son reveladoras las palabras de la que fue Secretaria General de Instituciones Penitenciarias, D^a Mercedes Gallizo, quien también abogaba por estrategias de carácter integrador en el ámbito de la Administración: "Instituciones Penitenciarias no puede abordar todos los problemas sociales que hay detrás del comportamiento de alguien [...]. Nos encontramos con problemas que trascienden lo que puede hacer el sistema [penitenciario]. Llegan personas con vidas difíciles, desestructuradas, con una falta de formación evidente, con marginalidad, enganchadas a las drogas, con enfermedades mentales... que requieren una acción conjunta de las demás Administraciones" (Carranco, 2012).

39 Enraizado en la corriente constructorista iniciada por Seymour Papert e Idit Harel (1991), el modelo *learning by making* implica una alternativa de aprendizaje que va más allá de la mera transmisión de conocimientos y tiene su base en la idea de que el aprendizaje es más efectivo cuando el conocimiento se reconstruye por el propio sujeto que aprende por medio de la acción.

De este modo, estas personas se convierten en partícipes de su propio proceso de inserción, fragmentando su dependencia, al tiempo que los profesionales de los Programas orientan su acción, tutelando y acompañando a los usuarios a lo largo de las diferentes acciones y actividades a desarrollar durante su participación en los Programas. En el medio plazo, este esquema de intervención puede generar y afianzar en el usuario una *lógica de la autonomía* que le ayuda a afrontar su reinserción y apuntalar unas *oportunidades de vida* que le permitan reducir el riesgo de exclusión social y desvincularse de las redes asociadas a la delincuencia (Cuadro 2)⁴⁰.

En este sentido, las muestras de gratitud hacia los profesionales, en particular, y los Programas, en general, son una expresión de los efectos positivos de la intervención con usuarios desarrollada en el seno de estos Programas. Sugiere que los usuarios que participan en Programas en medio abierto tienden a comprender y asimilar que deben desarrollar y afianzar una *lógica de la autonomía* y que esto debe ser el resultado de un esfuerzo personal y que, por esta razón, se propone realizar un trabajo individualizado y una atención integral de la mano de unos profesionales que están ahí para apoyarles.

Este proceso no está, sin embargo, exento de riesgos y conflictos. En determinados casos, algunos usuarios se resisten a regirse por los parámetros de intervención marcados por los Programas en coordinación con la Institución. En otras ocasiones, el propio régimen de compromiso y de tareas impuesto durante el proceso se puede tornar en una presión que atenaza a estas personas dada la escasa paciencia y resistencia a la frustración que algunas presentan. En este orden de cosas, los desengaños y decepciones son frecuentes dada la dificultad de cumplir con las expectativas de cimentar *oportunidades de vida* en el corto plazo. Ante estas situaciones el papel de los profesionales es fundamental para infundir apoyo técnico e incluso emocional en determinadas circunstancias. Esto último puede derivar, no obstante, en *consecuencias no intencionadas de la acción* si los profesionales no son capaces de establecer límites bien definidos entre su rol como técnico de la intervención sociolaboral y su rol como persona que provee apoyo a otras en situación de vulnerabilidad. Asimismo, existe el riesgo de sobrelimitarse en la tutela y el apoyo hacia estas personas interfiriendo en el objetivo de lograr la autonomía de los usuarios⁴¹.

40 El experto en Derecho Penitenciario de la Universidad Pontificia de Comillas, Julián Ríos, consideraba en una entrevista al diario *El País* que se puede hablar de reinserción en la sociedad cuando una persona es "capaz de sobrevivir ganándose la vida para pagar su casa y su alimento, teniendo relaciones sociales emocionalmente satisfactorias y desarrollando su proyecto vital" (Carranco, 2012).

41 En ocasiones, con el objeto de acelerar la realización de tareas y el cumplimiento de objetivos, los técnicos y profesionales de estos Programas se ven en la tesitura de realizar algunas actividades y tareas a los usuarios, tareas que deberían ser desarrolladas exclusiva-

Las potencialidades y los riesgos de los Programas en medio abierto coordinados por entidades del Tercer Sector obedecen al equilibrio entre dos lógicas de acción complementarias que informan sobre un análisis tradicional en Sociología acerca de la acción social (Weber, 1944). Una lógica —*de tipo de ideal*— de trabajo profesionalizado asociado a organizaciones formalmente estructuradas y cuya gestión obedece a criterios de racionalidad instrumental definidos por los objetivos y los medios de que dispone el Programa y la entidad que lo desarrolla. Y otra lógica —*de tipo ideal*— asociada a las organizaciones no lucrativas del Tercer Sector en las que el servicio y la atención de los usuarios atienden a criterios de racionalidad también orientada por los valores sociales que guían la acción de la entidad que coordina los Programas. El éxito y el potencial de estos Programas radican en mantener dicho equilibrio. Los riesgos se derivan de guiar las acciones sin tomar en cuenta las consecuencias no previstas de ambas lógicas de acción. En este sentido, gestionar el Programa y la atención de los usuarios bajo parámetros de racionalidad puramente instrumental, incidiendo, únicamente o en exceso, en el cumplimiento de objetivos y desarrollando un tipo atención rutinaria, puede dificultar la adaptación de la intervención a las circunstancias particulares de cada usuario, de forma análoga a como ocurre en el caso de la Institución Penitenciaria. Sosteniendo, asimismo, prácticas de trabajo y de servicio que relegan los mecanismos enfocados a generar una *lógica de la autonomía* y que pueden ser percibidas por los usuarios como prácticas enmarcadas en la mera prestación de un servicio, dando muestras de una forma de trabajo e intervención asociadas con la *lógica de la dependencia*.

Del mismo modo, una intervención que, en las actividades cotidianas dirigidas a generar autonomía entre los usuarios, supedita la profesionalidad y el trabajo eficiente a los valores sociales de la entidad corre el riesgo de establecer pautas de relación de carácter afectivo entre profesionales y usuarios, dando lugar a un tipo de intervención poco profesionalizada bajo el influjo de interacciones sociales que supongan un freno para desarrollar, de forma eficaz, la tutela, la orientación y el acompañamiento que requieren el aprendizaje de una *lógica de la autonomía* por parte del usuario.

4. CONCLUSIONES: INSTITUCIONES SOCIALES, REINSERCIÓN Y BRECHA SIMBÓLICA

En este apartado centramos el objeto de estudio a camino entre el segundo y el tercer plano de las relaciones sociales, según fueron detalladas por el soció-

mente por estos últimos bajo la tutela de los primeros [G5P].

logo Émile Durkheim⁴², ya que integramos las representaciones y discursos que giran en torno a la Administración Pública del Estado, el mercado de trabajo y las barreras y dificultades para la integración en la sociedad. Y finalizamos, a modo de corolario, con una síntesis inferida de los apartados precedentes en relación al proceso de reinserción social en un contexto de crisis económica y de legitimidad del poder institucional como el actual (Laraña y Díez, 2012: 131-133).

En este contexto de crisis, dos instituciones sociales, una de carácter económico, el mercado de trabajo, otra de carácter político, la Administración Pública del Estado, centran gran parte de los discursos revelados por las personas en proceso de adaptación a la vida en libertad y los profesionales del Tercer Sector en torno a las dificultades a las que se enfrentan los primeros para su inserción sociolaboral⁴³.

En relación al acceso y participación en el mercado de trabajo en el medio plazo, como precondition que facilita la reinserción social y el mantenimiento de *oportunidades de vida* en el largo, los obstáculos que enfrentan las personas en proceso de reinserción derivan de un doble nivel de dificultades: unas de carácter clásico y otras de tipo coyuntural que vienen a agravar las primeras. Entre las barreras y dificultades clásicas que habitualmente afronta este colectivo de cara a su inserción laboral destacan aquellas derivadas de perfiles laborales y de cualificación profesional caracterizados, en muchos de los casos, por una baja empleabilidad⁴⁴: bajo nivel educativo, escasa formación profesional y,

42 Durkheim distingue tres planos diferentes de relaciones sociales, cada uno de los cuales constituye un contexto de interacción social. En nuestro caso, las relaciones primarias se establecen entre el colectivo objeto de estudio y sus grupos de referencia (familia, grupos de amigos...). Las secundarias tienen lugar en el ámbito de grupos formales como las organizaciones del Tercer Sector. Y un tercer plano de las relaciones sociales vincula a los individuos con las instituciones del Estado —entre las que incluimos a la I. P.—, cuyas acciones afectan a los ciudadanos. Según este sociólogo, una característica de las sociedades modernas es la proliferación de “grupos intermedios” que operan en el segundo nivel de relaciones sociales y se constituyen como un eslabón entre los grupos primarios de referencia y las instituciones del Estado en las que se toman las decisiones que afectan a los individuos.

43 Vivencias y representaciones que podríamos caracterizar de transversales, ya que no solo afectan a la población que ha sido recluida en prisión. Estas experiencias y representaciones son extrapolables a otros colectivos en riesgo de exclusión social que ven mermadas sus posibilidades de acceso a *oportunidades de vida* que garanticen su bienestar. Entre otros, parados de larga duración o sin derecho a prestación, personas con historiales de drogodependencia, madres solteras con escasos recursos o inmersas en la economía sumergida, inmigrantes en situación irregular y, en los últimos tiempos, jóvenes precarios, familias desahuciadas o familias en las que todos los miembros se encuentran en paro o sin prestación.

44 Entendida como el conjunto de competencias personales para acceder al empleo y mantenerlo.

en ocasiones, experiencia laboral; inhibición de habilidades para la interacción social y laboral; problemas de salud físicos y mentales; compatibilización del empleo con el tratamientos penitenciario o por consumo de sustancias psicoactivas; socialización en ambientes sociales deprimidos y fuerte estigmatización del colectivo (Diez, 2010).

Si bien no nos detendremos aquí en ellas, desde nuestra óptica, cobra especial interés el estigma asociado a la reclusión en Instituciones Penitenciarias, derivado del delito. Basándonos en los datos recopilados a través de una encuesta telefónica realizada durante 2007 y 2008 a 230 empresarios madrileños, analizamos en un proyecto anterior (Agencia Antidroga, 2008) las diferencias existentes entre diversos colectivos en relación al potencial de contratación asignado por dichos empresarios de cara a ser empleados en sus empresas en las siguientes ocupaciones: montador de muebles, soldador, electricista, recepcionista, cajero y reponedor. Los datos pusieron de manifiesto como el colectivo objeto de estudio presentaba, en una escala de cero a diez, un nivel de aceptación (4,87) muy por debajo de la media establecida para el conjunto de colectivos (6,77)⁴⁵, obteniendo puntuaciones o niveles de aceptación solo por encima de las personas con discapacidad psíquica (4,3) o enfermedad mental (3,15). En una dirección similar apuntan los resultados de un estudio realizado por la Universidad de Deakin, que enfatiza las diferencias que presentan cuatro grupos de actores sociales en sus actitudes hacia la empleabilidad de este colectivo: empleadores, personal del ámbito penitenciario, personal de los servicios de empleo y personas que componen el propio colectivo objeto de estudio (Graffam *et al.*, 2004). A la vista de los datos obtenidos, los empleadores fueron los que asignaron al colectivo una menor capacidad para obtener y mantener un empleo, si bien la valoración de los empleadores acerca del potencial de habilidades para el empleo del colectivo fue relativamente alta, por encima de la atribuida por el personal de los servicios de empleo y del ámbito penitenciario.

Estos datos informan sobre los prejuicios y estereotipos relacionados con el empleo que se asocian a este colectivo en una parte importante de los empresarios, sobremanera entre aquellos que no han empleado nunca a alguna de estas personas (*Ibid.*, pp. 55). Una imagen que realimenta el estigma asociado a este colectivo también en el ámbito del mercado de trabajo, lo que puede dar lugar a actitudes y acciones de rechazo, sobre las que informan los datos señalados, y que avivan el *círculo vicioso* que sirve de sostén a los procesos de

45 Jóvenes (9,32), inmigrantes (9,17), mayores de 45 años (8,65), víctimas de violencia doméstica (8,33), personas de etnia gitana (6,6), personas con discapacidad física (6,45), personas drogodependientes (5,08), personas reclusas o ex-reclusas, personas con discapacidad psíquica y personas con enfermedad mental.

exclusión social que ya señalamos anteriormente. Esta circunstancia implica, en numerosas ocasiones, la puesta en marcha de estrategias de ocultación tanto del pasado como de los atributos y rasgos que pueden dar lugar a generar los prejuicios en que se basa la discriminación. Estrategias avaladas e inducidas, en forma de habilidades o destrezas, por los profesionales de los Programas en medio abierto centrados en la inserción laboral, con el objetivo de incrementar las posibilidades de acceso al mercado de trabajo (Díez, 2010: 141-142). Una serie de destrezas y habilidades que estas personas tienden a interiorizar, afianzar y poner en práctica a lo largo de su paso por los Programas y a medida que perciban y experimenten su descarte de los procesos de selección o ante la denegación o dilatación de una solicitud para acceder a un determinado servicio, recurso o trámite gestionado ante la Administración Pública. Situaciones y contextos de descarte, denegación o dilatación, que normalmente atienden a hechos objetivos, pero que pueden contribuir a reafirmar un victimismo que tiene su base en la *lógica de la dependencia*. Ante estas situaciones, hay que considerar la labor de los profesionales de los Programas en medio abierto, quienes advierten a los usuarios de los tiempos y las formalidades bajo las que se estructura el mercado de trabajo y el ejercicio de la ciudadanía y de la libertad como sujeto de derechos y deberes.

Este tipo de dinámicas se agravan, aún más si cabe, en la coyuntura actual dado, por un lado, el fuerte ajuste y racionalización del gasto social por parte de la Administración Pública y, por otro, el estrangulamiento de la contratación en nuestro mercado laboral, que desplaza y aparta de la economía productiva a importantes colectivos cuya empleabilidad es mínima, dadas las condiciones productivas y económicas del país. Un fenómeno que están sufriendo diferentes colectivos en riesgo de exclusión social⁴⁶. En nuestro caso particular, hay que destacar la situación de las personas en proceso de adaptación a la vida en libertad de origen extranjero que se encuentren en situación irregular, ya que deben tramitar una autorización administrativa para poder acceder al mercado

46 Según datos de la Red contra la Pobreza y la Exclusión Social, el número de personas en riesgo de pobreza y exclusión se situó en el año 2010 en 11,6 millones, lo que supuso un incremento de más de 1 millón de personas con respecto a 2009 (10,6 millones). En 2010 el indicador AROPE de pobreza y exclusión (*At Risk Of Poverty and/or Exclusion*), propuesto por la UE, se situaba en España en el 25,5%, el más alto desde que se tienen datos, con un incremento del 2,1% respecto al año precedente (Jorquera, 2011). El mencionado indicadores una tasa que incluye tres factores: i) población bajo el umbral de la pobreza (personas en hogares con rentas inferiores al 60% de la mediana); ii) privación material severa (personas en hogares que declaran no poder afrontar determinados gastos como alquiler, teléfono, calefacción o gastos imprevistos); iii) población con baja intensidad de trabajo por hogar (relación entre el número de personas del hogar que trabajan y las personas en edad de trabajar) (*Ibid.*, p.3).

de trabajo, así como tener su documentación en regla para poder percibir las prestaciones previamente cotizadas⁴⁷.

Sentimientos compartidos por las personas en proceso de adaptación a la libertad que debido, por un lado, a los lazos de dependencia institucional y, por otro, a las barreras y dificultades que tienen que afrontar, se cuestionan por qué razón resulta tan complicada la facilitación de sus *oportunidades de vida* por parte de la Administración, las empresas y la sociedad en su conjunto. Atribuyendo la responsabilidad de esta situación tanto a las dificultades coyunturales derivadas del momento de fuerte crisis que atraviesa el país, como a su condición de personas que han cometido un delito y han cumplido condena en una Institución Penitenciaria, motivo por el cual no existiría una voluntad real por parte de las instituciones y de la sociedad para brindarles una oportunidad tras haber expiado su pena⁴⁸. Si bien, las organizaciones y profesionales del Tercer Sector con los que tratan son desvinculados de dicha atribución de responsabilidades [G2H]^{viii}.

En estos términos, las experiencias y representaciones de las personas privadas de libertad que, con el acceso al régimen abierto, comienzan su adaptación a la vida en libertad, pueden estar informando sobre una brecha de carácter simbólico (Laraña y Díez, 2012: 131-133) entre: i) el discurso que se mantiene desde las instituciones acerca del tratamiento penitenciario como medio que posibilitará el acceso a *oportunidades de vida* y la reinserción de las personas que han cometido un delito; ii) la percepción, representaciones y experiencias

47 Una serie de trámites, no exentos de complicaciones y requisitos normativos, que les lleva a reafirmarse en su posición de que existe una desigualdad de trato, puesto que no perciben como equitativos los aspectos normativos que regulan dichas situaciones.

48 Esta idea que comparten muchas de las personas en proceso de adaptación a la vida en libertad informa sobre un discurso *acerca* del estigma y de la discriminación social e institucional de la que son objeto las personas que han cometido delitos. Estigma que puede alcanzar incluso a aquellas personas que desarrollan su actividad profesional en el ámbito penitenciario. A ello contribuye la imagen estereotipada y morbosa que, a través de los medios de comunicación tradicional, se transmite sobre la experiencia carcelaria (Cabrera, 2011) o de los condenados por delitos graves: "Es complicado hacer campañas de sensibilización cuando, por otro lado, todas las noticias e informaciones que se dan sobre el ámbito penitenciario son negativas y alarmistas. Yo confieso que, en mi círculo más cercano, hay determinadas personas que no saben ni en qué trabajo..." [G5P]. En este orden de cosas, hay que destacar otros enfoques que en los últimos años han dado lugar a formatos audiovisuales que permiten contrarrestar dicha imagen, es el caso del programa *El coro de la cárcel* o el documental *Enseñando a vivir en libertad* emitido por Documentos TV. Asimismo, destacan otras iniciativas como de la periodista de la Cadena SER, Gemma Nierga, que en su programa radiofónico *La Ventana* incluía una sección de *tertulia desde la cárcel* en la que participan reclusos de la prisión de Valdemoro. Bajo este paraguas, la labor sensibilizadora de las organizaciones del Tercer Sector no se limitan exclusivamente a la prestación de servicios, sino que vienen realizando una labor importante para romper con dicha imagen.

reales acerca de cómo se constituye, concreta y formaliza ese discurso en la realidad cotidiana de las personas en proceso de inserción sociolaboral, que en numerosas ocasiones se ven avocados a la exclusión dando lugar a que la Institución Penitenciaria se convierta, en sí misma, en un *amplificador de la exclusión social* (Cabrera, 2011).

Quienes para acceder a *oportunidades de vida* que permitan su reinserción tienen que hacer frente a un proceso plagado de barreras y dificultades que puede abocar a la exclusión social, informa sobre la falta de concordancia entre las experiencias cotidianas y el discurso institucional que mantiene que el tratamiento penitenciario es un medio que permite alcanzar un fin: la reinserción. Posibilitando el surgimiento de discursos críticos que ponen en tela de juicio la legitimidad de parte de los principios de la política penitenciaria, que tal como señala la Ley que la regula *“tienen como fin primordial la reeducación y reinserción social de los sentenciados a penas y medidas penales privativas de libertad, así como la retención y custodia de detenidos, presos y penados”* (LOGP, 1979).

Una discordancia de la que, en un plano más amplio y diverso de la realidad social, numerosas organizaciones sociales y episodios de movilización social, gracias a su capacidad para influir en la opinión pública (Laraña y Díez, 2012: 131-133), se están haciendo eco entre la ciudadanía en este momento de crisis, logrando persuadir a sectores importantes de la misma, acerca de las carencias de legitimidad de nuestro marco institucional, lo que constituye un grave *“problema colectivo en el que es preciso intervenir”* (*Ibid.*, p. 133).

ⁱ *“[...] es un día a día diferente al de la calle, porque la vida es un régimen, una rutina, todos los días lo mismo, había que cumplirla. Desde las 8 de la mañana de pie, la prisión siempre es lo mismo todo el día, si te van a abrir la puerta, te la abre el funcionario, no te la puedes abrir tú, no puedes salir a la hora que tú quieras [...] un sistema en el que dependes directamente de él, que te está vigilando, que tiene una cámara, que tienen que llamarte para subirte una cosa”* [G3H].

ⁱ *“[...] eres un número, no saben ni de dónde eres, ni cómo eres, ni qué edad tienes”* [G1M].

“[...] uno está a lo suyo, pero después, es una incertidumbre total, porque tú no sabes cuándo vas a salir, qué problemas te puedes encontrar [...]. Allí dentro siempre te dejan con la incertidumbre, nunca te dicen las cosas claras, si vas a salir de permiso, si no vas a salir, cuándo vas a salir” [G2H].

“[...] sabéis que todos nosotros, que somos internos, somos como mercancías que están en un estante, como en un supermercado, vale, cada sabor, uno arriba, uno abajo, como un supermercado, una mercancía arriba, otra abajo [...]. Somos como productos que se sacan y se meten y se cambian. Este ha caducado, se echa, ese le falta poco para caducar, ¿quieres tu libertad? Toma, tu condicional, o lo que sea [...] si tú te vas mañana es porque hay alguien que quiere comprarte, bueno indirectamente, ¿no?, entonces tu eres una mercancía querida y si no tú te quedas aquí y caducas aquí y te tiran a la basura, por ejemplo ¿no?” [G2H].

ⁱⁱⁱ *“Si tengo que hablar con ellos, con todo respeto, porque hay una cosa, estás entre rejas, ellos tienen la llave y si tú no los respetas en su trabajo te empeoran la situación”* [G2H].

"Es como un proceso de medición donde ellos están marcándote a ti una serie de pautas y te ponen una serie de zancadillas, son factores desestabilizadores para medir a ver qué tanto control, autocontrol has adquirido. Yo creo que una de las cosas que más me ha ayudado la prisión es a autocontrolar mis impulsos. Antes yo era una persona muy impulsiva, porque si tú allí quieres vivir metido en problemas, vives metido en problemas. Yo en muchas situaciones he quedado de cobarde, pero yo he preferido evitar una pelea que meterme en una celda de castigo" [G3H].

^{iv} *"[...] estaba en contacto con funcionarios y lo ves que están un poco que ha llegado un momento que... -agobiados están... -sí están encallecidos, han visto tantos casos, tantas historias y tantas cosas que están encallecidos, entonces no sabe diferenciar cuál es la persona que necesita su ayuda y cuál es la persona que no se merece la ayuda, tratan a todo el mundo por igual. Y lo veo normal, es como el médico que está operando de cáncer, ni llora, ni ríe" [G2H].*

^v *"El único momento que yo tenía tranquilo era cuando pasaba trabajando, pasé ahí 2 meses, lo primero que hice para poder tener la mente un poco alejada, hablé con el educador..." [G3H].*

"Es que es muy distinto estar de la celda al patio, de la ducha al patio, a comer, es diferente ir al taller. Sales, te relacionas con otra gente, es muy distinto, es que así los días te pasan rápido... —yo estuve trabajando siempre, pero dentro de la prisión, he tenido todos los destinos, pero dentro del módulo, luego con los años ya me sacaron, era encarga de taller... —yo me distraía porque hacía teatro" [G4M].

^{vi} *"Piensas que la gente sabe que vienes de prisión, no te van a creer al hablar o te van a aislar. Y entonces tú dices: cómo voy a buscar trabajo o cómo voy a conocer gente con estos antecedentes. Entonces es miedo al rechazo, desde mi punto de vista..." [G1M].*

^{vii} *"[...] o vienen aquí con unas exigencias de empleo, de que me des un trabajo ya, pero eso sí, yo no tengo que mover un dedo. Y cuando le dices que tiene que mover un dedo, poco más y te saltan a la yugular chupándote la sangre" [G5P].*

^{viii} *"Uno estudia, hace lo que tiene que hacer, demuestra su capacidad, entrega todo su empeño para salir adelante, vale, perfecto. Entonces, qué pasa, sale uno y a como sale uno, no puede hacer nada porque la sociedad se encarga de quitarle lo que le ha dado. Es como un niño, mira, quieres este dulce, vale, tú haz esto y te doy este dulce. Vale, lo hago para que me des el dulce, pero como voy a salir, pues mira, ya no te doy el dulce porque no te corresponde" [G2H].*

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADELANTADO, José (1992): "Disciplina social y organización interna de la cárcel, síntesis del estudio de una prisión catalana", *Revista Papers*, nº 39, pp.: 77-100.
- AGENCIA ANTIDROGA (2008): *Informe anual del Observatorio del mercado de trabajo 2008*, Agencia Antidroga, Madrid.
- ALONSO, Enrique (1988): *La mirada cualitativa en sociología: una aproximación interpretativa*, Fundamentos, Madrid.
- ARNOSO, Ainara (2005): *Cárcel y trayectorias psicosociales: actores y representaciones sociales*, Alberdania, San Sebastián.
- BENTHAM, Jeremy (1979): *El Panóptico*, La Piqueta, Madrid.
- CABRERA CABRERA, P. J. (2011): "Exclusión social y prisiones", *Documentación social*, nº 161, pp.: 29-41.
- CAPDEVILA, Manel y FERRER, Marta (2009): Tasa de reincidencia penitenciaria 2008, Documentos de trabajo del Centre D' Estudis Jurídics i Formació Especialitzada, Barcelona
www20.gencat.cat/docs/Justicia/Documents/ARXIUS/SC-1-076-09_cas.pdf
- CARRANCO, Rebeca (2012): *Tras la cárcel la calle es muy dura*, El País, Sociedad, 28 feb.
sociedad.elpais.com/sociedad/2012/02/28/vidayartes/1330395890_945109.html
- CASTELLS, Manuel (2010): *Comunicación y poder*, Alianza Editorial, Madrid.
- CICOUREL, Aaron (1967): *Method and measurement in Sociology*, The Free Press, New York.
- CIRE (2008): Memoria 2007, Centre d'Iniciatives per la Reinserció (Departament de Justicia, Generalitat de Catalunya).
- COOLEY, Charles H. (1962) [1909]: *Social Organization*, Transaction Books, New Brunswick.
- CRUELLES, Marta e IGAREDA, Noelia (2005): "Mujeres, Integración y Prisión. Un análisis de los procesos de integración sociolaboral de las mujeres presas en Europa", *Proyecto Europeo bajo el V Programa Marco "Mejora de la base de conocimientos socioeconómicos"*, www.surt.org/mip.
- DGIP (2011): *Discurso de la Secretaria General de Instituciones Penitenciarias. Día de la Merced*, Madrid: Gabinete de Prensa de la Secretaría General de Instituciones Penitenciarias
www.institucionpenitenciaria.es/web/export/sites/default/datos/descargables/noticias/Discurso_de_la_Secretaria_General_de_Instituciones_Peni

tenciarias._Merced_2008.pdf

DÍEZ, Rubén (2010): "La inserción sociolaboral de un colectivo excluido: personas drogodependientes en prisión", *Lan harremanak: Revista de relaciones laborales*, nº 22, pp.: 118-147.

DÍEZ, Rubén y GONZÁLEZ, Cristina (2009): *Personas drogodependientes tras su estancia en prisión. Mecanismos de inserción*, Red Araña, Plan Nacional Sobre Drogas, Madrid.

EUROPA PRESS (2012): *El 84% de presos españoles tiene problemas mentales por consumir drogas*, La Vanguardia, Salud, 14 abr.

www.lavanguardia.com/salud/20120414/54284780122/84-presos-espanoles-problemas-mentales-drogas.html

----- (2012): *Siete de cada 10 presos españoles, con problemas mentales por consumir drogas*, El Mundo, Sociedad, 14 abr.

www.elmundo.es/elmundo/2012/04/14/espana/1334396337.html

FOUCAULT, Michael (1996) [1975]: *Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión, Siglo XXI*, Madrid.

----- (1999): *El orden del discurso*, Tusquets, Barcelona.

GALLEGO M., et al. (2010): *Andar 1 Km. en línea recta. La cárcel del siglo XXI que vive el preso*, Serie: Biblioteca Comillas. Derecho, Universidad Pontificia de Comillas, Madrid.

GARCÍA-MORENO, Clara et al. (2011): *Intervención básica en Medio Abierto, Programa para la Integración Social*, Secretaría General Instituciones Penitenciarias, Madrid.

GARVÍA, Roberto (2011): *Conceptos fundamentales de Sociología*, Alianza, Madrid.

GIMENO, José Antonio (coord.) (2004): *Exclusión social y Estado del Bienestar*, Centro de Estudios Ramón Areces, Fundación Luis Vives: Madrid.

GOFFMAN, E. (1961): *Asylums. Essays on the social situation of mental patients and other inmates*, Anchor Books (edición en español: *Internados. Ensayos sobre la situación social de los enfermos mentales*. Amorrortu).

----- (1986) [1974]: *Frame Analysis*. Northeastern University Press (edición en español: *Frame Analysis. Los marcos de la experiencia*, CIS, Madrid).

----- (2003) [1963]: *Estigma. La identidad deteriorada*, Amorrortu, Madrid.

----- (2004) [1959]: *La presentación de la persona en la vida cotidiana*, Amorrortu, Madrid.

GRAFFAM, Joseph et al. (2004): *Attitudes of employers, corrective services workers, employment support workers, and prisoners and offenders towards employ-*

- ing ex-prisoners and ex-offenders*, Report to the Criminology Research Council (Grant 26/02-03) Deakin University, Employment and Social Exclusion Research Group, School of Health and Social Development.
www.criminologyresearchcouncil.gov.au/reports/200203-26.pdf
- JORQUERA, Gabriela (2011): *Impactos de la crisis. Seguimiento del indicador de riesgo de pobreza y exclusión social en España 2009-2010*, EAPN Madrid.
www.eapnmadrid.org/cms/asp/descarga_fichero2.asp?id_doc=24
- JUNQUERA, Carmen *et al.* (2009): *Inserción sociolaboral de mujeres en riesgo de exclusión social*, Toledo, Instituto de la Mujer de Castilla-La Mancha.
www.institutomujer.jccm.es/fileadmin/user_upload/PUBLICACIONES/PASOS/ESTUDIO_PASOS2.pdf
- KASHDAN, Todd B. *et al.* (2006): "Gratitude and hedonic and eudaimonic well-being in Vietnam War veterans", *Behaviour Research and Therapy*, nº 44, pp.: 177-199.
- LARAÑA, Enrique (1986): "Las drogas como problema social: tipologías y políticas de tratamiento", *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, nº 34, pp.: 83-110.
- LARAÑA, Enrique y DÍEZ, Rubén (2012): "Las raíces del movimiento 15-M. Orden social e indignación moral", en *Revista Española del Tercer Sector*, Nº 20, pp.: 105-144.
- LEY ORGÁNICA 1/1979, de 26 de septiembre, GENERAL PENITENCIARIA.
- McCULLOUGH, Michael *et al.* (2002): "The grateful disposition: A conceptual and empirical topography", *Journal of Personality & Social Psychology*, nº 83, pp.: 112-127.
- MARÍN, Elena (2007): *Mujeres Drogas y Empleabilidad*, Red Araña, Delegación del Gobierno para el Plan Nacional sobre Drogas, Madrid.
- MARBÁN, Vicente (2001): "Sociedad civil, tercer sector y entidades de acción social en España", *Revista Internacional de sociología*, nº. 30, 2001, pp.: 169-205.
- MATTHEWS, Roger (2003): *Pagando tiempo: una introducción a la sociología del encarcelamiento*, Edicions Bellaterra, Barcelona.
- MEAD, George Herbert (1990) [1934]: *Espíritu, persona y sociedad: desde el punto de vista del conductismo social*, Paidós, Madrid.
- MERTON, R. (1964): *Teoría y estructura sociales*, Fondo de Cultura Económica, Madrid.
- (1995): "The Thomas Theorem and The Matthew Effect", *Social Forces*, December, 74 (2), pp.: 379-424.
garfield.library.upenn.edu/merton/thomastheorem.pdf

- MIGUELEZ, Fausto et al. (2007): *Trabajar en prisión*, Icaria, Barcelona.
- MINISTERIO DE TRABAJO (2008): *V Plan Nacional de Acción para la Inclusión Social del Reino de España 2008-2010*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- pla2022.tarragona.cat/documents/jornades/plannacionalinclusion-social.pdf
- MOYA, Carlos (1972): *Burocracia y sociedad industrial*, Edicusa, Madrid.
- Orden INT/3191/2008, de 4 de noviembre, de creación del Consejo Social Penitenciario y de los Consejos Sociales Penitenciarios Locales.
- PAPERT, Seymour e HAREL, Idit (1991): *Constructionism*, Norwood N.J.: Ablex Publishing Corp.
- PÉREZ, Miguel et al. (2007): *Actuar es posible. Información sobre drogas en centros penitenciarios*, Delegación del Gobierno para el Plan Nacional sobre Drogas (Ministerio de Sanidad y Consumo).
- Plataforma de ONG de Acción Social (2006): *Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social*, Plataforma de ONG de Acción Social, Madrid.
- PNSD (2007): *Encuesta estatal sobre salud y drogas entre los internados en prisión (ESDIP 2006)*. Delegación del Gobierno para el Plan Nacional sobre Drogas (Ministerio de Sanidad y Consumo).
- PRATT, John (2006): *Castigo y civilización: una lectura crítica sobre las prisiones y los regímenes carcelarios*, Gedisa, Barcelona.
- PRIETO, Carlos (2000): "La degradación del empleo o la norma del empleo flexibilizado", *Sistema*, nº168-169.
- REAL DECRETO 190/1996, de 9 de Febrero, por el que se aprueba el REGLAMENTO PENITENCIARIO.
- RIOSMARTÍN, J. C. y CABRERA CABRERA, P. J. (2003): *Mirando el abismo*, Universidad Pontificia Comillas-Fundación Santa María, Madrid.
- RUSCHE, Georg y KIRCHHEIME, Otto (1984) [1939]: *Pena y estructura social*, Temis, Bogotá.
- SNOW, David y BENFORD, Robert (1992): "Master Frames and Cycles of Protest", en MORRIS, Aladon y MUELER, Carol (eds.): *The Frontiers in Social Movement Theory*, London: Yale University Press.
- STEPHENS, John & McCALLUM Robyn (1998): *Retelling Stories, Framing Culture: Traditional Story and Metanarratives in Children's Literature*, Routledge, London.
- SUBIRATS, Joan et al. (2004): *Pobreza y Exclusión Social. Análisis de la realidad española y europea*, Barcelona: Fundación "La Caixa", *Colección Estudios Sociales*, nº 16. www.estudios.lacaixa.es

- TURNER, B. (eds.) (2006): *The Cambridge Dictionary of Sociology*, Cambridge University Press, Cambridge.
- YAGUE, Concepción (2007): "Mujeres en prisión. Intervención basada en sus características, necesidades y demandas", *Revista española de investigación criminológica*, nº 5, artículo 4.
www.criminologia.net/pdf/reic/ano5-2007/a52007art4.pdf
- VALVERDE, Jesús (1988): *El proceso de inadaptación social*, Popular, Madrid.
- VICENS, Enric *et al.* (2011): "The prevalence of mental disorders in Spanish prisons", *Criminal Behaviour and Mental Health*, volume 21, issue 5, pp.: 321-332.
www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21706528
- WACQUANT, Loïc (2001): *Las cárceles de la miseria*, Alianza Editorial, Madrid.
- WEBER, Max (2002) [1944]: *Economía y Sociedad*, Fondo de Cultura Económica, Madrid.
- WOOD, Alex M. *et al.* (2007): "Coping style as a psychological resource of grateful people", *Journal of Social and Clinical Psychology*, nº 26, pp.: 1108-1125.
- WOOD, Alex M. *et al.* (2008): "Gratitude uniquely predicts satisfaction with life: Incremental validity above the domains and facets of the Five Factor Model", *Personality and Individual Differences*, nº 45, pp.: 49-54.

Jóvenes y voluntariado

María Celeste Dávila de León

mcdavila@ucm.es

Licenciada y Doctora en Psicología. Desde el año 2006 es profesora de la Universidad Complutense de Madrid. Su principal línea de investigación gira en torno al estudio de la conducta prosocial, concretamente su trabajo se centra en el voluntariado y en el comportamiento de ciudadanía organizacional. Cuenta con numerosas publicaciones y comunicaciones en congresos en temas como el perfil motivacional y socio-demográfico de los voluntarios, la predicción de la permanencia del voluntariado, la adaptación de instrumentos de evaluación y los beneficios del voluntariado, por ejemplo.

RESUMEN

El presente trabajo recoge una revisión de los principales temas que han sido estudiados con relación al voluntariado de los jóvenes: características actuales de su voluntariado, motivos que les llevan a desarrollar este tipo de actividades, influencia de la familia e implicaciones del servicio comunitario obligado, efectos y beneficios del voluntariado para este perfil poblacional e influencia de las nuevas tecnologías. Se resumen las principales aportaciones teóricas y empíricas en cada caso.

PALABRAS CLAVE

Voluntariado, juventud.

ABSTRACT

This work includes a review of the main issues that have been studied in relation to the volunteering of young people: current features of volunteering, reasons that lead them to develop this type of activity, family influence and implications of mandatory volunteerism, effects and benefits of volunteering,

and influence of new technologies. The main theoretical and empirical contributions in each subject are summarized.

KEY WORDS

Volunteerism, youth.

1. INTRODUCCIÓN

El voluntariado es un fenómeno social que surge en nuestro país en los años 80 de forma más tardía a lo que ocurrió en otros países de cultura anglosajona, y que si bien en sus inicios era una actividad desarrollada fundamentalmente por jóvenes, tal y como se recogía en algunas publicaciones de finales de los años noventa y principios de la siguiente década (Callejo, 1999; Cortés, Hernán y López, 1998; Fundación Tomillo, 2000; Funes, 1999; Medina, 2000), con el tiempo su perfil se ha ido diversificando progresivamente, acogiendo, en mayor medida, a personas de muy diferentes edades. Algo coherente con lo que ya describía Tavazza (1995) cuando aludía a que la característica fundamental del voluntariado es la de transformarse adaptándose oportunamente a las tendencias sociales. Por ejemplo, el diagnóstico de la situación del voluntariado en España elaborado en 2005 por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales señalaba que el perfil de los voluntarios era el de una persona en torno a los 40 años, mujer y con alto nivel educativo. Cinco años más tarde el Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España (Edis, 2010) recoge que el grupo de edad más numeroso es el de las personas entre 25 y 36 años. En los últimos años se viene incrementando el voluntariado de personas mayores y aumenta también paulatinamente el número de estudiantes universitarios (Fresno y Tsoulakis, 2011). En la actualidad, sería más correcto hablar de varios perfiles del voluntariado, en vez de uno solo (Plataforma de Voluntariado de España (PVE), 2011).

El presente trabajo recoge una revisión de los principales temas que han sido estudiados con relación al voluntariado de los jóvenes, un grupo de edad que tradicionalmente se ha asociado a la práctica de este tipo de actividades. En este sentido, a continuación, se describen las actuales características de su voluntariado, las principales aportaciones relativas a los motivos que les llevan a desarrollar este tipo de actividades, la influencia de la familia y las implicaciones del servicio comunitario obligado (*mandatory volunteerism*), los efectos y beneficios del voluntariado para este perfil poblacional y, finalmente, la influencia de las nuevas tecnologías.

¿Por qué resulta de gran interés estudiar el voluntariado de los jóvenes? Hay una sustancial continuidad en la práctica del voluntariado desde la adolescencia hasta la vida adulta. Los voluntarios *senior* normalmente continúan con un patrón de conducta establecido previamente en sus vidas, son personas que han envejecido realizando voluntariado (Chambré, 1984; Oesterle, Johnson y Mortimer, 2004).

2. NUEVO ESTILO DE VOLUNTARIADO

El envejecimiento de la población es un fenómeno mundial y las cohortes de jóvenes se van reduciendo progresivamente. En Enero de 2011, en la Unión Europea había cerca de 95,2 millones de jóvenes con edades entre los 15 y los 29 años, pero la proporción de jóvenes ha disminuido considerablemente en los últimos 25 años en la mayoría de los países de la Unión (*European Union*, 2012). En 2012 en España, los jóvenes de 15 a 29 años constituían solo el 15,6% de la población total. Sumado a ello, se ha incrementado el flujo migratorio de los jóvenes al extranjero (Observatorio de la Juventud en España, 2012).

A grandes rasgos, los jóvenes españoles se caracterizan por tardar más que el resto de los jóvenes europeos en emanciparse residencial y familiarmente. Su situación económica y laboral ha empeorado con relación al pasado, a pesar del aumento de graduados en formación profesional y en estudios universitarios. La tasa de desempleo juvenil se sitúa en el 40,1% en 2012, y el 32,5% de los jóvenes en paro mantienen una situación de desempleo de larga duración. De cara a los jóvenes que trabajan, destaca que la temporalidad de sus empleos es superior a la de los jóvenes europeos (Observatorio de la Juventud en España, 2012).

Respecto a su participación asociativa, esta ha descendido significativa y paulatinamente en las últimas décadas. Actualmente, solo el 22% de los jóvenes tienen una vinculación con asociaciones u organizaciones colectivas, por lo que se puede considerar que su nivel de asociacionismo es bajo. Lo que es coherente con el hecho de que en su escalas de valores se prioriza los referentes más individuales o del entorno más íntimo frente a los que se proyectan al espacio comunitario y/o colectivo (Centro de Investigaciones Sociológicas, 2014; Observatorio de la Juventud en España, 2012).

Hustinx (2001) describe que el actual fenómeno cultural conocido como "individualización" es una amenaza de cara al voluntariado, especialmente para los jóvenes, aunque remarca que también puede suponer nuevas oportunidades para ellos. Como un resultado del desarrollo técnico y económico, las personas han adquirido más autonomía y disfrutan de mayor libertad para decidir cómo quieren que sean sus vidas. En este sentido, la "individualización" supone un proceso de liberación de biografías e identidades predeterminadas, y el voluntariado, tal y como sugiere Read (2010), es una actividad que posibilita la construcción de identidades y biografías personales distintivas.

Actualmente, los jóvenes, con frecuencia, son etiquetados como apolíticos, egocéntricos, indiferentes y materialistas, y se ven como poco implicados cívicamente, lo que afecta al desarrollo de conductas como votar o estar al día de las noticias importantes, por ejemplo. Aquellos que hacen voluntariado son vistos como un nuevo y problemático tipo de voluntario por parte de las

entidades. No son particularmente leales a ellas, su voluntariado es con frecuencia temporal, prefieren compromisos a corto plazo que pueden finalizar fácilmente; demandan flexibilidad para poder ajustar sus agendas; son exigentes respecto a lo que hacen; y esperan algún beneficio personal por su voluntariado, lo que reflejaría una actitud "consumista". A pesar de ello, esta actitud se combina con valores de solidaridad e identificación personal con lo que la organización trata de lograr.

Quizás la transformación que está sufriendo el voluntariado no sea una cuestión intrínseca al voluntariado de los jóvenes, sino que afecte también a la práctica que realiza otro tipo de perfiles de voluntarios. En este sentido, sin establecer distinciones, Aranguren (1998) alude a la primacía de lo emocional y a la pérdida de profundidad en valores. Las personas participan en voluntariado no tanto en base a la solidez de ciertos valores, sino más bien en base a la sensibilidad y emotividad que despiertan en ellas ciertos mensajes sociales (Cfr. Fresno y Tsolakis, 2011). Esto, unido al proceso de individualización, descrito previamente, genera un voluntariado menos profundo y más superficial respecto a las convicciones y valores que lo respaldan. Algo que puede ser acorde con el deseo actual de la ciudadanía de implicarse en proyectos concretos de duración limitada en vez de proyectos que impliquen compromisos a largo plazo (PVE, 2013).

Dosomething.org (2012) describe, en base a los resultados de una encuesta nacional realizada en EE.UU., que el 93% de los adolescentes dijeron que querían hacer voluntariado, pero un porcentaje mucho menor realmente hacía voluntariado. Los jóvenes no son realmente conscientes de los potenciales beneficios que pueden obtener del voluntariado y esto en sí funciona como una especie de barrera para su implicación (Smith, Ellis y Howlett, 2002). Unido a esto, está la falta de reconocimiento formal del voluntariado, especialmente con relación a la empleabilidad de cara al mercado laboral (Hill, Russell y Brewis, 2009). Otras barreras que limitan su participación son compartidas, en gran medida, con otros grupos de edad, como la falta de tiempo y/o dinero, falta de confianza y miedo al rechazo (sienten que no tienen nada con lo que puedan contribuir a generar un cambio o que otras personas no van a valorar sus esfuerzos o aportaciones) y problemas para obtener información sobre el voluntariado. Una barrera más específica es la presión negativa de los iguales. Algunos jóvenes pueden percibir el voluntariado como una actividad de bajo estatus entre los miembros de su grupo de edad. Ciertos estudios muestran que la percepción estereotípica del voluntariado y de los voluntarios (mujeres de edad media y clase media, por ejemplo) prevalece entre los jóvenes (Hill et al., 2009). Un análisis de las barreras a nivel organizacional y a nivel estructural y político puede ser encontrado en *European Volunteer Centre* (2007).

En algunos países, encuestas realizadas en los últimos años sugieren que los jóvenes hacen voluntariado en tasas más altas que las personas de mayor edad (Equipo del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia, 2011; *Home Office Citizenship Survey, 2001*, Cfr. *Institute for Volunteering Research, 2004*; López, 2004). En otros estudios se halla que, comparando los datos de 2011 con los de 2007, el porcentaje de jóvenes europeos implicados en actividades de voluntariado se ha incrementado, llegando a un nivel similar al del total de la población (*European Union, 2012*). Concretamente, en España, aunque los jóvenes tienen un nivel de participación en voluntariado que se puede considerar medio-bajo comparado con la media de los jóvenes europeos, su participación en este tipo de actividades se está incrementando en los últimos años de forma muy notoria. Actualmente, el 34% de los voluntarios en entidades del tercer sector de la acción social son menores de 35 años (Observatorio de la Juventud en España, 2012; PVE, 2013).

Estos datos no encajan con lo que hallaban otros estudios previamente, que describían el declinar dramático en el número de personas jóvenes que hacen voluntariado (por ejemplo, *National Survey of Volunteering, 1998*, Cfr. Lukka y Ellis, 2001; Gaskin, 1998). Para valorar estos resultados hay que tener en cuenta que los problemas asociados a la "medición" del voluntariado no están resueltos (para un análisis más extenso ver PVE, 2011). Por ejemplo, Hill et al. (2009) describen, en base a encuestas recientes realizadas en Inglaterra, que los jóvenes era el grupo de edad que, probablemente, había hecho más voluntariado informal en el último mes, en cambio era el grupo que, probablemente, había hecho menos voluntariado formal en ese periodo.

El desarrollo del voluntariado por parte de los jóvenes parece estar vinculado a la influencia de otras variables como el nivel educativo. Hoban, Barrios y Kawashima-Ginsberg (2009) encontraron que los jóvenes sin educación universitaria era menos probable que se implicasen en actividades de voluntariado que aquellos con ella. Otras encuestas mostraban que la tasa de crecimiento de los voluntarios estudiantes universitarios era más del doble que la tasa de crecimiento de los voluntarios adultos (Dote, Cramer, Dietz y Grimm, 2006). Concretamente, en Europa, los jóvenes que habían completado su educación era más probable que hubiesen estado implicados en actividades de voluntariado en los últimos 12 meses (*Eurobarometer, 2011*). En este sentido, las organizaciones educativas, como las universidades, pueden jugar un papel muy importante a la hora de promover el desarrollo de actividades de voluntariado.

Estar empleado también puede influir, Dote et al. (2006) encontraron que los estudiantes universitarios que trabajan pocas horas presentaban tasas más altas de voluntariado que aquellos que no lo hacían o que trabajaban con un horario próximo a una jornada laboral normal. Los jóvenes que no trabajaban

era menos probable que hubiesen participado en una actividad voluntaria en los últimos 12 meses (*Eurobarometer*, 2011).

Holdsworth (2010) mostró que otras variables también podrían influir en las tasas de participación halladas. Por ejemplo, el tipo de estudios y ser miembro de otras entidades y organizaciones podía dar lugar a diferentes tasas: las tasas eran más altas en aquellos que estudiaban medicina, odontología y ciencias sociales, y más bajas para aquellos que estudiaban ciencias físicas (matemáticas, informática e ingenierías); y aquellos que eran miembros de otras entidades tenían tasas más altas de voluntariado.

Con relación al ámbito de participación, mientras que en España se encuentra una mayor proporción de voluntarios jóvenes en entidades de acción social e integración (PVE, 2011), en estudios realizados en otros países se hallan datos más variados a este respecto. Por ejemplo, en algunos casos se encuentra que es más probable que desarrollen su actividad en una entidad medioambiental o en una organización religiosa, en otros casos que realicen actividades en temas relativos al ocio, deporte o cultura, o en temas relacionados con la educación y el servicio a otros jóvenes (Dote et al., 2006; Fortier et al., 2007; López, 2004).

3. MOTIVACIONES

Las motivaciones juegan un papel determinante en la explicación del inicio y del mantenimiento del voluntariado (Clary y Snyder, 1991). Quizás en el caso de los voluntarios jóvenes sean incluso aún más relevantes por la actitud consumista a la que previamente se hacía referencia. Se busca un "producto" que pueda satisfacer las necesidades personales. En cualquier caso, el análisis de las motivaciones de los jóvenes puede ayudar a entender el significado que atribuyen a participar en voluntariado.

Los estudios que han tratado de analizar las motivaciones en este colectivo difieren en el grado de formalidad, las categorías analizadas y la metodología empleada, dando lugar a resultados entre los que resulta difícil establecer comparaciones y fundamentar la validez de los mismos en algunos casos. Algunas de las motivaciones más frecuentemente descritas son socializar, conocer a otras personas y hacer amigos; el deseo de ayudar a otros o a la comunidad, hacer el bien y contribuir a una causa; tener la oportunidad de desarrollarse, adquirir experiencia y conocimientos nuevos y conseguir un puesto de trabajo; y divertirse, obtener satisfacción y sentirse bien con uno mismo (Donahue y Russell, 2009; Eley, 2003; Fortier et al., 2007; *Institute for Volunteering Research*, 2004; PVE, 2013; Spring, Dietz y Grimm, 2007). Otras motivaciones identificadas con una menor frecuencia son, por ejemplo, tener la oportunidad de expre-

sarse y ser oído (Fortier et al., 2007), obtener apoyo, reconocimiento y respeto (Fortier et al., 2007; *Institute for Volunteering Research*, 2004), tener un hobby o pasatiempo (*Institute for Volunteering Research*, 2004), obtener incentivos personales (certificados, recompensas, etc.) (*Institute for Volunteering Research*, 2004); por coherencia con creencias religiosas (Spring, Dietz y Grimm, 2007) y emular a alguien a quien se admira (Spring, Dietz y Grimm, 2007).

Un ejemplo de cómo las motivaciones pueden cambiar en función de las características del voluntariado desarrollado se puede encontrar en el trabajo de *Public Policy and Management Institute* (2013) sobre la movilidad de los voluntarios jóvenes en Europa. El deseo de conocer un país nuevo, aprender o perfeccionar un idioma, cambiar de vida durante un tiempo y enfrentarse a un desafío eran algunas de las motivaciones más citadas.

El enfoque de la Teoría Funcionalista de las Motivaciones del Voluntariado (Clary y Snyder, 1991) sostiene que las personas pueden mantener las mismas actitudes y realizar conductas aparentemente similares por razones muy distintas. El voluntariado no solo puede actuar sirviendo a diferentes funciones para diferentes personas, sino que la misma acción puede servir a más de una función psicológica para un mismo individuo al mismo tiempo y/o en diferentes momentos temporales. Las motivaciones iniciales pueden ir cambiando a medida que se va desarrollando la experiencia voluntaria. En el caso de los jóvenes, se ha hallado que pasan a tener más importancia las motivaciones heterocentradas o con un carácter más altruista, lo que de alguna forma evidencia el impacto transformador que tiene la práctica del voluntariado sobre ellos (Gaskin, 2004).

Desde este marco teórico, la evidencia disponible muestra que las motivaciones para el voluntariado son muy similares a través de diferentes edades, pero a pesar de ello es posible encontrar algunas diferencias. En términos generales, las funciones más importantes en el voluntariado son las de expresar o actuar en función de valores personales importantes, aprender nuevas experiencias y tener oportunidades de ejercitar conocimientos y habilidades, mejorar la autoestima y conseguir crecimiento y desarrollo personal. Pero los voluntarios jóvenes, en comparación con los *senior*, valoran más el motivo de obtener experiencia u otros beneficios profesionales (Clary y Snyder, 1999), y tienden a estar más motivados por y para lograr consecuencias relacionadas con las relaciones interpersonales, como conseguir fortalecer las relaciones sociales (Omoto, Snyder y Martino, 2000).

En resumen, los resultados hallados por los diversos estudios muestran que para los jóvenes son importantes las motivaciones heterocentradas o altruistas, y las relativas a las relaciones interpersonales, la mejora del currículum y sentirse bien con uno mismo.

4. SERVICIO COMUNITARIO OBLIGADO (MANDATORY VOLUNTEERISM)

En el anterior epígrafe se aludía a las motivaciones que describen los jóvenes a la hora de implicarse en actividades de voluntariado desde la perspectiva de la libertad de elección. Pero, en algunos casos, el voluntariado se presenta a los jóvenes como una actividad obligada por parte de algunas instituciones educativas, lo que hace que la variabilidad e importancia de las potenciales motivaciones se reduzca sensiblemente y el impacto de la experiencia pueda diferir al no tratarse ya de una actividad “voluntaria”, sino de un requerimiento para cubrir créditos o poder graduarse, por ejemplo.

¿Por qué desarrollar este tipo de experiencias de forma “obligada”? Como se presentará en un epígrafe posterior, la práctica de voluntariado en jóvenes puede dar lugar a consecuencias muy beneficiosas para ellos y para la sociedad más amplia, llegando a crear incluso de igual forma un hábito que se desarrolle a lo largo de toda la vida. La principal ventaja de este tipo de programas es que permite exponer a los jóvenes a un proceso de socialización único, que les lleva a aprender sobre la realidad de primera mano y les hace creer que pueden ser capaces de contribuir a generar cambios en la sociedad, lo que, a su vez, puede contribuir a que se vean ellos mismos como agentes sociales que tienen la responsabilidad de asegurar que todas las personas tienen los mismos derechos y oportunidades (Henderson, Brown, Panzer y Ellis-Hale, 2007). El problema es que una de las características esenciales del voluntariado es la libertad de elección, y cuando esa libertad se ve restringida, los potenciales beneficios del voluntariado pueden diluirse.

Algunos estudios muestran en diversos países que este tipo de programas puede llegar a promover la implicación cívica y, concretamente, el voluntariado (ver en Gallant, Smale y Arai, 2010). También se ha encontrado que la implicación en servicios sociales proporciona a los estudiantes mayores oportunidades de desarrollo que la implicación en servicios no sociales (Mazer, 2007) y que los estudiantes menos predispuestos a hacer voluntariado son los que más se benefician de participar en programas de servicio comunitario obligado (Metz, McLellan y Youniss, 2003).

Por otro lado, este tipo de experiencias pueden causar resentimiento y falta de motivación intrínseca, y erosionar potencialmente los beneficios de la participación cívica. Quizás estos programas sean menos satisfactorios para los participantes porque no experimentan o no son conscientes de los beneficios personales y sociales que se derivan de su desarrollo al tener su origen en un requerimiento externo obligado y no en las propias motivaciones personales (Warburton y Smith, 2003). También se ha encontrado que las fuertes percep-

ciones de control externo eliminarían la potencial relación positiva que habría entre la existencia de una experiencia de voluntariado previo y las intenciones futuras de hacer voluntariado. Es decir, que el servicio obligado tendría un efecto negativo mayor en aquellos estudiantes quienes previamente hubiesen sido voluntarios activos, ya que estos tenderían a devaluar esas experiencias. En cambio, la percepción de elección en estos programas aumentaría la probabilidad de que en el futuro se hiciese voluntariado en aquellos estudiantes que inicialmente no se hubiesen inclinado a hacer voluntariado libremente (Stukas, Snyder y Clary, 1999). Lo que da lugar a estos resultados probablemente sea que estos programas son menos satisfactorios para los participantes porque no experimentan o no son conscientes de los beneficios personales y sociales que se derivan de su desarrollo, al tener su origen en un requerimiento externo obligado y no en las propias motivaciones del sujeto (Warburton y Smith, 2003).

Otros estudios no encuentran ni consecuencias positivas ni negativas. Concretamente, no se hallan diferencias en las actitudes y en la implicación cívica entre aquellos estudiantes que participan en programas de servicio comunitario obligado y aquellos que no experimentan esa obligación (Henderson et al., 2007).

Quizás el impacto de este tipo de experiencias pueda venir condicionado no tanto por la voluntariedad existente en las mismas, sino por otro tipo de factores. En este sentido, Gallant et al. (2010) hallan que cuando las experiencias de servicio comunitario obligado eran percibidas como de alta calidad (son capaces de generar un cambio o permiten establecer relaciones con otros, por ejemplo) promovían el deseo de contribuir socialmente a través de la participación en voluntariado. Lo que es coherente con lo que describían Taylor y Pancer (2007) respecto a que la calidad de la experiencia es probablemente mucho más importante a la hora de determinar las actitudes de los jóvenes hacia el voluntariado que la propia naturaleza voluntaria de dicha experiencia. Baginski (2012) destaca que es necesario que este tipo de programas incorporen un componente educativo y promuevan la implicación y la reflexión crítica para lograr que fomenten el voluntariado en jóvenes adultos. Otros autores han encontrado que los efectos dependen de hasta qué punto estos programas tienen un carácter regular y sostenido (Niemi, Hepburn y Chapman, 2000); del género de los participantes y la existencia de modelos paternos de ayuda, mostrando que las chicas se sentían más positivamente con relación a estos programas y era más probable que intentasen ayudar en el futuro, al igual que aquellos que tenían modelos paternos de ayuda (Stukas, Switzer, Dew, Goycoolea y Simmons, 1999); de la naturaleza de los programas en cuestión, encontrando que aquellos que ofrecían amplias oportunidades de acción pública incrementaban la implicación política de los participantes (Riedel, 2002); o del tipo de servicio prestado. En este último caso, Metz et al. (2003) hallaron que

aquellos jóvenes que ayudaban a personas en necesidad o trabajaban sobre diversos problemas sociales presentaban más altos niveles de preocupación social que aquellos que realizaban otro tipo de servicios.

En base a la evidencia mostrada, el debate en torno a las ventajas y desventajas de este tipo de experiencias parece seguir abierto. Quizás el análisis del voluntariado desde las perspectivas normativista y de la práctica social pueda facilitar comprender su utilidad. Desde la perspectiva normativista, se enfatiza el papel de los valores, normas y actitudes como explicaciones de la conducta humana; de esta forma, los patrones de conducta reflejan la socialización de las personas en valores apropiados y legítimos. El colaborar como voluntario o no se atribuye a variaciones en el grado en el cual ciertas normas son inculcadas e internalizadas. En cambio, desde la perspectiva de la práctica social se resta importancia a la socialización, los patrones de conducta no es necesario que reflejen normas y valores tanto como formas habituales de actuar adquiridas a través de la experiencia práctica. Las personas llegan a estar habituadas a ciertos modos de conducta a través de la práctica diaria, y llegan a acostumbrarse a estar cómodas con ciertas rutinas y situaciones sociales. De esta forma, las personas adquieren el hábito de ser voluntarios porque, de forma habitual, participan en situaciones y relaciones sociales donde las habilidades y disposiciones necesarias para el voluntariado se desarrollan. Los resultados hallados muestran que las actitudes prosociales tienen un mayor impacto en el voluntariado que la participación social, pero esto no quiere decir que la participación social sea irrelevante. También existe un claro efecto recíproco entre las actitudes prosociales y la participación social (Janoski, Musick y Wilson, 1998).

5. FAMILIA

El anterior epígrafe finalizaba describiendo lo que Janoski et al. (1998) aludían como la perspectiva normativista, desde la cual se asume que la práctica del voluntariado deriva de la socialización en actitudes y valores prosociales. En base a ello, resulta necesario hacer referencia al papel de la familia como agente socializador que vehicula la adquisición de valores y actitudes que pueden llegar a explicar el desarrollo del voluntariado. Concretamente, los padres pueden influenciar a sus hijos de muchas formas: transmitiéndoles valores morales y metas, sirviendo como modelos de conducta altruista, proporcionando oportunidades para que sus hijos ayuden a otros, ayudándoles a iniciarse en sus primeras experiencias voluntarias y a asimilarlas, y sirviendo de apoyo mientras que estén implicados en el voluntariado (Pancer y Pratt, 1999).

Con relación a los factores psicosociales que permiten explicar el inicio y mantenimiento de la práctica del voluntariado, la socialización por parte de

la familia ha recibido una escasa atención. A su vez, Eisenberg y Fabes (1998) describen la bibliografía sobre el moldeamiento modelamiento de los niños a través de la conducta prosocial de los padres como limitada, dispersa, correlacional, basada en datos retrospectivos y, con frecuencia, sujeta a diversas interpretaciones. A pesar de ello, en general, los resultados de los estudios son coherentes con la idea de que la conducta prosocial de los padres modela a los niños.

Quizás el estudio más conocido y pionero es el elaborado por Rosenhan (1970), quien entrevistó a un grupo de voluntarios en el movimiento de derechos civiles y los clasificó en dos categorías: activistas parcialmente comprometidos, que eran aquellos que habían participado en una o dos salidas del movimiento, y activistas completamente comprometidos, que habían trabajado continuamente durante más de un año en el movimiento. Las diferencias más importantes entre los dos grupos se centraban en las experiencias de la infancia. Los voluntarios completamente comprometidos tendían a describir relaciones positivas y cálidas con al menos uno de sus progenitores, quienes, a su vez, habían sido en el pasado activistas completamente comprometidos. Por el contrario, los activistas parcialmente comprometidos era más probable que hubiesen tenido relaciones ambivalentes o negativas con sus padres, y que dichos padres no hubiesen predicado con el ejemplo una actitud favorable hacia el altruismo. Años más tarde, Clary y Miller (1986) intentan replicar los hallazgos de Rosenhan y encuentran resultados que apoyan lo descrito previamente.

Pancer y Pratt (1999) intentaron mostrar en su estudio que el entorno social proporcionado por la familia y los compañeros son los elementos clave para que los jóvenes se impliquen y se mantengan como voluntarios. Los resultados hallados evidenciaron la importancia de la familia en la adopción de un pensamiento y conducta responsable socialmente.

Estudios más recientes, como el de Law y Shek (2009) y Dosomething.org (2012), muestran resultados que van en la misma línea que los presentados previamente. En el primer caso, el apoyo de la familia, las creencias familiares y el moldeamiento de la familia estaban positivamente asociados tanto con la intención de hacer voluntariado como con la conducta de voluntariado. Las creencias familiares eran el factor más importante de todos. En el segundo caso, la influencia de los amigos sobre los hábitos de voluntariado de los jóvenes se incrementaba con la edad, pero durante la escuela superior la influencia de la familia era aún marginalmente más importante.

Darling y Steinberg (1993) propusieron un modelo que pretende abordar la complejidad de los efectos de la socialización de los padres. En dicho modelo se identifican tres componentes diferentes: metas y valores de los padres,

estilos parentales y prácticas de los padres. Las metas y valores de los padres tienen un papel importante en el desarrollo y mantenimiento de la conducta altruista. Los padres enseñan a sus hijos las motivaciones para el voluntariado cuando les instruyen sobre la responsabilidad social, la reciprocidad y la justicia (Wilson, 2000). Por ejemplo, Hart y Fegley (1995) encontraron que aquellos adolescentes que se podían considerar ejemplares en sus prácticas de altruismo poseían ideales que eran mucho más cercanos a los de sus padres que aquellos compañeros menos altruistas. Respecto a los estilos parentales, Baumrind (1971) describe tipos ideales basados en variaciones de dos dimensiones: responsabilidad y *demandingness*. Parece ser que el estilo más apropiado es el que presenta un elevado nivel en las dos dimensiones anteriores, porque está asociado a altos niveles de responsabilidad social en los niños. Con relación a las prácticas de los padres, se ha encontrado que un amplio rango de prácticas de los padres está asociado al desarrollo sociomoral de los hijos (por ejemplo, Eisenberg, 1995). Los modelos son más influyentes cuando sus prácticas son consistentes con lo que predicen. En el estudio de Pancer y Pratt, el análisis de aquellos adolescentes que habían colaborado durante muchas horas como voluntarios mostraba que formaban parte de un medio social que apoyaba esas prácticas y proporcionaba modelos de implicación comunitaria, es decir, tenían padres, otros miembros de la familia o amigos que eran activos en la vida de la comunidad.

6. EFECTOS Y BENEFICIOS DEL VOLUNTARIADO

La exposición de este epígrafe parte de la idea de que el voluntariado es beneficioso no solo para el que recibe la ayuda, sino también para el que la proporciona. En este sentido, el interés por los beneficios derivados del voluntariado de los jóvenes es bastante alto, a pesar de ello la evidencia empírica disponible es aún escasa y, en gran medida, tiene un carácter anecdótico y cualitativo. La mayor parte deriva de la evaluación de proyectos de voluntariado desarrollado con jóvenes, obteniéndose así resultados que pueden estar muy determinados por las características concretas de dichos proyectos, lo que puede dificultar la generalización de los mismos. Al mismo tiempo, se basa en la mayoría de los casos en autoreportes, a través de los cuales los jóvenes describen sus percepciones acerca del impacto de su voluntariado, lo que hace que los resultados se consideren, en muchos casos, poco concluyentes. La comparación con los jóvenes no voluntarios resulta muy difícil, porque no se suelen recoger datos de jóvenes antes de su implicación en voluntariado. Sumado a ello, la mayor parte de los estudios tienen un diseño no longitudinal, lo que dificulta identificar y delimitar las relaciones de causalidad, y cuentan con muestras de un reducido tamaño. Aunque el voluntariado pueda tener un impacto significativo, puede

manifestarse en cambios cuantitativos relativamente pequeños, y es importante tener la posibilidad de comparar un número suficiente de voluntarios y no voluntarios para poder cuantificar dicho impacto (Hill y Stevens, 2010).

Wilson y Musick (1999) llevan a cabo una revisión sobre los beneficios que pueden derivarse de la práctica del voluntariado en diversas áreas (actitudes y comportamiento cívico, conductas antisociales, salud física y salud mental y logro ocupacional) y describen la evidencia empírica hallada en cada caso. En general, con los voluntarios jóvenes el interés se ha centrado fundamentalmente en los beneficios que pueden derivarse de cara a su integración social y a su implicación en la sociedad como ciudadanos activos, mientras que con los voluntarios mayores el interés se ha focalizado en los beneficios relativos a la salud tanto física como psicológica. A continuación, se aporta una síntesis de los principales estudios y resultados hallados en cada una de estas áreas.

Respecto a las actitudes y el comportamiento cívico, Wilson y Musick (1999) describen estudios donde se encuentra que el voluntariado fomenta el cambio positivo de actitudes acerca de la diversidad y la obligación de la sociedad a satisfacer las necesidades de los individuos que la conforman, y lleva a que los jóvenes se sientan más implicados en sus comunidades locales que aquellos que no hacen voluntariado (Dosomething.org, 2012; Primavera, 1999). También se encuentra que el voluntariado puede promover no solo actitudes favorables, sino también prácticas de ciudadanía adecuadas, ya que aquellos estudiantes que hacían voluntariado era más probable que llevaran a cabo conductas de carácter cívico como votar o trabajar en una campaña política, que aquellos que no hacían voluntariado. En general, los resultados hallados proporcionan evidencia de que el voluntariado temprano aumenta la probabilidad de que los jóvenes puedan convertirse en miembros activos en sus comunidades cuando se gradúan de la universidad. Pero a juicio de algunos autores no está claro qué tipo y estilos de voluntariado maximizan el crecimiento de la implicación y la responsabilidad social (Gaskin, 2004).

Con relación al desarrollo de conductas socialmente reprobables, Wilson y Musick (1999) también describen que el voluntariado fomenta la confianza interpersonal, la tolerancia y empatía con otros, y el respeto al bien común, lo que hace menos probable que los jóvenes se impliquen en conductas patológicas socialmente, como vandalismo o conductas autodestructivas. Por ejemplo, se ha encontrado que el voluntariado reduce la probabilidad de que surjan ciertos problemas de conducta, como el abandono de la escuela y el abuso de drogas (Wilson, 2000). Pero la investigación en torno a este tema no es muy abundante y los resultados son algo inconsistentes, lo que deja muchos interrogantes abiertos.

Los estudios centrados en la asociación entre voluntariado y salud física se han desarrollado fundamentalmente con voluntarios mayores, prestando especial atención al impacto del voluntariado sobre el nivel de mortalidad. No se describe ningún estudio que se haya centrado en el análisis del impacto de la salud física en jóvenes, lo que no quiere decir que no haya una relación. Respecto a la salud mental, de nuevo, la mayor parte de los estudios están centrados en el análisis de los mayores, aunque en este caso sí se encuentran algunos estudios desarrollados con jóvenes. Por ejemplo, Dosomething.org (2012) encuentra que los jóvenes que hacían voluntariado eran más felices, y que la frecuencia de su práctica también estaba relacionada con la felicidad.

Una de las razones que se esgrime como justificación de la relación entre voluntariado y bienestar subjetivo es que el voluntariado fomenta la creencia de que el sujeto es capaz de generar un cambio por sí mismo, lo que aumenta su percepción de autonomía y eficacia personal. El voluntariado proporciona un sentido de control sobre la propia vida y el entorno. En este sentido, algunos autores han encontrado que la práctica de voluntariado aumenta significativamente la percepción de autoeficacia de los jóvenes (por ejemplo, Eley, 2003; Primavera, 1999; *Public Policy and Management Institute*, 2013; Smith et al., 2002), lo que quizás podría explicar una potencial relación con el bienestar experimentado por ellos.

El efecto del voluntariado sobre la salud física y mental es poco probable que sea el mismo en diferentes grupos de edad. En general, se parte de la idea de que la práctica del voluntariado es más beneficiosa para los mayores que para los jóvenes, pero el hecho de que la mayoría de los estudios se hayan centrado en la población mayor hace imposible analizar los efectos moderadores de la edad.

Por último, con relación al logro ocupacional, se cree ampliamente que para aquellas personas que no trabajan el voluntariado puede ser un primer paso para acceder a un puesto de trabajo remunerado, y para aquellos que están trabajando el voluntariado puede mejorar sus oportunidades de promocionar. El deseo de mejorar las oportunidades laborales es una motivación bastante común entre los voluntarios jóvenes y los voluntarios desempleados que entre otros voluntarios (por ejemplo, *Canadian Centre for Philanthropy*, 2000). Muy frecuentemente los jóvenes perciben que el voluntariado mejora su empleabilidad (Hill et al., 2009; Smith et al., 2002; Donahue y Russell, 2009), incluso algunos estudios han mostrado que puede aumentar su empleabilidad (Gaskin, 2004), pero, a pesar de ello, hay poca evidencia empírica que muestre que el voluntariado realmente ayude a las personas a encontrar trabajo o a mejorar la calidad de sus trabajos. El desempleo juvenil es un problema que se ha exacerbado con la crisis económica y que puede tener importantes implicaciones a

largo plazo sobre la carrera profesional, el estatus económico, la salud y bienestar y sobre la vinculación social (Eurofound, 2012). El voluntariado podría considerarse, en este sentido, como un instrumento que permita diluir el impacto negativo de dicha situación sociolaboral en el caso de los jóvenes.

Merece la pena destacar los trabajos realizados por *European Volunteer Centre* (2007b) y *United Nations Volunteers* (2011). Concretamente, en el último estudio se analizan las experiencias de 13 organizaciones que desarrollan programas de voluntariado con jóvenes bajo el supuesto de que este tipo de programas puede permitir empoderar a los jóvenes permitiéndoles desarrollar habilidades, incrementando sus redes sociales y aumentando el acceso a un trabajo digno.

Una de las vías que parece vincular el voluntariado y el logro ocupacional es la educación. Algunos autores han encontrado que la práctica de voluntariado da la oportunidad a los jóvenes de adquirir conocimientos, mejorar sus competencias en relaciones humanas e incrementar sus habilidades de comunicación (Jones, 2000, Cfr. Fortier et al., 2007; Primavera, 1999). Otros aluden a que también puede mejorar habilidades asociadas más directamente con su empleabilidad, como las habilidades de dirección y liderazgo (habilidades relacionadas con la gestión y la planificación, con la organización y dirección de grupos, etc.) (*United Nations Volunteers*, 2011; Eley, 2003; Donahue y Russell, 2009). Precisamente, los jóvenes tienden a valorar más que los mayores la obtención de este tipo de beneficios relativos a la adquisición de nuevas habilidades y cualificaciones (Gaskin, 2004, Hill et al., 2009). Recientemente, la PVE ha desarrollado una herramienta que permite medir y certificar los nuevos conocimientos, capacidades y competencias adquiridas por los voluntarios en el desarrollo de su actividad (VOL+), de tal forma que puedan incorporar esta información a su currículum.

Por otro lado, la relación entre voluntariado y logro ocupacional parece estar mediada también por el establecimiento de contactos sociales promovidos por su desarrollo. El voluntariado permite conectar a los jóvenes con redes sociales, a través de las cuales pueden acceder a becas u oportunidades de trabajo.

Por último, el voluntariado puede introducir a los jóvenes en diversos campos, permitiéndoles experimentar diferentes tipos de trabajo y tomar decisiones acerca de su futura carrera profesional (*United Nations Volunteers*, 2011). Por ejemplo, Speakman, Drake y Hawkins (2001) encuentran que el 40% de los estudiantes que habían desarrollado actividades de voluntariado quedaron tan profundamente afectados por su voluntariado que sus carreras profesionales tomaron una nueva dirección.

En base a la revisión realizada, algunos estudios han mostrado que los beneficios derivados de la práctica del voluntariado pueden ser aún mayores entre jóvenes en situación de riesgo social (*United Nations Volunteers*, 2011, por ejemplo). Los jóvenes en esta situación pueden tener más necesidades de recursos educativos y profesionales, y tener, en menor medida, actitudes o conductas de carácter cívico (Spring et al., 2007). Normalmente, la expresión de “jóvenes en riesgo social” alude a aquellos jóvenes que, por una variedad de razones, están en riesgo de abandonar la escuela o lo han hecho ya. También alude a aquellos jóvenes que tienen problemas emocionales o conductuales. Una de las potenciales razones puede ser la falta de integración social, que puede incrementar su vulnerabilidad a implicarse en conductas de alto riesgo (abuso de sustancias, por ejemplo). En algunos casos, la falta de integración social deriva de una situación de inmigración. Los trabajos de Dávila (2012) y de *European Volunteer Center* (2006) profundizan en los beneficios que se pueden derivar de la práctica de voluntariado para las personas en situación de inmigración. Concretamente, merece la pena destacar el estudio de Involve (2007) (Cfr. *United Nations Volunteers*, 2011) que se centra en el voluntariado desarrollado por comunidades de inmigrantes en países europeos y demuestra que el voluntariado puede ayudarles a llegar a estar más integrados en sus nuevas comunidades. Para aquellos jóvenes que enfrentan experiencias de exclusión social, el voluntariado puede ofrecerles la oportunidad de generar sentido de pertenencia, les permite sentirse incluidos en la sociedad.

Aunque potencialmente el voluntariado podría ser más beneficioso para los jóvenes en riesgo de exclusión social, es menos probable que estos jóvenes se impliquen en el desarrollo de este tipo de conductas. A pesar de ello, cuando los jóvenes de este perfil realizan voluntariado lo hacen con el mismo nivel de compromiso que aquellos que no se encuentran en situación de riesgo social (Spring et al., 2007).

7. INFLUENCIA DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS

Los jóvenes españoles usan internet fundamentalmente para buscar información y establecer y mantener relaciones personales. El 80% de los jóvenes usan el correo electrónico, el 77% acceden a redes sociales, el 74% llevan a cabo búsquedas y el 63% realizan descargas. Solo entre el 43% y el 33% usan Internet para actividades más especializadas, como realizar gestiones, compras o búsqueda de trabajo. Finalmente, entre el 13% y el 18% gestionan blogs o páginas web personales, por ejemplo (Observatorio de la Juventud en España, 2012).

Concretamente, con relación al acceso a redes sociales, su uso se ha generalizado entre los jóvenes en poco más de tres años. Lo habitual es que pertenez-

can a más de una, las más frecuentes son *Facebook*, *Tuenti* y *Twitter*. El 86% de los jóvenes dicen usar las redes de forma diaria y más de la mitad varias veces al día. Aunque el nivel de dispersión es muy elevado, el tiempo medio de permanencia es de 1,2 horas (Observatorio de la Juventud en España, 2012).

En base a estos datos, un tema que parece que va a recibir una creciente atención en los próximos años es el impacto de las nuevas tecnologías en el voluntariado de los jóvenes. Hoban et al. (2009) describen que el uso de las nuevas tecnologías podría ser otra importante vía para incrementar el voluntariado entre los jóvenes, en este caso, no universitarios. Según la PVE (2013), las personas entre 25 y 44 años son las que más emplean Internet como método de acceso al voluntariado. Sin lugar a dudas, Internet es la vía de acceso de los jóvenes a las ONGS. El Observatorio de la Juventud en España (2009) describe que los jóvenes entrevistados no solo utilizaban este medio para decidir la naturaleza de su voluntariado, sino que también les permitía tener acceso a las diversas problemáticas sociales y a las entidades sociales que intervenían en las mismas en sus propias áreas geográficas.

Internet supone no solo un punto de acceso a información sobre voluntariado para los jóvenes, sino que también puede permitir la participación en proyectos de voluntariado online (Gaskin, 2004). A pesar de ello, aún son muy pocas las investigaciones que han abordado el impacto de las nuevas tecnologías. Un ejemplo es el estudio llevado a cabo por Farrow y Connie (2011) en el que exploran cómo la fuerza de los vínculos en las redes sociales, promovido por el uso de una red social como *Facebook*, puede influenciar las actitudes de los alumnos hacia el voluntariado y fortalecer la coherencia entre actitud y conducta. Encuentran que la participación activa en *Facebook* predice positivamente dos dimensiones de los vínculos sociales, frecuencia de la comunicación y cercanía emocional, y estas dos dimensiones a su vez influyen en la conducta desarrollada. Por otro lado, Dosomething.org (2012) describe que los hábitos de voluntariado de los jóvenes varían en base a cómo se comunican con sus iguales y qué tipo de tecnología utilizan en mayor medida: de aquellos que dedicaban la mayoría de su tiempo a comunicarse con sus amigos cara a cara el 55,4% hacían voluntariado, de aquellos que se comunicaban a través de mensajes de texto online el 51,9% lo hacían, y de aquellos que hablaban por teléfono, el 49,3%. También se hallaba que el 66% de los jóvenes era más probable que buscasen oportunidades de voluntariado hablando con otras personas que a través de Internet.

Como se puede comprobar, solo se han dado unos pequeños pasos en esta dirección, pero, dado el actual desarrollo tecnológico y la expansión de su uso entre los jóvenes, promete generar resultados muy interesantes con claras implicaciones prácticas.

8. CONCLUSIONES

Los jóvenes se han considerado un grupo de edad en mayor o menor medida, según el estudio y su año de publicación, vinculado al voluntariado, y por ello han sido frecuentemente objeto de análisis particular cuando se ha abordado la investigación de alguna de las facetas vinculadas a la práctica del voluntariado. Esto ha permitido que sea posible llegar a configurar una imagen del voluntariado de los jóvenes y de los factores que específicamente se asocian a su participación en este tipo de actividades. En este trabajo se ha intentado describir esa imagen y hacer una síntesis de dichos factores.

Los cambios socioculturales que se han experimentado en las últimas décadas han definido nuevos estilos de vida y de relación con los demás, lo que ha delimitado, entre otros aspectos, los intereses personales, y esto es algo que no tiene por qué haber afectado única y exclusivamente a los jóvenes. Lo que parece importante dejar claro es que, como en cualquier otro grupo de edad, variables como el nivel educativo y la situación laboral, por ejemplo, ejercen un impacto determinante en la práctica del voluntariado de los jóvenes.

La motivación ha sido uno de los principales factores analizados de cara a la explicación del inicio de este tipo de prácticas. Se pueden diferenciar estudios de carácter científico y estudios de carácter más informal respecto a la fundamentación teórica y metodológica, pero en todos los casos es posible identificar motivos autocentrados y heterocentrados como determinantes del voluntariado en jóvenes. Las diferencias que presentan los jóvenes con otros grupos de edad se concretan, en la mayoría de los casos, en dar una mayor importancia a la obtención de beneficios de carácter laboral y profesional, y los relativos al establecimiento y mantenimiento de relaciones sociales. También hay que considerar que los jóvenes no son un grupo homogéneo y que sus características sociodemográficas con frecuencia afectan a las tasas de participación y a las características del voluntariado desarrollado. Por ejemplo, respecto a las motivaciones, los jóvenes de menor edad están más motivados por los aspectos sociales del voluntariado, mientras que los jóvenes mayores están más motivados por adquirir nuevas habilidades (Hill et al., 2009; PVE, 2013).

En la misma línea, el género es otra variable a tener en cuenta a la hora de analizar el voluntariado de los jóvenes. En España, se puede hablar de una feminización de la acción voluntaria en términos generales, y también se encuentra una mayor proporción de mujeres entre los voluntarios menores de 35 años (PVE, 2013). Los resultados hallados por los estudios que han analizado diferencias en voluntariado en base al género se han considerado, en algunos casos, controvertidos porque no siempre han mostrado las mismas tendencias. En concreto, con relación al voluntariado de los jóvenes; en general, el número de estudios que han abordado esta dimensión es limitado y en muchos casos

llevan a cabo análisis parciales, centrándose únicamente en algunos aspectos, como, por ejemplo, las tasas de participación y las motivaciones para participar. Por ejemplo, Gaskin (2004) halla que las mujeres jóvenes dan una mayor importancia a las motivaciones de ayudar a otros y contribuir a la sociedad que los jóvenes varones.

Respecto a las implicaciones del servicio comunitario obligado, los resultados hallados hasta el momento no terminan de ser concluyentes dada la variabilidad de factores que pueden modular o mediar en el impacto de este tipo de experiencias, como, por ejemplo, la calidad de las mismas.

Como se ha descrito, la familia cumple un papel determinante en la transmisión de valores y modelos de actuación en el proceso de socialización, pero también pueden proporcionar apoyo de muy diferente tipo para el inicio y mantenimiento de estas prácticas. Las investigaciones sobre este tema, aunque permiten destacar su papel determinante, son aún relativamente escasas. A su vez, no se han encontrado estudios realizados en nuestro país sobre esta temática concreta.

Un área de trabajo de creciente interés en los últimos años ha sido el de los beneficios que las personas pueden obtener de la práctica de voluntariado, pero la mayor parte de la atención, en términos generales, se ha centrado en analizarlos en la población de personas mayores (Dávila y Díaz-Morales, 2009). Los beneficios concretos que se han analizado fundamentalmente en jóvenes han sido los relativos a su integración social y a su implicación en la sociedad como ciudadanos activos. Los resultados de los estudios ponen de manifiesto cómo el voluntariado contribuye a obtener este tipo de beneficios. Con relación a los beneficios relativos al aumento de su empleabilidad o a otro tipo de logros ocupacionales, los resultados son escasos, pero los beneficios parecen estar mediados por la educación o formación obtenida de la práctica del voluntariado y las relaciones sociales establecidas en base a ello. En cualquier caso, es necesario analizar en qué medida las experiencias de voluntariado contribuyen a aumentar la empleabilidad de los desempleados, y, en concreto, de los jóvenes (*European Volunteer Center, 2007*).

Como se puede comprobar, se han analizado las principales aportaciones de cara a los beneficios derivados del voluntariado de los jóvenes para ellos mismos, pero sería necesario explorar el amplio impacto que tiene este tipo de voluntariado en la sociedad en general, y concretamente en las organizaciones y en los beneficiarios de su servicio (Hill y Stevens, 2010). Por ejemplo, qué implicaciones tiene el voluntariado intergeneracional para disminuir el prejuicio hacia los mayores y promover la cohesión social.

En base a la revisión realizada, otros temas que parecen requerir de una mayor atención se refieren a la gestión que las entidades de voluntariado

hacen de los voluntarios jóvenes y el voluntariado de jóvenes que están en riesgo de exclusión social. Con relación a este último tema, los factores de desempleo y pobreza han recibido cierta atención, pero aún es necesario analizar la influencia de otros factores, como la experiencia de conflictos familiares o vivir en vecindarios deprimidos, por ejemplo (Hill et al., 2009).

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baginski, J. G. (2012): Hurican Katrina volunteer experience: Inclusion into life narratives of young adults. *ProQuest Information & Learning*, AAI3459142.
- Baumrind, D. (1971): Current patterns of parental authority. *Developmental Psychology*, 4(1), 1-103.
- Callejo, J. (1999): Voluntariado estratégico en un contexto no elegido: una hipótesis sobre el creciente acercamiento de los jóvenes a las ONG's. *Revista de Estudios de Juventud*, 45, 51-60.
- Centro de Investigaciones Sociológicas (2014): *Anuario CIS 2013*. Revisado el 09 de junio de 2014 en http://www.cis.es/cis/opencms/ES/8_cis/Anuarios/Listadoanuario.jsp?anio=2013
- Chambré, S.M. (1984): Is volunteering a substitute for role loss in old age? An empirical test of activity theory. *Gerontologist*, 24(3), 292-298.
- Clary, E.C., Snyder, M., Ridge, R.D., Copeland, J., Stukas, A.A., Haugen, J. y Miene, P. (1998): Understanding and assessing the motivations of volunteers: a functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (6), 1516-1530.
- Clary, E.G. y Miller, J. (1986): Socialization and situational influences on sustained altruism. *Child Development*, 57, 1358-1369.
- Clary, E.G. y Snyder, M. (1991): A functional analysis of altruism and prosocial behavior: The case of volunteerism. *Review of Personality and Social Psychology*, 12.
- Clary, E.G. y Snyder, M. (1999): The Motivations to volunteer: theoretical and practical considerations. *Current Directions in Psychological Science*, 8 (5), 156-159.
- Cortés, L., Hernán, M.J. y López, O. (1998): *Las organizaciones de voluntariado en España*. Madrid: Plataforma del Voluntariado en España.
- Darling, N. y Steinberg, L. (1993): Parenting style as context: An integrative model. *Psychological Bulletin*, 113(3), 487-496.
- Dávila, M.C. (2012): Voluntariado e inmigración. *Revista Española del Tercer Sector*, 22, 17-41.

- Dávila, M.C. y Díaz-Morales, J.F. (2009): Voluntariado y tercera edad. *Anales de Psicología*, 25(2), 375-389.
- Donahue, K. y Russell, C.J. (2009): *PROVIDE Volunteer impact assessment*. London: Institute for volunteering Research.
- Dosomething.org (2012): *The Dosomething.org national survey: Index on Young people and volunteering*. Revisado el 15 de noviembre de 2013 en http://files.dosomething.org/files/pictures/blog/2012-Web-Singleview_0.pdf
- Dote, L., Cramer, K., Dietz, N. y Grimm, R. (2006): *College Students helping America*. Revisado el 15 de octubre de 2013 en http://www.nationalservice.gov/pdf/06_1016_RPD_college_full.pdf.
- Edis. (2010): *Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España*. Madrid: Fundación Luis Vives.
- Eisenberg, N. (1995): Social development. *Review of Personality and Social Psychology*, 15.
- Eisenberg, N. y Fabes, R. A. (1998): Prosocial development. En Damon, W. y Eisenberg, W. (Eds.). *Handbook of Child Psychology* (Fifth edition), Volumen 3. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Eley, D. (2003): Perceptions of and reflections on volunteering: The impact of community service on citizenship in students. *Voluntary Action*, 5(3), 27-46.
- Equipo del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia (2011): *Diagnóstico del Tercer Sector Social en Bizkaia 2010*. Revisado el 09 de junio de 2014 en http://www.3sbizkaia.org/Archivos/Documentos/Enlaces/1202_Diagn%C3%B3stico%20del%20Tercer%20Sector%20Social%20en%20Bizkaia%202010cast.pdf
- Eurobarometer (2011): *Youth on move: Analytical report*. Revisado el 09 de junio de 2014 en http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_319b_en.pdf
- Eurofound (2012): *Foundations findings: Intergenerational solidarity*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- European Union (2012): *EU Youth report*. Revisado el 09 de junio de 2014 en http://ec.europa.eu/youth/library/reports/eu-youth-report-2012_en.pdf
- European Volunteer Centre (2006): *INVOLVE: Involvement of third country nationals in volunteering as a means of better integration*. Revisado el 09 de junio de 2014 en <http://www.ivr.org.uk/images/stories/Institute-of-Volunteering-Research/Migrated-Resources/Documents/I/INVOLVEreportEN.pdf>
- European Volunteer Centre (2007): *YO U : : VOL: Youth volunteering policies in Europe*. Revisado el 09 de Junio de 2014 en [file:///C:/Users/Celeste/Downloads/CEV_YOUVOLreport%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Celeste/Downloads/CEV_YOUVOLreport%20(1).pdf)
- European Volunteer Centre (2007): *General Assembly: Volunteering as a route*

- (back) to employment. Revisado el 09 de junio de 2014 en <http://www.valuenetwork.org.uk/Documents%20for%20Website/Employability/Background%20papers/CEV%20Vol-Emplo%20Conf%20Report%202007.pdf>
- Farrow, H. y Connie, Y.Y. (2011): Building stronger ties with alumni through Facebook to increase volunteerism and charitable giving. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 16(3), 445-464.
- Fortier, J., Auger, D. y Froment-Prévosto, C. (2007): The motivations and satisfactions of youth volunteers in leisure and sport activities in Quebec: the perspective of the volunteer and the organisation. *Voluntary Action*, 8(3), 79-97.
- Fresno, J.M. y Tsolakis, A. (2011): *Profundizar en el voluntariado: Los retos hasta el 2020*. Madrid: Plataforma del Voluntariado de España.
- Fundación Tomillo (2000): *Empleo y trabajo voluntario en las ONG de acción social*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Funes, M.J. (1999): Jóvenes y acción voluntaria: la edad como factor condicionante en la acción participativa. *Revista de Estudios de Juventud*, 45, 87-92.
- Gallant, K., Smale, B. y Arai, S. (2010): Civic engagement Through mandatory communit service: Implications of serius leisure. *Journal of Leisure Research*, 42(2), 181-201.
- Gaskin, K. (1998): Vanishing volunteers: Are young people losing interest in volunteering? *Voluntary Action*, 1(1), 33-43.
- Gaskin, K. (2004): *Young people, volunteering and civic service*. London: Institute for Volunteering Research.
- Hart, D. y Fegley, S. (1995): Prosocial behavior and caring in adolescent: relations to self-understanding and social judgment. *Child Development*, 66(5), 1346-1359.
- Henderson, A., Brown, S.D., Pancer, S.M. y Ellis-Hale, K. (2007): Mandated Community Service in High School and Subsequent Civic Engagement: The Case of the "Double Cohort" in Ontario, Canada. *Journal of Youth Adolescence*, 36, 849-860.
- Hill, M. y Russell, J. y Brewis, G. (2009): *Young people, volunteering and youth projects: A rapid review of recent evidence*. London: Institute for Volunteering Research.
- Hill, M. y Stevens, D. (2010): *Measuring the imposible? Scoping study for longitudinal research on the impact of youth volunteering*. London: Institute for Volunteering Research.
- Hoban, E., Barrios, K. y Kawashima-Ginsberg, K. (2009): *Volunteering and College Experience*. Revisado el 5 de octubre de 2013 en <http://www.civicyouth.org>

- org/PopUps/FactSheets/College_Volunteering.pdf
- Holdsworth, C. (2010): *Student Volunteers: A National Profile*. Revisado el 10 de noviembre de 2013 en http://www.hecsu.ac.uk/assets/assets/documents/futuretrack/Student_Volunteers_-_A_National_Profile.pdf.
- Hustinx, I. (2001): Individualisation and new styles of youth volunteering: an empirical exploration. *Voluntary Action*, 3(2), 57-76.
- Institute for Volunteering Research (2004): *Generation V: Young people speak out on Volunteering*. Revisado e 15 de noviembre de 2013 en <http://www.ivr.org.uk/images/stories/Institute-of-Volunteering-Research/Migrated-Resources/Documents/G/IVR-September-2004-Generation-V-Young-People-speak-out-on-volunteering.pdf>.
- Janoski, T., Musick, M. y Wilson, J. (1998): Being volunteered? The impact of social participation and pro-social attitudes on volunteering. *Sociological Forum*, 13(3), 495-519.
- Law, B. M. F., Shek, D. T. L. y Ma, C. M. S. (2011): Exploration of the factorial structure of the Revised Personal Functions of the Volunteerism Scale for Chinese adolescents. *Social Indicators Research*, 100 (3), 517-537.
- Lopez, M.H. (2004): *Volunteering Among Young People*. Revisado el 10 de noviembre de 2013 en http://civicyouth.org/PopUps/FactSheets/FS_Volunteering2.pdf.
- Lukka, P. y Ellis, A. (2001): An exclusive construct? Exploring different cultural concepts of volunteering. *Voluntary Action*, 3(3), 87-109
- Mazer, B.Z. (2007): Developmental opportunity in community service experiences. *ProQuest Information & Learning*, AAI3246953.
- Medina, M.E. (2000): *Perfil del voluntario*. Murcia: Plataforma para la Promoción del Voluntariado en la región de Murcia.
- Metz, E., McLellan, J. A., & Youniss, J. (2003): Types of voluntary service and adolescents' civic development. *Journal of Adolescent Research*, 18, 188-203.
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2005): *Diagnóstico de situación del voluntariado en España. Plan Estatal del Voluntariado 2005-2009*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Niemi, R. G., Hepburn, M. A., & Chapman, C. (2000): Community service by high school students: A cure for civic ills? *Political Behavior*, 22(1), 45-69.
- Observatorio de la Juventud en España (2009): *Adolescentes y jóvenes en la red: Factores de oportunidad*. Revisado el 09 de junio de 2014 en <http://issuu.com/injuve/docs/adolescentes-en-la-red>.
- Observatorio de la Juventud en España (2012): *Informe juventud en España*. Revisado el 09 de Junio de 2014 en <http://www.injuve.es/sites/default/>

files/2013/26/publicaciones/IJE2012_0.pdf

- Oesterle, S., Johnson, M.K. y Mortimer, J.T. (2004): Volunteering during the transition to adulthood: A life course perspective. *Social Forces*, 82(3), 1123-1149)
- Omoto, A. M., Snyder, M. y Martino, S. C. (2000): Volunteerism and the life course: Investigating age-related agendas for action. *Basic and Applied Social Psychology*, 22(3), 181-197.
- Pancer, S.M. y Pratt, M.W. (1999): Social and family determinants of community service involvement in canadian youth. En Yates, M. y Youniss, J. (Eds.) *Roots of civic identity: International Perspectives on Community Service and activism in youth*. Cambridge: University Press.
- Plataforma de Promoción de Voluntariado de España (PVE) (2011): *Diagnóstico de la situación del voluntariado de acción social en España*. Madrid: Ministerio De Sanidad, Política Social e Igualdad.
- Plataforma del Voluntariado de España (PVE) (2013): *Así somos: El perfil del voluntariado en España*. Revisado el 09 de junio de 2014 en http://www.plataformavoluntariado.org/ARCHIVO/documentos/recursos/ASI_SOMOS.pdf
- Privamera, J. (1999): The unintended consequences of volunteerism: positive outcomes for those who serve. *Journal of Prevention and Intervention in the Community*, 18, 125-140.
- Public Policy and Management Institute (2013): *La movilidad de los jóvenes voluntarios en Europa*. Revisado el 09 de junio de 2014 en <http://cor.europa.eu/en/documentation/studies/Documents/Mobility%20of%20young%20volunteers%20across%20Europe/ES.pdf>
- Read, R. (2010): Creating reflexive volunteers? Young people's participation in Czech hospital volunteer programmes. *Journal of Youth Studies*, 13(5), 549-563.
- Riedel, E. (2002): The impact of high school community service programs on students' feelings of civic obligation. *American Politics Research*, 30(5), 499-527.
- Rosenhan, D. (1970): The natural socialization of altruistic autonomy. En Macaulay, J. y Berkowitz, L. (Eds.) *Altruism and helping behaviour*. New York: Academic Press.
- Smith, J.D., Ellis, A. y Howlett, S. (2002): *UK-Wide Evaluation of the Millennium Volunteers Programme*. London: Institute for Volunteering Research.
- Speakman, Z., Drake, K. y Hawkins, P. (2001): *The art of crazy paving: Volunteering for enhanced employability*. London: Student Volunteering UK.

- Spring, K., Dietz, N. y Grimm, R. (2007): *Leveling the Path to Participation: Volunteering and Civic Engagement Among Youth From Disadvantaged Circumstances*. Revisado el 10 de noviembre de 2013 en http://www.nationalser vice.gov/pdf/07_0406_disad_youth.pdf.
- Stukas, A. A., Switzer, G. E., Dew, M. A., Goycoolea, J. M., Simmons, R. G. (1999): Parental helping models, gender, and service-learning. *Journal of Prevention & Intervention in the Community*, 18(1-2), 5-18.
- Stukas, A.A., Snyder, M. y Clary, E.G. (1999): The effects of "mandatory volunteering" on intentions to volunteer. *Psychological Science*, 10(1), 59-64.
- Tavazza, L. (1995): *El nuevo rol del voluntariado social*. Buenos Aires: Editorial Lumen.
- Taylor, T., & Pancer, S. M. (2007): Community service experiences and commitment to volunteering. *Journal of Applied Social Psychology*, 37, 320-345.
- The Gallup Organization (2009): *Flash Eurobarometer 269: Intergenerational solidarity*. European Commission.
- United Nations Volunteers (2011): *Youth volunteering, social integration and decent work: inspiring leadership*. Revisado el 10 de noviembre de 2013 en <http://www.unv.org/fileadmin/docdb/pdf/2011/Youth%20Volunteering%20social%20integration%20and%20decent%20work.pdf>.
- Warburton, J. y Smith, J. (2003): Out of the generosity of your heart: Are we creating active citizens through compulsory volunteer programs for Young people in Australia? *Social Policy and Administration*, 37, 772-786.
- Wilson, J. (2000): Volunteering. *Annual Review of Sociology*, 26, 215-240.
- Wilson, J. y Musick, M. (1999): The effects of volunteering on the volunteer. *Law and Contemporary Problems*, 62(4), 141-168.

Gestión del voluntariado corporativo en las organizaciones no lucrativas

María Isabel Saz Gil

sazgil@unizar.es

Profesora contratada. Doctora en el Departamento de Dirección y Organización de Empresas de la Universidad de Zaragoza, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Miembro del Grupo de Investigación GESES (Grupo de Estudios Sociales y Económicos del Tercer Sector) de la Universidad de Zaragoza, consolidado por el Gobierno de Aragón. Entre sus líneas de investigación se encuentran la responsabilidad social de la empresa, el capital social y el voluntariado. Ha publicado, entre otras revistas, en *CIRIEC-España*, *Revista de Economía Pública*, *Social y Cooperativa*, *Hacienda Pública Española*, *REVESCO*, *Revista de Estudios Cooperativos*, *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*.

Ana Isabel Zardoya Alegría

azardoya@unizar.es

Profesora Titular de Universidad en el Departamento de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de Zaragoza, Facultad de Economía y Empresa. Miembro del Grupo de Investigación GESES (Grupo de Estudios Sociales y Económicos del Tercer Sector) de la Universidad de Zaragoza. Entre sus líneas de investigación se encuentran el capital social y el voluntariado. Ha publicado, entre otras revistas, en *Harvard-Deusto Finanzas y Contabilidad*, *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión y Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*.

RESUMEN

Las entidades de voluntariado tienen que iniciar un proceso de transformación para superar sus debilidades, entre las que se encuentra la gestión del voluntariado. Para ello es necesario reforzar la gestión e introducir nuevas tendencias. Entre las que se detectan se encuentra el voluntariado corporativo (VC). Una de las particularidades que definen los programas de VC es que generan impacto en diferentes grupos de interés, destacando la empresa y sus empleados. Este trabajo pretende contribuir a la mejora de la gestión del voluntariado corporativo a través de una aproximación al ciclo del voluntario en la organización no lucrativa identificando las fases y los factores a tener en cuenta para facilitar el proceso y garantizar el impacto deseado.

PALABRAS CLAVE

Voluntariado corporativo, competencias, motivación, responsabilidad social corporativa, ciclo del voluntariado

ABSTRACT

Volunteer organizations need to embark on a transformation process to overcome their weaknesses, which include volunteer management. Consequently, they need to strengthen their management and focus on new trends, such as corporate volunteering (CV). This option can provide businesses with significant benefits in human resource management, given that employees are more motivated by working for a socially-responsible company. For organizations this requires a great deal of planning and coordination, although important advantages are gained as well, such as volunteers signing up via a different route to the traditional one, and the experience CV can offer. A review of the volunteering cycle in non-profit organizations is, therefore, proposed to identify the phases and factors to be taken in account to facilitate this process and ensure the desired impact.

KEY WORDS

Corporate volunteering, skills, motivation, corporate social responsibility, volunteerism cycle

1. INTRODUCCIÓN

En España el porcentaje de voluntariado sobre el total de la población es bastante bajo si nos comparamos con la mayoría de Europa, aunque mantenemos valores cercanos con los países del sur de Europa. Según la *European Value Survey* 1999-2000 en Suecia, el porcentaje de voluntariado era del 56%; en Francia, el 27% y en Irlanda, el 33,2%, mientras que, según la Encuesta de Empleo del Tiempo 2002-2003 en España, este porcentaje es del 10,1% (García-Mainar *et al*, 2010); si tenemos en cuenta los datos del estudio nº 3005¹ del CIS el porcentaje de entrevistados que manifestó haber realizado voluntariado en algún área en los últimos 12 meses se sitúa en 15,8%, dato que sigue mostrando la debilidad del voluntariado en nuestro país. Con objeto de sistematizar las prioridades y líneas estratégicas de actuación más relevantes para la promoción del voluntariado en España se han puesto en marcha, tras la aprobación de la Ley del Voluntariado 1996, con una duración quinquenal, cuatro planes estatales de voluntariado, 1997-2000, 2001-2004 y 2005-2009, 2010-2014. Para dar respuesta a los retos que debe afrontar el movimiento voluntario², *la Estrategia Estatal del Voluntariado 2010-2014* define las áreas, los objetivos generales y las líneas estratégicas que deben guiar el diseño de políticas de promoción del voluntariado durante su vigencia. En particular, se identifican cuatro áreas de actuación: sensibilización, apoyo, coordinación y nuevas tendencias del voluntariado.

El trabajo que desarrollamos se incardina en el área de apoyo, cuyo objetivo general es incrementar la formación de las personas que trabajan con el voluntariado y del propio voluntariado, esta área la conforman tres líneas estratégicas: promoción, formación y gestión. En particular, nos centramos en la línea estratégica de formación y gestión. En concreto, la aportación se enmarca en el fomento de iniciativas dirigidas a mejorar, en general, la capacitación del personal directivo, gestor y profesional de las organizaciones no lucrativas (ONL), para incrementar la eficiencia en la ejecución de sus respectivas tareas, prestando atención a la gestión del voluntariado.

Por otra parte, el Voluntariado Corporativo (en adelante VC) es cada vez más una parte de la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE). De acuerdo

1 En el estudio nº 3005 del CIS, Barómetro de noviembre de 2013, se entrevistaron a 2472 personas de las cuales 392 respondieron, a la pregunta 21, que habían realizado trabajo voluntario, sin remuneración en los últimos 12 meses en alguna de las áreas propuestas. Véase en: http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/3000_3019/3005/Es3005mar.pdf

2 Para ello, se tiene en cuenta las prioridades detectadas mediante el Informe de Evaluación del Plan Estatal del Voluntariado 2005-2009 y el Diagnóstico del Voluntariado de Acción Social en España (PVE, 2010).

con Jarvis y Parker (2012), la empresa precisa adaptar el VC para alcanzar los beneficios esperados para todos los agentes implicados en el proceso, lo cual requiere una planificación y valoración estratégica por parte de la empresa. Por ello, las entidades de voluntariado deben ser capaces de ofrecer, a las empresas interesadas en el VC, programas de voluntariado que permita alcanzar esos beneficios; de esta forma, se puede establecer una colaboración estable entre la empresa y la entidad de voluntariado.

El trabajo se organiza de la siguiente forma, a continuación, en el apartado segundo se hace referencia al concepto de VC y a sus beneficios organizacionales. En el apartado tercero se revisa el ciclo del voluntariado de forma genérica. En el apartado cuarto se presenta una propuesta para la gestión del ciclo de voluntariado corporativo. Por último, en el apartado quinto se establecen las principales conclusiones.

2. EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO

Según el observatorio del voluntariado corporativo (2014): *“el voluntariado es una herramienta muy eficaz para impulsar la cohesión social, los valores y el espíritu de solidaridad entre los ciudadanos. Las empresas no pueden quedar al margen de este movimiento y deben contribuir, de acuerdo con sus posibilidades, a la generación de una sociedad más justa y sostenible”*. Así, el voluntariado corporativo se configura como aquel que se realiza impulsado por las empresas y que hace que los empleados sean los protagonistas y que revierta en ellos en forma de motivación y enriquecimiento personal. No obstante, es la empresa la que dirige, planifica y organiza el programa de VC.

Para dotarlo de significado seguiremos las definiciones más extendidas a nivel internacional³. Por un lado, en Europa, la proporcionada por Business in The Community (BITC) que entiende el VC como *“la movilización de las empresas en tiempo, talento y energía y recursos de sus empleados para contribuir a la comunidad. Esto incluye: compromiso a largo plazo, desarrollo de capacidades y tareas concretas, transferencia de capacidades, desafíos de trabajo en equipo y apoyo de la compañía a los proyectos”*. Por otro lado, en Estados Unidos, la definición del Boston College: *“El VC es un programa de ayuda a la comunidad, cuyas iniciativas son planeadas y ejecutadas por los trabajadores y apoyadas por la gerencia de la empresa”*. El VC surge en los años setenta en Estados Unidos. En Europa, el reconocimiento del año 2011 como Año Europeo de las Actividades de Voluntariado que Fomenten una Ciudadanía Activa sirvió para impulsar el voluntariado, y concretamente para promover iniciativas de creación de redes

3 Seguimos las definiciones citadas por Sajardo y Ribas (2014).

que estimulen las sinergias entre organizaciones de voluntariado y otros sectores, especialmente las empresas.

En nuestro país, su desarrollo es reciente como se muestra en *la guía para promover el voluntariado desde la empresa* (Guardia et al, 2006). En ese estudio se constata que todavía son pocas las empresas que realizan VC y se pone de relieve la existencia de una oportunidad de mejora. Sin embargo, se observa un crecimiento significativo en virtud de la difusión y repercusión que las iniciativas de VC obtienen. Así, en 2009 surge el observatorio de voluntariado corporativo⁴ como un proyecto para la realización de estudios con el objetivo de visibilizar y ayudar a las empresas a tomar decisiones en este ámbito. Así, según este observatorio del VC, entre 2011 y 2013 creció el número de empresas españolas que lo incluyen entre sus políticas de recursos humanos y de responsabilidad social, y de acuerdo con el informe de 2013, en España se estima en casi un 12% este aumento. No obstante, el informe también señala que siguen existiendo problemas y dificultades para su desarrollo. En general, el inicio del voluntariado corporativo ha estado asociado principalmente a grandes empresas, que han empezado en la matriz y posteriormente van avanzando trasladando su programa de VC a otras filiales que actúan en otros países.

El VC vincula temas de gran importancia, tanto en la empresa como en la ONL. Por un lado, está vinculado, en la empresa, a las estrategias de responsabilidad social y de recursos humanos y a la inversión social y, por otro lado, contribuye al diálogo entre sector empresarial y tercer sector.

En el VC las empresas ofrecen a sus trabajadores la opción de participar en una ONL como voluntariado, desarrollando tareas que ellos pueden desempeñar. Así en el VC hay tres actores implicados: los empleados, la empresa y las ONL. Si bien *“ha surgido la figura de la organización intermedia encargada de ejercer de punto de encuentro, canalización y desarrollo de los programas de VC”* (Sajardo y Ribas, 2014). Los empleados trabajan sintiéndose más motivados e incentivados. La empresa gana puntos ante su entorno y todo ello redundando en un aumento de su beneficio, tanto por la mejora de sus recursos humanos como por su imagen y reputación (Gallardo et al, 2010). Las ONL se benefician directamente por el aumento de su voluntariado, y también porque reciben voluntariado con habilidades o destrezas, como el uso de las nuevas tecnologías, sistemas de comunicación y sistemas de contabilidad (Allen, 2003).

En el contexto actual, las empresas deben crear valor no solo a nivel de obtención de beneficios, sino también a nivel social. La responsabilidad social (RS) es uno de los pilares sobre los que se asienta el concepto de VC. Según la

4 <http://www.observatoriovc.org/>: El observatorio realiza estudios periódicamente para pulsar la realidad del voluntariado corporativo en España. El informe de 2013 está disponible en: <http://www.observatoriovc.org/wp-content/uploads/Informe-VC-2013.pdf>

RS, además de los resultados económico-financieros, la empresa debe trabajar para satisfacer un triple objetivo: social, económico y medioambiental, "*triple bottom line*" (McDonough y Braungart, 2002).

Otro de los pilares del VC es la teoría *stakeholder*, según la cual la realización de cualquier actividad empresarial ha de ir encaminada a la satisfacción de los intereses de las distintas partes implicadas. Hemos pasado de un entorno en el que apenas había otro objetivo que la remuneración de los accionistas a través de los dividendos y ellos eran prácticamente los únicos a los que iba dirigida la información financiera de la empresa, a otro en el cual hay variados agentes implicados e interesados en su actividad.

El VC tiene que implantarse a nivel estratégico, porque hace que la empresa sea socialmente responsable y también porque puede conseguir una verdadera motivación en el área de recursos humanos, muy difícil de alcanzar en muchas ocasiones por los métodos tradicionales de control de gestión.

Así, según el estudio sobre el estado del VC en España⁵, la gran mayoría de las ventajas y beneficios que aporta el VC a las empresas están relacionados con el área de los recursos humanos. Entre las muchas ventajas que se citan, destacamos, a modo de resumen, las siguientes:

- Mejora la relación de la dirección con los empleados.
- Se crean nuevas relaciones entre los empleados de los diferentes departamentos.
- Ayuda a que los empleados desarrollen habilidades de liderazgo, trabajo en equipo y creatividad.
- Genera un sentimiento de orgullo de pertenencia a la empresa.
- Genera una visión global de la empresa, que va más allá de las limitaciones de un puesto o un departamento.
- Eleva la moral de los empleados, generándoles un sentimiento de satisfacción.

En esta misma línea, Sanz *et al.* (2012) explican que además de los beneficios que la empresa obtiene con esta herramienta para la comunidad en general, las empresas han reconocido también en el VC una buena política de recursos humanos, con unas repercusiones importantes en cuestiones como el fortalecimiento de valores éticos entre los empleados, la promoción de valores como el trabajo en equipo, y la mejora del clima laboral, del sentido de pertenencia a la empresa o incluso de su imagen, tanto interna como externa.

5 Club de excelencia en sostenibilidad y Fundación Adecco (2010).

No queremos terminar este apartado sin resaltar de nuevo la vinculación que debe tener el VC con el ámbito estratégico de la empresa, ya que este puede utilizarse para mejorar las competencias en desarrollo empresarial y fomentar la capacidad de innovar, además de la mejora en la capacidad de liderazgo en el ámbito de los recursos humanos. En el caso del VC para el desarrollo puede servir para dirigir o afianzar la estrategia de la empresa hacia mercados emergentes; gracias a la inmersión en nuevas culturas y contextos, los empleados pueden comprender mejor sus hábitos y sus comportamientos. Esto puede apoyar la creación de estrategias de comercialización más pertinentes, aunque con las limitaciones de la complicada adaptación de los sistemas de gestión a estos mercados y del coste que supone⁶.

3. EL CICLO DEL VOLUNTARIADO

Como indica la Estrategia Estatal de Voluntariado 2010-2014, el crecimiento y la consolidación del sector del voluntariado pasan por mejorar la calidad y la gestión de las entidades y de los voluntarios. Dado que el voluntariado es un recurso humano con especiales características, las organizaciones se enfrentan al reto de encauzar el compromiso voluntario. Con este fin, se hace necesario potenciar los programas de voluntariado de las ONL y el establecer protocolos adecuados para la recepción, formación, motivación y, finalmente, despedida de las personas voluntarias. El informe anual de la situación de las organizaciones de voluntariado en la CAPV 2009 (Canto *et al*, 2010) permite, a partir de la experiencia que las organizaciones de voluntariado acumulan y también de la reflexión, identificar claves interconectadas entre sí que podrían ayudar a enfrentarse a las dificultades para mantener al voluntariado en las organizaciones; entre los retos identificados para avanzar en trabajos futuros en materia de promoción del voluntariado se encuentran:

- Aumentar la capacidad de adaptación de la entidad a partir de nuevas formas de entender el voluntariado.
- Introducir y promocionar la figura de responsable de voluntariado.
- Fomentar la motivación del voluntariado como pieza angular de la estrategia.
- Desarrollar iniciativas innovadoras en materia de gestión de voluntariado.
- Incrementar y mejorar la comunicación con el entorno en el que se trabaja.

⁶ La fundación CODESPA (2012) ha editado un interesante estudio sobre voluntariado corporativo para el desarrollo en donde se analizan casos prácticos de esta modalidad de voluntariado.

- Impulsar iniciativas que favorezcan el intercambio de buenas prácticas entre organizaciones que mejoren la relación y coordinación entre las entidades del sector.

Como indica López Salas (2009), el voluntariado es una forma de participación dentro de las organizaciones del Tercer Sector y hay que tener en cuenta que la participación puede ser entendida como una necesidad de la persona que afecta a sus dimensiones humana, social y política. Participar significa tener la posibilidad y capacidad creciente de intervenir en aspectos como: identificación de problemas y prioridades, definición de objetivos, planificación, ejecución y evaluación de las acciones. La acción voluntaria se puede representar como un ciclo o proceso del voluntariado en la organización, con un punto de inicio, que se corresponde con la incorporación del voluntario a la organización, y un punto de salida o abandono de la misma.

El ciclo del voluntariado parte del diseño del programa de voluntariado que, de acuerdo con el Observatorio del Tercer Sector (2009), presenta las siguientes fases: 1) definición: cuyo objetivo es definir el papel y función del voluntariado en la organización y los pasos a dar en el diseño de un programa de voluntariado; 2) incorporación: que se ocupa del proceso de acogida de la persona voluntaria, incidiendo en las diferentes motivaciones y en el mantenimiento del compromiso por parte del voluntario; 3) desarrollo de la acción voluntaria: que entra de lleno en la acción del voluntariado, en la coordinación y en las diferentes formas de participación; 4) formación y acompañamiento: ya en el marco de la acción es necesario conocer diferentes modalidades de formación que ofrezcan beneficios a los voluntarios, de forma que se pueda medir su impacto; 5) desvinculación: que se ocupa de la gestión adecuada de la salida del voluntariado y del proceso a seguir en las posteriores incorporaciones de voluntarios, la entidad debe identificar los motivos de salida y establecer una retroalimentación para mejorar la gestión del voluntariado.

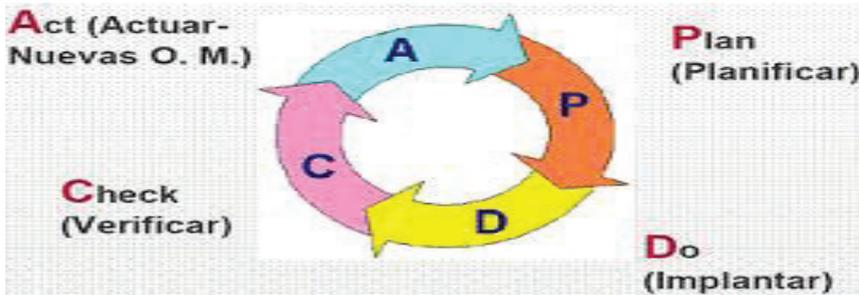
4. LAS FASES DEL CICLO DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO EN LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

El ciclo del voluntariado corporativo lleva aparejada cierta complejidad para la ONL, ya que, además de tener en cuenta a los voluntarios, ha de gestionar la relación con la empresa cuyos trabajadores participan en el voluntariado. Es decir, como señalan (Gallardo et al, 2010) en el VC, se produce un intercambio en el que intervienen tres actores diferentes (empresa, empleados y ONL), por ello el VC ha de ser capaz de constituirse como un escenario en el que todos

ganen (Peloza y Hassay, 2006). De acuerdo con Allen (2012), el voluntariado corporativo cuenta con unas características específicas⁷ que tiene que observar la ONL a la hora de desarrollar un programa de VC.

Siguiendo a Allen (2012), un programa de voluntariado corporativo ha de estar alineado con las competencias de la empresa; estar basado en habilidades profesionales y en la experiencia laboral de los empleados de la empresa; centrarse en el problema a resolver y en los beneficiarios; tratar de desarrollar el liderazgo y las habilidades de los empleados; seguir un proceso riguroso y serio en el desarrollo del programa con elevados estándares. En un programa de voluntariado corporativo la empresa establece alianzas y trabaja en estrecha colaboración con la ONL. Las empresas buscan, de forma deliberada, aprender sobre y de la experiencia de sus empleados voluntarios. Así pues, la ONL ha de tener en cuenta que un programa de voluntariado corporativo debe contemplar sus peculiaridades, por lo que debe estructurarlo de manera similar al proceso que sigue cualquier organización al establecer su control de gestión según el ciclo básico de retroalimentación (figura 1), en el que se identifican las etapas de planificación, implementación, evaluación y actuación. En este sentido, la Fundación Codespa y la consultora internacional *The Boston Consulting Group* han formalizado un proceso de implementación de programas de Voluntariado Corporativo (Fundación Codespa, 2012).

Figura 1. Ciclo básico de retroalimentación



Fuente: E. Deming (1997).

4.1. Etapa de planificación

En la etapa de planificación se va a estructurar el marco en el que se desarrollará la acción del voluntariado corporativo; una vez definido, será necesario plasmar por escrito los objetivos: ¿por qué hacemos un programa de VC?; los

⁷ El autor identifica dichas características en las empresas que realizan voluntariado corporativo de forma sostenida y con carácter transnacional.

resultados previstos: ¿qué esperamos obtener de la participación o incorporación del VC en nuestra organización?; las actividades previstas: ¿qué es lo que realizaremos para conseguirlo?; y los recursos necesarios: ¿qué recursos vamos a utilizar? En esta etapa es aconsejable utilizar técnicas de *brainstorming* y para guiarlo es conveniente plantear un análisis de riesgos y beneficios de la colaboración con la empresa como plantean algunos autores (Valor, 2010; Lemonche, 2011, Allen, 2012). En esta etapa se procede a la estructuración del marco en el que se desarrollará la acción del VC y está integrada por las fases de definición y de incorporación.

La fase de definición tiene como punto de partida la estrategia global de la ONL, la misión y la visión, así como los valores organizativos y ha de establecerse la forma de realizar la búsqueda de empresas susceptibles de establecer una colaboración de VC, además de definir quién se va a responsabilizar de la coordinación del voluntariado corporativo (Observatorio del Tercer Sector, 2009).

La ONL debe definir el perfil de la empresa con la que es posible establecer la colaboración de VC, ya que no todas las empresas pueden colaborar con todas las ONL; es necesario alinear y concretar los objetivos específicos que se comparten en el proyecto. La ONL debe ser capaz de discernir entre aquellas empresas con las que será factible establecer una colaboración y aquellas con las que no resultará factible. De acuerdo con Lemonche (2011), a pesar de que pueden existir múltiples fórmulas a través de las cuales los empleados de una empresa pueden organizar su participación en programas de voluntariado corporativo se pueden plantear diferentes opciones atendiendo a la capacitación necesaria del voluntariado, al destino donde se desarrolle la tarea de voluntariado, a las causas que se persigan, a los campos de actuación, a las funciones a realizar y al tiempo empleado en el voluntariado.

Por otra parte, hay que señalar que el perfil de la empresa colaboradora debe estar vinculado a la misión de la ONL para así ayudar las expectativas de ambas partes. Por otro lado, la propuesta de VC de la ONL a la empresa debe ser flexible y moldeable para integrar la perspectiva de la propia empresa y de los empleados que van a participar en el VC. Para ello, se debe establecer cuáles son las competencias, conocimientos y experiencias que se espera de los trabajadores que se involucren en el voluntariado, tanto en el aspecto técnico como motivacional.

También es necesario explicitar los potenciales beneficios para la empresa a nivel organizacional y de reputación corporativa. El VC contribuye a mejorar el clima organizacional a través del aumento de la motivación, satisfacción y sentimiento de pertenencia de los empleados (Harris, 2000). Asimismo, incide positivamente en la imagen corporativa y en el posicionamiento en el ámbito

de la RSC, además posibilita la integración de los empleados en la acción social de la empresa (Houghton *et al*, 2008; Fundación Codespa, 2012).

En la fase de incorporación comienza un proceso de intercambio en el cual el voluntario entrega a la ONL su ilusión, motivación y compromiso. Por su parte, la ONL le proporciona al voluntario unos objetivos por los que trabajar, un equipo en el que integrarse, unos instrumentos de trabajo y un reconocimiento que ha de generarle satisfacción. En este punto, es necesario tener en cuenta que la satisfacción de los voluntarios es un constructo complejo conformado por diferentes aspectos interrelacionados (Vecina y Chacon, 2009). En esta fase la organización debe acompañar al voluntariado en sus primeros momentos dentro de la entidad, situarle correctamente, marcarle referentes, informarle y formarle para la labor que va a desempeñar. Tanto la motivación como el compromiso del voluntariado son dos elementos a tener en cuenta en la incorporación (López Salas, 2009). En general, se suelen identificar dos tipos de motivaciones: motivaciones autocentradas o utilitaristas, que son aquellas que generan un beneficio o gratificación centrado en la propia persona; y motivaciones altruistas o heterocentradas, que incluyen cualquier motivación que haga explícito algún tipo de valor social de interés altruista o solidario, su interés es ayudar a otras personas (Cnaan y Goldberg-Glen, 1991). No obstante, en la decisión de ser voluntarios coexisten varias motivaciones (Chacon *et al*, 2010). El VC proporciona a los empleados de la empresa, además de desarrollar su altruismo, distintos beneficios de carácter utilitario, como aumento en la satisfacción en el trabajo, aprendizaje y desarrollo de nuevas habilidades, aumento de la experiencia, además de una mayor integración en la empresa.

Por lo que se refiere al compromiso, es una responsabilidad mutua que en el caso del VC implica a la ONL, a la empresa y al trabajador que realiza el voluntariado, y responde al cumplimiento de las expectativas generadas. Es importante que el compromiso sea consensuado y acorde a las realidades, que no genere falsas expectativas y que tampoco exija demasiadas responsabilidades al principio de modo que el voluntario/a se sienta desbordado.

4.2. La etapa de implementación

En esta etapa, es importante para la ONL considerar el modelo de voluntariado corporativo que va a seguir la empresa en línea con su estrategia de RSC, ya que se ha de programar, gestionar y coordinar las actividades previstas a desempeñar por los voluntarios, estableciendo la cronología de desarrollo y las normas de procedimiento necesarias.

En este sentido, Lemonche (2011) identifica múltiples modelos de VC que exigen distinto compromiso por parte de la empresa: 1) donaciones: es la forma más sencilla y directa de participación solidaria de los empleados de

una empresa en los programas de acción social de esta mediante aportaciones voluntarias de dinero; 2) *matching* individual: la empresa organiza unidades de trabajos específicos para canalizar iniciativas de voluntariado de sus empleados; 3) microvoluntariado virtual: que consiste en que los empleados realicen pequeñas tareas a distancia sin desplazarse del puesto de trabajo; 4) microdonaciones de empleados: los empleados contribuyen con aportaciones únicas o periódicas de una cantidad de dinero muy pequeña; 5) campañas: se trata de un VC clásico en el entorno empresarial español, los empleados participan en actos mediante donaciones en dinero o en especie, o colaborando directamente en actividades que no requieren una especial cualificación técnica; 6) bancos de tiempo: los empleados utilizan una cuota de tiempo que la empresa concede para este fin y estos aportan a su actividad voluntaria un tiempo equivalente de sus horas libres como complemento a la cuota de tiempo aportada por la empresa; 7) *outdoor* solidario: para los empleados supone una importante experiencia vital y tiene una gran capacidad de motivación y generación de espíritu de equipo entre los empleados; 8) voluntariado profesional: la persona voluntaria aplica sus conocimientos y habilidades profesionales en servicio de la ONL, en este caso, existe una gran alineación en las competencias de la empresa y de la ONL; 9) cesión de capital humano: la empresa cede personal cualificado a la ONL durante un periodo de tiempo determinado, se trata de que el empleado trabaje temporalmente y de forma continua en la ONL, manteniendo la relación laboral con la empresa.

El desarrollo de la acción voluntaria supone gestionar adecuadamente la distribución de tareas y responsabilidades, de forma que la participación del voluntariado sea real y afecte a toda la organización. Además, implica coordinar a los voluntarios con todas las personas de la ONL para fomentar el trabajo en equipo y conseguir mayor implicación e integración de los diferentes colectivos.

El proceso de formación y desarrollo de los recursos humanos, en general, y del voluntariado en particular, son un conjunto de medidas destinadas a incrementar la eficiencia profesional y posibilitar la realización personal de las personas en la organización. La formación que una ONL ofrece a sus voluntarios debe responder a las necesidades reales, por lo que resulta importante su planificación para que tenga continuidad. Por ello, la participación del voluntariado en la definición de las necesidades formativas puede ser clave para su éxito y para garantizar el desarrollo personal del voluntariado dentro de la entidad. Hay que tener en cuenta que la formación es con toda probabilidad la inversión más importante realizada por la ONL en sus voluntarios y uno de los principales mecanismos de reconocimiento⁸.

8 Hay que señalar que el aprendizaje no formal es cada vez más importante a nivel

Por lo que respecta al seguimiento y acompañamiento entendido como apoyo y orientación al voluntariado constituye un instrumento de motivación y una de las funciones básicas de los responsables de las entidades. El acompañamiento implica una relación estable y abierta entre los responsables de la organización y sus miembros. Por ello, resulta importante crear la figura de responsable de voluntario corporativo, la cual supone que se va a garantizar una buena gestión del VC en la organización, su labor se centra especialmente en el trabajo de motivación y movilización de las personas. La motivación, vinculada con el reconocimiento y puesta en valor del trabajo realizado, representa un aspecto esencial, ya que contribuye a que las personas se impliquen y alcancen mayor nivel de estabilidad en los equipos (Canto *et al*, 2010). Las acciones de reconocimiento⁹ permiten fomentar en los voluntarios fidelidad, motivación y compromiso con el trabajo desempeñado. Asimismo, la valoración del desempeño de los voluntarios satisface la necesidad de ser reconocido y aceptado en su equipo de trabajo.

4.3. Etapas de evaluación y actuación en busca de nuevas oportunidades

La etapa de evaluación tiene como objetivo conocer la evolución del programa de VC, en ella se realiza el seguimiento de la acción voluntaria y el análisis de la ejecución del programa, identificando las causas de posibles desviaciones o deficiencias detectadas (López Salas, 2009), y a partir de las mismas proponer medidas rectoras del programa. Entre las funciones del responsable del voluntariado también se encuentra la realización de evaluaciones periódicas de la tarea llevada a cabo por los voluntarios. La evaluación constituye una oportunidad de dar y recibir retroalimentación y de analizar las metas logradas hasta el momento.

Por otro lado, hay que señalar que el cese de la vinculación entre la empresa, el voluntario y la ONL viene determinada por la decisión acordada o unilateral de cualquiera de las partes. En ese momento, supone la desaparición de las obligaciones mutuas que se establecen formalmente al principio de la colaboración con la empresa. La ONL requiere gestionar la salida estableciendo un

global y que las entidades no lucrativas son unas de las principales interesadas en ofrecer oportunidades para su desarrollo y avanzar en el proceso de validación del mismo. Al respecto véase: *European Commission Proposal for a Council Recommendation on the validation of non-formal and informal learning*. COM (2012) 485 final 5/09/2012.

⁹ Se identifican diferentes tipos de reconocimiento, pudiendo diferenciar entre reconocimiento personal y público. Dada la importancia del reconocimiento, es de interés disponer de procedimientos y sistemas formales que proporcionen pautas y herramientas que permitan su aplicación a todos los voluntarios. Se pueden encontrar diferentes formas de reconocimiento utilizadas en Observatorio del Tercer Sector (2007; 2009).

procedimiento de desvinculación; para ello, el responsable del voluntariado ha de ser capaz de utilizar esta fase de forma positiva para plantear una reflexión en torno a diferentes aspectos de la experiencia de voluntariado de cada persona, sobre la gestión de esa persona, sobre sus funciones y forma de desarrollo en la entidad, en relación con los aprendizajes y los aspectos de mejora, etc. De acuerdo con López Salas (2009), abordar la desvinculación del voluntariado requiere respetar y apoyar la decisión del voluntario, despedirse de forma cordial, mantener la posibilidad de establecer futuras colaboraciones, evaluar con el voluntario su proceso de participación en la entidad y repasar logros alcanzados, y averiguar las causas de la salida. Para gestionar este proceso hay múltiples instrumentos y acciones que pueden implementar la ONL (Observatorio del Tercer Sector, 2009).

Por último, la etapa de actuación de búsqueda de nuevas oportunidades consiste en, una vez identificadas las causas de posibles desviaciones o deficiencias, elaborar y proponer medidas reductoras o alternativas del VC. Se trata de volver a definir las prioridades y objetivos de la relación de la ONL con la empresa para analizar la coherencia del proyecto específico desarrollado con la línea de actuación de la RSC. Es en este momento en el que, como señala Poyatos (2012), hay que pararse a pensar en lo que se ha estado haciendo hasta el momento y considerar si en realidad se ha aprovechado de forma correcta todo lo que pueden ofrecer las iniciativas de VC que se han llevado a cabo.

5. CONCLUSIONES

El voluntariado corporativo es una realidad que está creciendo en España y que previsiblemente va a adquirir una mayor presencia en el futuro. Las organizaciones no lucrativas tienen el reto de aprovechar esa tendencia creciente por parte de las empresas para captar voluntarios por esta vía y desarrollar su actividad contando con nuevos entornos. Asimismo, el VC representa una oportunidad para sensibilizar a los trabajadores que, en un principio, no participan en el programa de voluntariado corporativo, para lo cual se requiere profundizar en la gestión del voluntariado de forma que los trabajadores que participan como voluntarios puedan extender y difundir la experiencia a otros compañeros.

Hay que señalar que el VC como estrategia empresarial sirve para afianzar las políticas de recursos humanos en la empresa y para redefinir responsabilidad social corporativa, contribuyendo a una mejora de su entorno social. La implementación del VC por parte de la empresa debe permitir perseguir el equilibrio entre la responsabilidad interna y externa, procurando atender las necesidades y demandas de los diferentes grupos de interés. Y es que el volun-

tariado corporativo favorece la mejora del clima organizacional y la imagen corporativa de la empresa.

De ahí que la gestión del voluntariado corporativo, por parte de la ONL, sea más compleja, ya que ha de gestionar la relación con la empresa, cuyos empleados participan en el voluntariado para que la colaboración sea duradera y a largo plazo, y también ha de gestionar a los empleados de la empresa que participan en el programa de voluntariado corporativo para se adapte a sus intereses. Sin embargo, como indican Fresno y Tsolakis (2012), en las entidades de voluntariado se identifican importantes debilidades entorno a la gestión del voluntariado que es necesario revertir. Por ello, se tiene que iniciar un proceso de transformación en profundidad para superar sus debilidades y proceder a la elaboración de programas de voluntariado que permitan definir pautas y objetivos claros en relación con el trabajo desempeñado por las personas que participan en el voluntariado.

En este trabajo hemos prestado atención al voluntariado corporativo desde la perspectiva de la ONL con el objetivo de contribuir al debate sobre esta incipiente y creciente práctica de voluntariado en nuestro país. Nos parece importante que las prácticas de VC se integren en la estrategia de las ONL, de forma que la colaboración con las empresas se considere como una oportunidad que debe ser aprovechada de forma planificada y duradera.

Dada la importancia de profundizar en el proceso de implementación de programas de voluntariado corporativo, se ha puesto de relieve que la ONL tiene que estructurar el programa de VC de manera similar al proceso que sigue cualquier organización al establecer su control de gestión según el ciclo básico de retroalimentación con sus diferentes etapas: planificación, implementación, evaluación y actuación. Estas etapas pueden equipararse al ciclo del voluntariado y analizar, desde esa perspectiva, el ciclo del voluntariado corporativo. En la etapa de planificación se estructura la acción, quedando establecidos y definidos todos los elementos del programa de voluntariado corporativo, se debe responder a preguntas como las siguientes: qué es el voluntariado corporativo y cuál es la situación del VC en la entidad; qué pretendemos y qué esperamos obtener a partir de la participación en el VC. También hay que determinar la coherencia del VC con la estrategia de RSC de la empresa, su perfil y políticas. Como señala Poyatos (2012), lo primero que ha de valorar la ONL sobre el VC es si se trata de una opción de interés y necesaria para la organización y ello requiere de una reflexión profunda. En la etapa de implementación se incluye la fase de desarrollo de la acción voluntaria y la de formación y acompañamiento. En esta etapa es de gran relevancia conseguir la satisfacción de los empleados que realizan voluntariado. La etapa de evaluación tiene como finalidad el seguimiento y análisis de la acción voluntaria, la propia dinámica

de la etapa de chequeo implica que la evaluación se debe realizar de forma acumulativa con los diferentes seguimientos que se hayan realizado del programa. Por último, la etapa de actuación trata de volver a definir las prioridades y objetivos de la relación de la ONL con la empresa para analizar la coherencia del proyecto específico desarrollado con la línea de actuación de la RSC.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLEN, K. (2003): The social case for corporate volunteering. *Australian Journal on Volunteering*, 8, pp. 57-62.

ALLEN, K. (2012): *La gran Carpa Voluntariado corporativo en la era global*. Fundación telefónica, Ariel. Madrid.

CANTO, A.; CABEZAS, I. y VIDORRETA, I. (2010): Las organizaciones de voluntariado en la CAPV: realidad actual y retos. *Zerbizuan*, 48, pp. 109-116.

CHACÓN, F.; PÉREZ, T.; FLORES, J. y VECINA, M.L. (2010): "Motivos del voluntariado: Categorización de las motivaciones de los voluntarios mediante pregunta abierta". *Intervención Psicosocial*, 19, pp. 213-222.

CLUB DE EXCELENCIA EN SOSTENIBILIDAD y FUNDACIÓN ADECCO (2010): *Estudio sobre el estado del voluntariado corporativo en España* (Consulta realizada el 1 de julio de 2014), disponible en <http://www.fundacionadecco.es/data/SalaPrensa/Estudios/pdf/166.pdf>

CNAAN, R.A. y GOLDBERG-GLEN, R.S. (1991): Measuring motivations to volunteer in human services. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27, pp. 269-284.

DEMING, E. (1997): *La nueva economía: Para la industria, el gobierno y la educación*. Diaz de Santos, Madrid.

EUROPEAN COMMISSION (2012): *Proposal for a Council Recommendation on the validation of non-formal and informal learning*. COM (2012) 485 final 5/09/2012.

FRESNO, J.M. y TSOLAKIS, A. (2012): *Profundizar en el voluntariado: Los retos hasta 2020*. Plataforma del Voluntariado de España (PVE).

FUNDACION CODESPA (2012): Guía práctica para la implementación de iniciativas de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo. En Fundación Codespa, *Voluntariado Corporativo para el desarrollo. Una herramienta estratégica para integrar empresa y empleados en la lucha contra la pobreza*, pp.85-92.

GALLARDO, D.; SÁNCHEZ, M.I.; CORCHUELO, M.B.; y GUERRA, A. (2010): Diagnóstico del voluntariado corporativo en la empresa española. *Revista de Estudios Empresariales*. Segunda época, 2, pp. 54-80.

- GARCÍA MAINAR, I.; MARCUELLO, C. y SAZ, I. (2010): Trabajo voluntario en Organizaciones No Lucrativas: análisis de los factores determinantes de las diferencias entre hombres y mujeres. *Hacienda Pública Española*, 192, pp. 9-31.
- GUARDIA, R.; VALLÉS, I.; GONZÁLEZ, M.; FERNÁNDEZ, D. y SERRANO, E. (2006): *Guía para promover el voluntariado desde la empresa*. Fundación La Caixa, Barcelona.
- HARRIS, E. (2000): Corporate giving goes both ways: Companies that offer volunteerism are attracting top talent and motivating employees. *Sales and Marketing Management*, 152 (12), 104.
- HOUGHTON, S.M.; GABEL, J.T.A.; y WILLIAMS, D.W. (2008): Connecting the two faces of CSR: Does employee volunteerism improve compliance? *Journal of Business Ethics*, 87, pp. 477-494
- JARVIS, C. y PARKER, A. (2012): Programas de voluntariado corporativo: siete pasos para el éxito. En Fundación Codespa, *Voluntariado Corporativo para el desarrollo. Una herramienta estratégica para integrar empresa y empleados en la lucha contra la pobreza*. pp. 95-105.
- LEMONCHE, P. (2011): *Voluntariado corporativo, un puente de colaboración entre la empresa y la sociedad*. Cuaderno Fonética.
- LÓPEZ SALAS, E. (2009): *Claves para la Gestión del Voluntariado en las Entidades No Lucrativas*. Fundación Luis Vives. España.
- MCDONOUGH, W., BRAUNGART, M. (2002): Design for the triple bottom line: new tools for sustainable commerce. *Corporate Environmental Strategy*, 9, pp.251-8
- OBSERVATORIO DEL TERCER SECTOR (2007): *Buenas prácticas en la gestión del voluntariado*. Fundación La Caixa, Barcelona.
- OBSERVATORIO DEL TERCER SECTOR, (2009): *Manual de gestión del voluntariado*. Fundación La Caixa, Barcelona.
- OBSERVATORIO DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO (2014): *Informe del voluntariado corporativo en España 2013*. Barcelona.
- PELOZA, J. y HASSAY, D.N. (2006): Intra-Organizational Volunteerism: Good Soldiers, Good Deeds and Good Politics. *Journal of Business Ethics*, 64, pp. 357-379.
- POYATOS, J.A. (2012): El voluntariado corporativo desde la perspectiva de ONG y beneficiarios. Propuestas para incrementar su impacto y beneficios. En Fundación Codespa, *Voluntariado Corporativo para el desarrollo. Una herramienta estratégica para integrar empresa y empleados en la lucha contra la pobreza*. pp. 113-117.
- SANZ, B.; CORDOBÉS, M.; CALVET, A. (2012): *El voluntariado corporativo en*

España. Modelos y perspectivas de impacto social. ESADE. Barcelona.

SAJARDO, A. y RIBAS, M^aA. (2014): La inversión social de las empresas: el voluntariado corporativo en España. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 80, pp. 161-186.

VALOR, C. (coord.) (2010): *Relaciones con la sociedad. Colección Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa*, UNED-UJI. A Coruña: Netbiblo.

VECINA, M.L. y CHACÓN, F. (2009): Satisfacción en el voluntariado: estructura interna y relación con la permanencia en las organizaciones. *Psicothema*, 21, pp. 112-117.

Consecuencias negativas del actual modelo productivo. La economía social como alternativa viable y creadora de empleo

Guillermo Garoz López

lopezlarin@hotmail.com

Licenciado en Ciencias Políticas y Sociología, Máster en Recursos Humanos y Gestión por Competencias, docente en formación profesional para el empleo y técnico universitario en Orientación Laboral. Colaborador y articulista del portal de contenidos *Suite 101* y del Blog de actualidad *Sociólogos*. Formador de cuadros sindicales en el sector servicios durante más de 10 años con un conocimiento de los procesos de precarización en las condiciones de trabajo de los empleados de comercio. Actualmente, realiza un estudio sobre el impacto de la liberalización de horarios comerciales sobre los trabajadores de grandes almacenes e hipermercados.

RESUMEN

Exponer algunas de las actuales dificultades por las que pasa el modelo productivo preponderante. Hacer hincapié en los problemas estructurales que dificultan la creación de empleo y que ponen en tela de juicio la economía post-industrial y globalizada actual. Describir los fenómenos que afectan a los individuos en su rol de trabajadores desde el fin del taylorismo y la transformación de la economía de escalas. Evidenciar el impacto del desempleo en el individuo desde una perspectiva sociológica. Por último, detallar las posibilidades reales de la Economía Social para generar empleo y mejorar los ratios de satisfacción y productividad desde una perspectiva de economía sostenible basada en la responsabilidad social compartida.

PALABRAS CLAVE

Desempleo, descualificación, sostenibilidad, exclusión social, economía social.

ABSTRACT

Expose some of the current difficulties by passing the dominant production model in Western culture. To emphasize the structural problems that hinder job creation and putting into question the current postindustrial, globalized economy. Describe the phenomena that affect individuals in their role as workers since the end of Taylorism and the transformation of the economy of scales. To demonstrate the impact of unemployment on the individual from a sociological perspective. Finally, detailing the real possibilities of the social economy to create jobs and improve the satisfaction and productivity ratios from a perspective of sustainable economy based on shared social responsibility.

KEYWORDS

Unemployment, deskilling, sustainability, exclusion social, economy social.

1. INTRODUCCIÓN

El actual modelo productivo adolece de una serie de fallos estructurales, algunos de los cuales se sustentan en el mantenimiento de la inversión en sectores propios de las economías de los años setenta y ochenta, como la construcción, el sector servicios, la banca y sectores industriales que no incorporan suficientemente la plusvalía que supone el I+D+I, así como la poca participación en el PIB de nuevas actividades y sectores innovadores que dinamicen la economía productiva no especulativa. Además de los problemas estructurales propios del modelo productivo y que serán objeto de tratamiento en un artículo posterior, existen una serie de fenómenos que sin duda afectan a la composición y comportamiento del mercado laboral español y por extensión a la clase trabajadora que se está gestando en el proceso de globalización del mercado de trabajo en general.

2. SEGMENTACIÓN LABORAL EN EL MERCADO DE TRABAJO

El mercado laboral está cada vez más segmentado en dos realidades: trabajadores con derechos laborales más o menos garantizados y aquellos que sufren una mayor precariedad y opacidad. La propia naturaleza de la economía española y la estructura de su tejido productivo conforman las características del mercado de trabajo actual. Dichas características son, a su vez, variables explicativas de ciertos procesos de dualidad y segmentación, procesos que a la larga producen trabajadores de primera y segunda categoría (Doeringer, P. y Piore, M., 1971). Esta fragmentación se reconoce por la división de los trabajadores en dos grupos claramente definidos; empleados de grandes y medianas empresas con unas condiciones laborales homologadas y trabajadores de pequeñas empresas y autoempleados, cuyas condiciones de trabajo son frecuentemente precarias. La división se caracteriza por la acentuada discriminación existente en función de la importancia y volumen de la empresa, pero también debe tenerse en cuenta su impacto en determinados colectivos, entre ellos, jóvenes, mujeres e inmigrantes, grupos que habitualmente sufren las consecuencias de un empleo inestable y bajos salarios, dando lugar a un tercer escalón de precarización que sobrepasa la mera dualidad general (Lipietz; 1996). Siguiendo en esta línea, el otro segmento del mercado de trabajo se ha constituido con los trabajadores de pequeñas empresas y autónomos, algunas de las cuales se mueven frecuentemente al borde de la economía sumergida para poder ser viables. Estas empresas (por su menor visibilidad social, la mayor dificultad para el control sindical y menores recursos organizativos y crediticios) son más dadas a actuar en una "zona de sombra" desde un punto de vista fiscal y

normativo, ya que frecuentemente muchos de sus empleados sufren contratos precarios (incluso de horas o días) y deficiencias en materia de seguridad en el trabajo, lo que produce una alta siniestralidad. Como consecuencia de estas irregularidades, además del perjuicio para la propia economía nacional, sufrirán, a título personal, pérdida de derechos referente a prestaciones, subsidios y pensiones. No se trata de un colectivo despreciable, de hecho, se calcula que, al término de 2013, el 30% de la población activa trabajaba sin un marco laboral vinculado a la negociación colectiva.

El caso de las empresas constituidas por autónomos es muy significativo. Las microempresas, a pesar de ser un segmento empresarial amplio y de gran capacidad de generación de puestos de trabajo, en cuanto a calidad y duración del empleo que produce es de los más precarios, sobre todo si tenemos en cuenta que frecuentemente no se trata de un pequeño empresario, se trata más bien de un trabajador por cuenta propia, un autónomo que trabaja muchas horas para poder hacer viable su negocio y que está bastante desprotegido en materia de derechos, motivo por el cual mal puede ofrecer y mantener condiciones laborales para (posibles) empleados fijos u ocasionales. Esta dualidad clara y evidente, esta segmentación del mercado de trabajo se muestra ya como un hecho consumado y es una dura realidad que supera los titulares de prensa y que afecta a millones de trabajadores de todo el país. En este sentido, es interesante destacar la desigual incidencia de un elemento tan importante en las relaciones laborales, como la acción sindical en la empresa.

El posicionamiento y repercusión de los sindicatos en pequeñas empresas de menos de 10 trabajadores es muy limitado, siendo este un dato a tener en cuenta, ya que la pequeña y mediana empresa (pyme) conforma la mayoría del tejido empresarial español, concretamente supone el 99,88%, según datos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social (MESS). La labor sindical se centra principalmente en los grandes centros industriales, las grandes empresas de banca y servicios y las administraciones públicas. Esta presencia sindical supone (al menos teóricamente) un seguimiento más efectivo de los derechos y garantías en materia laboral. La negociación colectiva es otro muro que separa los trabajadores de "una y otra orilla", pues un buen porcentaje de ellos no están protegidos por convenio colectivo alguno. Estos trabajadores solo cuentan como referente de sus derechos con el Estatuto de los Trabajadores (ET), aunque difícilmente pueden hacer cumplir sus contenidos por una posición obvia de indefensión. Esta situación, de menor control sindical y cierta "atomización" de la negociación colectiva, no significa que las pymes, por el hecho de serlo, no cumplan con la normativa laboral y que no ofrezcan beneficios sociales a sus trabajadores, pero obviamente la capacidad de presión y el poder de negociación de los trabajadores está más limitado y es menos efectivo en la pequeña empresa tradicional en comparación con las grandes

empresas, donde la presencia sindical está más organizada y donde ha conseguido tradicionalmente mayores logros para los trabajadores. Sus propias características: mayor tamaño, amplia presencia territorial y mayores niveles de estructuración interna marcan cierta diferencia al ofrecer a sus empleados condiciones de trabajo "más europeas" y estandarizadas: vacaciones pagadas, jornada estable y limitada, contrato de trabajo, cotizaciones sociales, seguridad en el trabajo, excedencia por maternidad o paternidad, derechos sindicales, formación, beneficios sociales, promoción interna, etc. Hay que hacer hincapié en que esta distinción no es categórica, ni otorga a la gran empresa la exclusividad en cuanto a la capacidad de ofrecer buenas condiciones laborales, incluso podemos afirmar que la precarización y la pérdida de derechos está golpeando también la estructura laboral de la gran empresa, afectada en mayor medida por modificaciones en la normativa de negociación colectiva y condiciones de trabajo. En esta línea podemos citar una tendencia muy preocupante y con gran impacto en la calidad del empleo como son los procesos de externalización de servicios (*outsourcing*) o subcontratación de actividades complementarias a que está siendo sometida la gran empresa; esto significa, en la práctica, una pérdida de derechos y a veces de puestos de trabajo, o bien su *transformación unilateral* en trabajadores autónomos a la *fuerza*. Sin perjuicio de lo anterior, y siendo muchas las dificultades y deficiencias de nuestro modelo productivo, hay que decir también que en los últimos años se está creando un subsector de empresas de la *nueva economía*. Son pequeñas o medianas empresas, flexibles, ágiles y muy competitivas, que se caracterizan sobre todo por el uso masivo de I+D+I. Suelen estar enclavadas en parques tecnológicos y en los llamados "viveros de empresas" y algunas de sus actividades tienen que ver con la industria aeronáutica, la nanotecnología, farmacéuticas, cosmética, química, biotecnología o nuevas energías. Estas empresas se ven expuestas (como todas) a los avatares de la crisis económica y a las dificultades propias del descenso de la inversión en nuevas tecnologías y en investigación (no hay más que evaluar las cifras de investigadores que han emigrado en estos últimos años). No obstante, algunas de las señas de identidad de este tipo de empresa de la nueva economía son su posicionamiento en el mercado global, su capacidad exportadora, el gran valor añadido de sus productos y la rápida adaptación a las fluctuaciones del mercado. Esta búsqueda constante de mercados externos y el gran valor añadido de su actividad, hace que muchas de ellas mantengan niveles de empleo relativamente estables y condiciones laborales tolerables.

3. DESCUALIFICACIÓN PROFESIONAL

Existe también un proceso tan lento como inexorable de descualificación y pérdida de destreza en el trabajo. Ante una mayor complejidad tecnológica

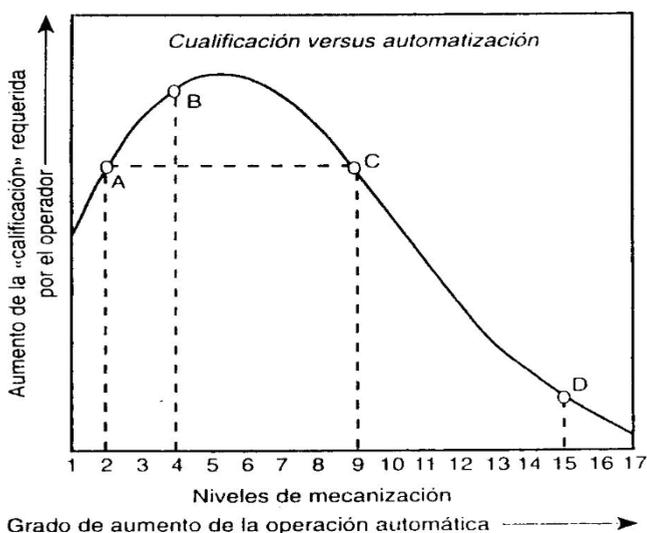
se impone un menor requerimiento técnico. La informática incide desde el planeamiento estratégico, pasando por las fases del diseño industrial hasta la ejecución práctica y el posterior control automático de la calidad. Sería lógico que, aplicado a los procesos de producción, la popularización de las nuevas bases tecnológicas diera lugar a un prototipo de trabajador eminentemente más técnico, con una gran especialización, una notable capacidad cognitiva y un mayor control de los procesos de trabajo en los que interviene. En una palabra, un trabajador más habilidoso y completo, un trabajador cualificado. Sin embargo, el incremento del dominio de los conocimientos científicos es inverso a la capacidad técnica requerida a los trabajadores que tienen que operar con los nuevos equipos que se incorporan a las cadenas de producción de las fábricas y empresas. Sin duda, esta es la dinámica de los últimos años, las evidencias apuntan a una pérdida de destrezas y habilidades. Tras las apariencias vistosas de los medios de comunicación, existe un verdadero proceso de descualificación del trabajo. Se trata de la pérdida gradual del patrimonio máspreciado del obrero: su "oficio". Un exponente válido de esta situación es el desmantelamiento de los departamentos, unidades y servicios administrativos. Los trabajadores del ramo de contabilidad y administración están sujetos a una liquidación tecnológica de su "oficio", ya que los procesos telemáticos e informáticos aplicados al tratamiento de sus tareas hacen cada vez más innecesario un verdadero conocimiento y dominio de las técnicas contables y administrativas. No solo se trata de un vaciado de funciones, sus puestos de trabajo están siendo amortizados y los trabajadores, despedidos. Por tanto, en referencia a la pérdida de estatus profesional y con las connotaciones que el paso del tiempo impone, siguen siendo válidas y generalizables las teorías que defienden que a una mayor automatización y complejidad robótica de la maquinaria le corresponde una menor exigencia de habilidad, destreza y conocimiento por parte del trabajador (Braverman, 1974). Tan actuales son las tesis de la descualificación que Paul Krugman, Premio Nobel de Economía 2008, declaraba al *New York Times*:

"Actualmente, las fábricas de alta tecnología en EE.UU. están llevando a cabo procesos de deslocalización en Asia y retornando las factorías a sus lugares originales, ya que la robótica está anulando la ventaja estratégica que suponía la mano de obra barata. La pérdida de importancia del oficio, del saber hacer, se está cebando no solo en los trabajadores de cualificación baja o media, se está traduciendo en la eliminación de puestos de trabajo altamente cualificados y de salarios elevados".

La causa fundamental de la crisis de legitimidad del sistema actual está en su incapacidad para garantizar empleo suficiente. Uno de los motivos fundamentales está en el avance tecnológico que supone pasar *de la mecanización*

a la automatización, entendida esta última como la capacidad de la máquina para realizar el trabajo del hombre y controlar su propia producción, realizando lo más importante, corregir sus propios errores aplicando procesos automáticos de control de calidad de la producción. La diferenciación entre el concepto de mecanización y el de automatización es vital para entender las graves consecuencias que esto supone en términos de descualificación y eliminación de puestos de trabajo. Basándose en datos de J.R. Bright (1958), Braverman expone la correlación entre mecanización y calificación (Braverman, 1974:138).

Figura 1. Curva de Bright



Fuente: BRAVERMAN, Harry. [1974] (1983). *Trabajo y Capital Monopolista*. Nuevo Tiempo. México D.F. Pág. 138.

Si se observa el gráfico, advertimos cómo en los primeros niveles de mecanización, los más básicos (segmento A-B), crece el requerimiento de cualificación del operador para continuar con un descenso (segmento B-C) y pasar posteriormente a un total hundimiento del requerimiento técnico del operador cuando la mecanización es mayor (segmento C-D) y se convierte en una cualificación casi nula para el trabajador cuando se entra en zona de automatización de la maquinaria (niveles del 15 al 17).

La automatización hace difícilmente necesaria la intervención de la mano de obra humana, de hecho, este nuevo cambio tecnológico que nace de los avances de la electrónica, la informática, las telecomunicaciones y la biotecnología ya está provocando tasas de desempleo estructural que nada tienen

que ver con las crisis cíclicas de la economía capitalista tan famosas y manidas en la literatura económica de nuestro tiempo. La pérdida de empleo se está extendiendo a los trabajadores de las propias empresas de informática y electrónica, a las unidades administrativas y contables de las empresas, traducción de textos e incluso a las de tecnologías de la información y la comunicación (Brynjolfsson y McAfee 2011). Otro de los elementos a tener en cuenta en la incapacidad para crear empleo de forma suficiente es la reactivación de procesos de monopolio en la economía actual, ya que a partir de la década de los ochenta del siglo pasado las leyes antitrust y antimonopolio fueron debilitadas o derogadas por las políticas neoconservadoras.

Actualmente, como consecuencia de los procesos de fusión y concentración empresarial a que la economía global nos aboca de nuevo, la tendencia al monopolio hace posible el estancamiento en la demanda de puestos de trabajo, ya que las organizaciones usan el predominio en el mercado para incrementar los precios sin que dichos beneficios repercutan en el factor trabajo. Por tanto, la combinación de estos dos elementos: descualificación tecnológica y nuevos procesos de monopolio están dando lugar a una devaluación de la mano de obra y un estancamiento en la creación de empleo. Es un desempleo que nace de *la natural no-necesidad* de ofrecer trabajo en cantidad suficiente a los individuos en las nuevas empresas que emergen; al contrario, el sistema genera una tendencia a innovar y prescindir de gran parte de las personas que ahora trabajan en las empresas ya existentes. El actual sistema económico está jugando, en cierta forma, con las "cartas marcadas", ya que algunos de los fundamentos de los mercados perfectos —transparencia, información abundante y libre competencia— son precisamente las carencias que han situado al sistema "contra las cuerdas", minando su credibilidad y su capacidad para resolver los problemas de la ciudadanía. La realidad es que la Sociedad del Conocimiento genera, en muchos casos, un trabajador *pseudoignorante* al que ya no se le permite considerar el trabajo como la búsqueda de la excelencia y como parte del patrimonio personal del obrero. Por errores de concepto en materia de educación, queda patente que existe una cierta *brecha disfuncional* entre el sistema educativo y el mercado de trabajo. En muchas ocasiones, las acreditaciones académicas que se presentan como necesarias para trabajar no se corresponden con las exigencias reales del mundo laboral. Bajo la apariencia de una situación de *sobrecualificación* de nuestros jóvenes licenciados existe también una situación de descualificación de los procesos de trabajo. Una y otra situación son variables explicativas de la realidad actual y de la pérdida de conciencia del trabajador como colectivo, pasando de considerarse un obrero con "oficio" (con todo lo que esto conlleva desde un punto de vista de estatus social y profesional) a ser un *empleado* que en realidad sirve para todo y para nada.

4. DESEMPLEO Y EXCLUSIÓN SOCIAL. UNA REFLEXIÓN SOCIOLÓGICA

El desempleo masivo está modificando la estructura social de nuestro entorno y es una lacra que ataca los fundamentos culturales de la sociedad, para terminar minando la cohesión social. El trabajo como concepto positivo y emancipador fue considerado como una virtud social desde la génesis del capitalismo industrial allá por el siglo XVIII. Sin embargo, en el inicio del siglo XXI la realidad es bien distinta.

El paro ataca la economía familiar, provoca pérdida de autoestima, es causa de exclusión social y logra subvertir la escala de valores compartidos. Dentro de la dimensión social del individuo, el elemento trabajo ocupa un lugar principal, el trabajo es el “motor” básico a partir del cual el hombre estructura su vida en sociedad. Los hábitos y las rutinas de trabajo son, dentro de la socialización del individuo, ayudas notables para sistematizar una visión del mundo que pueda compartir con los demás. De todos los roles que el individuo activa a lo largo de su vida, el de trabajador es sumamente importante, al igual que su papel como madre, hijo, líder o marido. El desarrollo del rol de trabajador condiciona y conforma la relación social con otros individuos, pues es en la interacción con los demás sujetos donde nace un fuerte sentimiento de pertenencia grupal. Es muy posible que en su naturaleza el hombre sea un *ser de praxis*, un ser que transmite en el proceso del trabajo parte de su propia esencia (Marx K. y Engels F, 1845).

La importancia del trabajo trasciende así la mera necesidad de subsistencia, confirmando que trabajo y socialización son consustanciales al ser humano. La opinión de que “uno es lo que hace” está muy extendida y forma parte de la cultura emanada a partir de la Revolución Industrial. Este aparente axioma está produciendo verdaderos estragos en los comportamientos sociales de la clase media y trabajadora de nuestro tiempo; sobre todo si se tiene en cuenta que vivimos una época en la que el sueño del trabajo fijo, estable y regular ha pasado a ser casi una quimera. El trabajo, como eje central de la actividad social del individuo, le confiere una valía y un reconocimiento ante su grupo de iguales mediante la asignación de un determinado estatus (Weber, 1922). La ausencia de trabajo y la inactividad suponen para el hombre cesar en el desarrollo de una de sus facetas principales y exponerse a la pérdida del reconocimiento social que el trabajo le otorga.

El hombre y la mujer de la cultura postindustrial han estado sujetos a más cambios culturales y tecnológicos en los últimos cien años que el resto de generaciones anteriores en los últimos mil. El paso de la familia extensa a la familia nuclear, la transformación del rol paterno y su pérdida de autoridad dentro de

la familia, la revolución de la mujer y la transformación de su papel en un plano de igualdad dentro y fuera de la unidad familiar. Estos son los cambios acelerados que han condicionado el entorno del hombre actual, ya que la totalidad de estos elementos configuran el cuadro social en el que se desenvuelve dentro de la célula básica que sigue siendo la familia.

En otro plano, en el externo, el trabajo se erige como la base y el motor de la vida social y de parte del impulso vital. La tragedia que supone la pérdida del puesto de trabajo provoca una situación de pánico a corto plazo debido a las consecuencias de tipo económico que conlleva la falta de empleo. A medio y largo plazo las consecuencias del desempleo son de desconcierto, apatía, pérdida de autoestima y un descenso en la necesidad de interaccionar grupalmente.

Las tendencias a futuro sobre las tasas de desempleo que puede soportar el sistema económico y su relación con la productividad y la inflación son las grandes cuestiones que se debaten por parte de economistas y sociólogos, configurándose como el eje central de discusión en los centros de poder. Lo que no parece tener discusión a estas alturas es que el trabajo se ha convertido definitivamente en un bien escaso, con todo lo que esto conlleva desde la perspectiva sociológica. El sistema económico podrá soportar un determinado nivel de paro y crecimiento (Keynes, 1936), pero quizás sea el individuo el que no soporte el papel de trabajador intermitente y residual, o peor aún, el de excluido social.

La pérdida de referentes que supone la falta de trabajo y la consecuente disminución de la capacidad de consumo crea en el individuo de hoy una disfunción que afecta a los valores que rigen su vida, valores en los que ha sido socializado y normalizado por y para la actual sociedad opulenta (Galbraith, 1957). Nuestras sociedades son complejas y están organizadas en grandes urbes donde se concentran millones de personas. Estas grandes concentraciones humanas generan una gran interacción y comunicación entre los individuos. Esta forma de organizar la sociedad tiene como motores fundamentales el trabajo y el consumo, ambos son agentes que proporcionan orientación e identidad social tanto grupal como individual. Tomando la premisa anterior: "uno es lo que hace", e invirtiendo los términos, llegamos a la conclusión de que "si uno no hace, uno no es". Esto es tanto como decir: "si no trabajas, no existes; si no consumes, no cuentas".

Es una forma "moderada y amable" de exclusión social que está implícita en la manera en que la sociedad intenta hacer invisible al "molesto" ciudadano sin trabajo. El desempleado, el parado, queda sutil y delicadamente apartado de la sociedad. Como no-trabajador pierde su utilidad social productiva y como no-consumidor pierde su capacidad de gasto y endeudamiento. Por ambas

situaciones el *sistema* pierde también interés por un individuo que ha dejado de tener los atributos principales que más se valoran en la cultura occidental: el trabajo y la capacidad de consumo.

5. LA ECONOMÍA SOCIAL. ENTRE LA UTOPIA Y LA NECESIDAD HISTÓRICA

5.1. La versatilidad de los sistemas económicos y políticos a través de la historia

El sistema capitalista y la democracia liberal parlamentaria que lo sustenta tienen, en el mejor de los casos, dos siglos y medio de antigüedad, un periodo más bien corto en el gran *reloj* de la historia, nada que no pueda remediarse con grandes dosis de imaginación y determinación. Las élites dominantes son de la opinión de que la *larga* tradición sistémica del capitalismo hace poco probable un cambio de paradigma o una reforma severa tras la actual etapa de crisis que vivimos. Según se adivina, lo que los centros de poder proponen es volver a *maquillar* el sistema para conseguir que prolongue el ciclo a pesar de su agotamiento como pacto social y de convivencia. Aparentemente, todo parece tan firme y gigantesco, tan rotundo y permanente, que da la impresión de que el sistema capitalista *proviene de la noche de los tiempos* y que es algo consustancial a las sociedades desde siempre.

Nada más lejos de la realidad, los grandes imperios como Roma o China también tuvieron pretensiones de ser eternos y perpetuar su visión del mundo por los siglos de los siglos. Estas grandes civilizaciones basaban su economía y su estabilidad en un elaborado sistema económico: mano de obra gratuita, numerosa, intensiva y sin derechos; las ventajas del sistema esclavista eran aplicadas a todas las facetas de la vida social y económica. Los grandes imperios se apoyaban en un sistema de poder tradicional-carismático, centrado en alianzas y en mantener un gran ejército que pudiera garantizar la obediencia y la capacidad de intervención. Estos imperios tenían como fundamento básico de su orden social, jurídico y económico la conquista militar y la esclavitud, y todas las instituciones giraban en torno a esos pilares. El sistema estaba sumamente arraigado y socializado en la población, se trataba de una realidad axiomática, irrefutable. Evidentemente, el desarrollo histórico hizo posible la superación de este modelo consustancial a los grandes imperios del pasado, de manera que estructuras sociales que durante cientos de años parecían inamovibles quedaron superadas por el devenir de los tiempos.

Puede, por tanto, que el actual estado de cosas en lo económico y también en lo ideológico comiencen a girar hacia un nuevo paradigma más sostenible

e ilusionante, ya que el verdadero "talón de Aquiles" del capitalismo global no es tan solo la crisis económica y la falta de justicia social; el problema fundamental es el agotamiento intelectual del modelo. Es la falta de ideas lo que está deslegitimando poco a poco la acción del sistema ante los ciudadanos. El sociólogo francés Alain Touraine, premio Príncipe de Asturias de Comunicación y Humanidades 2011, ha declarado al respecto: "*La crisis es la del mundo occidental, es ese modelo el que está enfermo, aunque fue el modelo dominante durante algunos siglos*".

Serán, por tanto, ideas nuevas (como los postulados de la economía social) las que aporten una nueva cosmovisión que permita el legítimo intento de construir nuevas utopías con las que iniciar la salida a esta especie de bucle infernal a que ha conducido el capitalismo global. Es necesario refundar este modelo del desarrollo por el desarrollo, mejorar este sistema sin sentido; un capitalismo que, como "un pollo sin cabeza", corre de acá para allá presa del pánico a través de un planeta confuso y desorientado. Esta situación no es sostenible en el tiempo y, sin duda, otro mundo es posible sobre la base de aprovechar todo el avance social y tecnológico que la humanidad ha generado desde y bajo los postulados de la Revolución Francesa y la Ilustración. Por tanto, es la propia incapacidad del capitalismo para generar empleo suficiente y de calidad lo que provoca el resurgir de las teorías de la economía social. La economía social puede ser considerada en dos vertientes, la vertiente cooperativista y de autogestión para la mejora del sistema actual (que ya se desarrolla desde el siglo XIX) y otra vertiente denominada *tercera esfera*, que va más allá buscando la transformación de los actuales postulados en que se basa el vigente sistema. Esta última visión de la economía social es evidentemente la que más controversia suscita en los centros de poder por sus planteamientos algo radicales y su insistencia en la visión humanista, democrática y social de la economía.

En su versión más pura y auténtica, la teoría de la economía social se desarrollaría como un conjunto de medidas que buscan el cambio del modo de producción e incluso de la organización social. Se trataría de crear las condiciones necesarias para producir una alternativa al actual callejón sin salida en que se ha convertido la producción de bienes y servicios y la incapacidad de crear empleo. Para la economía social es irrenunciable (forma parte de sus señas de identidad) la unión entre economía y ética. Una economía con valores y orientada a considerar al individuo como ciudadano antes que como mero consumidor, de forma que aúne las mejores características de la economía de corte privado y del sector público estatal. Los antecedentes de la economía social hay que buscarlos en los orígenes del cooperativismo, definido de manera conveniente por la Alianza Cooperativa Internacional (A.C.I.) en su congreso de Manchester de 1995:

"Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido, de forma voluntaria, para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, culturales y sociales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y gestión democrática".

El movimiento cooperativista es una realidad que se expande con fuerza desde el siglo XIX, sobre todo a partir de experiencias en Francia, principalmente de cooperativas de trabajo. En Alemania y Dinamarca, con la apertura de cooperativas de consumo y de manera general, los movimientos cooperativos europeos relacionados con mutualidades en materia de sanidad o vivienda. La CCE (actual UE), en 1989, daba carta de naturaleza a la expansión de esta visión cooperativa y autogestionaria de la economía social, exponiendo:

"Lo que define a las cooperativas, asociaciones y mutuas, como organizaciones de economía social, es la aplicación de técnicas de organización específicas a una actividad productiva dada. Estas técnicas están basadas en los principios de solidaridad y participación de los miembros, usuarios o productores...".

El concepto de economía social resurge hoy como respuesta a la situación que el desempleo estructural está creando: pobreza y marginación. En un entorno donde el Estado se muestra incapaz de ocuparse de las necesidades de los más desfavorecidos era inevitable la emergencia de alternativas ideológicas rompedoras.

La pérdida de la capacidad del sistema para generar empleo es un hecho. Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y muy especialmente la revolución informática, sin ser la causa primera, han servido de gran catalizador de la crisis de empleo, ya que confiere al capitalismo la cualidad de reproducirse sin necesidad de emplear mano de obra. Ninguna otra revolución tecnológica anterior, ya sea la del carbón en el siglo XVIII o la del acero en el XIX, aportaba la capacidad de crear nuevo tejido productivo sin generar puestos de trabajo alternativos. Si bien estas revoluciones acabaron con determinadas actividades y oficios, crearon nuevas profesiones y millones de puestos de trabajo en nuevos sectores y actividades emergentes. La situación en los inicios del siglo XXI es diferente, la actual incapacidad para crear empleo es inversamente proporcional a la gran capacidad del sistema capitalista para generar excedente económico y beneficio. La economía social teoriza sobre cómo reorganizar la sociedad en torno a un sistema que es capaz de generar riqueza abundante, pero sin generar empleo para su población. Para poder dar respuesta a la ironía que supone un capitalismo sin mano de obra, la economía social aporta la idea de transformar el concepto de mercantilización del trabajo.

Existe pues una fuerte determinación, desde diferentes estamentos tanto públicos como privados, para lograr el desarrollo paulatino de una *tercera esfera*, con el objetivo de hacer posible la autorrealización del individuo y servir de cauce para *otra* socialización que dé lugar a cierta regeneración del tejido social, gravemente dañado por la dicotomía creada entre la instrumentalización del mercado y la dignificación del ser humano. Fundamentalmente, la creación de empleo suficiente y de calidad es uno de los objetivos estratégicos de la economía social, junto con la lucha contra la exclusión social que la falta de trabajo provoca. En esta misma línea, la economía social defiende la existencia del sistema de *renta mínima*; un ingreso social mínimo universal que impediría la estigmatización y exclusión social de aquellos individuos que, buscando empleo activamente, no pueden acceder al mercado de trabajo. El ingreso mínimo social garantizado define el derecho a vivir dignamente de los colectivos más desfavorecidos y castigados por la falta de capacidad del mercado de trabajo para ofrecer oportunidades de empleo. El concepto de renta mínima es una reivindicación asumida y defendida por muchos idearios de partidos verdes y por los seguidores de la ecología política. Los partidarios de la economía social son conscientes de que la economía de mercado intentará distorsionar su ideario y tratará de darle un cariz menos revolucionario, dotándolo de un mensaje que no mine en los individuos el ansia por la codicia sin más. Sin embargo, la economía social no intenta ni pretende el deterioro del sistema capitalista, no se trata de sustituir o postergar lo ya construido, se trata más bien de reformar el sistema, dotándolo de un mayor componente solidario y protector de las personas, que son, al fin y al cabo, los protagonistas y beneficiarios del progreso en todas sus facetas. La economía social aspira a mejorar y complementar el sistema, aumentando la cohesión social y poniendo en práctica fórmulas que combinen la legítima búsqueda del beneficio y la lógica reacción colectiva y solidaria ante situaciones de exclusión y desigualdad.

Todos los grandes movimientos ideológicos, literarios, pictóricos o artísticos comenzaron con diseños, esbozos, dudas, crisis y refundaciones hasta poder generar un apoyo social que catalizara las sinergias de gran parte de la sociedad hacia el cambio. Puede que la economía social como concepto más puro y rompedor termine en esta explosión reformadora que la sociedad del siglo XXI necesita desesperadamente. Las transformaciones acometidas en el sistema de economía capitalista tras la Segunda Guerra Mundial quedaron en pura apariencia y fueron más bien la toma de posiciones ventajosas para los vencedores de la guerra. En cierto modo, fue tal y como exclama un personaje de Visconti en su película *El Gatopardo*: "Si queremos que todo siga como está, es necesario que todo cambie". La economía social puede ser un instrumento de gestión que ayude a darle un giro innovador a la sociedad del nuevo siglo.

5.2. La Ley de Economía Social. El caso español

La economía social se presenta como una alternativa para la creación de empleo desde un prisma más humano y solidario. Sin duda, se sigue manteniendo como pilar fundamental el interés económico, ya que sin beneficio la empresa de economía social (como cualquier otra) no puede cumplir el objeto social que impulsó su nacimiento y que la gran mayoría de las veces está relacionada con un esfuerzo colectivo para evitar el desempleo y los procesos de exclusión. Fruto de ese esfuerzo de la sociedad española en su conjunto nace la Ley de Economía Social, aprobada por las Cortes españolas y publicada en el BOE con fecha 30 de marzo (Ley 5/2011), y que define la economía social como:

“El ejercicio de la actividad económica mediante la asociación de personas que apuestan por la participación y la primacía de lo social y del interés colectivo hacia sus propios miembros y hacia el interés general”.

La ley también declara de interés prioritario la promoción y desarrollo de las entidades más representativas de la Economía Social, y como tarea fundamental tiene el mandato de servir de marco para otorgar a la nueva actividad seguridad jurídica y mayor visibilidad ante la sociedad y sus instituciones.

5.2.1 Los principios que rigen la actividad de las empresas de economía social

- Otorgar primacía a las personas y al fin social sobre el interés del capital.
- Los resultados de las empresas se dirigirán a potenciar aspectos sociales y solidarios.
- Compromiso con el desarrollo local, primando la cohesión y la estabilidad.
- Independencia de la economía social respecto a todos los poderes públicos.
- Desarrollo y potenciación de la Responsabilidad Social en todo ámbito.
- Transparencia informativa, que debe ser un pilar fundamental de la cultura empresarial.

5.2.2. Tipos de organizaciones enclavadas dentro del ámbito de la economía social

- Cooperativas de trabajo, agrarias, de consumo, de enseñanza, de crédito y de vivienda.
- Mutualidades de previsión social.
- Sociedades laborales.

- Empresas de inserción social.
- Centros especiales de empleo.
- Fundaciones, ya sean sociales, laborales, etc.
- Asociaciones de discapacitados.
- Cofradías de pescadores.
- Sociedades agrarias de transformación.

Para ilustrar de manera conveniente la actual realidad de la economía social en España, ofrecemos las cifras globales más importantes y cuyos datos tienen como fuente el Ministerio de Empleo y Seguridad Social (MESS) y la Confederación Empresarial Española de Economía Social (CEPES). Según los datos facilitados, el número de empresas se incrementó en 2013 en un 4,25%, lo que supone un total de 44.563 empresas. Otro indicador de suma importancia en la actividad empresarial del sector, la facturación, alcanzó en 2013 150.528.039 €, cifra que supera en un 4% lo conseguido en el ejercicio anterior, manteniendo una tendencia en expansión. En el apartado de empleo y contratación, el volumen de trabajadores se sitúa en 2.215.175 (incluye puestos de trabajo directos e indirectos). Si analizamos con mayor detenimiento la información sobre el empleo en el sector, encontramos que el 47% de los trabajadores son menores de 40 años y el 80% disfruta de contrato indefinido. Ahondando en parámetros de calidad en el empleo, podemos añadir, partiendo de la información facilitada por Cepes, que el 50% de los trabajadores del sector son mujeres, situándose su cuota en puestos de responsabilidad en el 38%. Otro indicador de lo atractivo y viable del modelo de economía sociales es su impacto en el fenómeno del emprendimiento, ya que el 45% de los emprendedores optan por el modelo cooperativista o de sociedad laboral para iniciar su andadura empresarial. Así pues, en una materia tan sensible y definitoria para la economía social como la creación de empleo, sus resultados son más que notables, sobre todo teniendo en cuenta el contexto económico general de los últimos años. En este sentido, cabe destacar que en el primer trimestre de 2014 ha aumentado el número de empresas en alta (3,3% en términos absolutos) y se ha producido un incremento del empleo del 3,4% en comparación con el mismo período del año anterior. No es de extrañar que los datos facilitados por la Administración y el propio sector confirmen nuevamente la correlación que existe entre creación de empresas y aumento notable en la contratación de trabajadores. No solo se ha mejorado en la faceta cuantitativa, la calidad en las condiciones de trabajo es otro valor en alza en las organizaciones de la economía social inmersas en la disciplina de la responsabilidad social de empresa, ya que mantienen un entorno laboral con un alto nivel de exigencia respecto al bienestar de sus trabajadores. Para plasmar la importancia estratégica del sector, baste con ter-

minar diciendo que el 36% de la población española (16.528.039 millones de personas) está vinculada y/o asociada a las distintas entidades encuadradas en la economía social. Tan solo este dato por sí mismo expone la importancia y repercusión de su actividad respecto al conjunto de la economía nacional.

5.2.3. La Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) como rasgo característico de la economía social

La UE ha definido la RSE en su última comunicación *Una renovada estrategia de la Unión Europea 2011-2014 para la RSC* como: "La responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad". Según se desprende de la lectura del *Libro Verde* de la Comisión Europea (2001) en su Comunicación *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de la empresa: una contribución empresarial al desarrollo sostenible* es necesario y deseable la integración de los agentes sociales en la corresponsabilidad y buena marcha de las empresas inmersas en la RSE. El desarrollo de Planes Sociales con participación de los agentes sociales puede facilitar la estabilidad y la viabilidad de las instituciones. En muchos casos, un posicionamiento sindical responsable y consensuado facilita acuerdos colectivos necesarios en materia laboral: flexibilización de la jornada, reubicación de mano de obra de forma no traumática, reducciones voluntarias de jornada, prioridad de la conciliación de la vida familiar y laboral o la recolocación externa de trabajadores. La UE, en la citada comunicación referente a la RSE, insiste sobre todo en la implementación de los representantes de los trabajadores como actores importantes en una visión global de los objetivos, visión que pasa por colaborar en temas económicos, medioambientales y sociales. Se trata de ir más allá de la mera gestión de la normativa laboral al uso, se trata de actuar teniendo muy en cuenta las particularidades que rodean las empresas inmersas en la RSE. La RSE no se limita solo a tiempos de bonanza económica, esta filosofía debe ser parte de la cultura de la empresa de economía social de forma permanente, figurando como un objetivo estratégico de primer orden. Por otra parte, el comportamiento de este tipo de organizaciones de economía social ante las crisis económicas suele ser mejor que el de las empresas convencionales, ya que se adaptan a las situaciones difíciles a base de incidir sobre:

- Mantenimiento y creación de empleo como objetivo.
- Primacía de la persona por encima del capital.
- Reinversión de beneficios en el fin de la empresa o equitativamente entre los socios.
- Flexibilidad en la toma de decisiones.

6. CONCLUSIONES

El modelo productivo español dista mucho de ser eficiente. La composición del PIB, en cuanto a sectores de actividad, no permite un serio optimismo, al menos en el corto y medio plazo. Por otra parte, un modelo productivo no se cambia tan solo por voluntarismo, hace falta un pacto de Estado que trascienda el mero interés electoral para que sea entendido, respetado y legitimado por el conjunto de la población. Otra cuestión a discernir es hasta qué punto nuestro modelo productivo está fuertemente determinado y condicionado por la UE. Me refiero al estrecho margen de negociación con que pudo contar España en el momento de la adhesión al tratado de la entonces CEE. España es un país con una extensión que supera los 500.000 km², con un gran potencial agrícola y pesquero y una industria poco competitiva, pero con gran margen de mejora y desarrollo. Su entrada en el *selecto club* suponía una necesidad y, al mismo tiempo, constituía un replanteamiento de las estrategias de competitividad entre los Estados miembros.

Es indudable que la entrada de España en la CEE contribuía a conseguir mayores niveles de importación-exportación con los nuevos socios (sin contar con el gran beneficio de los fondos estructurales y las transferencias de renta de la Europa rica hacia la Europa más pobre), así como el fin del aislamiento de España y, consecuentemente, la travesía hacia la ansiada convergencia definitiva. La economía en su conjunto fue beneficiada por los fondos estructurales, la moneda única y la disciplina fiscal y presupuestaria que significaba la CEE, de tal modo que España es hoy la quinta economía de la UE, la cuarta de la Zona Euro y la decimotercera del mundo en términos de PIB nominal. Sin embargo, en cuestiones propias del mercado de trabajo (tasa de paro estructural y economía sostenible) sigue siendo considerada una economía periférica por sus resultados. Pese al avance en valores democráticos y en renta per cápita, pese a todo lo positivo que ha significado la inclusión de nuestro país en el club de los países más desarrollados del concierto mundial y pese a la internacionalización de su economía, la verdad es que España ha jugado cartas de "nuevo rico" y ha terminado siendo un "gigante con pies de barro" que sustentaba su desarrollo sobre un modelo de crecimiento no sostenible en el tiempo.

La debilidad más temida de la economía española es su incapacidad para crear empleo, y cuando lo hace, su incapacidad para mantenerlo a poco que el crecimiento económico se ralentiza o aminora. Una economía asentada sobre una estructura empresarial con un 99,88% de pymes (equiparable a la UE), muchas de ellas sin vocación o posibilidades exportadoras, sin una implantación generalizada de las TIC, sin estrategias eficientes de I+D+I y un empleo (60% del total nacional) concentrado en sectores de difícil implementación de formación y productividad laboral. La espiral de competir exclusivamente por

la vía de los bajos precios, bajos salarios y las reducciones de plantilla es a la larga un empobrecimiento de la economía del país, ya que si algo nos enseña la historia económica reciente es que “siempre hay alguien que lo fabrica más barato que tú”.

Otro dato: más de la mitad de las pymes corresponden a microempresas que ostentan el 21% del empleo o pequeñas empresas de hasta 49 trabajadores que representan el 20% de los puestos de trabajo del país. Respecto al mercado de trabajo, no se corregirán desequilibrios y no se creará empleo de calidad si no existe un verdadero cambio en el modelo productivo que cuente con la incorporación gradual de nuevas formas de economía social que agreguen a las personas como un valor de primer orden en la ecuación económica y, por otra parte, que logre implementar una verdadera política de innovación tecnológica que consiga hacer llegar la tecnología a las pymes, verdadero motor de la economía productiva ajena a la especulación.

No obstante, la economía social no debe presentarse como la panacea capaz de curar todos los males de la política económica actual; no debe considerarse como una *solución mágica* que sustituye e instaura una nueva era. Esta percepción peca de un triunfalismo infundado que suele ser fruto del desconocimiento. Lo que sí es cierto es que la economía social busca eficacia en la gestión, beneficio económico y competitividad, pero sin dejar a un lado su carácter democrático, colectivo y cooperador. Es indudable que la unificación de todos estos elementos hace de la economía social una alternativa enriquecedora y necesaria, sobre todo en un apartado tan sensible como la creación de empleo y el emprendimiento.

Hay que reconocer que, pese a las deficiencias estructurales de nuestra economía (o quizás debido a ellas), los esfuerzos llevados a cabo en nuestro país en esta materia hacen que podamos citar a España como uno de los países líderes en economía social, tan es así que gobiernos de países de nuestro entorno como Francia o Portugal han firmado en 2013 acuerdos bilaterales con el gobierno español para desarrollar más y mejor su sector de economía social, tomando como base nuestro modelo asociativo y normativo.

La importancia estratégica que está alcanzado el sector en nuestro país se ve confirmada por la atención que la economía social viene despertando en la UE desde hace años, integrándola decididamente dentro de La Estrategia Europea 2020 e incluyéndola en la agenda que determina los Fondos Estructurales 2014-2020. No cabe duda que la implementación de políticas activas que potencien la economía social dentro de un marco de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) forma parte del futuro deseable de la ciudadanía del nuevo siglo. Conceptos como transparencia en la información social de las empresas, la regulación de las buenas prácticas empresariales o la mejora en la gestión

medioambiental “suenan” bien en los oídos de una población deseosa de cambios sustanciales en el modelo económico. Son las empresas de la economía social las que mejor encarnan estos valores. Lo deseable sería que la RSE formara parte de la “cultura empresarial” europea como un activo a compartir y extender, pero el progreso no está exento de problemas. La propia UE reconoce que tan solo el 15% de países miembros de la UE-27 tienen marcos legislativos para promover la RSC. Estas dificultades son propias de la complejidad de acomodar y coordinar las distintas legislaciones de los Estados miembros, lo que por otra parte incrementa el valor de lo ya conseguido, pues es justo reconocer lo mucho que se ha avanzado desde que en 2001 la UE lanzó *El Libro Verde* de la RSC.

La voluntad política de las instituciones de la UE y la progresiva homogenización de los marcos normativos de los distintos Estados miembros son sinergias que, sin duda, hay que potenciar dentro de la UE, pero al mismo tiempo es necesario ir más allá, no debemos renunciar a la expansión de las señas de identidad de la economía social y la RSE en otros ámbitos de intercambio comercial de la economía global, incluyendo su progresiva incorporación en los acuerdos de la Organización Mundial del Comercio (OMC) y otras organizaciones supranacionales del mismo perfil. Bajo estas nuevas perspectivas socioeconómicas, sin duda, otro mundo es posible y deseable.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRAVERMAN, Harry [1974] (1983): Trabajo y Capital Monopolista. Ed. Nuevo Tiempo. México D.F.
- BRYNJOLFSSON, E. y MCAFEE, A. (2011): Race Against The Machine: cómo la revolución digital está acelerando la innovación, impulso a la productividad, y de forma irreversible transformación de Empleo y Economía. Prensa Digital Frontier.
- DOERINGER, P. y PIORE, M. (1971): Mercados internos de trabajo y análisis laboral, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- GALBRAITH, J.K. [1957] (2004). La Sociedad Opulenta. Ed. Ariel. Barcelona.
- KEYNES, J.M. [1936](2001): Teoría General de la ocupación, el interés y el dinero. Ed. Fondo de Cultura Económica. Buenos Aires.
- LIPIETZ, A. (1996): El reloj de arena de la empresa. La división del trabajo contra el desgarramiento social, La Découverte, París.
- MARX, K. y ENGELS F. [1845] (2010): La ideología Alemana y otros escritos filosóficos. Ed. Losada. Buenos Aires.
- UE (2001): Libro Verde de la Comisión Europea. “Comunicación: Fomen-

tar un marco europeo para la responsabilidad social de la empresa: una contribución empresarial al desarrollo sostenible. Calidad del Empleo". Cap.3.3, art. 74-75. Diario Oficial de las Comunidades Europeas. Bruselas.

WEBER, M. [1922] (1997): Economía y Sociedad. Ed. FCE, México. DF.

Luces y sombras del voluntariado corporativo como estrategia de inversión social empresarial

Antonia Sajardo Moreno

antonia.sajardo@uv.es

Es Doctora (Ph.D.) en ciencias económicas (1995) por la Universitat de València, Premio Extraordinario de Doctorado en la modalidad Doctorado Europeo. Profesora Titular de Economía Política y Hacienda Pública en la Facultad de Derecho, e investigadora sénior en el Instituto de Políticas de Bienestar Social (Polibienestar) en la Universitat de Valencia, donde dirige las líneas de investigación sobre Tercer Sector y Reingeniería Socioeconómica y Responsabilidad Social Empresarial. Directora de la Plataforma Tecnológica Española de Innovación Social, SocialTec. Evaluadora de proyectos de investigación de la Agencia Nacional de Evaluación y Prospectiva del Ministerio de Educación y Ciencia, y de numerosas agencias de evaluación autonómicas e internacionales. Coach profesional Ejecutivo acreditada. Instructora en *Mindfulness*. Presidenta de la asociación para el empoderamiento femenino, SORORIDAD SIGLO XXI.

RESUMEN

El aún persistente contexto económico recesivo, especialmente evidente en el ámbito español, determina la necesidad de una renovada estrategia de Inversión Social Empresarial. Un planteamiento comprometido localmente, generador de valor y pro-activo, que interactúe en un diálogo voluntario, con el entorno social en el que se ubica y con el que indisolublemente posee un futuro común. En este contexto, la figura del voluntariado corporativo adquiere una dimensión de alta significación frente a las tradicionales actividades de filantropía y mecenazgo. El presente trabajo realiza un análisis crítico de los programas de voluntariado corporativo, estudiando las sinergias que tales programas generan en los actores implicados, y realiza un análisis de los riesgos a que se

enfrenta su implementación, y de los retos y desafíos que se les plantean para alcanzar su máximo impacto.

PALABRAS CLAVE

Inversión Social Empresarial, valor compartido, Programas de voluntariado corporativo.

ABSTRACT

The still lingering recessive economic context, especially evident in the Spanish area, determines the need for a renewed strategy for Corporate Social Investment. A globally committed, delivering value, and pro-active approach, which interact in a voluntary dialogue with the social environment in which it is located, and which has a common future inextricably. In this context, the figure of the corporate volunteer acquires a dimension of high significance compared to the traditional activities of philanthropy and patronage. This paper provides a critical analysis of corporate volunteer programs, studying the synergies that such programs generate the actors involved, and an analysis of the risks facing its implementation is made, and the challenges they face to achieve maximum impact

KEYWORDS

Corporate Social Investment, shared value, Corporate Volunteer Programs.

1. INTRODUCCIÓN: EL NUEVO MARCO DE LA ESTRATEGIA SOCIAL EMPRESARIAL

El ideario actual sobre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE, en adelante) parte de la reflexión sobre el rol que deberían jugar las empresas en los sistemas económicos, sobre qué se espera de ellas en la sociedad y sobre qué oportunidad de generación de valor tienen como uno de sus principales actores. Este contexto, que entronca de raíz con la denominada *Ley de Hierro de la Responsabilidad* enunciada por Davis (1967): “*Las responsabilidades sociales de las empresas necesitan ser equiparadas a su poder social*”, ha propiciado un enfoque de gestión empresarial estructurado en base a un triple compromiso, el económico, el social y el ambiental (GRI, 2006). Se concibe así a la *nueva empresa* como una empresa responsable, comprometida local y globalmente, que rinde cuentas de sus acciones con transparencia, que incorpora en su gestión mecanismos de control, de buen gobierno y de participación, y que interactúa, en un diálogo voluntario, con el entorno concreto en el que se ubica, pero también con la sociedad en general con lo que, inexcusablemente, posee un futuro compartido.

A lo largo de la última década, el papel de la RSE en las empresas ha evolucionado y madurado, emergiendo como un área común en las grandes empresas, y evidenciando sus potencialidades para generar *valor social* en un amplio abanico de aspectos. La empresa socialmente responsable es una empresa que asume sus compromisos, que genera estrategias de control, evaluación y mejora en su gestión y que incorpora mecanismos de transparencia y rendición de cuentas sobre la base de un diálogo e interacción positiva con el entorno. Y es aquí donde se gesta el concepto de Inversión Social Empresarial (ISE, en adelante), que apuesta por la contribución de una empresa más activa y directa, a la par que estratégica y alineada con el negocio.

Una variedad de actividades se integran en su interior: 1) el altruismo y la filantropía, a través del mecenazgo y el patrocinio empresarial, de carácter tangible, tanto en términos financieros como en especie (donaciones, productos de catálogo, de excedentes, de elementos de marca e imagen...); 2) el compromiso del empleado, es decir, el Voluntariado Corporativo (en adelante, VC)¹, para actos concretos, basado en habilidades, transfronterizo, de desarrollo...; 3) la sostenibilidad en las cadenas de proveedores y de suministro, el seguimiento medioambiental, la seguridad y salud, así como la ecología organizacional interna y 4) la evaluación, información y comunicación, donde se incluyen los

¹ Algunos autores identifican al VC como el compromiso del empleado en la comunidad (CEC) (Tood, 2012).

informes de RSE o de Sostenibilidad, la Triple Cuenta de Resultados (Financiera, Medioambiental y Social) y las valoraciones de impacto.

En el marco de la ISE la empresa se erige como ente social activo, instrumento efectivo de cambio social, financiador de proyectos, pero también valedor y hacedor de los mismos, participante con voz y voto, y agente decisor en un proceso de creación de *valor social* y empresarial con el resto de agentes sociales. La ISE es fiel reflejo de la denominada *empresa glocal*, ente global en su estrategia, pero local en su acción, en su extroversión hacia la comunidad de la cual procede y se nutre.

La denominada *Inversión Social Estratégica* constituye el grado más elaborado de implicación de la empresa con su entorno, siendo concebida como de alianza o *hermanamiento* con las propias entidades sociales (Lemonche, 2011). Implica acciones insertas en la propia estrategia de actuación global empresarial, definidas y articuladas en su seno, conformando un pilar más de la misma. La empresa es la que establece relaciones de compromiso estable con entidades sociales del Tercer Sector, tanto para programas o proyectos concretos y/o puntuales como para colaboraciones de carácter más amplio o global en diversas esferas sociales, muy frecuentemente realizadas a través de Fundaciones Empresa.

En octubre del 2011 la CE lanzó su renovada estrategia de RSE reconfigurando el concepto e incluyendo una nueva idea en su ámbito: "*La responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad*"². Es aquí donde se gesta la concepción y el debate actual sobre la RSE desde la perspectiva del denominado *valor compartido*. Porter & Kramer (2006) y Brockstette & Stamp (2011)³ introducen el concepto según el cual las decisiones de negocio y las políticas sociales deben seguir el principio del *valor compartido*. La perspectiva de *valor compartido* aglutina el impulso empresarial por la rentabilidad, buscando una ventaja competitiva, a la vez que crear valor para la sociedad. Supone un paso adelante en el concepto de la RSE, una definitiva "vuelta de tuerca" donde, bajo un enfoque proactivo, y no meramente reactivo, la motivación de la empresa extralimita la reputación empresarial en pro de la búsqueda de una ventaja competitiva.

El motor principal de esta nueva concepción de RSE proviene de la propia estrategia empresarial, y no tanto de grupos de interés externos a la misma, donde la implicación de toda la empresa, y no solo a los departamentos de RSE, apuesta por un cambio sostenible a gran escala. La clave del éxito se fundamenta en el diálogo y el entendimiento mutuo entre las empresas y las comu-

2 Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo al Consejo, al Comité Económico y Social y al Comité de las Regiones, de 25 de octubre del 2011.

3 Citado en Hill (2012).

nidades, y donde la participación del empleado, el VC, aparece como una de las maneras más eficaces de alcanzarlo⁴.

En el todavía entorno económico recesivo, donde la actividad empresarial se halla entre la dicotomía que supone la aún reducida legitimación y necesaria reputación, y el escaso nivel de resultados económicos y sus propias acciones de naturaleza filantrópica, el VC ha adquirido una relevancia crucial. El VC conforma un terreno prometedor común en las actividades de RSE, un firme camino hacia la nueva empresa... hacia un nuevo modelo de hacer economía (Sajardo, 2012).

En este ámbito se enmarca el presente artículo, cuya finalidad última estriba en el estudio de los programas de Voluntariado Corporativo en base al análisis de las sinergias que generan, los riesgos a que se enfrenta su implementación y los retos y desafíos que se le plantean en el seno de la renovada estrategia de Inversión Social Empresarial.

2. SOBRE LAS SINERGIAS DE LOS PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO

La participación e implicación del empleado en actividades sociales es considerada como un importante paso cualitativo, más allá de una mera donación, para concebirse como una clara inversión empresarial por su potencial herramienta de negocio. Desde un enfoque de alianzas y de colaboración con la comunidad, el VC se va instaurando, progresiva y tenazmente, en la visión de los gestores y directivos, en la misión de las entidades sociales y en el espíritu de los actores implicados (*stakeholders*).

En toda estrategia o programa de VC se hallan implicados, y mutuamente interrelacionados, una serie de agentes, como son, la propia empresa, los empleados de la misma, la entidad social objetivo del programa, y, frecuentemente, una organización facilitadora. Cada uno de estos agentes obtiene una serie de sinergias (directas o derivadas) de los programas de VC, que a la postre redundan positivamente en el conjunto de la sociedad o la comunidad en la que estos se desarrollan. Seguidamente se relacionan las principales⁵.

2.1. Para las empresas

1. Ayudan a que los empleados desarrollen competencias, capacidades y habilidades como el liderazgo, la iniciativa propia, la creatividad y el

4 Véase al respecto el trabajo de *Business in The Community* (BITC) en <http://www.bitc.org.uk/>

5 La elaboración de este apartado se ha fundamentado en la consulta de numerosas

trabajo en equipos más sólidos, aspectos estos que difícilmente pueden conseguirse con otras políticas, como las de formación⁶.

2. Promueven una más alta motivación, satisfacción, lealtad y competencia de los trabajadores, aumentan su productividad y permanencia en la empresa, reducen el absentismo y facilitan la retención del talento⁷.
3. Elevan el grado de implicación y orgullo de pertenencia de los trabajadores con las políticas de proyección social de la empresa en la que trabajan. Favorecen, asimismo, una cultura organizativa más participativa⁸. Incrementan el atractivo de la empresa para los potenciales empleados⁹.
4. Mejoran el clima laboral dentro de la empresa y la comunicación interna. Además, reducen el peligro de problemas causados por el estrés, la competitividad o el *burn out*, merced la generación de espacios de colaboración de naturaleza filantrópica. Suponen una mejora y una mayor exigencia del compromiso interno por la ética en la actuación de la empresa.

fuentes bibliográficas, entre las que cabe citar: ONGAWA(2012); Lemonche (2011a y b); Fundación Codespa (2012a); Rochlin (2000); Points of Light (2000); Tuffrey (2003); Deloitte (2007); Deloitte (2008); Junior Achievement (2009); Corporate for National and Community Service (2008); Allen (2012); Paço & Nave (2013); Foster & Grichnik (2013).

6 A tenor del estudio de Deloitte (2008), el 91% de los directivos de las empresas recogidas en el *Fortune 500* consideran que las capacidades y experiencia proporcionada por los voluntarios a una entidad social puede contribuir al desarrollo de sus habilidades para con el propio negocio. En el 56% de las mismas los programas de VC son fomentados e incluidos como parte de las estrategias de desarrollo y adiestramiento de sus empleados.

7 En el estudio de Tuffrey (2003) se evidencia que la consideración del empleado sobre su empresa como mejor lugar para trabajar ascendía del 57% al 63% tras su participación en programas de VC; su nivel de satisfacción con el trabajo desempeñado en la empresa pasaba de un 62% a un 67%; la concepción de su jefe o superiores aumentaba del 49% al 57%, derivándose una más alta implicación y retención (reducción del absentismo) entre los empleados participantes.

8 En un estudio de la Universidad de Vanderbilt & Hewitt Associates realizado en el 2000, se muestra que las compañías que desarrollaban programas de VC recibían un promedio de 1,9 veces más ofertas de nuevos empleos respecto de los que no los ofrecían (Tuffrey, 2003).

9 Según el estudio de Deloitte (2007), alrededor del 62% de trabajadores de entre 18-26 años (los denominados *Gen Yers*) preferirían trabajar en una empresa que les proporcionase oportunidad de aplicar sus capacidades y habilidades en entidades sociales. La posibilidad de desarrollo profesional forma parte de las razones principales que les inducirían a participar en programas de VC.

5. Impactan positivamente en los recursos estratégicos de la empresa, como son la imagen pública de la compañía y su reputación institucional o cultura interna, lo que puede contribuir a reforzar la fidelidad hacia la marca. Lo anterior tiende a facilitar la atracción de nuevos inversores y clientes, a la par que se incentiva un aumento en la lealtad del consumidor.
6. Contribuyen de una manera general a la consecución de la visión-misión empresarial, y en suma al fortalecimiento del negocio empresarial¹⁰.

2.2. Para los trabajadores voluntarios

1. Se logra una visión más general de la empresa más allá de las limitaciones de su puesto de trabajo. Mejoran la actitud del empleado hacia la empresa¹¹.
2. Generan y fortalecen el desarrollo integral de los empleados en diferentes competencias generales, muchas de ellas ocultas en las condiciones de trabajo habituales, que pueden ser transferibles a diversos puestos y ámbitos de la vida personal (como el control del estrés, la resolución de problemas, la gestión, la comunicación, la planificación...)¹².

10 Ello se evidencia por un conjunto de datos recogidos en el estudio de Points of Light (2000): el 81,7% de las empresas analizadas centran los programas de VC en el seno mismo de sus funciones de negocio; el 83% de las mismas los dirigen a la consecución de relaciones públicas; el 64%, al logro de objetivos de marketing y comunicación; el 80%, al desarrollo de las habilidades de los empleados, y el 58% con el objeto de reclutamiento y retención del talento. El desarrollo de programas de VC determina un incremento en la satisfacción del empleado en 5 puntos, que a su vez implica un aumento de 1,3 puntos en la satisfacción del consumidor, y este aumento produce una mejora en un 0,5% en los ingresos empresariales derivados de unas ventas adicionales de 65 millones de dólares al año (Rucci et al., 1998).

11 Según el estudio de Deloitte (2007), el 70% de los empleados más jóvenes de las empresas piensan que estas deberían usar los programas de voluntariado como una herramienta de desarrollo personal, aunque afirman que solo el 28% de las empresas lo hacen. Alrededor del 55% de los citados empleados se hallan satisfechos con las oportunidades que el voluntariado les ha proporcionado. Asimismo, el 51% cree que algún tipo de programa de VC es la mayor contribución que la empresa puede hacer a organizaciones sociales, muy por encima de lo considerado respecto de las donaciones monetarias o financieras (37%) y en especie (8%).

12 Alrededor del 75% de los jóvenes empleados que participan en programas de VC consideran que estos les ayudan en el fortalecimiento de su capacidad de liderazgo, y el 75% de aquellos afirman que les permiten desarrollar habilidades que pueden ser usadas en su propio puesto de trabajo (Deloitte, 2007).

3. Permiten utilizar su iniciativa y creatividad en contextos laborales nuevos. Capacitan a la persona para ofrecer respuestas innovadoras, y a la postre facilitan la consecución de su éxito profesional.
4. Mejoran las relaciones interpersonales, estimulan la solidaridad, la empatía interdepartamental, la cohesión del grupo y el trabajo en equipo, y, por tanto, la satisfacción del empleado con el trabajo realizado. Merced a estos programas, los empleados realizan una tarea que surge de su interés, de su iniciativa y de su propia sensibilidad hacia los problemas sociales, y que, además, se revela efectivamente útil.
5. Contribuyen a alcanzar un mayor conocimiento sobre la comunidad y sobre la labor que en ella realizan las entidades sociales. Pueden suponer la formación de un compromiso con el voluntariado futuro.

2.3. Para las entidades sociales (Tercer Sector)

1. Facilitan el acceso a servicios profesionales, a bajo o nulo coste, para resolver problemas cotidianos de gestión u organización.
2. Fomentan la incorporación de nuevas habilidades, energías, enfoques, perspectivas y consideraciones conceptuales y estratégicas en torno a su actividad y en su relación con las empresas.
3. La afluencia de voluntarios y sus conocimientos, habilidades y experiencias contribuye a su fortalecimiento institucional, generador de una mayor eficacia y eficiencia en su funcionamiento.
4. A través del conocimiento de una realidad social concreta se consigue una mayor sensibilización hacia colectivos con problemas. Los empleados voluntarios pueden difundir así los valores y compromisos de las entidades sociales a través de sus círculos sociales y profesionales. Se propicia una mayor divulgación de las causas.
5. Abren una nueva fuente de voluntarios con distintas capacidades y habilidades, especialmente entre la franja poblacional, en principio, menos interesada en este tipo de actividades. Posibilitan futuras colaboraciones económicas (donaciones) o de cualquier otro tipo, que se pueden reconducir, reformular o especializar en el futuro.

2.4. Para la comunidad

1. La vida comunitaria, social y asociativa en la que se halla inserta la empresa se enriquece.

2. Incrementan la base local de voluntarios disponibles. Se implican más personas, y la experiencia es difundida por los participantes en sus círculos sociales: trabajo, familia, amigos...
3. Sensibilizan a aquellas personas que, por lo general, no se preocupan de este tipo de iniciativas, dado que el voluntariado empresarial es una buena puerta de entrada a esta clase de experiencias.
4. Contribuyen a la satisfacción de necesidades sociales a bajo coste, por la posibilidad de acometer un mayor número de programas y acciones en pro de los colectivos sociales necesitados.
5. La comunidad recibe ayudas que permiten paliar déficits sociales de tipo económico, cultural, educativo, sanitario, entre otros, contribuyendo a la regeneración de zonas con especiales dificultades.

3. ACERCA DE LOS RIESGOS ASOCIADOS A LOS PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO

Un análisis completo de los programas de VC supone considerar los elementos que implican un riesgo para su generación y desarrollo. Tales riesgos pueden surgir de cada una de las partes implicadas, de la empresa y de la entidad social. Para la empresa que implementa el programa, estos pueden concretarse en faltas de entendimiento y coordinación con la entidad social, en ineficiencias o errores en la gestión del mismo por debilidad o ausencia en los sistemas de gestión y funcionamiento, o en el potencial desaprovechamiento de los recursos disponibles por carencia de visión y planificación adecuada. Para la entidad social, el riesgo principal surgiría de una falta de compromiso real por parte de la empresa que articula el programa. Y ambos agentes, empresa y entidad social, se enfrentan a un riesgo compartido, consistente en la posible generación de comportamientos que no sean coherentes con la visión, misión, fines o filosofía de la otra parte.

A tenor de la guía estructurada por la Fundación Codespa (2001¹³, 2012), y de los trabajos de Allen (2012), Grant (2012), Bartsch (2012) y Jarvis & Parker (2012), se seguirán los pasos que la implementación de un programa de VC

13 El Programa "Profesionales para el desarrollo" de la Fundación Codespa (2001) fue pionero en establecer una guía para la implementación de iniciativas de VC. Tras una experiencia de 10 años y merced a la colaboración pro-bono de la consultora internacional *The Boston Consulting Group*, se han revisado los procedimientos y roles de todos los actores implicados, formalizando y sistematizando el proceso y definiendo sus factores de éxito. Una información detallada puede verse en www.codespa.org/proyectos/voluntariado-corporativo-desarrollo.

implica, identificándose, en cada uno de ellos, las potenciales dificultades o los riesgos asociados.

Por lo general, tanto las empresas como las entidades sociales implicadas en un programa de VC no cuentan con una visión clara de cómo maximizar el potencial del mismo, y de qué ideas y herramientas específicas y concretas pueden llevar a conseguirlo. En ello reside el principal riesgo que supone todo programa de VC (Poyatos, 2012). La entidad social debe realizar una reflexión profunda sobre si el VC es una contribución que le interesa y si desea que se trate de una aportación positiva y sostenible. Asimismo, y de manera muy relevante, debe cambiar aspectos claves de su organización, en concreto todo lo relativo a la gestión del voluntariado, pues el VC difiere del tradicional voluntariado afecto tradicionalmente a la misma. La empresa debe valorar el rol de la entidad social en una relación de colaboración mutua en pro de un objetivo social que debiera ser compartido.

La implementación de programas de VC exitosos requiere que la empresa los planifique y valore en el seno de su propia estrategia empresarial. En este sentido y como punto inicial, se hace necesaria una investigación interna y externa, seguida de acciones de *benchmarking*, la elaboración de equipos e identificación de líderes, el desarrollo de prototipos de programa que se adapten y motiven a la empresa, y, para concluir, resulta crucial la medición de los resultados y del impacto de tales programas. Todo este proceso viene articulado a través de cuatro fases.

3.1. Fase de Identificación

En esta primera fase se trata de definir las prioridades y los objetivos que para la empresa implica la articulación y desarrollo de un programa de VC. Esta debe identificar y estudiar el proyecto específico e, ineludiblemente, analizar la coherencia del mismo en el seno de la estrategia empresarial.

El punto de partida para la empresa consiste en recabar información sobre tres aspectos: primero, sobre ejemplos de programas de VC de otras empresas referentes (Boccalandro, 2009¹⁴; Cohen, 2011); segundo, sobre la concepción y conocimientos de los empleados en relación a los compromisos de RSE de la propia empresa (a través de encuestas o grupos de discusión) y tercero, se debe efectuar una comparación de los resultados alcanzados con las conclusiones establecidas en otras empresas de tamaño y sector similar. Tras estos pasos, el espacio del VC comenzará a ser familiar entre los empleados, y sobre esta base se podrán establecer la finalidad, los parámetros y los objetivos de un potencial programa.

14 Puede obtenerse en www.empresa.org/evaluacion-voluntariado/f-metodoogia.php.

En este contexto, y con el objeto de que el programa funcione, es especialmente relevante lograr un encaje perfecto con la estrategia de RSE de la empresa. Y es aquí donde surge un potencial riesgo para el programa, pues, por lo general, ambas partes trabajan desde objetivos diferentes. La clave del éxito de toda estrategia de VC reside en que esta no debe ser concebida como mero altruismo, sino que debe establecerse sobre la creación de vínculos con otras estrategias funcionales y departamentos de la empresa.

Asimismo, es necesaria la aceptación del programa de VC, incluso antes de que sea creado. A tal efecto, resulta sumamente útil recabar información sobre cada departamento de la empresa que pudiera tener relación con el programa (de RR.HH, de RSE, de Marketing...), gestar un potencial trabajo en común, detectar el individuo o grupo sobre los que podría recaer el papel clave de éxito del mismo y crear un *Comité de Voluntariado*.

3.2. Fase de Preparación

El objetivo de esta fase es crear un plan de trabajo, también conocido como *Modelo lógico* o *Teoría del Cambio* (Jarvis y Parker, 2012, pág.98) donde se concreten los objetivos últimos y específicos del programa, la denominada propuesta de valor, los recursos con los que se cuenta, las actividades y socios clave, sus aportaciones, rendimiento, resultados e impacto a obtener (todo ello en términos de cifras) e, ineludiblemente, el cronograma para que, sobre una base crítica, se logre la máxima eficacia y eficiencia en su posterior fase de ejecución.

Asimismo, se debería formalizar un convenio de colaboración entre la empresa y la organización facilitadora, si esta existe; definir un plan de comunicación interna y externa; preparar todos los aspectos de logística, seleccionar los candidatos a través de la identificación del denominado "*prototipo de voluntario*"; prepararlos y conocer sus expectativas (Paço & Nave, 2013); establecer mecanismos para captar y compartir los resultados e impactos positivos con los grupos de interés internos y externos y, por último, informar a la entidad social y a la comunidad beneficiaria del programa.

En esta fase resulta muy relevante recoger los componentes claves del modelo y sus parámetros de medición relevantes tanto los establecidos previamente como aquellos contemplados durante el ciclo del programa. Es aquí donde surge un nuevo riesgo derivado de una deficiente calibración de los mismos, lo cual puede dificultar la detección de posibles lagunas o carencias en el programa de VC que pudieran requerir su consideración posterior.

3.3 Fase de Ejecución

Esta fase tiene como fin último alcanzar los objetivos que se establecieron en las fases previas del programa. Aquí se incluyen todas las actividades que supone la gestión del voluntario: bienvenida, acogida y acompañamiento (Sajardo, 2012); la gestión del propio proyecto (coordinación entre los agentes implicados, visitas de campo, revisión y reajuste de objetivos, convocatorias de reuniones de seguimiento de conclusión y cierre del proyecto) y del *feedback* informativo necesario, que con carácter periódico debe proporcionarse a la empresa, relativo a los avances y las posibles novedades del programa de VC en desarrollo.

El aspecto relevante de esta fase estriba en asegurar que el *Modelo Lógico* funcione en el mundo real. Dado que un programa de VC requiere mucho trabajo para ponerlo en práctica, mantenerlo y desarrollarlo, es importante garantizar que sea atractivo, pues de otra manera no se podrá obtener el mayor aporte de los voluntarios, y extraer, por ende, los máximos beneficios del mismo. Y es este aspecto el que se convierte en un nuevo riesgo aparejado a su implementación, para cuya superación se plantean cuatro condiciones básicas:

A. *La motivación de los voluntarios*, la cual debe generarse no de manera extrínseca (por mera obligación, para obtener aprobación o para evitar castigos de sus superiores), sino de manera intrínseca, o basada en un convencimiento personal, decidido por ellos mismos. De otra forma no se logrará la suficiente motivación-implicación como para alcanzar resultados exitosos (Grant, 2012). Un factor que contribuye a asegurar una participación amplia en el programa de VC es identificar al grupo de empleados clave para el éxito, que serán aquellos que ya realizan labores de voluntariado en la comunidad, bien en su tiempo libre o en otro programa similar de la empresa (Fundación Codespa, 2012)¹⁵. La capacidad de movilizar líderes y colaborar con los empleados que valoren y se hallen motivados con el voluntariado es la clave de éxito de un programa excelente.

B. *La flexibilidad del programa*. Por lo general, los programas de VC se estructuran de manera simétrica para todo tipo de voluntarios (en términos de atención, oportunidades, responsabilidades, reconocimiento...), sin embargo, no todos parten de una misma posición¹⁶.

15 En este sentido, aparece la figura del *supervoluntario*, embajador, inspirador y dinamizador (Fundación Codespa, 2012).

16 En función de la fase en la que se hallan, se habla de tres tipos de voluntarios: primero, el turista, ubicado en la primera fase del voluntariado, motivado por la investigación y la curiosidad; segundo, el viajero, de descubrimiento significativo y de inicio de interiorización de su papel, y tercero, el guía, que posee una completa vinculación e interiorización con

De manera que para que todos y cada uno de los voluntarios del programa sean capaces de lograr su nivel máximo de aportación, es necesario el diseño de un espacio lo suficientemente flexible como para albergar a todas las clases de voluntarios.

- C. *El avance o la necesidad evidente de resultados*, pues de otra forma se va generando una baja implicación o participación por parte de los voluntarios. Una débil sensación de logro desalienta y agota al voluntario. Frente a ello es necesario explicar, de forma transparente a los voluntarios, el porqué de su papel y qué se va a lograr, en suma se deben establecer expectativas que definan el éxito en términos reales.
- D. *Una estructura del programa atractiva y funcional*, lo cual implica establecer tareas de supervisión y responsabilidad, políticas y procedimientos, realización de presupuesto, contratación de un seguro adecuado, elaboración de acuerdos de asociación con entidades locales, confección de planes de promoción y marketing para uso interno y externo, encaje en otros actos benéficos en la entidad social y dentro de la empresa, así como la definición de actos de reconocimiento y promocionales adecuados a la fase en que se ubican los voluntarios.

Un último aspecto clave en esta fase de implementación del programa de VC estriba en la creación de *equipos de promoción* consolidados, compuestos por empleados influyentes, y en apoyar su liderazgo. Estos equipos permitirán involucrar a otros empleados en la comunidad o en otras actividades de RSE de la empresa. Asegurarán que los proyectos estén bien planificados y bien llevados a la práctica, y ejercerán un liderazgo en las actividades realizadas para otros empleados, permitiendo que todos conozcan las expectativas, directrices, finalidad y objetivos de cada actividad y programa¹⁷.

La generación de *equipos de promoción* supone para la empresa un esfuerzo adicional de apoyo en dos ámbitos principalmente. Primero, en el tema de comunicación, pues implican el desarrollo de herramientas de comunicación efectiva en los equipos, que permitan movilizar eficazmente a sus compañeros comunicándoles la puesta en valor del programa de VC, y también a toda la empresa en el lanzamiento del mismo. Segundo, en el sentido formativo, pues, por lo general, los programas de VC abordan problemas sociales o medioambientales con los que el empleado podría no estar familiarizado, requiriendo por ello información específica, o incluso más genérica (temas de dinámicas de grupos, gestión de proyectos o habilidades de liderazgo).

la actividad voluntaria.

¹⁷ Estos *equipos de promoción* suelen estar compuestos por un patrocinador del equipo, un jefe de equipo y un grupo de individuos implicados.

3.4. Fase de seguimiento y evaluación

En esta última fase se realiza una evaluación de todo el programa de VC, siendo la organización facilitadora, si existe, la encargada de liderar y coordinar el proceso, recogiendo y evaluando toda la información necesaria y realizando el ejercicio de *feedback* oportuno. La empresa, por su parte, se encargará de debatir los informes, identificar las mejoras para posibles acciones e implementar su plan de comunicación interno y externo.

La evaluación es un tema clave en todo programa de VC, resultando de especial importancia el poder medir los beneficios reales que genera a la empresa, a la comunidad y a los empleados. Y aquí aparece un nuevo riesgo a tener en cuenta, que residiría en centrarse exclusivamente en la evaluación de las actividades, como podrían ser las horas de trabajo donadas, el número de árboles plantados... aspectos estos que no dejan de ser sino un mero medio más que un fin. En este sentido, es necesario tener en cuenta que no solo se deben medir los resultados inmediatos del programa, sino, y muy especialmente su impacto a largo plazo, que no es otro que la generación de un mundo mejor merced a las actividades del VC (Kwozyk & Demanates, 2012: 61). Los equipos de promoción son el medio fundamental para recoger información y elaborar buenos parámetros de medición¹⁸.

4. LOS DESAFÍOS DE LOS PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO

A lo largo de este trabajo se ha realizado un recorrido analítico sobre las potencialidades, las sinergias y los riesgos que implica la articulación y desarrollo de programas de VC. Este último apartado, y a modo de epílogo, recoge los principales retos a que se enfrentan los citados programas.

Uno de los retos más relevantes que se presentan en los programas de VC es el de *la medición* desde la perspectiva del triple retorno que implican, a saber, el retorno social, el retorno en el negocio y el retorno en los profesionales de la empresa implicados. Todo ello enmarcado en un cambio de perspectiva en la estrategia empresarial, que aspire a medir lo que realmente se consigue, es decir, el resultado o alcance de los programas, y no solo lo que meramente se aporta o se da.

18 Entre las herramientas principales para la medición de impacto de los programas de VC, entre las que cabe indicar benevity.com; angelpoints.com; ammado.com y la herramienta de valoración de impacto elaborada por la Fundación Codespa y *The Boston Consulting Group* (véase www.codespa.org).

La progresiva contribución social de las empresas en las comunidades donde trabajan, aportando sus recursos, y entre ellos su capital humano, debería ir implicado de una correlativa demanda a las entidades sociales de un sistema transparente de medición de la repercusión de sus esfuerzos y del éxito de los proyectos con los que trabajan. En este contexto, los esfuerzos en pro de la evaluación de los programas de VC se tornan especialmente relevantes, dado que permiten determinar sus resultados, pero a la vez evidenciar los escollos a los estos que se enfrentan. No obstante, no se trata de una práctica generalizada en las empresas, dado que, por lo general, los Comités de Dirección empresarial no ven la necesidad de ir más allá de las meras aportaciones financieras o lo que estos programas representan en términos exclusivamente cuantitativos.

El factor catalizador del cambio necesario sería la evidencia de los hechos. Es decir, mostrar cómo las personas que se implican en programas de VC se hallan más comprometidas con la empresa que aquellos que suponen un aspecto clave en su desempeño, un elemento determinante en la captación del talento y un factor diferenciador para los propios clientes. Y es que, como se ha dicho, progresivamente, los clientes apuestan por empresas y productos enmarcados en el seno de estrategias de RSE, por lo que evidenciar el factor relevante y transformador de estos programas resulta de importancia crucial. De esta manera, el ámbito cualitativo de los programas de VC, más allá de las meras cifras, debería constituir una variable fundamental a tener en cuenta por parte de los gestores de los mismos.

El objetivo último de la medición y seguimiento de los programas de VC reside en mostrar el valor y la inversión que suponen para todos los participantes directos y otros grupos interesados. Sobre esta base, uno de los principales sistemas de medición que se han erigido para evaluar los programas de VC ha sido desarrollado por *The Boston Consulting Group* (BCG) y la Fundación Codespa (Fernández Bosch, 2012). Se trata de una herramienta que permite a la empresa aislar y comparar las mejores prácticas en el seno de los programas. Concebido como un proceso integrador y centrado en cada una de las partes implicadas (empresa, voluntarios, entidad social), este sistema de medición se basa en obtener el mayor número de datos y resultados lo más objetivos posibles. Se recogen así aspectos que van desde el altruismo generado para la sociedad en la que se desarrolla a la satisfacción y compromiso del propio empleado, sin obviar las variables de reputación y mejora de la imagen corporativa y de retención del talento¹⁹.

Dos dimensiones distintas articulan la citada herramienta. Primera, la valoración de los efectos del programa en los grupos implicados: la empresa, el

¹⁹ Un ejemplo pionero de evaluación fue el llevado a cabo por la empresa *Pfizer* en el año 2003 respecto de un programa de VC, denominado *Global Health Fellows*, con la finalidad

voluntariado, la entidad social y la comunidad. Segunda, la generación de indicadores de aportación y de resultados. Los primeros, los indicadores de aportación, son relativamente fáciles de identificar, puesto que atienden a los recursos empleados, mientras que los segundos, los indicadores de resultados, incluyen tanto los resultados directos como los indirectos a corto y a largo plazo, lo cual implica un adicional componente de complejidad.

Sobre esta base, la herramienta final creada pretende valorar el impacto del proceso, cómo funciona el proceso y el rendimiento de los voluntarios de la siguiente manera:

- A. En primer lugar, se mide *el impacto del proceso*, que implica información cuantitativa (es decir, si el presupuesto ha sido utilizado, el número de individuos formados...), pero también aspectos de índole cualitativa que atienden a los efectos del proyecto, y que son extraídos a través de cuestionarios realizados a las partes implicadas en el programa.
- B. En segundo lugar, se observa *cómo ha funcionado el proceso*. Se trata de averiguar qué les ha parecido a los participantes el funcionamiento del programa, los cuales deben establecer una puntuación en una escala gradual. Con ello se persigue el doble efecto de capturar tanto las áreas de deficiente intervención como las buenas prácticas, en cuanto a los procesos se refiere, incluyendo la satisfacción que experimenta el empleado de su participación en el programa.
- C. Y en tercer lugar, el *rendimiento de los voluntarios*, cuyo objetivo es fomentar el compromiso y la profesionalidad de los mismos, a la vez que proporcionar a la empresa herramientas útiles para la gestión de los recursos humanos. A tal efecto, se solicita a la entidad social que envíe sus comentarios a las personas de la empresa implicadas, y a través de una escala gradual se valora si el programa ha sido beneficioso en términos de transferencia de conocimiento y de relación. Con ello se mide, de igual forma, lo que los empleados aportan como lo que aprenden con el programa.

El citado sistema de medición se nutre de encuestas y es la Fundación CODESPA la que controla todo el proceso, garantizando la recogida de los datos antes y después del proyecto, así como de su análisis. Este análisis se estructura a través de tres fases: 1) la recogida de datos, en base a cuestiona-

de dar respuesta a la crisis del SIDA en países en Desarrollo. Este programa implicó a 50 voluntarios durante periodos de entre tres y cinco meses, estando integrado por completo en las áreas de RR.HH y de Desarrollo del Talento. Una mayor información se halla en http://www.pfizer.com/responsibility/global_health/global_health_fellows

rios a todas las partes implicadas; 2) la cumplimentación y tratamiento de los mismos; y 3) el debate y entrega de resultados, a través de informes que se contrastan con los objetivos y con los indicadores de rendimiento. El proceso concluye poniendo a disposición de las partes implicadas todos los resultados, y la consecuente generación de debates al respecto.

Otro elemento relevante a la hora de desarrollar con éxito programas de VC sería *la estrategia*, es decir, el establecer un nexo claro y directo entre estos programas y la estrategia de negocio y de RSE de la empresa, de un lado, y el configurar objetivos compartidos con la entidad social, de otro. De esta manera, se posibilitará un impacto relevante a través de su desarrollo. Como elementos esenciales a este nivel se destacan, en un entramado cíclico permanente (León y Francia, 2012): una planificación estratégica desde el principio, el acuerdo entre todos los participantes, el establecimiento de indicadores básicos, el seguimiento del proyecto y su evaluación y la puesta en marcha de mejoras, si fuese necesario, en un proceso de *feedback* continuado.

La variable *educativa* es fundamental para el desarrollo sólido y exitoso de los programas de VC. Un cambio necesario sería el paso de la cultura del donativo a la de la colaboración. En este sentido, se torna necesario educar tanto a los Comités Directivos de las empresas como a los patronos o miembros de los órganos de gobierno de las entidades sociales, con el objeto de considerar a la RSE, y en su seno al VC, parte integrada en la estrategia de negocio de la empresa, que traduzca la forma de operar de la empresa y sus valores en un claro compromiso con la comunidad. En este contexto, se evidencia plenamente el concepto de *valor compartido*, dado que los proyectos de VC implican, claramente, valor económico para la empresa y valor para la sociedad en la que la empresa trabaja.

Un último reto a considerar por los programas de VC lo constituye la apuesta por alcanzar el mayor *impacto* o rendimiento posible y, evidentemente, su correcta determinación. Según Boccalandro (2012), se constata un reducido impacto en tales programas, siendo su causa el difícil encaje que existe entre el propio concepto de voluntariado altruista, de acción voluntaria y no remunerado, y la necesidad de intervenciones efectivas que maximicen su impacto en el sector social.

Un paso relevante en este ámbito ha venido de la mano del equipo dirigido por Boccalandro (2009) en el *Center for Corporate Citizenship*, The Boston College. Este equipo partió de considerar que los programas de VC poseen un claro impacto en la empresa que los genera y sobre la comunidad en la que se desarrollan, para cuya aprehensión codificaron seis indicadores, de base empírica, denominados "*Motores de efectividad del VC y de los programas de donaciones*". Estos indicadores determinan y valoran el diseñado un programa de

VC para generar el mayor impacto positivo tanto en el sector social como en la empresa.

De manera resumida, los seis motores de efectividad se exponen en la siguiente tabla 1.

Tabla 1. Motores efectividad de los programas de Voluntariado Corporativo

MOTORES DE EFECTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	INDICADORES
<i>Motor 1:</i> Configuración que sea efectiva para la causa	Estructurados para apoyar causas sociales y organizaciones no lucrativas de manera productiva	<ul style="list-style-type: none"> - Centrarse en las causas - Aprovechar los activos - Integración altruista - Asociaciones productivas
<i>Motor 2:</i> Posicionamiento estratégico de la empresa	Posicionados internamente para contribuir al éxito empresarial	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos empresariales - Infraestructura alineada - Causas con repercusión - Integración con C.C.¹
<i>Motor 3:</i> Inversión suficiente	Reciben recursos de la empresa proporcionales a esfuerzos corporativos de alcance similar	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo fuerte - Presupuesto adecuado - Ayudas económicas
<i>Motor 4:</i> Cultura de compromiso	Se benefician de que la empresa facilita y anima a la participación de los empleados en la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> - Procesos facilitadores - Estímulo participación - Apoyo departamentos - Alcance mando intermedio - Modelo altos directivos - Información accesible
<i>Motor 5:</i> Gran participación	Tienen un grado considerable de participación de la mayoría de los empleados	<ul style="list-style-type: none"> - Participación mayoritaria - Escala considerable (8 h/v)
<i>Motor 6:</i> Evaluable	Realizan seguimiento de los esfuerzos, se hacen responsable de los resultados, y aplican mejoras basadas en la experiencia propia	<ul style="list-style-type: none"> - Medir la participación - Medir el volumen - Comentarios de empleados - Comentarios entidad social - Medir Rtdos empresariales - Medir Rtdos Sector Social

Fuente: Adaptado de Boccalandro (2012).

La aplicación de los citados motores en el listado de empresas recogido en el *Fortune 500* reveló resultados altamente decepcionantes (Boccalanddro, 2009). Así, el 92% de las citadas empresas involucran una minoría de empleados en sus programas de VC al año, y solo durante unas horas. Únicamente el 8% de

las empresas estudiadas tienen niveles de participación del 50% o más con los motores de efectividad. De media, las empresas del *Fortune 500* declaran atender a tan solo el 26% de estas prácticas de impacto. Asimismo, y en términos generales, se constata como práctica habitual en tales programas, en la medida en que entre las empresas estadounidenses que no forman parte de la base de datos, o empresas canadienses o alemanas (ambas con amplia representación en la citada base de datos) se detectan niveles de participación con los motores de efectividad inferiores al 30%.

Los datos constatan que los programas de VC dejaban escapar la oportunidad de realizar una aportación significativa a causas sociales. El resultado es la existencia de un número muy reducido de programas de VC dirigido a poner las fortalezas de la empresa al servicio del sector social, constatando así su reducida efectividad.

Boccalandro (2012) introduce el concepto de “*implicación del empleado en la comunidad que maximiza el impacto*” (y propone sustituirlo por el de VC), como aquel que aprovecha (maximiza) las capacidades de la empresa y otros activos para optimizar tanto la calidad como la cantidad de los servicios que los empleados prestan a causas sociales. Un paso ineludible en este sentido, afirma, sería deshacerse de muchas de las predisposiciones y conceptos atribuidos al voluntariado y sustituirlos por un claro y firme propósito de aprovechar el contexto empresarial para generar un mayor beneficio social, a la par que beneficio empresarial. Dicho de otra forma, sería centrarse en prestar atención al diseño lógico del programa de VC en lugar de a las preferencias emocionales subyacentes en pro de la máxima efectividad en el resultado o impacto.

En la transición de uno a otro concepto son necesarios varios aspectos (Boccalandro, 2012): 1) actualizar la razón de ser del programa, pasando de demostrar el altruismo a maximizar el bien social y la rentabilidad del negocio; 2) actualizar los criterios de selección de la causa y de los proyectos, desde la conexión emocional hacia el potencial de impacto, y 3) actualizar la estrategia de contratación, evolucionando desde el mero interés benéfico o altruista de los empleados, hacia su interés en dar un giro estimulante a sus trabajos o experiencia laboral. Las experiencias más relevantes a este nivel han venido de la mano de IBM con su programa de desarrollo de liderazgo e implicación en la comunidad, *Corporate Service Corps*²⁰; *Caesars Entertainment* en su establecimiento de las Vegas²¹ y la Fundación *Clean The World*²², o Coca-cola, a través de *Coca-Life*²³.

20 Véase <http://www.ibm.com/ibm/responsibility/corporateservicecorps/follow.html>

21 Para mayor conocimiento puede verse <https://www.totalrewards.com/casino-directory.html>

22 Más datos pueden consultarse en <http://www.cleanuptheworld.org>

23 Un análisis detallado se halla en <http://www.colalife.org>

El impacto de un programa de VC se halla directamente relacionado con las características que definen la estructura del mismo. El estudio de los elementos que inciden en los programas y las claves para potenciarlo en los *stakeholders* que más directamente se ven beneficiados de ellos resulta, por tanto, un tema de primer orden. En este sentido, cuatro son los ejes principales a potenciar (Fundación Codespa, 2012):

- 1) *El compromiso e intensidad de la experiencia de voluntariado en los empleados participantes.* La experiencia de VC tendrá tanto mayor impacto en el empleado cuanto más intensa o vitalmente relevante y transformadora sea la experiencia, pudiendo constituirse en una fuente de inspiración de valores humanos y solidarios.
- 2) *La posibilidad de aportar desde los propios conocimientos profesionales.* La satisfacción del empleado es mayor cuando más sea consciente de la utilidad de su aportación merced a sus conocimientos y habilidades profesionales a quienes lo necesitan. Primero, porque les hace valorar, de manera especial, que su esfuerzo y dedicación laboral realizado es especialmente útil para otros. Pero también porque les permite desarrollar habilidades personales y profesionales, tales como liderazgo, adaptación al cambio, resolución de problemas... que despiertan sus valores y motivación intrínseca y que deja una huella personal profunda, y despierta el agradecimiento a la empresa por la experiencia vivida. Todo ello revierte en una mayor identidad con la empresa y una más alta motivación para el trabajo. En este sentido, y desde la perspectiva del proyecto mismo, el impacto torna a ser mayor cuanto más profesionalizado sea el voluntariado implicado.
- 3) *La integración de la experiencia de voluntariado en la estrategia RSE de la compañía.* En este sentido, lo que se pretende con los programas de VC es que la empresa capitalice la experiencia de sus empleados para ampliar y mejorar la contribución social de la propia empresa. Es decir, que la empresa tenga claro qué retorno espera de los empleados implicados en el programa de VC, sin minusvalorar la concepción altruista del voluntariado, pero dotándola de eficiencia y pleno potencial. Y las posibilidades de la empresa para rentabilizar la inversión en VC son muy grandes cuando el programa está alineado con la RSE de la empresa, con su actividad, si se permite que los programas sean un espacio de innovación y un laboratorio de ideas para descubrir cómo trabajar de forma directa en causas sociales. Asimismo, al integrar los programas de VC como *feedback* sobre la contribución de la empresa, se potencia más su impacto, dado que una experiencia individual puede influir netamente en el actuar de la empresa. El potencial

transformador de estos programas resulta así especialmente evidente: transformar las empresas a partir de transformar a personas, uniéndolas en un mundo que necesita de sus recursos y conocimientos para dar oportunidades a todos.

Para alcanzar lo anterior, es necesario avanzar en tres aspectos. Primero, se deben diseñar los programas de VC en temas donde la empresa pueda realizar una contribución sustancial, poniendo al servicio sus principales competencias de negocio. Segundo, entender el programa de VC como un complemento a la acción social de la empresa. Y tercero, aprovechar la vinculación del VC con otras líneas de acción social, para que los voluntarios identifiquen cómo la empresa puede mejorarlas o ampliarlas. De otra manera, aparece el denominado *efecto burbuja* o desencanto del empleado tras su implicación en un programa de VC y comprobar cómo día a día sus expectativas de hacer algo más se diluyen. Si este efecto se rompe, los empleados mejorarían su satisfacción global a largo plazo y podrían canalizar sus inquietudes futuras en su propio ámbito laboral.

- 4) *El estrechar la colaboración con las entidades sociales.* La integración de estos ejes es el camino a transitar para lograr un impacto global 360° (empresa, empleados, entidad social y causa social).

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acción Empresarial (2004): *Voluntariado Corporativo: Guía práctica para empresas*. Ed. AE, Santiago de Chile.

Allen, K. (2012): *La gran Carpa Voluntariado Corporativo en la era global*. Ed. Ariel- Fundación Telefónica.

http://www.fundacion.telefonica.com/es/arte_cultura/publicaciones/detalle/155

Allen, K. & Galiano, M.B. (2012): *“Voluntariado Corporativo: ¿Para qué?”*, Fundación Codespa (2012): *El Voluntariado Corporativo para el Desarrollo*. Fundación Codespa.

Acción Empresarial (2004): *Voluntariado Corporativo: Guía práctica para empresas*. Santiago de Chile.

Alianza Europea de Responsabilidad Social de las Empresas (2006): *Comunicación de la CE en 2002 sobre “Responsabilidad Social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible”*, Comisión Europea.

Bartsch, G. (2012): *“Emotional learning: Managerial development by corporate volunteering”*, *Journal of Management Development*, nº 31, págs. 253-262.

- Boccalandro, B. (2009): *Mapping Success in Employee Volunteering. The Drivers of Effectiveness for Employee Volunteering and Giving Programs and Fortune 500 Performance*. The Boston Consulting Group.
- Boccalandro, B. (2012): "Un fin productivo del Voluntariado Corporativo", Fundación Codespa (2012): *El Voluntariado Corporativo para el Desarrollo*. Fundación Codespa, págs. 327-334.
- Brockstete, V. & Stamp, M. (2011): *Creating Share Value: A How-To Guide for the New Corporation (R)evolution*, FSG.
- Business in The Community (2013): <http://www.energizeinc.com/art/subj/corpres.html>
<http://www.bitc.org.uk/>
- CE (2001): Libro verde. *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las Empresas*. Comisión Europea.
- Cohen, E. (2011): *CSR for HR*.
- Community Service Volunteers (2009): <http://www.csr.org.uk/press/volunteer-gain-key-skills-employment>.
- Conill, Jesús y Luetge, Christoph (coord.) (2007): *Integración Social y Ciudadanía Corporativa*. Fundación Étnor, Valencia.
- Cooperación Internacional-IESE (2010): *Informe del Voluntariado Corporativo en España, 2010*. Observatorio de Voluntariado Corporativo. Cooperación Internacional-IESE.
- Davis, K. (1967): "Understanding the Social Responsibility puzzle", *Business Horizons*, Vol.10, Issue 4, winter 1967, págs. 45-50.
- Deloitte/Points of Light (2007): *Volunteer IMPACT Study*, Whashington, D.C. Deloitte & Touche USA, LLP. Touche USA, LLP and The Points of Light Foundation.
- Deloitte (2008): *Volunteer IMPACT Study*, Washington, D.C.: Deloitte & Touche USA.LLP
- Deloitte (2007), *Volunteer IMPACT Study*, Washington, D.C.: Deloitte & Touche USA, LLP and The Points of Light Foundation.
- Deloitte (2009): *Volunteer IMPACT Survey 2009: Executive Summary*. Deloitte.
- Foro de Expertos de RSE (2005): I, II y III Sesión de Trabajo, Definición y ámbito de la RSE, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.
- Obra Social Fundación La Caixa (2006): *Guía para promover el voluntariado en las Entidades No Lucrativas*.
- Fernández Bosch, J. (2012): "Una contribución tangible a la sociedad. Medir el VC de Desarrollo", en Fundación Codespa (2012): *El Voluntariado Corpora-*

- tivo para el Desarrollo*. Fundación Codespa, págs. 124-137.
- Forum-Empresa (2010): *Voluntariado Corporativo en España y Latinoamérica: Rasgos comunes y distintivos*. Forum Empresa y Fundar.
- Foro de Expertos de RSE (2005): I, II y III Sesión de Trabajo, Definición y ámbito de la RSE, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.
- Foster, F. & Grichnil, D. (2013): "Social Entrepreneurial Intention Formation of Corporate Volunteers", *Journal of Social Entrepreneurship*, nº 4, págs. 153-181.
- Fundación Codespa (2001): *Programa de Voluntariado Corporativo: Profesionales para el Desarrollo*, Fundación Codespa.
- Fundación Codespa (2012): *El Voluntariado Corporativo para el Desarrollo*. Fun. Codespa
- Fundación Codespa (2012): "Guía práctica para la implementación de iniciativas de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo", en Fundación Codespa (2012): *El Voluntariado Corporativo para el Desarrollo*, págs. 85-93.
- Fundación Codespa (2012): "El papel clave del supervoluntario. Embajador, inspirador y dinamizador", en Fundación Codespa (2012): *El Voluntariado Corporativo para el Desarrollo*. <http://www.codespa.org/proyectos/voluntariado-corporativo-desarrollo.html>
- Fundación Compromiso: (2009): *Manual de Voluntariado Corporativo*. Fundación Compromiso. Buenos Aires.
- Fundación Empresa y Sociedad (2008): *Observatorio 2008. Actuaciones del Sector empresarial relacionadas con la integración de las personas desfavorecidas*. Madrid.
- Fundación Luis Vives (2010): *Anuario del Tercer Sector de Acción Social*. Fundación Luis Vives. Madrid.
- Graff, L. (2004): *Making a bussines case for Employer Supporter Volunteerism*. Volunteer Ottawa. Volunteer Canada.
- Grant, A. (2012): "Giving Time, Time After Time. Work Desing and Sustained Employee Participation in Corporate Volunteering", *Academy of Management Review*, nº 37 (4), págs. 589-615.
- GRI (2006): *Sustainability Reporting Guidelines*. Global Reporting Initiative.
- Hills, G. (2012): "Agentes de cambio para lograr valor compartido", en Fundación Codespa (2012): *El Voluntariado Corporativo para el Desarrollo*, págs. 53-59.
- Jarvis, Ch. & Parker, A. (2012): "Programas de Voluntariado Corporativo: siete pasos para el éxito", en Fundación Codespa (2012): *El Voluntariado Corporativo para el Desarrollo*, págs. 95-206.
- Junior Achievement (2010): *The Benefits of Employee Volunteer Programs: A 2009*

Summary Report.

- Kowszyk, Y. & Demantes, L. (2012): "Distinciones conceptuales sobre innovación social y sector privado", en Fundación Codespa (2012): *El Voluntariado Corporativo para el Desarrollo*, págs. 61-69.
- KPGM (2005): <http://www.kpmg.com/global/en/issuesandinsights/articlespublications/pages>
- Le Net, M. y Werquin, J. (1985) : *Le volontariat. Aspects sociaux, économiques et politiques en France et dans le monde*, Paris, La documentation française.
- Leon y Francia, P. (2012): "Retos futuros: evaluación y medición del impacto de los programas de VC para el Desarrollo", en Fundación Codespa (2012): *El Voluntariado Corporativo para el Desarrollo*, págs.323-326.
- Lemonche, P. (2011): *Voluntariado Corporativo: un puente de colaboración entre la empresa y la sociedad*, Fundación Forética.
- Lemonche, P. et al. (2011): *30 reglas de oro de la RSE para las Pymes*, Fundación Forética.
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2007): Informe del Congreso de Diputados para potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas, Madrid.
- Observatorio de Voluntariado Corporativo (2011): *Informe del Voluntariado Corporativo en España, 2011*. Observatorio de Voluntariado Corporativo. Cooperación Internacional-IESE.
- Obra Social Fundación La Caixa (2006): *Guía para promover el voluntariado en las Entidades No Lucrativas*. Barcelona.
- ONGAWA (2012): "Voluntariado Corporativo", en *Guía de Responsabilidad Social Empresarial para Pymes*, ONGAWA, págs.14-17.
- Paço, A. & Nave, A.C. (2013): "Corporate Volunteering: a case study centre don the motivations, satisfaction and happiness of company employees", *Employee Relations*, nº 35 (5), pág. 547-559.
- Plataforma del Voluntariado de España (2010): *Diagnóstico de la situación del voluntariado de Acción Social en España*. Observatorio del Voluntariado.
- Pakker, M. (2012): *Developing Employee Volunteering Programmes as an Essential component of Corporate Social Responsibility Strategies*.
- PNUD (2011): Informe sobre el estado del voluntariado en el Mundo. VNU, págs. 38-44.
<http://es.scribd.com/doc/88473713/Informe-Sobre-El-Estado-Del-Voluntariado-en-El-Mundo>
- Pérez, M^a.J. & Loro, S.: (2012), en Fundación Codespa (2012): *Voluntariado Corporativo para el desarrollo*, pág.27.

- Points of Light Foundation (2000): *The Corporate Volunteer Program as a Strategic Resource: The Link Grows Stronger*, Washington, D.C. The Points of Light Foundation.
- Porter, M. & Kramer, M. (2006): "Strategy and Society", *Harvard Business Review*.
- Porter, M. & Kramer, M. (2011): "Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, January, págs. 1-17.
- Poyatos, J.A. (2012): "El voluntariado Corporativo desde la perspectiva de ONG y beneficiarios", en Fundación Codespa (2012): *El Voluntariado Corporativo para el Desarrollo*.
- Ribas Bonet, M^a Antonia (2010): "Las responsabilidades empresariales en el ámbito laboral" en Sajardo, A. (dir): *La responsabilidad social interna de las empresas en España*. Editorial Tirant Lo Blanch, Valencia.
- Rochlin, S. et al. (2000): *Making the Business Case. Determining the Value of Corporate Community Involvement*. Boston: The Center for Corporate Citizenship at Boston College.
- Rucci, A., and Kim, S. and Quinn, R. (1998): "The Employee-Customer-Profit Chain at Sears". *Harvard Business Review* (January-February).
- Sajardo, A. et al. (2008): *La Responsabilidad Social Empresarial y la Ciudadanía Corporativa en la Comunidad Valenciana*, Ed. Tirant Lo Blanc, Valencia.
- Sajardo, A. (dir) (2010): *Internal Social Responsibility of Enterprises in Spain*. Tirant lo Blanch Ed & Ministry of Labour and Immigration, Valencia.
- Sajardo, A. (2012): *Análisis económico del Sector No Lucrativo. Aspectos económicos del voluntariado*. Tirant lo Blanch. Valencia.
- Sajardo, A. et al. (2007): *The contribution of volunteering in the Valencian Region to the national accounting issues*. Tirant Lo Blanch, Valencia.
- Sánchez-Hernández, M.I. & Gallardo-Vázquez, D. (2013): "Approaching corporate volunteering in Spain", *Corporate Governance*, vº 13 (4), pág. 397-411, Bingley.
- Tood, J. (2012): "El Papel de los agents intermediaries", en Fundación Codespa (2012), *Voluntariado Corporativo para el Desarrollo*, págs.119-122.
- Tuffrey, M. (2003): *Good Companies, Better Employees-How community involvement and good corporate citizenship can enhance employee morale, motivation, commitment and performance*, London, The Corporate Citizenship Company.
- Unión Europea (2001): *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*.
- Valor, C. & Hurtado, I. (2009): *Las empresas españolas y la responsabilidad social corporativa. La contribución a los objetivos del desarrollo del milenio*, e. Cala-

trava, Madrid.

Valor, C. (Coord.) (2010): *Relaciones con la sociedad*. Colección Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa. UNED-UJI. A Coruña. Netbiblo.

¿La protesta sin organización?: Nuevas tendencias en los movimientos sociales frente a las entidades no lucrativas

Ruth Sisma

ruth.simsa@wu.ac.at

Profesora titular del departamento de sociología en la Universidad de Economía y Empresa de Viena. Miembro del consejo de gobierno de *Competence Center for Nonprofit Organizations and Social Entrepreneurship*. Su línea de investigación versa sobre las entidades no lucrativas, habilidades directivas, sociedad civil y movimientos sociales. Es autora de libros y capítulos de libro, así como de artículos en revistas de impacto como *Financial Accountability and Management*.

María del Mar Gálvez Rodríguez

margalvez@ual.es

Profesora de la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Almería. Su principal línea de investigación versa sobre la transparencia online y mecanismos de rendición de cuentas de las ONG. A este respecto, ha publicado artículos en revistas de impacto como *Online Information Review*, *VOLUNTAS* y *Latin American Research Review*.

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo analizar las dificultades de interacción entre los nuevos movimientos sociales y las ENL, así como proponer posibles alternativas de mejora en la relación entre ambos actores de la sociedad civil. Como principales conclusiones se observa que las diferencias tanto en estructura y funcionamiento así como la falta de confianza en las ENL son los principales

causantes de esta falta de interacción. No obstante, se identifica un sentimiento común de mejora social que podría conllevar a fructíferas sinergias utilizando factores tales como la fuerte conexión de los nuevos movimientos sociales con la sociedad y la experiencia y redes de trabajo de las ENL. Una estrategia de acción social conjunta podría resultar en una sociedad civil más fuerte y, por tanto, con mayores posibilidades de actuación en favor de la democracia.

PALABRAS CLAVE

Movimiento social, entidades no lucrativas, sociedad civil, interacción.

ABSTRACT

This paper aims to analyze the interaction difficulties between the new social movements and the ENL as well as, suggest possible alternatives to improve the relation between these two actors of civil society. As main findings, it is observed that, the differences regarding their structure and functioning along with the lack of credibility in ENL, are the principle causes of that lack of interaction. However, we identified that there is a common interest in social improvement that could address to productive synergies by using factors such as, the strong connexion of the new social movements to society and the experience and great networking of ENL. A strategy of joined social action could result in a stronger civil society and hence, with greater possibilities to act in favour to democracy.

KEY WORDS

Social movements, nonprofit organizations, civil society, interaction

1. INTRODUCCIÓN

La sociedad civil es considerada como un importante elemento para la mejora de las reformas democratizadoras o en defensa de derechos concretos (Dekker y Feenstra, 2012: 15). Entre sus actores sociales principales cabe destacar los movimientos sociales y las entidades no lucrativas (ENL).

Con respecto a los movimientos sociales, en los últimos años han surgido nuevas formas de acción social tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo (Castañeda, 2012) tales como el movimiento “15M de los indignados” en España, “Ocupa Wall Street” en Estados Unidos, las “Primaveras árabes” en los países árabes y las recientes protestas sociales en Turquía. En líneas generales, estos movimientos han emergido fruto de una crisis tanto económica y estructural como de legitimidad gubernamental. Son, además, una movilización emocional desencadenada por una profunda decepción e ira contra la injusticia y por la esperanza de la posibilidad de cambio (Castell, 2012:211).

En relación a las ENL, no cabe duda de que son una de las instituciones de la sociedad civil más reconocidas debido al impacto social, económico y político de las actividades que realizan. Con respecto al impacto social, son consideradas fundamentales para cubrir las deficiencias sociales del estado (Baur y Schmitz, 2012). En relación a su impacto económico, cada vez es mayor su participación en el Producto Interior Bruto de los países en los que operan, debido, principalmente, a su contribución a la creación de empleo (Salamon et al. 2012). Finalmente, una de las razones de ser de las ENL ha sido la lucha por la democracia, siendo, en algunos casos, actores sociales determinantes de cambios políticos (Brown y Kalegaonkar, 2002).

A pesar de que son diversos los estudios que señalan la relevancia de los nuevos movimientos sociales (Albrow y Seckinelgin, 2011; Kaldor y Selchow, 2013) así como de las ENL (Balas, 2008; Vidal, 2013), es limitada la literatura que analiza la interacción entre ambos. Para **Unmüßig (2011) es importante conocer el grado de armonía entre tales actores, ya que de ello depende la percepción de sociedad civil como un mecanismo democrático más eficaz que los “políticos”**. Por su parte, Brunnengrüber (2012) señala que, a pesar de que ambas formas de acción social forman parte de la sociedad civil, se observa un creciente distanciamiento a consecuencia de sus problemas de interacción.

Por tanto, este trabajo tiene como objetivo analizar las dificultades de interacción entre los nuevos movimientos sociales y las ENL, así como proponer posibles alternativas de mejora en la relación entre ambos actores de la sociedad civil. Este análisis se realizará a través de la revisión de la literatura acerca de las características de ambos y las causas de su distanciamiento para, pos-

teriormente, realizar una serie de propuestas que fomenten la mejor y mayor interacción entre ambos.

Para ello, el estudio se ha estructurado de forma que en el apartado segundo se definen los conceptos de sociedad civil, ENL y movimientos sociales. El apartado tercero se centra en explicar las características principales de los nuevos movimientos sociales. Seguidamente, se expone la situación de presión a la que están sometidas actualmente las ENL. El apartado quinto aborda los problemas de interacción entre las ENL y los nuevos movimientos sociales. Posteriormente, se exponen posibles alternativas en aras a fomentar la interacción entre ambos. Por último, en el apartado sexto se recogen las conclusiones más relevantes.

2. SOCIEDAD CIVIL, MOVIMIENTO SOCIAL Y ENL: UNA CLARIFICACIÓN DE CONCEPTOS

A menudo se utilizan como sinónimos las palabras "sociedad civil", "tercer sector" y "sector de las ENL" (Simsa, 2013). Asimismo, existe un histórico solapamiento entre el concepto de ENL y movimiento social (Roth, 1994; Rucht, 2011), por ello creemos conveniente realizar una breve explicación de estos tres conceptos.

A pesar de que el concepto de sociedad civil es ambiguo, su significado aborda un conjunto de asociaciones independientes de ciudadanos que se unen para resolver problemas e intereses comunes y alcanzar aspiraciones colectivas (Balian, 2005:25). Son grupos sociales cuyo fin es el reconocimiento de los derechos y necesidades que ni el Estado ni el mercado pueden atender (Hoevel, 2005:38). Como objetivos primordiales cabe destacar la lucha por la democracia, promover la justicia social y el desarrollo sostenible. Para Giner (2008:37) "la sociedad civil es un espacio de actividades que abraza la conducta humana en los terrenos político, económico y cultural, siempre que caiga fuera de "lo oficial", aunque con frecuencia se siente sancionado por este". "Es un espacio donde la especialización, la división "espontánea" de las tareas, la mente analítica y la conducta contractual interhumana se desarrollan sin mayores trabas". Dentro de la sociedad civil nos encontramos, por un lado, instituciones de la sociedad civil como las ENL y, por otro lado, agrupaciones de ciudadanos como familias, asociaciones de vecinos, entre los que destacamos los movimientos sociales.

El concepto de ENL nace de la literatura anglosajona y estadounidense (Weisbrod, 1975; 1977). Según Salomon y Anheier (1992), los requisitos básicos para considerar a una institución como parte integrante del sector de ENL son ser una organización formal, privada, con autogobierno, participación volunta-

ria y no lucrativa. El carácter formal implica estar constituidas bajo una forma legal determinada como, por ejemplo, fundación o asociación. Privadas, al estar institucionalmente separadas del gobierno. Con autogobierno, siendo entidades con identidad propia que gestionan los fondos y toman sus decisiones de forma autónoma. Asimismo, la participación en estas entidades es voluntaria, ya que las contribuciones que reciben tanto monetarias, en especie o de trabajo se realizan de manera desinteresada. Finalmente, son no lucrativas lo que implica que la finalidad de estas entidades no es la generación de beneficios y tampoco la distribución de los excedentes que puedan generar. De este modo, los recursos van íntegramente destinados al mantenimiento y consecución de los objetivos de la organización.

Con respecto a los movimientos sociales, Alberich-Nistal (2012:64) señala que son corrientes de expresión que se caracterizan por ser una acción colectiva estable, por querer una forma explícita de cambio social y por ser independientes del poder institucional. Por tanto, son agrupaciones de ciudadanos con capacidad de generar controversias, debates públicos y promover movilizaciones (Díez, 2012). Asimismo, los movimientos sociales son considerados como un proceso relacional, son modos específicos de coordinación orientados hacia la acción colectiva (Passy y Monsch, 2014).

Por tanto, es indudable la estrecha relación de estos tres conceptos, la sociedad civil está formada por ciudadanos que realizan acciones con un grado mínimo de autonomía frente al mercado y el estado y que tienen la finalidad la acción colectiva para la defensa de intereses comunes. Dentro de la sociedad civil se encuentran diversas agrupaciones sociales que podrían clasificarse, por un lado, aquellas estructuras institucionalizadas como las ENL y, por otro lado, las no institucionalizadas como es el caso de los movimientos sociales.

3. LOS NUEVOS MOVIMIENTOS SOCIALES

En los últimos años están emergiendo nuevas formas de acción social como es el caso del movimiento 15M de los indignados en España (Feenstra y Keane, 2014). Este movimiento surgió en 2011, período en el que la crisis económica había causado un incremento del paro del 22%, dejando al 47% de la población juvenil sin empleo. Al mismo tiempo, aumentaban los recortes presupuestarios en educación, sanidad y servicios sociales, dando mayor prioridad a la recapitalización de las instituciones financieras y a la reducción de una deuda pública disparada para preservar la pertenencia de España en la eurozona (Castell, 2012: 115). El 15 de mayo de 2011, 15.000 personas se manifestaron en la Puerta del Sol, justo una semana antes de las elecciones nacionales del 22 de Mayo, con el fin de manifestar su rechazo ante los actuales representantes

políticos (Castañeda, 2012: 310), los escándalos de corrupción (Alberich-Nistal, 2012) así como para mostrar su decepción ante la percepción de que los "culpables" de la crisis continuaban enriqueciéndose (Kaldor y Selchow, 2013).

Esta nueva ola de movimientos presenta una serie de características comunes. En primer lugar, están sobre todo motivados por el entusiasmo de luchar por una *causa común* (Anheier, 2013), no obstante, *no son programáticos*, ya que no hay un consenso claro, son opiniones públicas que nacen de la esperanza y reivindicación de cambio social (Castell, 2012), siendo considerados como protestas con una *débil ideología política* (Anheier, 2013).

Están formados por personas de *todas las clases sociales y generaciones* (Van Aelst y Walgrave, 2001). Académicos, jóvenes, mujeres, trabajadores e incluso familias enteras están tomando parte de estas protestas sociales (Rothschild-Whitt, 1979; Anheier, 2013). Asimismo, se caracterizan por el *rechazo al liderazgo*, debido a la general desconfianza en la delegación de poder y el interés en promover la involucración directa de los ciudadanos en los procesos de decisión (Castell, 2012; Della Porta, 2011; Keck y Von Bülow (2011). Todas las acciones de movilización están *orientadas a la reflexión* sobre la actual situación económica, social y política y no a la violencia, a pesar de que en algunos casos, como en España, el gobierno las considera como una amenaza y trata de controlar el orden público a través de medidas de "represión suave" (Martín, 2014:304).

Una de las características principales de esta nueva generación de acciones colectivas es el uso de *entornos físicos y virtuales* (Castell, 2012). En este sentido, Casero-Ripollés y Feenstra, (2012) señalan la importancia que ha tenido el uso del espacio público como, por ejemplo, la ocupación de plazas. Asimismo, no cabe duda de que Internet ha sido un factor clave en el desarrollo de los movimientos sociales (Gauntlett, 2011). En especial, cabe destacar el uso de las redes sociales como instrumento de movilización, ya que permiten la rápida difusión de información y la interacción (Castell, 2007; Zorn et al., 2013). Para Gwen (2011), las redes sociales dan "voz" a aquellos actores que carecen de presencia institucional e incluso son generadores de nuevas protestas sociales, fruto del intercambio de información. En esta línea, Shirazi (2012) añade que estas tecnologías no solo favorecen la comunicación y organización de movimientos sociales, sino que se consideran una herramienta que intensifica la actividad de protesta.

No obstante, el uso de Internet no deber ser considerado como un "sustituto" de otras actividades más formales (Clark, 2011: 245). Para Keck y Von Bülow (2011), las acciones colectivas no pueden limitarse a operar principalmente a través de las nuevas tecnologías y eventuales reuniones multitudinarias. Por tanto, los movimientos sociales necesitan implementar no solo las redes sociales, sino también otros mecanismos de organización que permitan un mensaje de protesta efectivo y duradero (Clemens, 2013:113).

Por otro lado, presentan un *alcance local y global*; local porque estos movimientos comienzan en contextos concretos, sin embargo, son también de alcance global, ya que gracias a Internet están a su vez conectados con otros movimientos, lo cual les permite convocar manifestaciones conjuntas (Castell, 2012). En este línea, Roubini y Mihm (2011) y Fioramonti y Thümler (2013) añaden que las protestas son extensibles al ámbito global, ya que todos ellos comparten la necesidad de mejora de la democracia.

4. EL OTRO LADO: LA SITUACIÓN DE PRESIÓN DE LAS ENL

En los últimos años ha aumentado la presión de las ENL, ya que existe un gran *desajuste* entre el notable *aumento de demandas sociales* y el fuerte *descenso de los recursos económicos* como consecuencia del descenso de las contribuciones públicas y privadas (Vernis, 2005; Fioramonti y Thümler, 2013; Monzóny Chaves, 2012). Tal y como indica Vidal (2013: 2): "Toca hacer más con menos".

En España, las ENL han tenido que asumir nuevas prioridades sociales debido al aumento del paro, el recorte de prestaciones sociales y la reducción de poder adquisitivo de las familias, y todo ello unido a una drástica reducción de recursos económicos (Vidal, 2013:4).

Coincidiendo con el caso Español, Clark (2011) señala que en el Reino Unido las contribuciones a las ENL han mermado en un 13% mientras que la demanda de los servicios ha aumentado en un 18%. En Austria, Simsa y Hollerweger (2012) revelan que, en los últimos cuatro años, el 96% de las ENL analizadas habían detectado un significativo crecimiento de la demanda de sus servicios, siendo en la mayoría de los casos (más del 80%) bajo la misma financiación o incluso menor.

Lamentablemente, no existen indicios de mejora en el horizonte más próximo, incluso en el futuro se esperan mayores recortes sociales a consecuencia de la crisis (Obinger, 2012). Sin los recursos financieros necesarios no es posible mantener, y mucho menos mejorar, la calidad de los servicios sociales; es más, se prevé el empeoramiento de las condiciones de trabajo en el sector (Dimmel, 2012; Jirku, 2011).

Por otro lado, las ENL están respondiendo a los cambios del entorno a través de la *profesionalización* y el *aumento de la eficiencia* (Meyer y Simsa, 2013). Entre la estrategias de profesionalización, las ENL están incrementado la aplicación de los modelos de gestión del sector corporativo con el fin de reforzar su legitimidad como agentes al servicio de la sociedad. A este respecto, en la literatura se identifican ventajas y desventajas en la aplicación de estos modelos en el sector de las ENL. Como principal ventaja, es la mejora de la gestión

de subvenciones que reciben las ENL y, por tanto, incrementa la eficacia en la consecución de su misión social (Hammack y Young, 1993; Dart, 2004).

En relación a las desventajas, Backman y Smith (2000) y Guo (2006) señalan que los modelos de gestión corporativos pueden desvirtuar la misión social y, por ende, tener un efecto negativo en la contribución de estas entidades en el capital social. Asimismo, diversos autores ponen de manifiesto que, adoptando los modelos de gestión corporativos, las ENL pueden imitar inconscientemente a las empresas, pudiendo causar conflictos con el voluntariado, la orientación de los miembros del consejo de gobierno y la participación de la sociedad (Alexander y Weiner, 1998; Brainard y Siplon, 2004; Kelley, Lune y Murphy, 2005; Leonard et al., 2004; Skocpol, 2003).

A consecuencia de la focalización de las actividades de las ENL en la mejora de la calidad y la eficiencia de los servicios sociales, se observa un fuerte *descenso en el desarrollo de iniciativas de abogacía social* (Meyer y Simsa, 2013b), o dicho en otras palabras, en actividades de defensa de los derechos y el bienestar social. El tradicional conflicto “voz versus servicio” está comenzando a ser cada vez más dramático, ya que a menor financiación menos se ejercita las actividades de protesta y apoyo de los derechos de los ciudadanos. A modo de ejemplo, las ENL dedicadas a la asistencia sanitaria o los programas de alimentación también realizaban actividades para defender la mejora de las condiciones de vida de los inmigrantes o la lucha contra la pobreza. Otros ejemplos son las organizaciones que tratan de ayudar a personas con problemas de dependencia, donde, además de realizar actividades de rehabilitación, también se llevaban a cabo actuaciones de sensibilización. Estos programas están principalmente financiados con ayudas de la administración pública, por lo que, debido a los fuertes ajustes del gasto público, las ENL se han visto obligadas a realizar cambios en el funcionamiento de la organización. En concreto, se observa una clara tendencia a la mejora de los servicios sociales que realizan dejando de lado la promoción y defensa de las cuestiones vinculadas con dichos programas (Meyer y Simsa, 2013).

Aquellas organizaciones (mucho menores) que están comprometidas exclusivamente con la defensa de derechos humanos presentan otros problemas. Concretamente, sus recursos de movilización dependen de sus relaciones con las instituciones establecidas, por lo que sus *protestas y modos de acción social están siendo muy moderados*. Esta “moderación” se observa claramente en el estudio de Roca (2007) sobre la “Campaña pobreza cero” en España. Los resultados revelan que los movimientos sociales generados por las organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD) están financiados, en gran medida, por fondos públicos. Como consecuencia, son protestas ambivalentes, *no cuestionan* realmente el sistema global, sino que tratan de no posicionarse con el fin

de asegurar para que todo el mundo esté de acuerdo con su causa. Asimismo, son movimientos centralizados, controlados por “unos pocos”, no fomentando la participación y siendo limitado su poder de transformación y cambio social.

5. LOS PROBLEMAS DE INTERACCIÓN ENTRE MOVIMIENTOS SOCIALES Y LAS ENL

Tal y como hemos mencionado anteriormente, en los últimos años existe una falta de interacción entre las nuevas formas de acción social y las ENL (Pianta, 2013). Este “alejamiento” se debe, principalmente, a dos motivos: por un lado, las diferencias en la estructura y funcionamiento de ambos y, por otro lado, la creciente falta de confianza en las ENL.

En relación a las divergencias en la estructura y funcionamiento entre ambos grupos de sociedad civil, cabe señalar que los nuevos movimientos rechazan la presencia de un líder, así como estructuras formales (Clemens, 2013: 113). Se consideran un nuevo tipo de democracia de tipo participativo, es la democracia del pueblo-juez. Responden a necesidades de diversos grupos sociales, por lo que no generan una identidad o un proyecto alternativo (Bizberg, 2010:46-47). Debido a que uno de los motivos centrales de su creación es la baja representatividad de los partidos políticos, rechazan el compromiso con cualquier partido político, así como cualquier alianza con instituciones públicas (Fishman, 2012).

Por el contrario, las ENL están cada vez más centralizadas y orientadas a modelos de gestión corporativos. Presentan una estructura formal, lo que implica la organización con una identidad clara, gestionada principalmente por unos pocos y con programas sociales concretos relacionados con la misión de la organización. En el estudio realizado por Jad (2007) en Palestina señala que, cada vez más, las ENL destacan por su profesionalización y “proyectización”, lo que implica la realización de proyectos concretos con un plan, horario y un presupuesto limitado. Por tanto, mientras las ENL presentan unas prioridades fijadas, los movimientos sociales son más innovadores y reactivos ante las injusticias sociales. Fogarty (2011) realizó un estudio sobre ENL de alcance internacional y evidenció que existe una relación inversa entre el nivel de formalización y el compromiso de estas entidades con los movimientos sociales.

Por su parte, Simsa (2014) llevó a cabo un estudio cualitativo basado en entrevistas a responsables de ENL e integrantes de movimientos sociales en Austria. En sus resultados observaron que los activistas rechazan la jerarquía de las ENL, ya que están más interesados en los procesos de protesta que en el desarrollo de una adecuada estructura organizativa. Asimismo, Kaldor y Selchow (2013) realizaron un análisis sobre siete casos de estudio centrados en movimientos sociales europeos. Como principales conclusiones destacan que

los nuevos movimientos sociales muestran cierto rechazo a la colaboración con las ENL, ya que opinan que su funcionamiento es muy burocrático y a puertas cerradas.

Por otro lado, a diferencia de los nuevos movimientos sociales, las ENL sí se preocupan por establecer relaciones con la administración pública no solo por su clara dependencia financiera, sino también como vía para alcanzar una mayor representación en la esfera pública. En esta línea, Fogarty (2011) confirmó que aquellas ENL con estructuras más formales son las más interesadas en establecer relaciones con instituciones públicas en vez de con estructuras de acción social informales. Asimismo, añaden que aquellas ENL con mayor presupuesto, "las más ricas", son las que realizan todo tipo de actividades, entre ellas, actividades de abogacía social.

Las divergencias en estructura y funcionamiento han provocado diferencias en la estrategia que ambos, ENL y nuevos movimientos sociales, llevan a cabo para la defensa de la democracia. En este sentido, en un estudio realizado por Maeckelbergh (2011) sobre el movimiento 15M en España señala que mientras los ENL no luchan contra las ya establecidas formas de poder, los movimientos sociales tratan de crear nuevas formas de hacer política con el fin de erradicar los crecientes desequilibrios económicos y sociales acontecidos en los últimos años. Por otro lado, Pianta (2013) señala que los problemas de interacción entre ambas formas de la sociedad civil pueden deberse a que ambos no comparten que la política es el espacio para lograr el cambio. En este sentido, añade que las estrategias de cambio social son diferentes, mientras las ENL tratan de velar su relación con los beneficiarios y con el estado, los movimientos sociales se centran en formar una sociedad política.

Con respecto a la falta de credibilidad en las ENL, se observa que los casos de corrupción detectados en los últimos años, unidos a la falta de transparencia informativa, han provocado una mayor desconfianza sobre la eficacia en la consecución de sus fines sociales, así como en la gestión de los recursos que reciben (Balas, 2008, Gálvez et al., 2014). Como consecuencia, es cada vez menor la conexión entre la ciudadanía y las ENL, sobre todo, en los países del sur y este de Europa (Trägårdh, 2013). Mientras que en los años 90 las ENL eran consideradas fundamentales en el desarrollo y sostenibilidad de los movimientos sociales, hoy día se observa que su legitimidad como agentes al servicio de la sociedad no solo está siendo criticada, sino incluso cuestionada (Brunnengräber, 2012: 44).

En esta falta de interacción no está claro qué forma política es más exitosa. Para autores como Roth (2012), a mayor tamaño de la organización menor es su capacidad para la movilización de masas. Sin embargo, para Anheier (2012) los nuevos movimientos sociales adolecen de efectividad en la resolución de

problemas, ya que para que la sociedad civil tenga un poder transformador es necesario que esta tenga una infraestructura compuesta por miembros de organizaciones, asociaciones interesadas, grupos de expertos y fundaciones de alcance nacional e internacional. Por su parte, Streeck (2013) expone que la sociedad civil solo tendrá poder de cambio social si se concentra más en la naturaleza política de los conflictos actuales y en establecer estructuras institucionales propias que le permitan establecer relaciones de poder con las instituciones públicas.

6. ALTERNATIVAS DE MEJORA EN LA RELACIÓN ENTRE LOS MOVIMIENTOS SOCIALES Y LAS ENL

El nuevo contexto en el que se encuentran las ENL plantea, cada vez más, hasta qué punto las ENL están perdiendo su legitimidad como actores críticos en la defensa de los derechos y bienestar social. Tal y como indica Vidal (2013:9), “en estos últimos treinta años se han dibujado las organizaciones que existen ahora: organizaciones con capacidades, competencias y estructuras potentes para gestionar la relación con el actor público, pero alejadas de otras complejidades sociales”. Si continúa la movilización social sin la participación de las ENL, estas entidades corren el riesgo de perder su legitimidad como actores de cambio social. A su vez, si los movimientos desarrollan sus propias estructuras y organizaciones, el impacto político de las establecidas ENL quedará debilitado y, en consecuencia, dejarán de ser determinantes actores políticos de la sociedad civil.

En relación a los nuevos movimientos sociales, cabe subrayar que no está clara su durabilidad y poder transformador. Si estos fracasan en su conexión con las estructuras institucionales, la raíz de los problemas se abordará de forma limitada. En otras palabras, los nuevos movimientos sociales podrán dar “voz” a la sociedad, construir una comunidad y ser un instrumento para deshacerse de los sentimientos de frustración, pero no podrán ser capaces de obtener un cambio social sostenible. Para Aguilar y Fernández (2010), una de las causas de la carencia de los resultados políticos alcanzados por los movimientos sociales deriva de su rechazo a potenciales aliados.

A pesar del distanciamiento entre ambas formas de sociedad civil, no debemos olvidar que cada uno ha sido para el otro muy importante en el pasado. Lo que implica que la relación entre ambos está aún abierta. Es por ello que planteamos la necesidad de reforzar los puntos de encuentro entre ambas formas. En particular, se identifica un claro interés común en la lucha contra la exclusión social y las restricciones económicas que benefician solo a unos pocos. Por tanto, sería muy interesante que ambos actores de la sociedad civil mejoraran

su interacción en aras a afrontar con mayor fuerza la mejora del bienestar social y la democracia.

Para este fin proponemos posibles actuaciones a realizar por parte de las ENL y los movimientos sociales.

Con respecto a las ENL, estas entidades deberían mejorar su actitud crítica. Para ello, necesitan acercarse más a la ciudadanía y no limitarse a la realización de servicios sociales. Por tanto, una manera de mejorar las relaciones con los ciudadanos y aumentar su presencia en la esfera política es incrementar su vinculación con los nuevos movimientos sociales. Esto requiere que las ENL tengan una mayor participación en los eventos de protesta y que contribuyan a la movilización de los recursos necesarios para su realización.

En relación a los nuevos movimientos sociales, estos adolecen de una organización que les permita obtener un poder transformador duradero. Para ello, podrían crear alianzas con las ENL, ya que estas entidades poseen experiencia, suelen desarrollar eficaces formas de organización y disponen de amplias redes de trabajo. Esto aseguraría una mayor eficacia en las actividades de protesta, así como establecer relaciones de poder con las instituciones públicas.

Otra posible forma de aunar las relaciones entre estas de formas de sociedad civil es la creación de nuevas ENL por los nuevos movimientos sociales. De este modo, por un lado, se potenciaría la imagen del sector de las ENL devolviendo su carácter de actor político y, por otro lado, se garantizaría que las protestas de cambio social sean más sostenibles y eficaces.

7. CONCLUSIONES

Este trabajo tiene como objetivo analizar las dificultades de interacción entre los nuevos movimientos sociales y las ENL, así como ofrecer alternativas de mejora en la relación entre ambos actores de la sociedad civil.

Con respecto a los problemas de interacción identificados se observan principalmente dos: por un lado, las divergencias en la estructura y funcionamiento y, por otro lado, la pérdida de legitimidad de las ENL como actores políticos.

Centrándonos en el funcionamiento y estructura, los nuevos movimientos sociales son formas de acción social sin una estructura formal y que funcionan sin liderazgo alguno. Están orientados a la realización de protestas sociales a través de la ocupación de espacios públicos y el uso de las redes sociales. Sin embargo, las ENL son estructuras formales y jerarquizadas, orientadas a la profesionalización de servicios sociales. Asimismo, mientras que los movimientos sociales gozan de una clara independencia del poder institucional, las ENL presentan una gran dependencia a las fuentes de financiación externa y, en

especial, de la administración pública. Por lo tanto, las actuaciones que realizan las ENL están condicionadas a “llevarse bien” con los principales *stakeholders* o grupos de interés de la organización.

En relación a la pérdida de legitimidad se observa que, a pesar de los escándalos de corrupción detectados en el sector, es aún escaso el acceso a la información de estas entidades. Por tanto, las buenas prácticas en la gestión de los recursos que reciben están cuestionadas, así como es aún poco visible el valor añadido que estas entidades aportan a la sociedad.

A pesar del distanciamiento entre las ENL y los movimientos sociales, ambos comparten un sentimiento común de rechazo ante la coyuntura actual, por lo que cabe pensar la existencia de posibles puntos en común que quizá podrían convertirse en fructíferas sinergias. Una estrategia de acción social conjunta podría resultar en una sociedad civil más fuerte y por tanto con mayores posibilidades de actuación ante las injusticias sociales. Por ende, creemos conveniente las siguientes alternativas de mejora en las relaciones entre ambos. Por un lado, las ENL deberían realizar mayores esfuerzos en acercarse a las “inquietudes” de los ciudadanos, así como ser más activas en la defensa de la democracia. Para ello, podrían nutrirse de la fuerte conexión entre los nuevos movimientos y la sociedad. En concreto, a través del mayor contacto con las personas que forman parte de los movimientos, así como en la participación más activa de las actividades que estos llevan a cabo.

Por otro lado, los nuevos movimientos sociales deberían ser más conscientes de la necesidad de la creación de alianzas con otros actores de la sociedad civil en aras a garantizar un mayor efecto en sus protestas sociales. En este sentido, consideramos que los nuevos movimientos sociales deberían apoyarse en la estructura que ofrecen las ENL con el fin de establecer acciones de diálogo con las instituciones públicas y, por tanto, en ir más allá del mero “grito” de protesta e intentar establecer “propuestas formales de mejora social”.

Debido al creciente impacto de los nuevos movimientos sociales, unido a la indudable labor de las ENL en la sociedad, consideramos la necesidad de trabajos futuros que contribuyan a la mejor comprensión de las diferencias entre los nuevos movimientos sociales, así como a fortalecer la interacción entre ambos.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBERICH-NISTAL, Tomás (2012): Movimientos Sociales en España: antecedentes, aciertos y retos del movimiento 15M, *Revista Española del Tercer Sector*, 20. Disponible en: <http://www.fundacionluisvives.org/rets/22/articulos/96856/index.html> (Consulta, noviembre 2014)
- ALBROW, Martin. y SECKINELGIN, Hakam (2011): *Global Civil Society 2011: Globality and the Absence of Justice*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- ALEXANDER, Jeffrey A. y WEINER, Bryan. J. (1998): "The Adoption of the Corporate Governance Model by Nonprofit Organizations", *Nonprofit Management y Leadership*, 8(3), 223-242.
- ANHEIER, Helmut (2012): "Zivilgesellschaft und Krisen: Dahrendorf'sche Reaktionen" *Leviathan*, 40(3), 421-440.
- ANHEIER, Helmut (2013): *Entwicklungen der internationalen Zivilgesellschaft*. En R. Simsa, M. Meyer y C. Badelt (Eds.): *Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management* (5., überarb. Aufl. ed., pp. 77-89). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- BACKMAN, Elaine V. y SMITH, Steven Rathgeb (2000): "Healthy Organizations, Unhealthy Communities?", *Nonprofit Management y Leadership*, 10(4), 355-373.
- BALAS, Monserrat (2008): "El reto de la comunicación en el tercer sector no lucrativo", *Revista española del Tercer Sector*, 8, 17-37.
- BALIAN DE TAGTACHIAN, Beatriz (2005): "Sociedad civil: aproximación analítica y situación en la Argentina", *Cultura económica*, 62, 25-34.
- BAUR, Dorothea y SCHMITZ, Hans Peter (2012): "Corporations y NGOs: When Accountability Leads to Co-optation", *Journal of Business Ethics*, 106, 9-21.
- BIZBERG, Illán (2010): "Una democracia vacía. Sociedad civil, movimientos sociales y democracia", en Illán Bizberg y Francisco Zapata (coords.), *Movimientos sociales*, México: El Colegio de México (colmex), pp. 21-60.
- BRAINARD, Lori A. y SIPLON, Patricia D. (2004): "Toward Nonprofit Organization Reform in the Voluntary Spirit: Lessons from the Internet", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(3), 435.
- BROWN, David and KALEGAONKAR, Archana (2002): "Support Organizations and the Evolution of the NGO Sector", *Nonprofit y Voluntary Sector Quarterly*, 31(2), 231-258.
- CASERO-RIPOLLÉS, Andreu and FEENSTRA, Ramón A. (2012): "The 15-M Movement and the new media: A case study of how new themes were introduced into Spanish political discourse", *Media International Australia*, 144, 68-76.

- CASTAÑEDA, Ernesto (2012): "The Indignados of Spain: A Precedent to Occupy Wall Street, *Social Movement Studies*", *Journal of Social, Cultural and Political Protest*, 11(3-4), 309-319.
- CASTELLS, Manuel (2007): "Communication, Power and Counter-power in the Network Society", *International Journal of Communication* 1, 238-266.
- CASTELL, Manuel (2012): *Redes de indignación y esperanza. Los movimientos sociales en la era de Internet*. Madrid. Alianza.
- CLARK, John (2011): "Civil Society in the Age of Crisis", *Journal of Civil Society*, 7(3), 241-263.
- CLEMENS, Elisabeth S. (2013): "Commentary: The Many Paths from Protest to Politics", *Journal of Civil Society*, 9 (1), 111-115. doi: 10.1080/17448689.2013.784508
- DART, Raymond (2004): "Being "Business-Like" in a Nonprofit Organization: A Grounded and Inductive Typology", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33, 290-310.
- DELLA PORTA, Donatella (2011): "Communication in movement", *Information, Communication & Society*, 14 (6), 800-819.
- DIMMEL, Nikolaus (2012): "Sozialwirtschaft unter Prekarisierungsdruck". In *WISO*, 1(1), 27-47.
- FEENSTRA, Ramón A. y KEANE, John (2014): "Politics in Spain: A Case of Monitory Democracy", *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Non-profit Organizations*, Disponible online en <http://link.springer.com/article/10.1007/s11266-014-9461-2#> (consulta: 30 julio: 2014).
- FIORAMONTI, Lorenzo, y THÜMLER, Ekkehard (2013): "Citizens vs. Markets. How Civil Society is Rethinking the Economy in a Time of Crisis", *The Journal of Civil Society*, 9 (2).
- FISHMAN, Robert M. (2012): *On the Significance of Public Protest in Spanish Democracy*. Democràcia, política i societat. Homenatge a Rosa Virós. Universitat Pompeu Fabra.
- FOGARTY, Edward A. (2011): "Nothing Succeeds Like Access? NGO Strategies Towards Multilateral Institutions", *Journal of Civil Society*, 7 (2), 207-227.
- GÁLVEZ RODRÍGUEZ, María del Mar, CABA PÉREZ, Carmen y LÓPEZ GODOY, Manuel (2014): "Drivers for the proactive online disclosure of information in the NGO sector: the Colombian case", *Online Information Review*, 38 (6), 769-787.
- GAUNTLETT, David (2011): *Making is Connecting: The Social Meaning of Creativity, From DIY and Knitting to YouTube and Web 2.0*: London: Polity Press.
- GWEN, S. (2011): "Peering Ahead: An Examination of Peer-to-Peer Signal-Sha-

- ring Communities that Create Their Own Affordable Internet Access", *Canadian Journal of Communication*, 36(1) 69-90.
- GINER, S. (2008): "El destino de la sociedad civil", *Revista Española del Tercer Sector*, 10, 17-49.
- GUO, Baorong (2006): "Charity for Profit? Exploring Factors Associated with the Commercialization of Human Service Nonprofits", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35 (1), 123-138.
- HAMMACK, David C. y YOUNG, Dennis R. (1993): *Nonprofit Organizations in a Market Economy: Understanding New Roles, Issues, and Trends*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- HOVEL, Carlos (2005): "Sentido, posibilidades y riesgos de la sociedad civil", *Cultura económica*, 62, 35-50.
- JAD, Islah (2007): "NGOs: between buzzwords and social movements", *Development in Practice*, 17, 4-5, 622-629.
- JIRKU, Bernhard (2011): Ist sozial, was Arbeit schafft? Zivilgesellschaft und Soziale Arbeit. *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen*, 24 (3), 71-76.
- KALDOR, Mary y Selchow, SABINE (2013): "The 'Bubbling Up' of Subterranean Politics in Europe", *Journal of Civil Society*, 9 (1), 78-99.
- KECK, Margaret. E. y VON BÜLOW, Marisa (2011): "Commentary: What Can we Ask of Civil Society?", *Journal of Civil Society*, 7 (3), 283-286.
- KELLEY, Margaret. S., LUNE, Howard y MURPHY, Sheigla (2005): "Doing Syringe Exchange: Organizational Transformation and Volunteer Commitment", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34 (3), 362.
- LEONARD, Rosemary, ONYX, Jenny y HAYWARD-BROWN, Helen (2004): "Volunteer and Coordinator Perspectives on Managing Women Volunteers", *Nonprofit Management y Leadership*, 15 (2), 205-219.
- MARTÍN GARCÍA, Oscar José (2013): "Soft Repression and the Current Wave of Social Mobilisations in Spain", *Social Movement Studies: Journal of Social, Cultural and Political Protest*, 13 (2), 303-308.
- MEYER, Michael, y SIMSA, Ruth (2013): "Entwicklungsperspektiven des Nonprofit-Sektors. In R. Simsa, M. Meyer y C" Badelt (Eds.), *Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management* (5., überarb. Aufl. ed., pp. 509-525). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- MEYER, Michael y SIMSA, Ruth (2013): "Besonderheiten des Managements von NPOs", en R. Simsa, M. Meyer y C. Badelt (Eds.), *Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management* (5., überarb. Aufl. ed., pp. 145-159). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

MONZÓN, Jose Luís, y CHAVES, Rafael (2012): "The Social Economy in the European Union In W.-u. S". *Europäische Kommission* (Ed.).

OBINGER, Herbert (2012): "Die Finanzkrise und die Zukunft des Wohlfahrtsstaates", *Leviathan* (3), 441-461.

PASSY, Florence y MONSCH, Gian-Andrea (2014): "Do Social Networks Really Matter in Contentious Politics?", *Social Movement Studies. Journal of Social, Cultural and Political Protest*, 13 (1), 22-47

PIANTA, Mario (2013): "Democracy Lost: The Financial Crisis in Europe and the Role of Civil Society", *Journal of Civil Society*, 9 (2), 148-161.

ROCA, Beltrán (2007): "Organizations in Movement: An Ethnographer in the Spanish Campaign Poverty Zero", *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 18 (2), 116-134.

ROTH, Roland (1994): *Demokratie von unten. Neue soziale Bewegungen auf dem Wege zur politischen Institution*. Köln: Bund-Verl.

ROTH, Roland (2012): "Vom Gelingen und Scheitern sozialer Bewegungen", *Forschungsjournal Soziale Bewegungen* (01), 21-31.

ROTHSCHILD-WHITT, Joyce (1979): "The collectivist organization: An alternative to rational-bureaucratic models", *American Sociological Review*, 509-527.

ROUBINI, Nouriel y MIHM, Stephen (2011): *Crisis Economics: A Crash Course in the Future of Finance*. New York: Penguin.

RUCHT, Dieter (2011): "Zum Stand der Forschung zu sozialen Bewegungen", *Forschungsjournal Soziale Bewegungen* (03), 20-47.

SALAMON, Lester M. y ANHEIER, Helmut. K. (1992): "In Search of the Non-profit Sector I: The Question of Definitions", *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 3 (2), 267-309.

SALAMON, Lester, SOKOLOWSKI, Wojciech, S, HADDOCK, Megan y TICE, Helen (2012): "The State of Global Civil Society and Volunteering: Latest findings from the implementation of the UN Nonprofit Handbook, *Working Paper* No. 49. Baltimore. Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.

SIMSA, Ruth (2013): "Gesellschaftliche Restgröße oder treibende Kraft? Soziologische Perspektiven auf NPOs". In R. Simsa, M. Meyer y C. Badelt (Eds.), *Handbuch der Nonprofit-Organisation* (Vol. 5, pp. 125-145). Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.

SIMSA, Ruth, y HOLLERWEGER, Eva (2012): *Rahmenbedingungen für die organisierte Zivilgesellschaft*. Wien.

SIMSA, Ruth (2014): "Drifting apart? Unterschiedliche Handlungslogiken von formalisierten und nichtformalisierten zivilgesellschaftlichen Akteuren."

En *Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und EngagementBürgergesellschaft und Demokratie*, 46, 181-195.

SHIRAZI, Farid (2012): "Social media and the social movements in the Middle East and North Africa: A critical discourse analysis", *Information Technology & People*, 26 (1) 2013, 28-49.

SKOCPOL, Theda (2003): *Diminished Democracy: From Membership to Management in American Civic Life*: University of Oklahoma Press.

TRÄGÅRDH, Lars (2013): Commentary: The Politics of Distrust. *Journal of Civil Society*, 9 (1), 100-104.

UNMÜBIG, Barbara (2011): "NGOs and Climate Crisis: Fragmentation, Lines of Conflict and Strategic Approaches". Berlin: Heinrich Böll Foundation. Disponible en: <http://www.boell.de/de/ecology/ecology-society-ngos-climate-crisis-12261.html> (Consulta, 1 octubre, 2014).

VAN AELST, Peter, y WALGRAVE, Stefaan (2001): "Who is that (wo)man in the street? From the normalisation of protest to the normalisation of the protester" *European Journal of Political Research*, 39 (4), 461-486.

VERNIS I DOMÈNECH, Alfred (2005): "Tensiones y retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas", *Revista Española del Tercer Sector*, 1, 37-62.

VIDAL, Pau (2013): "Cambio de época en el Tercer Sector", *Revista Española del Tercer Sector*, 23, 1-17.

DIEZ, Ruben (2012): "Sociedad Civil y Accion colectiva", *Mas poder local* 14-16

WEISBROD, Burton A. (1975): "Towards a theory of the voluntary nonprofit sector in a three sector economy". En PHELPS, E. (ed): *Altruism, morality and economic theory*, New York, Russell Sage Foundation.

Weisbrod, Burton A. (1977): *The Voluntary Nonprofit Sector*, Lexington Books, Lexington M.A.

ZORN, Theodore E.; GRANT, Suzanne Lisa & HENDERSON, Alison (2013): "Strengthening Resource Mobilization Chains: Developing the Social Media Competencies of Community and Voluntary Organizations in New Zealand", *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24 (3) 666-68.

Recensiones y
Hemeroteca

Creating Value in Nonprofit-Business Collaborations: New Thinking and Practice

James E. Austin y M. May Seitanidi

1. INTRODUCCIÓN. CREACIÓN DE VALOR EN COLABORACIONES ENTRE EMPRESAS E INSTITUCIONES SIN FINES DE LUCRO

Las colaboraciones entre empresas e instituciones sin fines de lucro se han ido convirtiendo en un instrumento esencial para potenciar los esfuerzos de ambas dirigidos a la solución de problemas sociales y ambientales. El gran avance en los últimos años en la implementación de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad y el crecimiento del número de organizaciones del tercer sector preocupadas por estos temas han estimulado a ambas partes a mejorar su efectividad, combinando las ventajas comparativas. Combinando, entre otras, el acceso a recursos, capacidades de gestión y visión de largo plazo de las empresas con el conocimiento de la problemática y la confianza y el acceso directo a los afectados por parte de aquellas organizaciones. Como bien señalan los autores: *“las colaboraciones han pasado de ser algo que es bonito tener a ser un componente indispensable de la estrategia y operaciones”*¹.

Adicionalmente, los Objetivos de Desarrollo del Milenio, ODM, desarrollados en el seno de la ONU en la Cumbre del Milenio del año 2000, han contribuido a estimular estas colaboraciones. El objetivo número 8, que pide *“fomentar una alianza mundial para el desarrollo”*, fue interpretado por el sector privado, sobre todo las grandes empresas, como un llamamiento a intensificar sus actuaciones para contribuir al logro del resto de los ODM. Estando estos mayormente fuera de su acción directa (reducción de pobreza, educación, mortalidad infantil, protección del medio ambiente, igualdad de género, etc.), llevaron a muchas de estas empresas a buscar colaboraciones con organizaciones de la sociedad civil, conduciendo a su intensificación y extensión.

1 James E. Austin y M. May Seitanidi: *“Creating Value in Nonprofit-Business Collaborations: New Thinking and Practice”*. Jossey-Bass, 2014, 297 págs.

2. PREMISA DEL LIBRO

El tema de las colaboraciones o, en el sentido más amplio, de las alianzas público-privadas, ha sido objeto de creciente interés en las últimas décadas. El libro, sin embargo, se concentra en las colaboraciones donde tienen un papel preponderante las empresas, situando buena parte de sus actuaciones en el contexto de su responsabilidad social, RSE. A pesar del creciente interés, como bien demuestran los autores, los esfuerzos han sido muy dispersos, destacándose muchas veces ejemplos de colaboración, pero fuera de un marco conceptual que permita extenderlas más allá de la casuística, del caso particular. De allí que el objetivo del libro sea el de presentar un marco donde no solo se puedan analizar las colaboraciones existentes con el objeto de mejorar su efectividad, sino que además se sienten las bases para identificar, analizar, diseñar y ejecutar nuevas colaboraciones. Este marco es de aplicación relativamente universal.

El libro surge de un análisis exhaustivo de la literatura, mayormente académica, del Siglo XXI, donde los autores pudieron apreciar los grandes avances, pero también las brechas en el tratamiento del tema. En este sentido, el libro es el resultado de una extensa investigación y destilación del conocimiento. Ambos autores están entre los más reconocidos expertos académicos y uno de ellos es reconocido como el pionero en el tema y fue uno de los fundadores de la Red de Conocimiento de Emprendimientos Sociales, una alianza de universidades latinoamericanas con la Universidad de Harvard que ha estudiado las colaboraciones en América Latina.

El valor agregado del libro no está solo en haber hecho la destilación del conocimiento existente y ahorrarles esfuerzos a los participantes en las colaboraciones, sino más bien en poner las colaboraciones en el contexto de la creación de valor para todas las partes involucradas. La "creación de valor" como elemento de análisis de la actuación de las organizaciones, aun de las sin fines de lucro, se ha puesto muy de moda en los últimos años, en parte por el reconocimiento de la escasez de recursos que fuerza pensar siempre en la efectividad de las actuaciones y, en parte, porque es un factor cada vez más necesario para justificar la inversión o gasto de recursos financieros.

Para los interesados en la práctica de las colaboraciones, a diferencia de los interesados en la teoría, el principal valor agregado del libro está en su concentración en la creación de valor. El libro presenta las colaboraciones como una inversión, de allí que los beneficios obtenidos por las partes sea clave. Si bien se preocupa por el valor creado para todas las partes, al ser su principal objetivo la promoción de las colaboraciones y su efectividad se concentra en el valor creado para las partes involucradas en la colaboración. Parece dar como un hecho que las colaboraciones solo se hacen si también benefician a la socie-

dad como parte de los objetivos que persiguen ambas partes. Y al enfatizar la creación de valor como tema central, el libro, a pesar de su origen académico, destaca constantemente su aplicación en la práctica.

3. CREACIÓN DE VALOR A TRAVÉS DE COLABORACIONES

El marco conceptual y analítico propuesto para identificar, analizar, diseñar, ejecutar, evaluar y modificar las colaboraciones está compuesto por cinco componentes, cada uno de los cuales es analizado en detalle en sendos capítulos:

- La identificación de los fuentes y formas de valor a ser creados
- La características del esquema mental de las partes involucradas necesarias para la colaboración
- Las diferentes fases por las cuales puede pasar la colaboración
- Los procesos necesarios para lograr la creación de valor
- La evaluación del valor creado en la colaboración

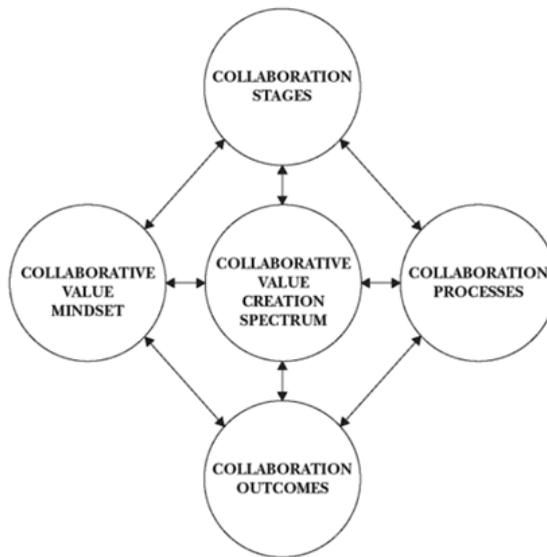


Figure 1.1. The Collaborative Value Creation Framework

Al considerar la colaboración como una inversión de recursos, definen el valor en función del exceso de beneficios sobre costos que se generan para "las organizaciones, los individuos y la sociedad", no solamente para las partes involucradas en la colaboración. En este sentido, tiene una visión integral como la que propone la versión moderna de responsabilidad de la empresa y de la responsabilidad de las ONGs ante la sociedad. Más que una visión puramente

instrumentalista, es una visión que coloca a estas colaboraciones en el contexto de la visión moderna de la RSE.

Algunos de los componentes del esquema propuesto CVC (Creación de Valor Colaborativo) están más desarrollados que otros. El de mayor contribución por encima de lo que es la práctica tradicional es el primero (identificación de los fuentes y formas de valor) y la visión de largo plazo imbuida en el tercero (fases de la colaboración). No se ven estas colaboraciones como algo ocasional, temporal, para la resolución de un problema puntual o ganar algunas indulgencias, de allí que se pueda hablar de valor sostenible y no efímero.

En el componente I de identificación de valores se analizan las fuentes de creación de valor y los tipos de valor creado. Como fuentes de valor (aunque el nombre "fuentes" no sea muy preciso) se proponen valores derivados de: (a) la dirección de los recursos puestos a disposición (quien crea valor), (b) la complementariedad de los recursos (si se refuerzan mutuamente), (c) del tipo de recursos puestos a disposición de la colaboración (genéricos, específicos a la organización, ventajas comparativas) y (d) intereses comunes. Como tipos de valor creables proponen: (a) valor asociativo derivado de estar en asociación con la otra parte, (b) valor transferido de una parte a la otra, (c) valor creado en la interacción, generalmente intangibles como relaciones y confianza y (d) valor sinérgico, resultado de que la combinación de recursos rinde valor por encima de su suma.

A primera vista, estas tipificaciones pueden parecer relativamente abstractas, pero los autores ponen ejemplos concretos para explicar cada concepto. Estos ejemplos se incluyen en cada uno de los cinco componentes del marco de la CVC.

En el componente II sobre el esquema mental de las partes, necesario para la colaboración, proponen cinco temas de consideración sobre la motivación de las partes para que sea efectiva: (a) para quién se quiere crear valor, quién es el objeto, los accionistas o los *stakeholders*, (b) colaborativa o de inversión con rendimientos financieros, (c) múltiples motivaciones, (d) búsqueda de integración de valor en la organización y (e) búsqueda de colaboración en múltiples sectores. Y para hacer el análisis proponen 13 dimensiones del esquema mental (concepto de valor, actitud, compatibilidad, visión de cambio, corto o largoplacista, etc.).

En el componente III de las fases por las que puede pasar la colaboración se presenta el esquema máximo, sin que ello quiera decir que hay que cubrirlas todas ni que sean secuenciales. No son etapas cronológicas; son estados de la colaboración que indican un nivel de intensidad creciente. El identificar la fase en que se encuentra la colaboración permite enfocar el análisis del valor, del esquema mental y de los procesos, que son diferentes dependiendo de la fase.

Proponen cuatro fases: (a) filantrópica, en el marco de donaciones para algunos fines compartidos, (b) transaccional, con intercambio de recursos (financieros y no financieros) para beneficio mutuo, (c) integrativa, donde se integran los valores, estrategias, misión, recursos humanos y procesos de ambas partes, y el máximo nivel de colaboración (d) transformacional, donde, a través de la colaboración, las partes cambian organizacionalmente para mejorar la efectividad de sus intervenciones. Cada una de estas fases se analiza en función del alineamiento de objetivos (a lo largo de seis impulsores como relevancia de la misión, comunidad de valores, importancia estratégica, etc.), el nivel de involucramiento (ocho impulsores diferentes) y el apalancamiento que proporciona la colaboración (ocho impulsores también diferentes).

El componente IV sobre el proceso para maximizar el valor creado es analizado en cuatro fases, (a) formulación, previa a la formalización de la colaboración a través de seis subprocesos (desde la articulación del problema a atacar hasta identificar los campeones internos para gestionarlo), (b) selección de los socios, a través de cinco subprocesos (desde el mapeo de intereses comunes hasta la identificación de los riesgos que involucra la colaboración), (c) implementación de la colaboración a través de cuatro subprocesos (desde experimentar hasta evaluar), y (d) institucionalización o hacer parte de la estructura operativa, con tres subprocesos (incrustar, convergencia de valores y gestión colaborativa). Se presenta la Cadena de Valor de Procesos de Colaboración en que cada uno de estos procesos y subprocesos (18 en total) analicen el valor que se puede lograr en función de los cuatro tipos mencionados arriba.

El componente V cubre la evaluación de los resultados de la colaboración, etapa indispensable en una actividad cuyo objetivo final es la creación de valor y no el entrar en colaboraciones como un fin, sino como un medio. Propone un análisis de los valores creados en función de la tipología descrita arriba. También comenta, muy brevemente, las complicaciones que se pueden presentar en la colaboración mencionando las complicaciones metodológicas, el tiempo que tarda en poderse detectar los beneficios de las intervenciones sociales y ambientales, la subjetividad de los beneficiarios y beneficios, los costos necesarios y en problema más intrincado que es el de la atribución de los beneficios identificados a las acciones de la colaboración. Es el capítulo más corto y menos completo, como comentamos en la evaluación del libro a continuación.

El libro cierra con el capítulo "*Twelve Smart Practices for Collaborative Value Creation*" (Doce prácticas inteligentes para la Creación de Valor Colaborativo) que es más bien un resumen muy conveniente que ayuda a despejar la complejidad conceptual de los capítulos precedentes.

4. CÓMO APROVECHAR ESTE LIBRO

Si por este breve resumen del contenido el libro le parece complicado al lector, es que lo es. Es un libro para profesionales directamente involucrados en el tema, ya sean académicos ya sean gestores de las colaboraciones. Si el libro tiene un defecto (o una virtud, dependiendo del punto de vista) es que requiere un gran esfuerzo de parte del lector para poder capturar toda su riqueza. No es un libro que se puede leer a la ligera; es un libro para estudiar y pensar en las implicaciones de los que se leen cuando se trabaja en el tema. No es de esos libros que repiten por enésima vez las mismas liviandades sobre las claves para la gestión de empresas. No es uno de esos libros que explota una moda. Es un tratado sobre cómo acometer colaboraciones.

El libro requiere de mucha atención y seguimiento para sacarle provecho, ya que es una obra que presenta una nueva manera de pensar y analizar las colaboraciones. No obstante, para los interesados en el tema, aunque no trabajen directamente el ello, sean empresas, sean organizaciones sin fines de lucro, su lectura puede dar ideas y abrir los ojos a las oportunidades de crear valor a través de las colaboraciones. Siendo que se trata de colaboraciones que pueden involucrar grandes cantidades de recursos, que requieren gran intensidad de involucramiento y que se diseñan para largos períodos de tiempo es de esperar que su identificación, conceptualización, diseño, ejecución y evaluación sean complejos y el libro está justificado en ser exhaustivo.

El libro, como indica su subtítulo "*Nuevo pensamiento y práctica*", pretende ser de utilidad para dirigentes y profesionales en la gestión de colaboraciones y para académicos, y hasta para estudiantes. Para los profesionales debe ser de utilidad en la preparación de potenciales colaboraciones en el futuro cercano; pero el uso más efectivo es para estos profesionales cuando ya están en la fase de preparación y de ejecución de las alianzas. Pueden afinarlas, pueden mejorarlas, pueden corregir errores, pueden tratar de sacarles aún más valor. Por la naturaleza del libro, que requiere intensidad de atención, el mayor beneficio se obtendría por aquellos que ya están concentrados en la problemática, que pueden apreciar los detalles del análisis propuesto y la visión integral necesaria. Además de la cobertura ya mencionada, incluye más de 100 ejemplos que cubren un gran espectro de países, EE.UU., Europa, Asia, América Latina, Oceanía y el Medio Oriente y 17 que son de multi-país. La gran mayoría son de colaboraciones entre grandes instituciones.

El libro puede ser de utilidad para académicos por su mismo origen y por el tratamiento exhaustivo del tema. En particular, para investigadores que quieren profundizar más sobre algunos temas, en especial de dónde proviene el valor, cómo se genera, qué forma tiene, quién se beneficia y, añadiría, cómo se distribuye entre las partes para mejorar la sostenibilidad de la relación, que es

donde hay menos desarrollo del conocimiento. Y también para aquellos que quieran estudiar su aplicación práctica en casos específicos. Es una verdadera revisión bibliográfica, contiene más de 500 referencias y casi 700 notas a pie (afortunadamente al final). Por otra parte, puede servir de base en cursos académicos, especialmente a nivel de maestría o cursos especializados.

Y aunque a primera vista no lo parezca, es un libro que debería ser de referencia para los profesionales de la RSE, en función de la ampliación que la sociedad está forzando de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad, particularmente en las grandes empresas, y que para cumplir con esas responsabilidades o expectativas de la sociedad necesitan colaborar con instituciones especializadas en atacar temas sociales y ambientales. Las empresas tienen responsabilidad, pero muchas veces no tienen la ventaja comparativa para hacer lo que la sociedad espera de ellas.

5. CAVEAT EMPTOR

Quizás como resultado de su origen en un estudio exhaustivo de la literatura tiene un sesgo académico. El libro pretende cubrir cada uno de los temas, con algunas excepciones, en profundidad y abusa un poco de tipologías y de la jerga técnica, como se pudo intuir de la descripción precedente. Puede ser un poco apabullante. Por ejemplo, dice que *"...se han identificado una constelación de esquemas mentales..."* de los que deducen 13 dimensiones del *"esquema mental colaborativo"*. Analizar la posible colaboración a lo largo de 13 posibles esquemas mentales requiere un gran esfuerzo. El lector que quiera usar el libro en la práctica presumiblemente seleccionará lo que le parezca más relevante de la lista y la usará como indicativa, no como normativa. Los autores le han hecho el trabajo de la identificación exhaustiva.

Como desarrollan una metodología nueva y avanzada, mucha de la terminología usada es especializada y no es parte del lenguaje cotidiano, lo que requiere de mayor concentración y esfuerzo. Para analizar las fases de la colaboración incluye 22 impulsores con nombres diferentes y 18 procesos y subprocesos. La variedad de denominaciones puede confundir. En el caso de valores hay Impulsores de Valores, Tipos de Valores y Fuentes de Valores. En el análisis del valor a crear hay cuatro fuentes de valor, cada una de las cuales puede crear cuatro tipos de valor dentro de las tres categorías de valor ambiental y económico. Potencialmente, 48 valores, que afortunadamente no todos son descritos, pero de advierte que *"...mientras más específica se sea, más robusto será el análisis de la creación de valor..."*. Por otra parte, estas diferentes categorías permiten y facilitan análisis más sistemático, detallado y completo que cualquier metodología previa. Es un avance analítico que supera el problema

de subvalorar colaboraciones por no examinar todas las dimensiones de valor.

Los autores evitan la tentación de decir que se tiene que cumplir con todo. No proponen, afortunadamente, una calificación de la calidad o efectividad de la colaboración como hacen algunos instrumentos de autoevaluación de las prácticas de RSE en las empresas, que inducen a pensar que todo es importante e igualmente relevante. Presentan un análisis exhaustivo para que cada cual formule su propio juicio en cada caso. No es reducible a un análisis mecanicista. En la práctica, quizás no sea posible hacer una implementación detallada e integral, ni siquiera para las grandes empresas y las grandes ONGs internacionales, pero constituye una referencia muy completa.

El título del libro, *Creación de Valor*, crea la expectativa de que ello estará ampliamente cubierto. Si bien el criterio permea a lo largo del libro, se queda corto en los temas de medición del valor creado. Pareciera como si fuera suficiente la identificación. Si bien es cierto que mucho del valor creado es intangible o de difícil medición y el libro discute algunas técnicas y complicaciones en su medición, se hubiera enriquecido aún más si incluyera una discusión más amplia y considerara los correspondientes sistemas de información necesarios y sobre cómo organizarse para estimar los valores ex ante y evaluarlos ex post. A fin de cuentas, se propone que la colaboración sea tratada como si fuera una inversión.

En el caso de las empresas existe creciente presión en demostrar valores tangibles para compensar los recursos tangibles invertidos en la colaboración. Adicionalmente, esta cuantificación, aunque imperfecta y parcial, permite respaldar la sostenibilidad de la colaboración. Si solo se pueden demostrar valores intangibles, la colaboración puede sufrir a la hora de repartirse los escasos recursos presupuestarios entre las diferentes solicitudes.

También se hubiera enriquecido su aplicabilidad práctica si se incluyera una cobertura de los riesgos de la colaboración y su mitigación. Menciona algunos de los riesgos, pero hubiera sido deseable ampliar su cobertura, ya que, si los riesgos no son mitigados, buena parte del valor creado para las partes puede ser destruido. Claro está que buena parte de la mitigación está implícita en una buena evaluación ex ante de la colaboración antes de formalizarla, como lo propone el libro. No obstante, se opera en un entorno cambiante y las colaboraciones son de largo plazo, de allí la importancia de una identificación más exhaustiva. Pero quizás sea mucho pedir para un libro que ya es bastante extenso.

Como se mencionó, se incluyen muchos ejemplos que ayudan en la comprensión de los conceptos, pero son ejemplos muy acotados. Hay un caso (*Starbucks and Conservation International*) que se analiza en algunos capítulos para ilustrar varios de los componentes y cómo se aplica la metodología propuesta

a una colaboración específica. Hubiera sido muy ilustrativa si se hubiera concluido con un ejemplo que considerara todos los aspectos desarrollados. Es de esperar que, a medida que el esquema propuesto por el libro se utilice en la práctica y en mundo académico, se desarrollen casos más completos.

Tampoco se cubren las condiciones necesarias en el entorno para que el valor se obtenga. Algunos de los valores creados son intrínsecos a la colaboración, pero muchos dependen del entorno en que desenvuelve y es la reacción de los *stakeholders* la que crea o destruye el valor. Quizás se hace el supuesto implícito de que la reacción de los *stakeholder* existe y será positiva hacia las partes involucradas en la colaboración. Pero, en muchos casos, especialmente en países en vías de desarrollo, estos no reaccionan, ya sea porque son indiferentes o porque no se enteran.

Concluyen, apropiadamente, citando el lema de Nike: "*Just do it*". O sea, hagámoslo, adelante, no le busquemos las cinco patas al gato, esto es muy complicado y, si pensamos mucho en la complicaciones, nos congelamos y no hacemos nada. Si bien esto es cierto, los profesionales que gestionan las colaboraciones deben estar conscientes de los múltiples obstáculos que tendrán que vencer, de los riesgos que hay que mitigar y de la labor de convencimiento para atraer los recursos necesarios. *Just do it*; pero atención al valor creado y con perseverancia, que es una de las condiciones más necesarias para el éxito de la colaboración.

6. COMENTARIOS DE CIERRE

El libro hace una contribución significativa a la teoría y práctica de las colaboraciones entre empresas y organizaciones sin fines de lucro y es un valioso instrumento para aquellos involucrados directamente en colaboraciones entre empresa y organizaciones sin fines de lucro. Requiere de serios esfuerzos para el aprovechamiento de todo su potencial, pero serán recompensados. No es un libro ligero.

Lamentablemente, el libro no está disponible en español todavía y ojalá que alguna editorial se anime a producirla. Llenará un gran vacío, ya que si en inglés hay gran dispersión, en español la literatura es muy limitada, sobre todo para el caso de colaboraciones basadas en la implementación de la responsabilidad social de la empresa. En español, buena parte de la literatura es a nivel descriptivo, de ventajas, de promoción, pero se queda bastante corta en el cómo obtener valor de las colaboraciones para que sean sostenibles, que es el fuerte de este libro. Mucha de la literatura en español está dominada por las ONGs con una visión más de contribuir a la solución de problemas puntuales sociales

y ambientales que al desarrollo de colaboraciones basadas en la creación de valor para todas las partes, que las hace más sostenibles.

Este libro tiene una visión clara de que las colaboraciones solo serán sostenibles si también crean valor para la empresa: no es hacer asociaciones por hacerlas, por canalizar mejor la filantropía, para encontrar socios que la implementen. Sí, esta colaboración es una contribución muy importante que hacen las ONGs, pero no es suficiente, se puede ir más allá. No se trata de colaborar por colaborar. Se trata de explotar las ventajas comparativas de todas las partes para crear valor para ellas y para la sociedad.

Antonio Vives
Profesor consultor, Stanford University

Alianzas para la innovación en el acceso a servicios básicos

Investigación realizada por el equipo del itdUPM

1. MODELOS INNOVADORES PARA MEJORAR EL ACCESO A SERVICIOS BÁSICOS

Se trata de una Investigación realizada por el equipo del Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano de la Universidad Politécnica de Madrid (itdUPM) para el Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (FOMIN/BID)¹. Junto con Leda Stott como autor, hay que destacar un extenso equipo de investigación: Miguel Ángel Egido, Tracey Keatman, Julio Lumbreras, Andrés Martínez, Carlos Mataix, Jaime Moreno, Xosé Ramil y Eduardo Sánchez.

A pesar de que las estrategias internacionales para la mitigación de la pobreza establecen como una de las prioridades garantizar el acceso permanente a servicios básicos², los avances producidos en los últimos años han sido bastante lentos y desiguales. Así, en el caso de América Latina y Caribe, un 33% de la población rural todavía no dispone de servicios básicos de saneamiento³, el 24% no tiene acceso a electricidad y el 50% de los residuos sólidos no son tratados adecuadamente⁴. En este contexto, se plantea la necesidad de mejorar los modelos tradicionales de prestación de servicios mediante la incorporación de innovaciones en las metodologías, los modelos financieros, las tecnologías, etc.

1 Publicada el año: 2014, se encuentra disponible en: www.itd.upm.es

2 Programa 21 de las Naciones Unidas

3 Banco Mundial, 2013. <http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2013/05/30/latinosan>

4 FOMIN, <http://www.fomin.org/es-es/PORTADA/Proyectos/Acceso-a-Servicios-B%C3%A1sicos/Servicios-b%C3%A1sicos>

Esta investigación realizada por el equipo del itdUPM muestra cómo una de esas innovaciones es la creación de alianzas multi-actor, en las que los sectores público, privado, académico y civil colaboran aportando sus recursos y experiencias, para apoyarse mutuamente y fortalecer sus capacidades.

Entre enero y diciembre de 2013, el equipo investigador del itdUPM evaluó cinco modelos basados en alianzas innovadoras, cuatro en América Latina y Caribe, y uno en Sudáfrica, que han logrado ampliar el acceso a servicios básicos de calidad entre los sectores más desfavorecidos de la población.

Los modelos que recoge el estudio son: Luz en Casa, un programa de acceso a energía fotovoltaica en comunidades rurales remotas en Perú; TulaSalud, una iniciativa para mejorar el servicio de salud en Guatemala mediante el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación; la generación de negocios inclusivos de saneamiento en zonas periurbanas de Bolivia, basados en el marketing social y el emprendimiento local; Ciudad Saludable, un modelo de gestión integral de residuos sólidos en Perú que contempla la inclusión de los recicladores; y, por último, un ayuntamiento que proporciona servicios de agua y saneamiento de forma equitativa en Durban, Sudáfrica, a través de la promoción de alianzas.

El informe presenta en detalle estas cinco iniciativas, incluyendo una descripción del modelo y de las actividades realizadas, los actores involucrados, los factores clave de éxito y un análisis de los cambios producidos en cuatro dimensiones (las 4P): Producto, Proceso, Posición y Paradigma, basándose en el modelo de John Bessant y Joe Tidd⁵, diseñado para analizar las innovaciones que se producen en un proyecto, comunidad o espacio⁶. Además, cada estudio de caso incluye una infografía que resume las principales características de las alianzas y los principales efectos conseguidos, lo que permite una comprensión muy rápida e intuitiva de cada iniciativa.

La metodología⁷, diseñada expresamente para estudiar el funcionamiento, los actores involucrados, la innovación y la sostenibilidad de cada modelo, ha consistido en la realización de una selección previa a partir de más de veinte casos, la recopilación y contrastado de datos, las visitas de campo y la realización de grupos de discusión con los diferentes grupos y actores involucrados.

El informe expone las principales lecciones aprendidas de las cinco iniciativas, examinando las innovaciones, los desafíos y posibles soluciones, y las

5 <http://www.managing-innovation.com/>

6 <http://arrabaldes.blogspot.com.es/2014/02/innovaciones-en-la-comunicacion-el.html>

7 http://www.itd.upm.es/wp-content/uploads/2014/06/metodologia_estudios_de_caso.pdf

medidas tomadas para lograr la institucionalización de los modelos con el fin de asegurar su sostenibilidad.

Una de las principales innovaciones en los cinco casos de estudio es que los actores que las conforman, además de compartir su experiencia y sus recursos, “incentivan a las personas que viven en la base de la pirámide para que asuman un papel activo en la provisión de servicios” (p. 6). Este enfoque participativo ha permitido identificar y emplear las capacidades de los usuarios, involucrándolos como formadores, empresarios, productores, técnicos, y no simplemente como receptores o beneficiarios.

En cuanto a los factores claves de éxito, uno de ellos ha sido la “capacidad para probar soluciones innovadoras y garantizar que los cambios que se promueven son sostenibles” (p. 28). Otra de las claves es el reconocimiento, dentro de la alianza, de la diversidad y complementariedad de los actores, estableciendo expectativas e incentivos realistas para cada uno de ellos.

Estas iniciativas también presentan respuestas a retos como la dificultad para obtener la financiación necesaria para cubrir los costes de instalación, funcionamiento y las actividades de divulgación, al mismo tiempo que se ofrece un servicio asequible para los usuarios. Así, se han aplicado formas no tradicionales de financiación, como la integración de las actividades en los presupuestos del gobierno, la adaptación de las tarifas a las diferentes capacidades de pago o el apoyo en subsidios, teniendo siempre en cuenta la necesidad de considerar tanto la financiación inicial como a largo plazo.

Otro reto al que han tenido que enfrentarse los modelos es la debilidad de los gobiernos, la falta de entendimiento y la dificultad para promover cambios en las políticas públicas. Las organizaciones promotoras de las cinco iniciativas han puesto especial énfasis en trabajar con los gobiernos para que el sector público asuma el control de los servicios, se integren los cambios en los sistemas de gobernanza y que se lleguen a institucionalizar las alianzas. Para ello, las organizaciones han trabajado desde un enfoque multilateral, aproximándose a diferentes actores y demostrando el éxito de sus modelos innovadores con resultados tangibles.

Las dificultades encontradas nos indican que, aunque la replicación y la potenciación de este tipo de modelos es lo deseable⁸, debe prestarse atención al estudio del contexto local y hacer un análisis de experiencias anteriores para identificar las lecciones aprendidas y dificultades encontradas.

Con esta publicación, el itdUPM ayuda a “transferir conocimientos acerca de cómo los modelos funcionan en diferentes contextos específicos y dinámicos”

8 <http://blogs.elpais.com/green-jobs/2014/07/alianzas-que-promueven-la-innovaci%C3%B3n-en-el-acceso-a-servicios-b%C3%A1sicos-leda-stott.html>

(p.28), documentando con casos reales que el enfoque multi-actor puede tener muy buenos resultados en la provisión de servicios básicos para las poblaciones más vulnerables. Además, nos muestra que actuar de una manera creativa puede ser una muy buena solución para enfrentarse a los retos.

El itdUPM es una red de profesores, investigadores y consultores que promueve la innovación en el ámbito del desarrollo y la sostenibilidad, a través del conocimiento interdisciplinar aplicado a cada contexto social, económico y cultural.

Los estudios monográficos de cada uno de los casos, así como el informe final, están disponibles en el sitio web del itdUPM⁹.

Candela de la Sota Sáñez
Investigadora en temas de energía y desarrollo de la
Universidad Politécnica de Madrid

9 <http://www.itd.upm.es/investigacion-aplicada/innovacion-en-el-acceso-a-servicios-basicos-cinco-casos-de-estudio/>

Eficiencia para el impacto social. ONGs que mejoran su rendimiento

María Iglesias, Ignasi Carreras y María Sureda

1. CÓMO INCORPORAR LA EFICIENCIA AL ENTORNO NO LUCRATIVO: REFLEXIONES Y HERRAMIENTAS

¿En qué consiste la eficiencia? ¿Se puede mantener este concepto en su aplicación al Tercer Sector? ¿Qué relación guarda con el impacto social? ¿Cómo la puedo medir en un entorno no lucrativo? ¿Qué factores son clave para aumentar la eficiencia de mi organización? En definitiva, ¿qué puedo hacer para ser más eficiente y aumentar así el impacto social del trabajo de mi entidad?

A todas estas preguntas trata de dar respuesta esta última publicación del Instituto de Innovación Social de ESADE¹, que ha contado —como en muchas otras— con el impulso decidido y constante de la Fundación de PwC. Su contenido surge del debate y de las ideas generadas en los dos foros de liderazgo realizados en el curso 2013-2014 con diferentes directores de ONG y que se ha completado con entrevistas específicas sobre la materia. Y este es uno de sus primeros valores, es un documento que refleja reflexiones, experiencias y aprendizajes extraídos directamente de las entidades sociales que participan en este foro de líderes, un auténtico trabajo de campo desde la realidad y para la realidad. Su intención fundamental, en palabras de Ignasi Carreras, director del Instituto de Innovación Social y coautor del mismo —junto con María Iglesias y María Sureda—, es, por tanto, “ser verdaderamente de utilidad para el trabajo de las entidades del sector no lucrativo”, algo que creemos consigue.

Vamos a resumir las principales ideas fuerza del libro para tener una visión global que nos permita vislumbrar aquellos aspectos que sean más críticos para nuestra organización, y así dotarnos de herramientas de reflexión y de acción para mejorar la eficiencia en nuestro trabajo.

1 Carreras, I.; Iglesias, M.; Sureda, M. (2014): *Eficiencia para el impacto social. ONG que mejoran su rendimiento*. Barcelona: Instituto de Innovación Social de ESADE, en colaboración con la Fundación de PwC, programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2013-2014.

2. CONCEPTO DE EFICIENCIA EN EL TERCER SECTOR

Los momentos críticos y de incertidumbre de estos últimos años nos han llevado, de manera casi inexorable, a modificar la gestión de nuestras entidades, persiguiendo una eficiencia centrada sobre todo en el corto plazo y en lo puramente económico (reducción de gastos), dejando quizá de lado el análisis de la pertinencia de proyectos o su impacto en el medio/largo plazo. Puede que como tendencia natural de supervivencia ante un escenario duro y exigente. Surge así la primera idea relevante: frente a la fórmula clásica de la eficiencia como la relación entre resultados y recursos empleados; en nuestro sector, la eficiencia no lo es solo desde esta perspectiva económica, sino que se refiere también al uso de los recursos en relación con los resultados a medio plazo e incluso con su impacto social final. Y aquí una de sus especificidades, y es que la medición del impacto no es fácil, entre otras cosas, porque en lo social no suele ser tan clara la relación causa-efecto de tus acciones. Aunque luego hablaremos más de la medición, apuntamos ya aquí una herramienta que puede ayudar bastante a mejorar nuestro impacto social, si bien puede no ser suficiente, y que consiste en la elaboración de tu propia **teoría del cambio social**². De esa manera, puedes precisar mejor qué acciones debes realizar para conseguir tus resultados y vincularlas de manera efectiva, siendo así más eficiente e incrementando tu impacto real, lo que en definitiva persigues desde la misión.

3. DILEMAS, LÍMITES Y MITOS

Se plantea un interesante dilema acerca del **discurso sobre la eficiencia**. Como se explica también en publicaciones anteriores³, la orientación a resultados y, sobre todo, su medición, no es algo que haya formado parte de la cultura de las entidades no lucrativas. Algo que está cambiando sin duda, pero que aún dificulta incorporar el discurso de la eficiencia a estas entidades. Y es que puede ser visto como algo que proviene del mundo empresarial, donde esa presión de eficiencia se marca casi mecánicamente —o si prefiere el lector, de manera implacable— por el mercado y cuyo efecto no estará presente en el ámbito no lucrativo, sino desde la propia voluntad y consciencia de cada organización. En este sentido, la eficiencia es un discurso relativamente nuevo para el sector social y como tal, requiere un cambio de cultura, con todo lo que ello significa...

2 Carreras, I.; Iglesias, M. y Sureda, M. (2011): *Liderazgo orientado a resultados en las ONG. Estrategias, sistemas de medición y cuadros de mando*. Barcelona: Instituto de Innovación Social de ESADE, en colaboración con la Fundación de PwC, programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2010-2011.

3 Ver nota anterior.

Se mencionan, además, algunos límites a la eficiencia. Por un lado, la cultura de participación y consenso presente en el sector y que, si bien cuenta con grandes virtudes, tiene el efecto de ralentizar los procesos toma de decisiones. Por otro, un minifundismo que no ha sido suficientemente corregido con algunos ejemplos de alianzas estratégicas o fusiones⁴.

Y un mito: un efecto pendular convertido en la tentación de considerar la eficiencia como un fin en sí mismo y no tanto como medio. Para evitarlo, sugiere la publicación combinar eficiencia y eficacia, pertinencia e impacto y sostenibilidad, y todo ello en el marco de la pertinencia de sus programas. Dicho en una frase: "*nada es eficiente en sí mismo*".

Y para ilustrar esta idea, se explica el interesante el ejemplo de RAIS Fundación y su modelo *housing first* de atención a personas sin hogar, que supone un nuevo modelo de intervención que va a permitir mejorar los resultados a medio plazo, basado en una modificación de la propia teoría del cambio que adopta RAIS en su trabajo para este colectivo.

4. MEDICIÓN DEL IMPACTO

Medir eficiencia significa medir impacto. En este libro se aconseja para ello buscar un equilibrio en la eficiencia pensada para el corto plazo y la que se refiere al medio/largo plazo. El concepto *luces largas/luces cortas* que menciona el propio Ignasi Carreras. Dicho con otras palabras, resistirse a pensar que con gestionar bien el corto plazo ya estamos en el camino, ya que a veces invertir (la forma de llamar a largo lo que en corto plazo se denomina gastar) es ser eficiente más allá de lo inmediato.

Así, se hace referencia a un concepto que ha ido ganando fuerza en los últimos años: el mito de los gastos generales (*overhead myth*⁵) que plantea un ratio clásico de medición (por las entidades y por sus financiadores) al relacionar gastos generales con gastos totales. Se venía pensando que se producía más impacto y eficacia cuanto menor fuera este ratio, y se demuestra que no siempre es así, sucediendo a veces incluso lo contrario.

El tercer aspecto relacionado con la medición de impacto tiene que ver con indicadores cada vez más frecuentes. El más conocido es el SROI (*Social Return of Investment*), que trata de 'monetizar' el impacto social desde la perspectiva de los *stakeholders*. De nuevo, no puede convertirse en un fin en sí mismo, pero,

4 Carreras, I.; Iglesias, M. (2013): *La colaboración efectiva en las ONG. Alianzas estratégicas y redes*. Barcelona: Instituto de Innovación Social de ESADE, en colaboración con la Fundación de PwC, programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2012-2013.

5 Más información en <http://overheadmyth.com>

como dicen los autores, el propio proceso de elaborarlo ya tiene valor en sí, ya que supone, entre otras cosas, la necesidad de elaborar una adecuada teoría del cambio.

Como conclusión para este apartado, se propone una **combinación de criterios de medición que han de ser coherentes con la misión de la organización**, dentro de su marco concreto de actuación y con una clara visión holística.

5. ANÁLISIS DE LOS ASPECTOS DE UNA ORGANIZACIÓN EFICIENTE

En el segundo capítulo nos encontramos con herramientas de análisis útiles para poner en marcha una organización que quiera ser eficiente. Destacamos los titulares:

- Un liderazgo capaz que oriente y guíe tanto por parte de la Dirección como por los órganos de gobierno (a estos se dedica, dándoles así la relevancia que tienen como factor clave para la eficiencia, un capítulo específico);
- Procesos de toma de decisiones sencillos y claros;
- Una estructura organizativa adaptada y flexible con niveles de responsabilidad definidos;
- Un equipo de personas con talento, capacidad y compromiso;
- Una cultura orientada a resultados, aprendizaje y mejora continua.

Para avanzar hacia esa eficiencia desde estos ejes, se apuntan ideas y técnicas que puedan inspirar a los lectores hacia diferentes caminos de mejora, ilustrados además con ejemplos reales de diferentes entidades del Tercer Sector. Rescatamos los más destacados.

- Analizar lo que la organización hace y cómo lo hace, es decir, su modelo de intervención. Lo difícil aquí radica en elegir qué se deja de hacer (revisión crítica de la cartera de servicios), y para eso hacen falta líderes⁶ con valentía. En definitiva, se trata de lograr la eficiencia focalizándose en lo que uno sabe hacer, es pertinente y le apasiona. Un buen ejemplo de este elemento tan relevante es el antes mencionado de RAIS Fundación y su *housing first*.
- Desarrollar estrategias colaborativas⁷. Un buen ejemplo es el *crowdsou-*

6 Collins, J. (2006): *Empresas que sobresalen: por qué unas sí pueden mejorar la rentabilidad y otras no*. Gestión 2000, Barcelona.

7 Ver nota 3.

ricing⁸, que ha permitido a la Fundación Hazlo Posible Hazlo posible el uso de expertos externos para multiplicar su capacidad de respuesta a las necesidades de las ONGs de manera muy eficiente a través de su portal *solucionesong*. En la misma línea, destaca la espectacular iniciativa de *malariaspot*⁹ que permite avanzar en la lucha contra esta enfermedad a través de un videojuego.

- Ganar escala a través de la “replicabilidad” como ha hecho el *Casal dels infants* (antes del Raval), replicando su exitoso programa en el barrio barcelonés del Raval en otros nueve barrios de diferentes ciudades catalanas.
- Modificar formas de trabajar y organizarse, y en particular, con un trabajo profundo de diseño organizativo para poder adaptarse y así cumplir mejor los objetivos estratégicos. Se ofrecen dos ejemplos, uno que modifica los niveles de agrupación (diferenciación) y los vínculos o forma de relacionarse (integración), pasando de los departamentos y la matricialidad en Oxfam Intermón a grupos de trabajo por proyectos. Otro ejemplo es la estructura líquida y flexible de la que se ha dotado mi querida Fundación Ayuda en Acción pasando de una estructura funcional estable a otra que trabaja por proyectos y, por tanto, variable según el momento y necesidad. Se trata de que la estructura de la organización quede al servicio de la estrategia, cuando tantas veces sucede lo contrario, ya sea por inercia o por el erróneo uso del poder...
- Mejorar la gestión de personas y equipos. Requiere, sin duda y por su entidad, su propio estudio y análisis...
- Mejorar la gestión procesos desde enfoques como *simplicity*, la filosofía *lean management*, o el *design thinking*¹⁰, que de nuevo la Fundación Ayuda en Acción utiliza para el diseño de nuevos productos y servicios. En palabras del célebre Antoine de Saint-Exupéry, “*la perfección no se logra cuando ya no hay nada que añadir, sino cuando ya no hay nada que obtener*”.

6. LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO COMO ELEMENTOS CLAVE DE LA EFICIENCIA

Cierra el libro con un capítulo entero dedicado a los órganos de gobierno, destacando así su papel esencial de liderazgo con visión (no es lo mismo un líder

8 Howe, J. (2006): “*The rise of crowdsourcing*”, Wired Magazine, 14 de junio, pp. 1-4.

9 Más información en <http://www.malariaspot.com>

10 Carreras, I.; Iglesias, M. y Sureda, M. (2012): *Innovar para el cambio social. De la idea a la acción*. Barcelona: Instituto de Innovación Social de ESADE, en colaboración con la Fundación de PwC, programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2011-2012.

con visión que un visionario, el segundo sabe dónde se puede llegar, pero el primero sabe también cómo llegar hasta allí). Se habla, en este apartado, de su responsabilidad estratégica, la necesidad de invertir tiempo en explicitar los valores y centrarse más en las políticas que en las decisiones operativas... y es que no es lo mismo gobernar que dirigir.

El libro nos ofrece, además, un interesante cuadro resumen de cuáles son las expectativas mutuas entre los órganos de gobierno y la dirección de las entidades del foro. Seguro que el lector se verá reflejado en más de una...

Por último, el libro orienta sobre aspectos como la composición y estructura correcta del órgano de gobierno, su perfil, procedencia, renovación, acogida y formación, dedicación, evaluación, entre otros. Y ofrece algún ejemplo como el de Greenpeace España.

En definitiva, creemos que en esta publicación se logra un equilibrio entre la reflexión para la mejora y el aprendizaje y las herramientas para la acción efectiva en torno al concepto de eficiencia, contextualizado con solidez y eficacia en el ámbito de las entidades no lucrativas. Un instrumento muy útil para todos aquellos que estén o quieran estar en este camino de eficiencia para el impacto social, contribuyendo así a crear un mundo mejor y más sostenible.

Como decía una asistente a la presentación del libro: *"se agradecen mucho estas publicaciones, ya que en una ONG el día a día no te permite pararte a reflexionar, y te ayudan así a poder pensar e incorporar estas reflexiones a nuestra gestión para mejorar nuestro trabajo"*. Excelente conclusión.

Carlos Cortés
**Consultor social especializado en personas
y en el Tercer Sector**

D ocumentación

El compromiso con la supervivencia infantil. Una promesa renovada

UNICEF, 2014

Este Informe, publicado por UNICEF en colaboración con el Grupo Interagencial sobre Mortalidad Infantil de Naciones Unidas (IGME) en septiembre de 2014, ofrece una completa y reciente panorámica mundial sobre la situación de la mortalidad infantil y el avance de los progresos realizados en el marco del movimiento *El compromiso con la supervivencia infantil: una promesa renovada*.

Recoge nuevos datos correspondientes a 2013 en 195 países, que complementa la serie sobre progresos desde 1990 publicada anualmente desde 2012. En 2014, el informe pone el énfasis en las muertes neonatales, ofreciendo nuevos datos sobre sus causas, el alto porcentaje que representan entre las cifras totales de mortalidad infantil y el gran potencial para reducir la mortalidad con intervenciones sencillas.

El análisis se centra en esas intervenciones clave y enormemente efectivas, denunciando a su vez las brechas en el acceso a la salud y la calidad de los cuidados recibidos entre los países y dentro de ellos. Menciona las iniciativas gubernamentales nacionales y globales, de la sociedad civil y del sector privado para acelerar los progresos en la Supervivencia Infantil.

Las muertes de los bebés suponen el 44% de las muertes totales de niños menores de 5 años en el mundo. Este informe pone de manifiesto la necesidad de centrarse en los niños en su primer mes de vida, como un grupo de edad crucial para acabar con las muertes prevenibles.

Este es un documento valioso para seguir la situación del ODM 4 (reducir en 2/3 la mortalidad en menores de 5 años) y el ODM 5 (reducir la tasa de mortalidad materna en 3/4). Es el tercero de una serie de informes anuales publicados desde 2012 para seguir los progresos y el cumplimiento de los compromisos políticos asumidos en 2000 a través de las metas del milenio y renovados en 2012 a través del movimiento *Una promesa renovada*. A través de este impulso, cerca de 180 gobiernos se han comprometido a redoblar esfuerzos y renovar su promesa de acelerar el descenso de muertes maternas, neonatales e infantiles.

En su mirada global, el informe arroja buenas y malas noticias

- En todo el mundo se han logrado progresos considerables. El índice de mortalidad ha descendido a casi la mitad desde 1990 y lo hace con más rapidez que en ningún otro periodo de las dos últimas décadas.
- A pesar de estos avances, el número de muertes de menores de 5 años registrado en las dos últimas décadas es escalofriante: entre 1990 y 2013, murieron 223 millones de antes de su quinto cumpleaños.
- Los progresos son insuficientes para alcanzar el ODM 4. Si las tendencias actuales continúan en todos los países, el objetivo se alcanzará a escala mundial solo para 2026, con 11 años de retraso.
- La mortalidad de menores de 5 años está disminuyendo entre los niños y niñas más pobres en todas las regiones.

El primer mes de vida: el periodo más vulnerable

- Las muertes neonatales suponen el 44% de la mortalidad en menores de 5 años. En 2013, 2,8 millones de bebés murieron en su primer mes y 1 millón en su primer día.
- Desde 1990 se han salvado 24 millones de recién nacidos. Sin embargo, pese a que existen estrategias eficaces para prevenir las muertes neonatales, aún en 2013 murieron 2,8 millones durante su primer mes por causas prevenibles.
- Para 1 millón de bebés cada año, el día de su nacimiento es también el de su muerte (1/3 de muertes neonatales). Cerca de 2 millones de recién nacidos mueren durante su primera semana de vida y muchos durante el primer mes son consecuencia de enfermedades y afecciones que pueden tratarse fácilmente.
- Los bebés que nacen de madres muy jóvenes o mayores o de madres que viven en zonas rurales son especialmente vulnerables.

La promesa: brindar a los recién nacidos de una atención de calidad

- Demasiadas madres y recién nacidos quedan privados del acceso a intervenciones que pueden salvarles la vida. Existen importantes diferencias entre los países en cuanto al acceso y calidad de la atención prestada en estos servicios.
- Las complicaciones durante el parto y el parto ocasionan cerca de $\frac{1}{4}$ parte del total de muertes neonatales en todo el mundo.

- La cobertura de las intervenciones esenciales de atención materna y neonatal es insuficiente. Solo cerca de la mitad de las mujeres de todo el mundo reciben las 4 visitas prenatales recomendadas, 1/3 de las mujeres del mundo dan a luz a su bebé sin asistencia.
- Menos del 10% de los bebés nacidos con asistencia de un trabajador sanitario recibieron a continuación las siete intervenciones necesarias (inicio inmediato de la lactancia materna y la atención postnatal, entre otras).
- En los países menos desarrollados, las mujeres de los hogares más ricos tienen hasta 3 veces más probabilidades que las de los hogares más pobres de dar a luz con ayuda de un trabajador sanitario especializado. Las mujeres más pobres de los países en los que la cobertura de servicios sanitarios es menor son las más perjudicadas.

Falta de datos

En todo el mundo, la proporción de niños menores de 1 **año**, cuyo nacimiento se inscribió en el momento, es de solo el 59%. En las regiones de Asia meridional y África Subsahariana, en las que los índices de mortalidad son elevados, solo se inscribe a una tercera parte de los bebés.

Se necesitan datos más precisos para orientar los programas. Pese a que la información acerca de la utilización de servicios básicos ha aumentado a lo largo de la última década, es preciso esforzarse más por comprender la calidad de la atención dispensada a las mujeres durante el tiempo que comprende el embarazo, el parto y el periodo postnatal.

Compromiso y ámbitos de acción prioritarios

Desde la puesta en marcha del movimiento *Una promesa renovada* en 2012, cerca de 180 gobiernos se han comprometido a redoblar esfuerzos para acelerar el descenso en la cifra de muertes maternas, neonatales e infantiles prevenibles. Más allá de la agenda 2015, las mujeres y los recién nacidos deben continuar ocupando el lugar central en la agenda de desarrollo de los ODM.

Ocultos a plena luz

Un análisis estadístico de la violencia contra los niños UNICEF, 2014

Este informe de UNICEF presenta los datos más recientes sobre la violencia contra los niños, basados en información correspondiente a 190 países, principalmente de fuentes comparables a nivel internacional. Se incluyen también pruebas provenientes de algunos estudios y encuestas nacionales en pequeña escala.

Se trata de la compilación más completa que se ha realizado hasta la fecha sobre esta temática, si bien, la información disponible sobre la violencia contra la infancia sigue siendo muy limitada. De hecho, el mismo trabajo apela a redoblar los esfuerzos para poder contar con más datos integrales y fidedignos sobre esta cuestión. Mientras no se consiga, seguirá primando la creencia errónea de que esta forma de violencia es un fenómeno marginal que solo afecta a determinadas categorías de niños.

El estudio se enmarca en la iniciativa #ENDviolence, que lanzó UNICEF en julio de 2013 y que pretende dar visibilidad a esta realidad, muchas veces oculta precisamente por ser demasiado habitual y aceptada. “Hacer lo invisible, visible” es el lema que está acompañando a esta campaña de sensibilización y que subyace en los principales mensajes y conclusiones de esta publicación.

La Convención sobre los Derechos del Niño, que celebra este año su 25 Aniversario, garantiza la protección de todos los niños frente a toda forma de violencia. Sin embargo, la violencia es un componente muy real en la vida de los niños en todo el mundo, con independencia de la edad, el origen étnico, las creencias religiosas, el estatus socio-económico o la identidad y orientación sexual.

El nuevo análisis estadístico se concentra en las formas de violencia interpersonal, definida como los actos de violencia contra los niños que cometen individuos o grupos reducidos de personas. La violencia interpersonal se manifiesta en muchas formas distintas —física, sexual y emocional— y tiene lugar en los entornos más variados, como el hogar, la escuela, la comunidad e Internet.

Hay muchos niños en el mundo que no están protegidos contra la violencia, sobre todo porque, en la mayoría de los casos, la violencia ocurre de manos de

cuidadores o de personas que tienen trato cotidiano con ellos. Además, no se denuncia estos actos en la medida en que se debería. En algunas sociedades, algunas formas de violencia son aceptadas o tácitamente toleradas, o no se las considera como abuso. Muchas de las víctimas son demasiado jóvenes o vulnerables para denunciar o para protegerse. Y, por si fuera poco, en numerosos países, ni los sistemas judiciales responden de manera adecuada, ni los sistemas de protección —de existir— ofrecen ayuda y alternativas suficientes.

El informe describe pautas de violencia, actitudes y normas sociales y también ofrece datos como los que se describen a continuación.

Homicidios

Solamente en 2012, 95.000 niños y adolescentes menores de 20 años fueron víctimas de homicidios. Es la primera causa de mortalidad entre los varones adolescentes en países como El Salvador, Guatemala y la República Bolivariana de Venezuela. En términos absolutos, el mayor número de víctimas jóvenes de homicidio se registra en Nigeria, con casi 13.000 muertes en 2012 y en Brasil, con unas 11.000 muertes.

Disciplina violenta

6 de cada 10 niños en el mundo de 2 a 14 años —unos 1.000 millones— sufren, de manera periódica, castigos corporales de mano de sus cuidadores. Y ello a pesar de que solo 3 de cada 10 adultos del mundo creen que para criar o educar de manera adecuada a un niño es necesario acudir al castigo físico.

Violencia entre pares

A nivel mundial, más de uno de cada tres estudiantes de 13 a 15 años de edad es objeto de por lo menos un episodio de acoso o intimidación (*bullying*) de manera habitual. Casi una tercera parte (31%) de los adolescentes de Europa y América del Norte reconocieron haber acosado o intimidado a otros.

Violencia de mano de las parejas íntimas

Constituye la forma más común de violencia por razones de género contra las niñas. Casi 1 de cada 3 adolescentes de 15 a 19 años de todo el mundo (84 millones) han sido víctimas de violencia física, emocional o sexual por parte de su marido o pareja. Las tasas de ese tipo de violencia son especialmente elevadas en África subsahariana, Asia Meridional, América Latina y el Caribe.

Y algo realmente inquietante: casi la mitad de las niñas entre 15 y 19 años de todo el mundo (126 millones) creen que, en algunas ocasiones, se justifica

que las parejas les golpeen o agredan por razones como negarse a mantener relaciones sexuales o la desatención de los hijos.

Violencia sexual

Unos 120 millones de niñas de todo el mundo (más de 1 de cada 10) han sido víctimas de relaciones sexuales forzadas y otras agresiones sexuales. Los niños también están en peligro, aunque en menor medida, pero no hay una estimación mundial debido a la falta de datos comparables.

La violencia no solo provoca a los niños y niñas daño, dolor y humillación. También puede causarles la muerte. Estos niños tienen, además, más dificultades de desarrollo y aprendizaje y graves riesgos de problemas de salud mental. Pese a lo que pudiera parecer, la violencia contra los niños no se trata de un problema individual. Es un problema social que mina incluso el progreso económico y que está impulsado por las desigualdades económicas y sociales y normas de educación deficientes.

Las pruebas que aporta el estudio demuestran que hay un número excesivo de niños que no reciben suficiente protección contra la violencia. Estas pruebas son fundamentales para vigilar los compromisos, facilitar el desarrollo de nuevas políticas y normas y evaluar su eficacia. Las investigaciones futuras deben seguir documentando la prevalencia, ayudando a comprender los factores subyacentes y evaluando las intervenciones de prevención y respuesta.

Esta iniciativa de UNICEF repite incesantemente que la violencia contra la infancia no es inevitable y que su eliminación es una responsabilidad que compartimos todos.

Evaluadores

La *Revista Española del Tercer Sector* agradece la inestimable colaboración por la evaluación anónima realizada a los trabajos recibidos para esta revista en el período 2012, 2013 y 2014 a:

Aguilar Hendrickson	Manuel	Universidad de Barcelona
Alguacil	Julio	Universidad Carlos III de Madrid
Alonso	David	Entreculturas
Aranguren Gonzalo	Luis A.	Editorial Promoción Popular Cristina (Centro de Estudios Tomillo)
Arnanz	Enrique	Consultor, Iniciativas Culturales
Arriba	Ana	Universidad Alcalá De Henares
Azúa Berra	Paulino	Confederación Española de Organizaciones en Favor de las Personas con Discapacidad Intelectual FEAPS
Ballesteros	Carlos	Universidad Pontificia de Comillas
Barciela	Sergio	Cáritas Española
Belzunegui	Ángel	Universitat Rovira i Virgili
Benlloch Sanz	Pablo	Universidad Rey Juan Carlos
Boal Velasco	Nohemí	Universidad CEU San Pablo
Cabrera	Pedro José	Universidad Pontificia de Comillas
Carrasco Carpio	Concepción	Universidad Alcalá De Henares
Casado	Demetrio	Director del Seminario de Investigación en Política Social (SIPOSO)
Cayo Bueno	Luis	Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI)
de Castro Sanz	Marcos	Ex-Presidente de CEPES
de la Cuadra	Fernando	Sociólogo
Domínguez	Rafael	Universidad de Cantabria
Elizalde Hevia	Antonio	Sociólogo
Fanjul	Gonzalo	Consultor

Franco Rebollar	Pepa	Folia Consultores
Gaitán	Lourdes	Universidad Complutense de Madrid
García	Álvaro	Matía Instituto
García	Puerto	Observatorio del Pluralismo Religioso en España
Gómez Serrano	Pedro J.	Universidad Complutense de Madrid
González Portillo	M ^a auxiliar	Universidad Pablo de Olavide
González Bueno	Gabriel	Unicef-Comité Español
Illescas	Elisa	
Jarráiz	Germán	Universidad Pablo de Olavide
Jerez	Ariel	Universidad Complutense de Madrid
López	Jose Manuel	Fundacion Pluralismo y Convivencia
Lorenzo	Francisco	Cáritas Española
Malgesinni	Graciela	EAPN
Malo Ocaña	Miguel angel	Universidad de Salamanca
Marbán Gallego	Vicente	Universidad de Alcalá de Henares
Mataix	Carlos	Universidad Politécnica de Madrid
Mora Rosado	Sebastián	Cáritas Española
Navarro García	Fernando	Acción contra el Hambre
Pérez Eransus	Begoña	Universidad Pública de Navarra
Piñar Mañas	José luis	Colegio Universitario San Pablo Ceu
Red Vega	Natividad de la	Universitat de Valencia
Rodríguez	Pilar	Fundación Pílares
Rodríguez Cabrero	Gregorio	Universidad de Alcalá de Henares

Rúa Alonso Corrales	Enrique	Asociación Española de Fundaciones
Sanzo	Luis	Responsable Área estadística, Gobierno Vasco
Segovia Bernabé	José luis	Universidad Pontificia de Salamanca en Madrid
Segurado	María	Cáritas Española
Tamarit	Javier	Confederación Española de Organizaciones en Favor de las Personas con Discapacidad Intelectual FEAPS
Thayer Correa	Eduardo	(CISPO) de la Universidad de Los Lagos
Ureña	Luis	Cáritas Española
Vidal	Fernando	Universidad Pontificia de Comillas

Revista de Responsabilidad Social de la Empresa

Nº 16 · 2014 · Cuatrimestre I

MICROFINANZAS Y ONG

Artículos

Plataforma de **crowdsourcing** con un modelo conceptual semántico para la optimización en el proceso de asignación de recursos microfinancieros

Iker Etxebarria, Alicia García, Jorge García del Arco y Alex Rayón

Factores determinantes en el desvío de la misión en las microfinanzas

Marta de la Cuesta González y José Ángel Velásquez González

Las microfinanzas y su evaluación social: fuente de aprendizaje para la RSE

Jorge Berezo Díez y Jorge Gutiérrez-Goiria

¿Deben utilizar las instituciones microfinancieras un **credit scoring**? Análisis del caso español

Antonio Blanco, Ana Irimia-Diéquez y María Dolores Oliver-Alfonso

Los riesgos del microahorro

José Boza Chirino e Ignacio Zabaleta Kaehler

El microcrédito en la lucha contra la exclusión social en España

M. Carmen Pérez y Armando Muriel

La Asociación Española de Microfinanzas en el desarrollo institucional y regulatorio de las finanzas sociales

Javier Ibáñez Jiménez

21

TERCERA ÉPOCA
ENERO-JUNIO 2013



Pedagogía Social

REVISTA INTERUNIVERSITARIA

MONOGRÁFICO

Programas eficaces
de intervención con familias

Reis

Revista Española
de Investigaciones
Sociológicas

146
Año
LXXVI

CONTENIDO
Fabrizio Bernardi y Héctor Cabolla / Clase social de origen y rendimiento escolar como predictores de las trayectorias educativas
Gloria Caballero, M. J. López-Miguens y Jesús F. Lampón / La universidad y su implicación con la empleabilidad de sus graduados
Rafael Leonísio y Oliver Strijbis / Más allá de la autoubicación: por qué el nacionalismo predice mejor el comportamiento electoral en el País Vasco
Robert Llatferrer y Josep M^a Vallés / Abstención diferencial en Cataluña y en la Comunidad de Madrid: explicación sociopolítica de un fenómeno urbano

CIS

Centro de Investigaciones Sociológicas

Revista Española de Investigaciones Sociológicas

www.reis.cis.es
reis.metapress.com

146

Abril-Junio 2014

Fabrizio Bernardi y Héctor Cabolla
Clase social de origen y rendimiento escolar como predictores de las trayectorias educativas

Gloria Caballero, M. J. López-Miguens y Jesús F. Lampón
La universidad y su implicación con la empleabilidad de sus graduados

Rafael Leonísio y Oliver Strijbis
Más allá de la autoubicación: por qué el nacionalismo predice mejor el comportamiento electoral en el País Vasco

Robert Llatferrer y Josep M^a Vallés
Abstención diferencial en Cataluña y en la Comunidad de Madrid: explicación sociopolítica de un fenómeno urbano

Jesús M. de Miguel y Santiago Martínez-Dordella
Nuevo índice de democracia

Patricia Ótero Felipe
Vínculos entre partidos y votantes. Ideología e integración europea en perspectiva comparada

Jorge Ruiz Ruiz
El discurso implícito: aportaciones para un análisis sociológico

Josep Espuga Tronc, Jordi Farné-Coma, Jan Gonzalo Iglesias y Ana Prados López
Factores que inhiben la movilización social: el caso del área petroquímica de Tarragona

Director

Félix Requena Santos

Secretaría

M^a Paz Cristina Rodríguez Vela

Consejo Editorial

José Alcega Alonso, Miguel Galcerán López, Teresa Castro Marín, Elías Ovejún Rodrigo, José Ramón Pincha García, Luis Garrido Medina, Roberto Gobernado Arribas, Rodolfo Gutiérrez Palacios, Amparo Lasaún Díaz, Francisco Lara Plana, Pablo Ojeda Pabalcaba, Carlota Solís Puga, Benjamin Treviño Montaña, Cristina Torres Albarrá

Edita

Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS)
Metabán, 8. 28014 Madrid
www.cis.es - E-mail: publicaciones@cis.es

Precios

Suscripción anual (4 números)

• Electrónica:

Instituciones 180 €

Particulares 90 €

• En papel y electrónica:

	España	Resto del mundo
Instituciones	180 €	280 €
Particulares	90 €	130 €

• Compra de números sueltos en papel:

Cada número 30 €

CIS

Centro de Investigaciones Sociológicas

Solicitudes de suscripción

EBSCO Subscription Services/España, S. L.
Avda. Bruselas, 7. 28109 Alcobendas (Madrid)
Tel: 91 490 25 02 - Fax: 91 490 23 25
E-mail: ndiaz@ebSCO.es - www.ebSCO.com

Metapress

E-mail: support@metapress.com
web: metapress.com

ECONOMISTAS

COLEGIO DE
MADRID



La revista Economistas es la publicación del Colegio de Economistas de Madrid. Durante el año se editan dos números ordinarios que son monográficos y uno doble extraordinario que recoge el análisis y la valoración de la economía española en el año anterior y sus perspectivas para el año en curso. Se presenta como un plural y completo balance del año, realizado por un amplio grupo de especialistas y estructurado en temas clave del ámbito económico.

Distribución, ventas y suscripciones:
Colegio de Economistas de Madrid
Flora, 1 - 28013 Madrid
Tel. 91 559 46 02 Fax 91 559 29 16
revista.economistas@cead.es
www.colegioeconomistasmadrid.com

Revista Internacional de Sociología

Volumen 71

Nº 3

septiembre-diciembre 2013

Córdoba (España)

ISSN: 0034-9712

Artículos/Articles

La gobernanza de la crisis. Opinión de los ciudadanos de la Unión Europea
Antonio Álvarez Sotoca

Violencia simbólica en el Chile contemporáneo. Estrategias de respuesta en relaciones de alteridad
Aurora Arango Reyes y Manuel Antonio Baeza

Bienestar subjetivo, renta y bienes relacionales. Los determinantes de la felicidad en España
Emma Iglesias Vilcozes, José Adolfo Parra López y José Manuel Sánchez Santos

La educación no formal. Desigualdades en el acceso a la formación de los trabajadores en España
Isabel García España y Marta Ibáñez Pascual

La influencia de la atmósfera política local sobre la conducta electoral. Un estudio del voto socialista en las elecciones locales andaluzas de 2011
Carmon Ortega Villodas, Giselle García Hipola y José M. Trujillo Carazo

El modelo de demandas-control-apoyo y su relación con el riesgo percibido de enfermedad-accidente. Una aplicación a la Comunidad Autónoma andaluza
Mª José Martínez Simó, Pilar Rivera Torres y Rafael Ángel Araque Padilla

Crisis de los cuidados, Ley de dependencia y confusión semántica.
Amparo Serrano Pascual, Alba Artiga Leiras y María Galisteo Díez de León

In Memoriam

Raymond Boudon (1934-2013)
Salvador Giner

Distribuye

Servicio de Publicaciones del CSIC
Vitrubio, 8. 28006 Madrid (España)
Telf. 34-915612833 / 915681619/ 620/640
Fax. 34-915680173

PRECIOS DE SUSCRIPCIÓN 2013

Para España	Para el extranjero
Anual (3 números) ... 47,12 €	Anual (3 números)...73,08 €
Número suelto 20,20 €	Número suelto 29,81 €

Edita

Instituto de Estudios Sociales Avanzados
Consejo Superior de Investigaciones Científicas
Junta de Andalucía

C/ Campo Santo de los Mártires, 7
14004 CÓRDOBA, ESPAÑA
Tf. 34-667780625/26. Fax. 34-667780153

www.iesa.csic.es
<http://revintsociologia.revistas.csic.es>
e-mail: rs@iesa.csic.es



TEORÍA Y REALIDAD CONSTITUCIONAL

N.º 33 1.º semestre 2014

MONOGRÁFICO
LA INTEGRACIÓN POLÍTICA
DE EUROPA (II)

UNED



Normas de publicación

Próximos números

NÚMEROS ABIERTOS

La *Revista Española del Tercer Sector* invita a investigadores y expertos que deseen presentar artículos académicos a que lo hagan a la secretaría técnica de la misma publicación, a través del correo:

secretaria.rets@achesp.org

Los artículos que se presenten deberán **seguir las normas de publicación.**

Normas de publicación

PROCEDIMIENTO DE PUBLICACIÓN DE TRABAJOS

El Consejo Científico decide la admisión de los originales recibidos por la Revista, en cuyo caso estos serán enviados a dos evaluadores anónimos, externos a la entidad editora, de reconocida solvencia científica en el campo de estudio sobre el que versen los originales. Con los informes de los evaluadores, el Consejo Científico decide finalmente aceptar o no el trabajo para su publicación en la **Revista Española del Tercer Sector**. Únicamente se someterán a evaluación externa los artículos. El material para el resto de secciones será evaluado por la dirección de la revista.

NORMAS PARA LA PRESENTACIÓN DE ORIGINALES

1. Los trabajos para su publicación deben enviarse electrónicamente en formato Microsoft Word a la siguiente dirección de correo electrónico: secretaria.rets@luisvives-ces.org.
2. Dado que el proceso de evaluación es ciego, los autores deberán enviar **dos versiones**. Una de ellas incluyendo el nombre, afiliación, dirección postal, teléfono, número de fax e e-mail y un breve curriculum vitae, y otra sin datos identificativos. Asimismo, se aportará un resumen, en español e inglés, de 150 palabras aproximadamente, así como al menos un código JEL y un máximo de cinco palabras clave.
3. La Revista acusará recibo de los originales y el Consejo Editorial resolverá a la vista de los informes de los evaluadores. Las pruebas serán remitidas a los autores antes de su publicación.

4. Los artículos enviados a la Revista deberán ser inéditos y no estar sometidos a procesos de aceptación o publicación en otro medio.
5. La **extensión del texto** no deberá superar los 570.000 caracteres (contando espacios), lo que aproximadamente son 30 páginas tamaño DIN A 4 a doble espacio, incluyendo gráficos, tablas, notas y bibliografía. Es importante no hacer doble «intro» después de cada punto y aparte.
6. Las **distintas secciones** han de numerarse de forma correlativa siguiendo la numeración arábiga (incluyendo, en su caso, como 1 la sección de introducción), y la rúbrica correspondiente se consignará en letras mayúsculas. Consecutivamente, los apartados de cada sección se numerarán con dos dígitos (1.1., 1.2.,...) y tipo negrita sin mayúsculas, y tres dígitos (1.1.1., 1.1.2.,...) y tipo subrayado sin mayúsculas.

Los cuadros, tablas y figuras, en su caso, se numerarán de forma consecutiva y siempre con números arábigos. Cada una dispondrá de título y fuente.

7. **Las notas** se numerarán correlativamente con números arábigos, a espacio sencillo, y serán ubicadas a pie de página, cuidando que se correspondan con un número volado indicado sobre el texto. Sólo incluirán la referencia bibliográfica concreta (por ejemplo, direcciones de Internet) o/y una brevísima anotación, nunca grandes textos. Si éstos fueran necesarios, se llevarán al final del trabajo.
8. Todas las **tablas, cuadros, diagramas, gráficos y otras ilustraciones** irán mnumeradas correlativamente y situados en el lugar que les corresponde dentro del texto. Además en los casos de gráficos, diagramas e ilustraciones deberán incluirse los archivos jpg a 300 ppp de resolución como documento aparte.
9. En caso de entregar un texto destinado a las secciones de «Notas y Colaboraciones», «Herramientas», «Recesiones», «Experiencias» y/o «Documentos», éste deberá tener entre tres y diez páginas. En la sección de **documentos de interés** se especificarán en la cabecera del texto el autor, título del libro, editorial, lugar y fecha de publicación del documento. En el caso de las **recensiones de artículos**, se indicará el autor, título del artículo, nombre de la revista, número y año, y páginas. El reseñador podrá firmar la reseña al final del texto. En **notas y colaboraciones** aparecerá en la cabecera del texto el autor, cargo e institución o entidad a la que representa.
10. En el caso de resultar el **original aceptado** para su publicación, el autor o autores se comprometen a revisar las pruebas de imprenta pertinentes en un plazo máximo de cuatro días desde su recepción. Serán igualmente bien

recibidas sugerencias de temas y otras colaboraciones para cualquiera de las secciones previstas en la revista.

11. Las **referencias bibliográficas** se incluirán en el texto indicando el nombre del autor, fecha de publicación, letra y página. La letra, a continuación del año, sólo se utilizará en caso de que se citen obras de un autor pertenecientes a un mismo año. Dichas letras deberán guardar el orden correlativo desde la más antigua a la más reciente obra publicada. Al final del trabajo se incluirá una sección de referencias bibliográficas que contendrá las obras citadas en el texto. Las referencias deben corresponderse con las recogidas en el texto, y deberán ser ordenadas alfabéticamente por el primer apellido de los autores y después por el año, siguiendo las siguientes pautas:

Apellido (en mayúsculas) y nombre (en minúsculas) del autor, año de publicación (entre paréntesis y distinguiendo a, b, c, etc. en caso de existir varias citas de un mismo año), título del libro (en cursiva) o título del artículo (entre comillas), nombre de la revista (en cursiva) y número, editorial (en libros), lugar de publicación y, finalmente, páginas (págs. xxx). En el caso de trabajos no publicados, se incluirá el enlace de Internet «http//» completo y la fecha de acceso.

NORMAS PARA CITAR

Las citas aparecerán en el texto según el formato «autor-fecha» (por ejemplo, Martínez, 2005) y, en su caso, página (Martínez, 2005: 26). Las referencias en el texto que incluyan más de dos autores usarán la fórmula *et al* (Martínez *et al*, 2005).

Articles Publication Guidelines

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY JOURNAL

The Scientific Council decides the admission of the original received for the magazine, in which case they will be sent to two anonymous reviewers, external to the publishing body of recognized scientific in the field of study that related to the original. With reports of the evaluators, the Scientific Council decides to finally accept or reject the work for publication in the journal of social responsibility of the company. Only be arbitrated and external evaluation articles, the material for the rest of the sections will be evaluated by the direction of the magazine.

The electronic version of the articles will need to be sent by e-mail to **secretaria.rets@luisvives-ces.org** to be considered in the selection process.

NORMAL FOR THE PRESENTATION OF ORIGINALS

1. Works for publication should be sent electronically in Microsoft Word format to the following email address: secretaria.rets@luisvives-ces.org

2. Since the evaluation process is blind, the authors should send two versions:

One of them should include your name, affiliation, postal address, phone, fax, e-mail, number and a brief CV; and another one without any identifying information. Also, a summary of 150 words will be provided in Spanish and English, and at least one JEL code and a maximum of five keywords.

3. The journal will acknowledge receipt of the original and the Editorial Board will resolve in the light of the reports of the referees. Tests will be remitted to the authors before publication.

4. Articles sent to the magazine must be unpublished and not be subjected to processes of acceptance or publication in other media.

5. The extension of the text must not exceed 570,000 characters (counting spaces) that are approximately 30 pages DIN A4 size double spaced, including charts, tables, notes and bibliography. It is important not to double « enter» after each stop.

6. The different sections have numbered correlatively following the Arabic numerals (including where appropriate, such as 1 the introduction section) and the corresponding heading in capital letters. Consecutively, the paragraphs of each section is numbered with two digits (1.1, 1.2...) and bold type without capital letters and three digits (1.1.1, 1.1.2...) and type underlined not-capitalized.

Pictures, tables and figures, if any, are numbered consecutively and always with Arabic numerals. Each will have title and source.

7. The notes are numbered consecutively with Arabic numbers, single-spaced and will be located at bottom of page, taking care to correspond with a number flown indicated on the text. Only include the specific bibliographic reference (for example, Internet addresses) and/or a brief annotation, never great texts. If these were necessary, they will be at the end of work.

8. all tables, pictures, diagrams, charts and other illustrations will be numbered consecutively. Also in case of graphics, diagrams and illustrations must be the jpg files at 300 dpi resolution, besides going inserted in the Word document.

9. If you submit a text for the sectioned of « notes and collaborations», «tools»«recession», «experiences» and or « documents», must be between three and ten pages. In the section of documents of interest are specified in the header of the text the author, title of the book, publishing, place and date of publication of the document. In the case of the reviews of articles, indicate the author, title of article, name of the journal, number and year. The reviewer may sign the review at the end of the text. In notes and collaborations will be shown at the top of the text author, Manager and institution or entity you represent.

10. In case the original is accepted for publication, the author/authors undertake to revise the relevant printing proofs with a maximum period of four days of its receipt. They will be equally well received suggestions for themes and other collaborations for any of the sections referred to in the magazine.

11. Bibliographic references will be included in the text indicating the name of the author, date of publication, letter and page. The letter in the following year will be used when citing works by an author belonging to a same year.

Ten letters stored in sequential order from the oldest to the most recent published work. At the end of the work will include references section containing the cited works in the text. References containing the works cited in the text. References must match the containing in the text, and must be ordered alphabetically by the last name of the authors and then by year. According to the following guidelines:

Surname (in capital letters) and name (lowercase) of the author, year of publication (in parentheses and distinguishing a, b, c, etc.) If there are several quotations from the same year), title of the book (italic) or title of the article (in quotation marks), name (italics) magazine or title of the article (in quotation marks), name of journal (in italics) and number, publishing (in books), place of publication, and finally, pages (pp.. xxx).

In the case of unpublished work, will include the link «[http://](#)» complete and the date of access.

RULES FOR QUOTE

Quotations appear in the text according to the format « Humanities» (for example, Martínez, 2005) and, where applicable, page (Martínez, 2005:26). The references in the text to include more than two authors will use the formula et al (Martínez et al, 2005).

Normes abrégées de publication

REVUE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE

Les articles envoyés à la *Journal Espagnol Du Tiers Secteur* doivent être inédits et ne peuvent avoir été publiés ou être en attente de publication dans d'autres revues. Tous les articles originaux doivent être évalués par des experts anonymes et externes à la rédaction de la Revue.

L'auteur doit envoyer la version électronique de son article à l'adresse suivante: **secretaria.rets@luisvives-ces.org**.

Quand au format, l'article doit être présenté suivant les indications ci-dessous:

1. La police utilisée est Times New Roman, taille 12, double ligne, sans espaces entre les paragraphes. Le document doit comprendre des marges de 2,5 cm de chaque côté.
2. La longueur de l'article ne peut pas dépasser les 40 pages (images incluses).
3. La mise en page du texte doit être standard et dans un programme informatique communément employé.
4. La première page doit inclure le nom de l'auteur ou des auteurs ainsi qu'un court résumé de leur Curriculum Vitae suivi de leur adresse (postale et électronique) et téléphones respectifs.
5. Pour chaque article, l'auteur doit envoyer un résumé (de maximum 120 mots) en espagnol et en anglais ainsi qu'une liste de mots clefs (entre deux et cinq mots) et les références bibliographiques citées/utilisées suivant la bonne classification scientifique internationale correspondante.
6. Les différents chapitres doivent être numérotés en utilisant le numéro «1» pour l'introduction. Les titres doivent s'écrire en caractères majuscules. Les sous-titres doivent énumérés consécutivement en utilisant deux ou trois nombres simples (1.1., 1.2.; 1.1.1, 1.1.2., etc.). Les sous-titres de deux nombres doivent s'écrire en caractère gras et ceux de trois nombres doivent être soulignés (Ex: 1.1 Sous-titre ou 1.1.1 Sous-titre).

7. Toutes les images (tableaux, figures, etc.) utilisées pour illustrer l'article doivent être numéroté. Par voie électronique, ces images doivent être envoyées séparément.
8. Les notes de bas de page doivent aussi être numérotées, espacement simple, et placées au bas de la page.
9. Les citations doivent apparaître dans le texte suivant le format «auteur - date» (par exemple, «Martínez, 2005»). Si nécessaire, il est possible d'également inclure la page (Martínez, 2005: 26). Les références à plus de deux auteurs doivent suivre la formule et al (Martínez et al, 2005).
10. Les références bibliographiques doivent s'inclure en fin d'article sous la rubrique «Références bibliographiques» (sans énumération) par ordre alphabétique des auteurs et en suivant le modèle suivant: Nom de famille (en majuscule) et prénom (en minuscule) de l'auteur, année de publication (entre parenthèse et en distinguant avec les lettres a, b, c, etc. si les références correspondent à des années différentes), titre du livre (en italique) ou de l'article (entre guillemets), nom de la revue (en italique) et maison d'édition, ville de publication et, finalement, les pages (pages xxx). Si la référence est électronique, il faut inclure l'adresse complète Internet «http://www.» suivie de la date d'accès.

Les auteurs recevront cinq exemplaires du numéro de la Revue où l'article sera publié.

Si está interesado en suscribirse a la **Revista Española del Tercer Sector** en la versión impresa, por favor complete e imprima el siguiente formulario, entregando la parte inferior a su oficina bancaria y haciéndonos llegar la parte superior a la fundación Acción contra el Hambre, por correo postal a la Calle Duque de Sevilla, 3 (28002-Madrid) o por e-mail secretaria. rets@luisvives-ces.org

2014 (Nºs 26, 27 y 28)

La suscripción a la versión en papel es gratuita. Los gastos de envío ascienden a la cantidad de 21 euros (sólo para España).

A través de la editorial Sepha se puede adquirir la **versión ePub (0,99€ por número)**:

<http://www.editorialsepha.com/n/len/0/cal/23/revistas-de-accion-contra-el-hambre>

Datos del suscriptor (envío)

ENTIDAD:

Nombre y apellidos:

NIF/ CIF

Teléfono

Dirección

Email:

CP

Localidad

Provincia

Datos de facturación: (solo si son diferentes del suscriptor)

NOMBRE DE LA PERSONA O ENTIDAD:

Nombre y apellidos:

NIF/ CIF

Teléfono

Dirección

CP

Localidad

Provincia

FORMA DE PAGO

- Transferencia bancaria (cuenta nº: 2038-1052-45-6000833929 de la Fundación Acción contra el Hambre)
- Cheque
- Efectivo
- Domiciliación. Si elige esta opción, por favor rellene la tabla de Datos Bancarios.

Datos bancarios

Banco/caja

Dirección Sucursal

Localidad

Titular de la c/c

IBAN

En _____, a _____ de _____ de _____

Fdo. _____ (envíos por email, firma digital)

IMPRESO PARA LA OFICINA BANCARIA (en caso de que la forma de pago elegida sea domiciliación bancaria)

Ruego carguen a mi cuenta abajo indicada los recibos que en adelante les remita la Fundación Acción contra el Hambre, en concepto de suscripción a la *Revista Española del Tercer Sector*.

En _____, a _____ de _____ de _____

PROTECCIÓN DE DATOS

A los efectos de lo dispuesto en la Ley 15/99, de Protección de datos de Carácter Personal y en el Real Decreto 1720/2007, le informamos de que sus datos van a formar parte de un fichero titularidad de la Fundación Acción contra el Hambre, que es así mismo el Responsable del citado Fichero que será procesado con el fin de poder prestar los servicios por usted solicitados y que se encuentra debidamente inscrito en la Agencia Española de Protección de Datos. Con la cumplimentación de sus datos, usted autoriza a la Fundación Acción contra el Hambre para incluir sus datos en el referido fichero, así como su utilización y tratamiento automatizado o no, para la gestión y registro de sus relaciones con la Fundación Acción contra el Hambre.

Asimismo autoriza el tratamiento de sus datos personales para el envío de información sobre actividades y servicios de la Fundación Acción contra el Hambre por cualquier medio, salvo que usted indique expresamente en la casilla correspondiente que no desea recibir ningún tipo de información.

De conformidad con lo dispuesto en la Ley, la Fundación Acción contra el Hambre se compromete al cumplimiento de su obligación de secreto de los datos de carácter personal, y al deber de guardarlos y adoptará la medias necesarias para evitar su alteración, pérdida, tratamiento o acceso no autorizado, habida cuenta en todo momento el estado de la tecnología. Asimismo, establecerá los contratos y compromisos de confidencialidad con aquellos terceros que en función de una relación jurídica accedan a estos datos personales para la gestión del servicio por usted solicitado.

Usted podrá ejercitar sus derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición con arreglo a lo previsto en la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre y demás normativa aplicable al efecto, mediante el envío de una solicitud firmada por él, acompañada de una fotocopia del DNI a la siguiente dirección: C/ Duque de Sevilla 3, 28002 Madrid, a la atención de TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES, o por cualquier otro medio que permita reconocer la identidad del usuario que ejerza cualquiera de los derechos anteriores. En todo caso, la Fundación Acción contra el Hambre se compromete a comunicar al titular de los datos las variaciones que en éstos se puedan derivar del ejercicio de los anteriores derechos, incluida su cancelación.

La Fundación Acción contra el Hambre se reserva el derecho a modificar unilateralmente y sin previo aviso su política de privacidad, siempre de acuerdo a la normativa vigente. Realizado el cambio, los titulares de los datos serán informados por correo electrónico, o cualquier otro medio equivalente.

- No deseo recibir información de otros servicios y actividades de la Fundación Acción contra el Hambre

If you are interested in subscribing to the **Revista Española del Tercer Sector**, please complete and print this form. Please send it to the Fundación Acción contra el Hambre by fax (+34 91 391 53 01), e-mail (secretaria.rets@luisvives-ces.org.) or by post (C/ Duque de Sevilla, 3, 28002, Madrid, Spain).

I would like **to subscribe** to the **Revista Española del Tercer Sector** 2013 issues which has an annual cost of 10€ (VAT and postage costs* not included), and I would also like to receive the issues from the following years

- 2009 (issue 1, 2 and 3)
- 2010 (issue 4, 5 and 6)
- 2011 (issue 7, 8 and 9)
- 2012 (issue 10, 11 and 12)
- 2013 (issue 13, 14 and 15)

I would like to receive a specific issue of the **Revista Española del Tercer Sector** which has a cost per issue of **4€** + **postage costs*** (VAT included): _____
(Please indicate the issues you would like to receive)

I would like to subscribe to the **digital edicion journal (for free)**

* When we receive this form we will inform you of the postage costs.

Contact details of subscriber

NAME OF ORGANISATION: _____

Name and Surname: _____

Tax Identity Number _____

Telephone _____

Address _____

E-mail: _____

Postal Code _____

City _____

State/Region Country _____

Invoicedetails: (only if they are different from the subscriber)

NAME OF PERSON OR ORGANISATION: _____

Tax Identity Number _____

Telephone _____

Address _____

Postal Code _____

City _____

State/Region Country _____

TYPE OF PAYMENT

- Bank account transfer: Bankia. C/ Duque de Sevilla, 3 - 28002 Madrid, Spain. Account holder: Fundación Acción contra el Hambre. IBAN: ES23 2038 1052 4560 0083 3929. BIC (Bank Identifier Code): CAHMESMMXXX
- Cheque
- Cash

ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE DATA PRIVACY AND PROTECTION POLICY

As provided under Act 15/99 on the Protection of Personal Data and under Royal Decree 1720/2007, we inform you that your data are going to form part of a file owned by the Acción contra el Hambre Foundation, which is likewise the party Responsible for the file mentioned that will be processed in order to be able to provide the services requested by you and that is duly recorded in the Spanish Data Protection Agency. By filling in your data, you authorise the Acción contra el Hambre Foundation to include your data in that file, and to use them and process them in an automated form or otherwise, for managing and recording your relations with the Acción contra el Hambre Foundation.

Likewise you authorise your personal data to be processed for the purpose of sending out information about activities and services of the Acción contra el Hambre Foundation by any means, unless you expressly indicate in the appropriate box that you do not wish to receive any information.

In accordance with what is provided for under the Act, the Acción contra el Hambre Foundation undertakes to fulfil its obligation of secrecy regarding the personal data, and is committed to the duty to keep them and will adopt the necessary measures for avoiding the alteration, loss, processing thereof or non-authorised access thereto, taking into account at all times the state of technology. Likewise it will establish the contracts and confidentiality commitments with those third parties that, on the basis of a legal relationship, gain access to these personal data in order to manage the service requested by you.

You may exercise your rights of access, rectification, cancellation and objection in accordance with the provisions of Constitutional Act 15/1999, of 13 December, and other regulations applicable thereto, by sending a request signed by you, accompanied by a photocopy of your national ID card, to the following address: C/ Duque de Sevilla 3, 28002 Madrid, to the attention of TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES, or by any other means that enables the identity of the user who exercises any of the above rights to be recognised. In any event, the Acción contra el Hambre Foundation undertakes to inform the data owner of variations in them that may derive from the exercise of the above rights, including their cancellation.

The Acción contra el Hambre Foundation reserves the right to modify its privacy policy unilaterally and without prior notice, always in accordance with current regulations. Once the change has been made, the owners of the data will be informed by email or any other equivalent means.

- I do not wish to receive information about other services and activities of the Acción contra el Hambre Foundation.