

Estudio del Voluntariado Corporativo Empresarial em el Mundo

Mónica Galiano y equipo

DICIEMBRE 2017

Iniciativa

Itaú Social

Vicepresident

Fabio Barbosa

Superintendente

Angela Dannemann

Gerente de Investigación y e Desarrollo

Patricia Mota Guedes

Coordinadora de Investigación

Cláudia Sintoni

Créditos

Equipo de investigación

Coordinación

Mónica Galiano

Investigadores

Inma Rodriguez (Brasil), Iraida Manzanilla (Venezuela), Raaida Mannaa (Colômbia) e Kathi Dennis (Estados Unidos) e Sarah Hayes (Estados Unidos)

Comunicación

Coordinación de la comunicación

Alan Albuquerque

Design

Rapp

Dirección Artística Julia Crisostomo

Edición y Revisión de la ortografía

Patrícia Logullo

Traducción

Milena Trindade



Agradecimientos

El Itaú Social agradece a todos los representantes de las empresas que han dedicado su tiempo a describir sus programas de voluntariado para este informe. Aquí enumeramos a todos los que acordaron proveer sus nombres.

Alejandra Alonso
Alexandra Infante Perales
Alexandra van der Ploeg
Anna Cunningham
Belén Urbaneja
Bryleigh Loughlin
Carleen Beste
Concepción Navarro
Cynthia Jones
Daniela Vidal Pavan
Denyse Winn
Elizabeth Descailleaux
Emmanuel Casanova Arteaga
Enzo Dotto
Erika Trespalcacios Pérez
Flávio Carlos Seixas
Gisela Noble y Jimena Rodríguez
Hannah van Basshuysen
Ileri Herrera Sandoval
Jamila Cowan
Jan Lawson
Janet Woods
Jennifer Farrington
Jerald Barnes
Juan Carlos Cuzcano
Juan Javier Hernández
Katrine Bernt Winther
Katy Rodríguez
Kennichi Takai
Lila Alejandra Gasca Enríquez
Marcela Toguti
Marcella Lemberg
Marta Gil
Michael Bzdak
Oscar Willian Horta
Patrice Thramer
Patricia Souza Focchi
Paula Cuellar Mayuoral
Ramon Sosa
Rita Monteiro
Roxana Viquez Salazar
Ruth Lewin
Sarah Middleton
Simon Pestano
Tanya Bell



1. Presentación	5
2. La historia del estudio y la demanda del Itaú Social	7
3. Metodología	8
3.1. Empresas participantes	8
3.1.2. Las 47 empresas entrevistadas	9
3.1.3. Áreas geográficas de operación.....	10
3.1.4. Número de empleados y voluntarios.....	11
3.1.5. Áreas de operación de las empresas: tipo de industrias o servicios	11
3.1.6. Causas de voluntariado: apoyo e incentivo.....	12
3.1.7. Los entrevistados	14
3.2. Las investigadoras	14
3.3. El cuestionario	14
4. Programas de voluntariado	17
4.1. Organigrama	17
4.2. Alineación con la misión de la empresa	17
4.3. El voluntariado y la cultura de la empresa	19
4.4. Alineamiento con los objetivos de negocio	21
4.5. Nivel de compromiso de la alta gestión	24
4.5.1. ¿Cómo actúan los líderes?	27
4.6. Innovación en la práctica	30
4.7. El mayor orgullo de la empresa con el programa	33
4.8. Acciones inspiradoras	36
4.9. ¿Cuáles son las preocupaciones de las empresas?	39
5. La gestión de los programas de voluntariado	43
5.1. ¿Quién coordina el programa?	43
5.2. Comités	45
5.3. Formación dada a los voluntarios	46
5.4. Las necesidades comunitarias y la planificación de proyectos	48
5.5. Alianzas con empresas y organizaciones de la sociedad civil (OSCs)	49
5.6. Tecnologías de gestión y red social	51
6. ¿Qué significa la evaluación del programa en su empresa?	54
7. ¿Cuál es la historia que le cuentan al mundo sobre tu programa?	61
8. ¿Qué vieron las entrevistadoras?	64
9. Glossario	67
10. Bibliografía	70

1. Presentación

“El voluntariado me he hecho aprender habilidades humanas como la paciencia, la perseverancia, trabajar y nunca desistir, hacer incansables esfuerzos”.

Rishi Banshiwal

Los trabajadores de hoy en día son menos estables en puestos de trabajo, más diversificados en sus conocimientos y más expertos en tecnología que sus predecesores. Ellos también están trabajando en una era de mayor incertidumbre, ya que toda la industria está siendo transformada por la tecnología y la globalización.

Nos sorprendió un cambio de rumbo: hace unos cinco o seis años, las empresas estaban muy preocupadas por alinear sus acciones voluntarias con los objetivos de negocio; hoy en día están más preocupadas con los impactos internos en la empresa y la adquisición de las habilidades de sus empleados. También comienza a surgir la importancia de la colaboración con los programas de diversas empresas en acciones locales conjuntas.

Lo que no ha progresado mucho es el pensamiento evaluativo. Como se hizo hace 10 o 15 años, la mayoría todavía llama a los indicadores de la grabación de las horas, de los voluntarios, de las personas atendidas o alcanzadas. La explicación sigue siendo la misma: “es muy difícil medir el impacto”.

Sin embargo, algunas empresas quieren hacer acciones que añadan valor, que dejen de ser actos únicos y que generen cambios continuos. Este pensamiento podría dar dirección para los próximos cinco a diez años de voluntariado corporativo. Y es probable que la adhesión a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ONU) se vuelva más clara en el futuro, porque hasta ahora no ha habido un movimiento muy activo sobre el tema en las empresas, siendo evidente la falta de una mayor comprensión de los empleados acerca del tema.

Destacamos a continuación algunos de los testimonios que forman una buena ilustración del voluntariado en las empresas.

El mayor orgullo del programa:

- *“El compromiso de los jóvenes. Ellos viven lejos y participan de acciones voluntarias en los fines de semana; en lugar de descansar, deben levantarse temprano para llegar a tiempo. A veces, ellos vienen con sus familias y comparten ese día.”*
- *“Estoy orgulloso de que la empresa no haga lo más fácil, pero ofrezca su tiempo y su trabajo para generar actividades y soluciones concretas y reales.”*

La acción más inspiradora:

- *“Lo mejor fue invitar a los clientes a trabajo voluntario... pusimos una llamada en el programa de televisión y recibimos más de miles de correos electrónicos de clientes: ‘quiero ser voluntario’ ”...*

Innovaciones en acciones:

- *“Pobreza Cero: muy innovador fue traer voluntarios a los OSCs que se dedican a erradicar la pobreza y trabajar un día entero en el campo con personas realmente pobres, aprendiendo y entendiendo los conceptos y cómo se hace.”*

- **“Desafío da GerH (Health Generation):** Competición social global para encontrar soluciones a los problemas de salud del mundo y ayudar a crear generaciones más sanas.”

Innovaciones en la gestión:

- *“Creamos la figura de los prevoluntarios, y nuestros empleados pueden incluir a sus hijos entre 14 y 16 años como voluntarios.”*
- *La “geolocalización” de las actividades voluntarias. Con los medios digitales, las comunidades cercanas se han incluido en las decisiones sobre las acciones que el barrio necesita. “Es el mayor generador de fidelidad y compromiso de la comunidad.”*
- *Aplicación exclusiva para voluntarios ... “Le advierte cuando hay actividades de su interés en su territorio, puede enviar fotos y comunicarse con el resto de los voluntarios. Es una herramienta para administrar su vida como voluntario con la conveniencia de un dispositivo que está en el bolsillo.”*

Evaluación: lo que buscamos:

- *“... Que la generación de valor sea el punto donde la campaña se concentre y no nos perdamos en datos innecesarios.”*
- *“Nuestros indicadores son principalmente de eficiencia y rendimiento, y no de impacto.”*
- *“Más enfoque en los resultados y menos en las actividades, menos números de cobertura, workshops, personas... y más sobre los cambios que se realizan en las personas.”*
- *“Los indicadores de impacto tienen que ver con el análisis anterior que se hace de la comunidad: buscamos que haya cambios y que estos indicadores se muevan a largo plazo (de tres a cinco años, el tiempo mínimo para ver los cambios).”*

Preocupaciones:

- *“El eterno dilema del voluntariado corporativo: encontrar el equilibrio entre las responsabilidades que tiene el delegado como empleado y las que tiene como voluntario.”*
- *“Que lo que hacemos es cada vez más relevante, que genera valor, que conecta a las personas.”*
- *“La autenticidad de lo que hacemos, la credibilidad del programa de voluntariado... El punto crítico de cada actividad que hacemos es mantener la credibilidad y el respeto de las personas que participan, los voluntarios y la sociedad que se beneficia. Que la compañía no caiga en un campo donde se podría pensar que lo hacemos por pura hipocresía.”*

2. La historia del estudio y la demanda del Itaú Social

El Itaú Social quiso conocer más de cerca las experiencias en el voluntariado corporativo de las empresas en la actualidad. El área de Investigación y Desarrollo solicitó entonces la realización de un mapeo de buenas prácticas en Brasil y en todo el mundo, levantando casos que sirvan de referencia e inspiración para el programa voluntario Itaú Unibanco y para otras empresas y organizaciones.

El enfoque de la investigación, con un cierto énfasis en los programas educativos, fue la innovación en la gestión, el voluntariado digital y las estrategias para organizar y movilizar a través de comités locales. Se observarían detalles particulares sobre la gestión, estructura y composición de los equipos, y la adopción de comités para la gestión descentralizada, para una mejor capilaridad y para lograr una comunicación más amplia y una formación de voluntarios más completa.

Los diversos tipos de actividades que se llevan a cabo hoy en día también se conferiría, así como la tecnología utilizada para el seguimiento y la gestión, y el cuánto puede haber cambiado la forma de apoyarlo. Se prestaría especial atención a la repercusión del voluntariado tanto en el público externo, a través de los resultados en la comunidad, como en el público interno, por las percepciones de los empleados con respecto a su desempeño profesional y los impactos en su vida personal. Por último, un análisis del valor del voluntariado se llevaría a cabo más allá del posible valor económico que muchos atribuyen a ella.

3. Metodología

3.1. Empresas participantes

Se definió que se estudiaron aproximadamente 50 empresas nacionales, regionales y globales, con sede en 4 continentes. Estas empresas e industrias deberían tener diferentes tamaños, áreas de especialización y recortes geográficos.

Sobre la base de varias experiencias previas de los profesionales del equipo, se identificaron unas 190 empresas que respondieron al perfil deseado. Esta lista fue validada por el Itaú Social, verificando si las empresas habían ofrecido voluntariamente algunos años de trabajo, con un programa consolidado, monitoreado acciones, resultados registrados y publicados en sus formas habituales. Después del análisis, se dejaron 107, a los que se enviaron correos electrónicos y se realizaron contactos telefónicos. La decisión inicial fue ponerse en contacto con empresas más conocidas de los miembros del equipo, privilegiar empresas con buena articulación de gestión en comités y con estrategias para fortalecer estos grupos.

Las primeras reacciones fueron entre el 50 y el 60% de la aceptación; el 20% de las empresas pidieron más detalles sobre el estudio en sí y aproximadamente el 5% querían estar seguros de la forma en que los nombres de las compañías serían publicados o citados. El 15% a 20% restante o rechazaron o no respondieron a varios intentos de contacto.

Después de contactos positivos, se seleccionaron entre 10 a 12 empresas para cada entrevistadora, y 4 empresas en Brasil. Se enviaron cartas oficiales firmadas por el Itaú Social, invitándolas a integrar el estudio. Los primeros 15 a 20 contactos fueron muy rápidos, fácilmente aceptados, y las entrevistas ocurrieron en 15 días. Lo siguiente tardó unas tres semanas en programarlo: muchos líderes estaban de vacaciones, y varias alegaron falta de tiempo. Algunos de ellos mencionaron que no tendrían tiempo de pasar por todas las rutas de aprobación (más de cinco instancias internas), pero una de ellas autorizó a la filial del México a responder al programa local.

De las 47 entrevistas finales, la mayoría casi absoluta de ellas se realizaron remotamente (menos 3 que fueron presenciales en Brasil); se realizaron en 2 meses, del 30 de julio hasta el día 30 de septiembre de 2017. Se realizó un seguimiento semanal y orientación sobre posibles dificultades con las empresas y entrevistas (alrededor de 15 reuniones por Skype o GoToMeeting con el equipo, de mayo a agosto).

Para registrar el contenido obtenido, se abrió una carpeta del proyecto en Google Drive, que contenía subcarpetas con las entrevistas de cada investigador, con subcarpetas para cada empresa. En la subcarpeta de cada empresa, se archivaron entrevistas transcritas, en la mayoría de los casos las grabaciones de conversaciones, materiales adicionales que las empresas indicaron, traducciones al portugués, comentarios elucidativos etc. Otra carpeta también fue abierta en Google Drive compartida con Itaú Social, donde se colocaron materiales más definitivos para el seguimiento: el cuestionario definitivo en 3 idiomas, cartas del Itaú Social, las listas de aproximadamente 70 empresas que inicialmente respondieron, la actualización semanal de la lista de encuestados, el calendario de entrevistas, cronograma actualizado y otros materiales.

Se creó una entrevista estándar en la plataforma de SurveyMonkey, en la que se insertaron las respuestas de elemento por elemento, ya traducidas al portugués. Por lo tanto, era posible conocer las respuestas de todos los entrevistados a una pregunta cualquier. Este sistema facilitó el análisis horizontal temático y emergió las líneas que dieron estructura y formato al estudio. Las conversaciones resultaron muy productivas en términos de captar la percepción personalizada. a percepção personalizada.

3.1.2. Las 47 empresas entrevistadas

1. Amway
2. Asociación UNACEM (Unión Andina de Cementos)
3. AUDI AG
4. Avnet, Inc.
5. BAC Credomatic
6. Banco de Crédito del Perú (BCP)
7. Bank of America Merrill Lynch - México
8. BD (Becton Dickinson and Company)
9. BRF S.A.
10. C&A Brasil
11. Cargill
12. Cervecería Nacional | Anheuser-Busch InBev
13. Corona Industrial
14. Dell Technologies
15. Denso
16. DIAGEO
17. DIRECTV Latam
18. Discovery Limited
19. Empresas Polar
20. Ford Motor Company
21. Fundación La Caixa
22. GlaxoSmithKline (GSK)
23. Grainger
24. Grupo Bolívar - Fundación Bolívar Davivienda
25. Grupo EDP- Energías de Portugal, S.A.
26. Grupo SURA - Grupo de Inversiones Suramericana
27. Hogan Lovells
28. InterCement Brasil
29. Johnson & Johnson
30. Manpower - Argentina
31. Marsh
32. Mutua Madrileña
33. Nike, Inc.
34. Northrop Grumman
35. Novo Nordisk A/S
36. PIMCO (Pacific Investment Company)
37. RBC (Royal Bank of Canada)
38. SAP (Software Solutions)
39. Softek (Software y TI)
40. Sampo Holdings
41. Starbucks Coffee Company
42. Telefonica Vivo S.A.
43. The Walt Disney Company Latin America
44. UPS (United Parcel Service)
45. Volkswagen Financial Services México
46. Walmart México
47. Yamato Holdings

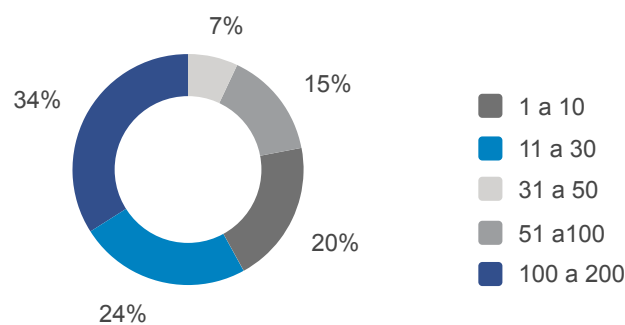
3.1.3. Áreas geográficas de operación

Se entrevistó a líderes de empresas que operan en Asia, África, Europa, Sudamérica y Norteamérica. China parece sumamente involucrada, según las empresas que tienen una gran footprint medioambiental en la región. Sin embargo, es necesario trabajar con el gobierno, lo que plantea algunos desafíos, especialmente un cambio de enfoque. En general, las empresas actúan de esta manera en términos de negocio, pero normalmente no tienen que hacer lo mismo con la comunidad. Pero, China está ansiosa por ser parte de estos programas y los empleados realmente parecen tomar la iniciativa para asegurarse de que el voluntariado es una parte efectiva de los esfuerzos de responsabilidad social corporativa.

Hubo una mayor participación de los países de EMEA (Europa, Oriente Medio y África, por la sigla en inglés) que los observados hace unos años. Hoy en día hay mucha más participación en la EMEA – en Europa, especialmente con el tema de los refugiados. Además, algunas compañías informaron de una fuerte actividad en el Medio Oriente.

Las empresas entrevistadas operan en 1 país hasta 220 países (incluyendo territorios), con un voluntario en cualquier lugar donde instalen una oficina. Algunas empresas son muy grandes, con 8 de ellas trabajando en más de 100 países. Por otro lado, hay empresas que operan en 2 ciudades solamente, hasta empresas que operan en alrededor de 500 ciudades.

Empresas actuando en #países



Para las grandes empresas mundiales, tener un programa de voluntariado global sigue siendo un desafío. La tendencia continúa: lo están intentando, pero no es fácil (nunca lo fue) y la mayoría aún declara no sentir que su programa es realmente global y consistente. Puede ser el punto más alto a alcanzar, y puede que ni siquiera sea posible, pero quieren llegar a esto y todos sienten que están por debajo de sus propias expectativas. Este es un artículo a tener en cuenta para evaluar su progresión.

* En investigación anterior: Allen, K. Galiano, M e Hayes, S. “**Global Companies Volunteering Globally**”, IAVE, Washington, junio 2011. Disponible en inglés, portugués y español en <https://www.iave.org/knowledge-development/>.

3.1.4. Número de empleados y voluntarios

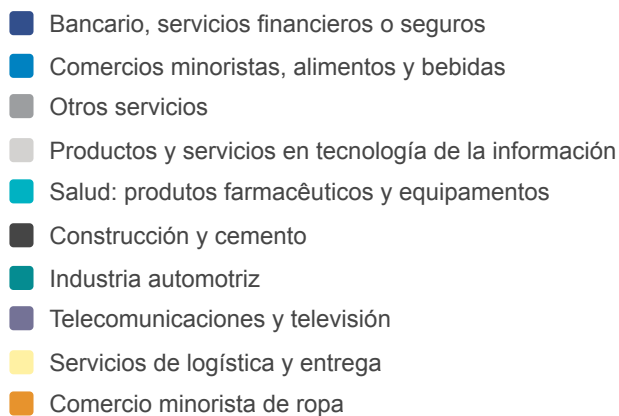
Hay empresas de todos los tamaños en la muestra entrevistada, en la más pequeña hay 230 empleados y en la más grande hay 2,3 millones empleados en todo el mundo. Mientras que uno gestiona un pequeño grupo de 40 voluntarios, otro declara tener más de 200.000 voluntarios en el mundo.

Los porcentajes de participación en el voluntariado son muy dispares, lo que nos hace suponer que el concepto de voluntariado utilizado por todos ellos no es homogéneo. Algunas empresas también consideran que los donantes de dinero o materiales cuentan como voluntarios, y por lo tanto los números suben alarmantemente, porque cada participante cuenta con campañas de donación. En Asia es muy común trabajar en equipos, en el colectivo, y a menudo el trabajo voluntario es “fuertemente sugerido” por el supervisor jerárquico. La propia cultura asiática, con la importancia que se da al trabajo — y el verdadero desafío del desempleo — hace que estas adhesiones sean muy comunes. Algunas empresas nos han dicho: “queremos que todos los empleados sean voluntarios”. Y otros respondieron que los voluntarios son “todos los empleados de todas las oficinas del mundo”.

3.1.5. Áreas de operación de las empresas: tipo de industrias o servicios

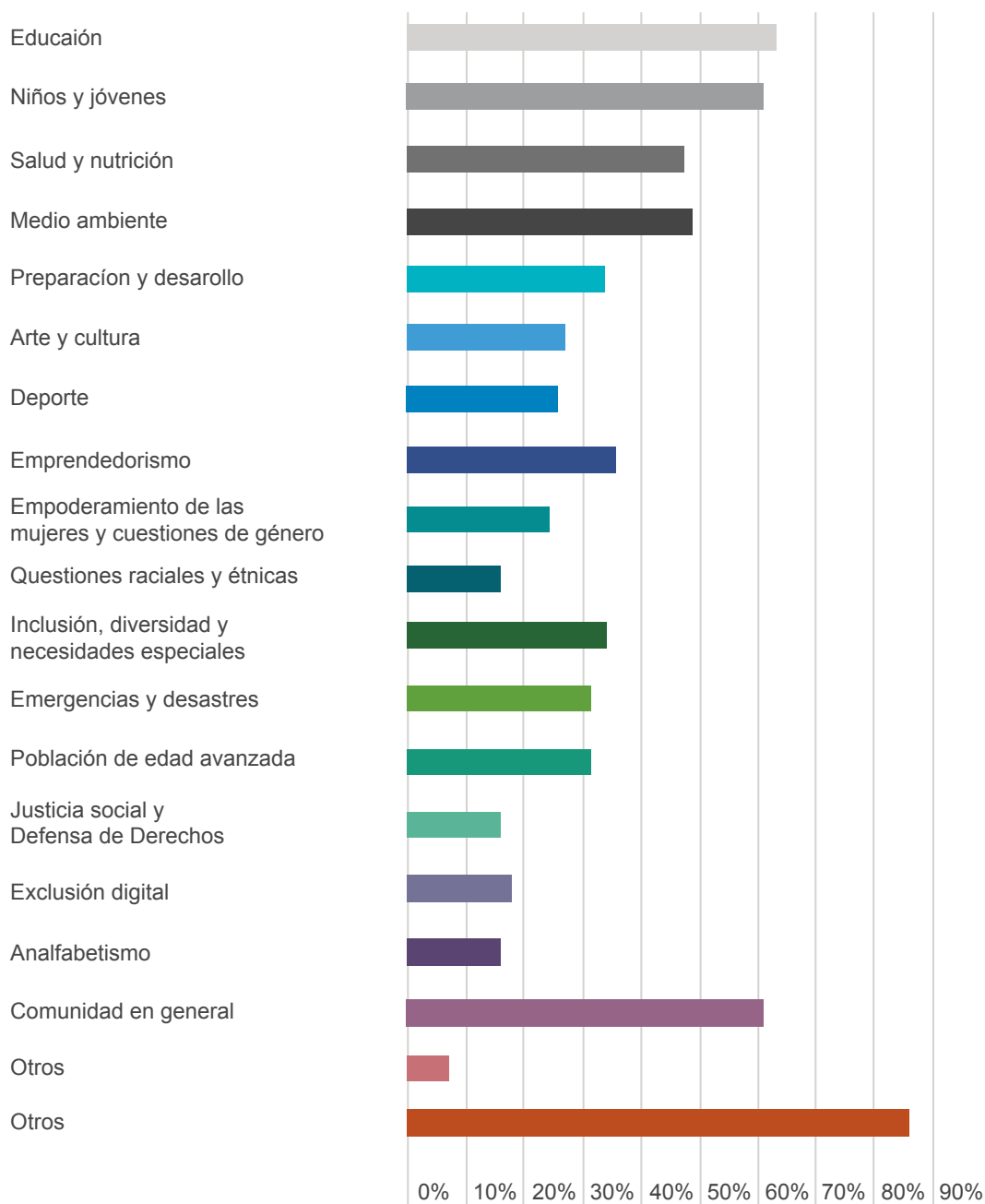
Las empresas entrevistadas para esta investigación tienen muy variadas áreas de actividad, en la industria y en los servicios. Las áreas más comunes, sin embargo, eran financieras o de seguros y servicios en general. El gráfico muestra el escenario con más detalle.

Áreas de operación



3.1.6. Causas de voluntariado: apoyo e incentivo

Las áreas focales de la actividad voluntaria de las empresas (mostradas en detalle en el gráfico) siguen siendo muy similares a las de las investigaciones llevadas a cabo en años anteriores* y continúan conectadas, cada vez más, con el negocio de las empresas. Esta narrativa, que hace quince años casi no se mencionaba, ahora se está aceptando de forma más natural y parece venir del discurso de la gobernanza.



Algo que parece haberse intensificado es el interés en apoyar a los refugiados. Algunas empresas mencionan esto como un enfoque específico, pero otros lo han descrito como un tema en el que están empezando a trabajar. Es obvio que es un problema actual, y las empresas tienen razón al considerar sus posibilidades reales, especialmente las que operan en países con grandes poblaciones de refugiados.

*Allen, K. Galiano, M. e Hayes, S. “Global Companies Volunteering Globally”, IAVE, Washington, junio 2011. Disponible en inglés, portugués y español en <https://www.iave.org/knowledge-development/>. Accedido el 8 diciembre 2018.

Los transnacionales (cross-borders) o los programas transnacionales (voluntariado en otros países), enfocados en temas específicos, mantienen su lugar y hacen parte de la historia de la reputación de varias empresas. Aportan enormes impactos en el desarrollo técnico, sanitario y social y, aunque no incluyen a muchos empleados, los otros colegas se sienten orgullosos de estos programas. Algunas empresas que no tenían estos programas antes ya están comenzando, en asociación con otras organizaciones.

Por otro lado, la sensación es que las empresas están empezando a ramificar un poco y no sólo centrarse en estos programas en el extranjero, sino para equilibrar con las oportunidades que alcanzan una mayor cantidad de empleados, lo que no significa que estos programas “pierden” su importancia o desaparecen, pero las posibilidades se están expandiendo. Algunas empresas han mencionado una reducción razonable de costos al repetir el cross-border dentro de la comunidad cercana, con ganancias muy similares para los voluntarios y el público involucrado.

El apoyo en los desastres no sale de la escena como una de las principales áreas de atención, especialmente con la cantidad de desastres naturales o promovidos por el hombre. Parece que muchas empresas están ajustando sus respuestas a este tipo de evento, tratando de ser más realistas y dedicando a lo que realmente pueden hacer, en lugar de ceder al impulso de correr al sitio, o enviar cualquier tipo de materiales que recogen en sus oficinas. Esto se traduce en más donaciones monetarias que el trabajo voluntario – aunque la preparación de cestas de mercancía todavía sea considerada por muchas empresas como una importante actividad de team building (creación de equipos).

El desempleo juvenil, la preparación para la Universidad y el desarrollo de la fuerza de trabajo siguen siendo opciones prioritarias en las empresas; añade a esto que en Estados Unidos, en particular, el empleo para los veteranos se ha convertido en una preocupación importante.

Después de las entrevistas, se percibe que hay muchas áreas de actividad que sólo hacen una rotación con el tiempo. Hay algunas diferencias, pero muchas de las acciones hemos escuchado varias veces en los últimos quince años. ¿Se relaciona esto con la economía, el cambio de liderazgo, la situación global como se presenta y la creciente conciencia de los empleados, en parte debido a los millenials? Pero, ¿podría ser también debido a la tecnología, las fusiones y el mundo en el que vivimos, con un rumor constante de noticias y temores e incertidumbre? Raramente los recursos sustanciales – financieros y con personal – están destinados a programas voluntarios; las empresas tienen sus propias preocupaciones, y parece que la comunidad, a pesar de su enorme importancia, a veces se queda atrás.

En la última respuesta “**Otros**”, la gente se extendió explicando mejor sus programas, en lugar de mencionar sólo otras áreas que simplemente no estaban en la lista. Podemos destacar lo siguiente: ayudar a crear comunidades prósperas, hacer un buen uso del tiempo libre, el consumo responsable de alcohol, la educación financiera, la infraestructura social, la migración y la inclusión, mejorar la producción, mentorías, el programa de dirección automovilístico responsable para adolescentes, uso de tecnología para acciones sociales, apoyo a veteranos de guerra, voluntariado profesional. Los grupos de afinidad desempeñan un papel importante en muchos programas de voluntariado; lentamente, pero consistentemente, la conexión con la diversidad y la inclusión crece. Tiene sentido, ya que el mundo también está en la misma dirección.

3.1.7. Los entrevistados

En su inmensa mayoría, las personas entrevistadas mantenían altos cargos en las empresas. Además de algunos coordinadores de programas de voluntariado, entrevistamos:

- Director, Ciudadanía Corporativa Global
- Gerente sénior, Compromiso Corporativo
- Director global, Compromiso de los Empleados e Impacto en la Comunidad Global
- Líder global em Participación de los Empleados
- Director, Ciudadanía Corporativa y Gestión de Marca
- Vicepresidente sénior, Ciudadanía Corporativa Global e director ejecutivo de la Fundación
- Director de Gestión Social
- Gerente de Contribuciones Filantrópicas
- Gerente de Responsabilidad Social Corporativa
- Gerente de Cultura
- Directora regional de Sustentabilidad
- Gerente de Desarrollo y Participación de la Comunidad
- Asociado sénior Pro Bono y Ciudadanía
- Jefe regional de Ciudadanía Corporativa

3.2. Las investigadoras

- Directora del estudio con experiencia en investigación global y varios libros publicados en varios idiomas: Mónica Galiano, Argentina, con domicilio en Brasil.
- Cinco investigadoras internacionales, que viven en cuatro países (Brasil, Venezuela, Colombia y Estados Unidos), con amplia experiencia en estudios e investigación: Inma Rodríguez, Iraida manzanilla, Raaida Manna y Kathi Dennis y Sarah Hayes.

3.3. El cuestionario

Se basó en tres instrumentos ya utilizados en la investigación nacional y mundial sobre Voluntariado Corporativo: el cuestionario del Global Council of Corporate Volunteering (IAVE)¹, el cuestionario de Evaluación Comparativa de la Iniciativa Latinoamericana (Iraida manzanilla y Thais Bonsanto) y los indicadores de Rendimiento (Mónica Galiano y Kenn Allen). Se añadieron comentarios de los miembros del equipo sobre las preguntas formuladas en varios premios en los que fueron jurados, preguntas tecnológicas sobre sistemas y aplicaciones, y consultas a varios libros, así como informes sobre aspectos de la gestión. Se alcanzó una lista única de unas 40 cuestiones evaluativas, que se perfeccionaron hasta que se llegó a un cuestionario de 23 preguntas. Esto fue precedido por la encuesta de datos de contacto y métricas básicas: países en los que opera la empresa, número de empleados y voluntarios, áreas de especialización, departamento de la empresa donde se encuentra el programa, soporte y apoyo de alta gerencia y dirección.

* Allen, K. Galiano, M. e Hayes, S. “**Global Companies Volunteering Globally**”, IAVE, Washington, junio 2011. Disponible en inglés, portugués y español en <https://www.iave.org/knowledge-development/>. Accedido el 8 diciembre 2018.

Cuestionario utilizado en la investigación

Política, misión

1. ¿El programa de voluntariado tiene una declaración de misión o una declaración de propósito?
¿Tiene una política por escrito?

Cultura organizativa

2. ¿En qué medida crees que el programa refleja la cultura de su empresa?

Áreas de actuación

3. ¿Cuáles son las áreas prioritarias en las que incentiva a los empleados a ser voluntarios?
 - *Educación*
 - *Niños y jóvenes*
 - *Salud y nutrición*
 - *Medio ambiente*
 - *Preparación y desarrollo de la fuerza laboral*
 - *Artes y cultura*
 - *Deportes*
 - *Emprendedorismo*
 - *Empoderamiento de las mujeres y cuestiones de género*
 - *Questiones raciales y étnicas*
 - *Inclusión, diversidad y necesidades especiales*
 - *Auxilio en desastres/emergencias*
 - *Población de edad avanzada*
 - *Justicia social/defensa de los derechos*
 - *Exclusión digital*
 - *Alfabetismo*
 - *Apoyo geral a la comunidad*
 - *Otros*

Relación con los objetivos de negocios

4. ¿El programa de voluntariado está relacionado con los objetivos de negocio de la compañía? Si es así, ¿cómo se da esta relación?

Necesidades de la comunidad

5. ¿Cómo identifica las necesidades dentro de la comunidad?

Asociaciones con instituciones de la comunidad

6. ¿Las alianzas con los OSCs forman parte integrante de la efectividad de su programa de voluntariado?
¿Tiene ejemplos de alianzas exitosas de OSCs en su programa de voluntariado?

Programas y proyectos

8. ¿Cómo elegir, definir o diseñar programas y proyectos?

Innovación e inspiración

9. ¿Cuáles crees que son sus programas y prácticas más innovadores y por qué los considera innovadores?
10. Si tuviera que compartir sus prácticas más inspiradoras con otras empresas, ¿qué serían?
11. ¿En qué regiones y/o países es su programa el más fuerte? ¿Y los más débiles? ¿Por qué?

Administración, tecnología y formación

12. ¿Dónde está alojado el programa de voluntariado (HR, Comunicaciones, Comité Ejecutivo, Departamento de responsabilidad social corporativa u otro)? ¿Por qué elegiste esta área? ¿Siempre ha estado aquí? ¿O ha cambiado?
13. ¿Opera con comités regionales y locales? Comenta los desafíos o éxitos de este formato.
14. ¿Hay algún programa de capacitación formal para los empleados voluntarios? ¿Es generalmente para programas o proyectos específicos? ¿En persona o distancia? Si es así, ¿quién proporciona estos entrenamientos y cómo funcionan?
15. ¿Utiliza algún sistema tecnológico para la gestión del voluntariado? ¿Cuál? ¿Estás satisfecho? ¿Qué extrañas? ¿O qué le gustaría que proporcionaría el sistema?
16. ¿Este sistema permite a los usuarios interactuar entre sí, como en una red social, o simplemente para registrar actividades y resultados?
17. ¿Su programa de voluntariado utiliza hoy en día alguno de estos instrumentos?
 - *Loyalty program/rewards*
 - *Donation*
 - *Grant management*
 - *Crowdfunding*
 - *Gamification*
 - *Artificial intelligence*
 - *Business intelligence*
 - *Chatbot (robot para chats automatizados)*
 - *Hour log*
 - *Messaging*
 - *Voting*
 - *Polls*

Si no, ¿te gustaría usar? ¿Cuáles?

Evaluación

18. ¿Su empresa evalúa el rendimiento, los resultados y el impacto del programa? ¿De qué manera? ¿Cuáles son las métricas más relevantes para medir el éxito de su programa? ¿Qué tipo de indicadores utilizas? ¿Cómo se revelan los resultados?

Participación de ejecutivos y gerentes

19. ¿Cree que la alta gerencia está comprometida activamente y reconoce el valor del programa de voluntariado de la compañía?
20. ¿De qué manera participan los principales ejecutivos (gerentes y directivos) del programa? ¿Qué expectativas tiene la empresa para su compromiso?

Preguntas finales

21. ¿Cuál es la historia que están contando acerca de su programa de voluntariado corporativo? ¿Cómo la revelas?
22. ¿Qué le preocupa de su programa?
23. ¿Qué le da más orgullo en su programa?

4. Programas de voluntariado

4.1. Organigrama

Los programas de voluntariado difieren mucho en su ubicación en las estructuras corporativas:

- Once programas están incluidos en el área de Responsabilidad social y siete responden a la Sustentabilidad.
- Seis están en fundaciones: cuatro de ellos responden a Recursos Humanos, uno al área de Relaciones Institucionales, uno directamente al Vicepresidente del Grupo.
- Cinco programas están subordinados al área de Comunicaciones Corporativas.
- Cuatro de los programas están en Institutos, tres en Relaciones Públicas, dos en Ciudadanía Corporativa.
- Y los otros declaran estar en los departamentos de Ventas, en Asuntos Corporativos, en la Asociación de Voluntarios o responder directamente al CEO Administrativo.
- Los programas globales se encuentran en equipos de sedes corporativas, equipos Globales de Responsabilidad Social, equipos de Impacto Social Global o departamentos de Marketing y Comunicación Global.

El Departamento de Recursos Humanos ocupa más espacio en los campos de la responsabilidad social corporativa y el voluntariado empresarial, en general en una forma positiva, a veces desafiante, pero aún así deseada. La idea de desarrollo profesional, y ahora de desarrollo personal también, con un equilibrio entre la vida y el trabajo, la felicidad personal, el bienestar, figura en muchos de los programas. El tema sigue siendo nuevo para algunos, que sólo ahora se conectan con los recursos humanos, y otros que aún no han logrado definir una pregunta sobre la comunidad en la encuesta anual de recursos humanos.

Una tendencia en las empresas es que “las horas ya no son el Santo Grial “. Se están concentrando más en la cantidad de socios (sus empleados) que lideran proyectos y la cantidad de “corazón” (sensación) en ellos que en el número de horas grabadas. Muchos comentarios se han detectado en este sentido; lentamente, la dimensión de la evaluación entra en la percepción de muchos.

4.2. Alineación con la misión de la empresa

“Conectar a los empleados con oportunidades estratégicas y de impacto en las áreas de voluntariado, desarrollo de habilidades y donación de la comunidad para crear una cultura que promueva la excelencia y apoye la retención de empleados.” Este es un ejemplo de una misión de programa de voluntariado recogido. Naturalmente, cada empresa tiene visiones diferentes, y sus políticas y misiones reflejan esta diversidad.

Por ejemplo, la misión global de **GSK** es ayudar a las personas a hacer más, sentirse mejor y vivir más tiempo. Su programa PULSE es muy inmersivo y se considera “*su joya de la Corona*”. La convicción de **Amway** (que quiere ser el mayor programa de voluntariado global hasta 2019) es: “*Creemos en usar lo mejor de nuestro negocio y la pasión de nuestra gente para enfrentar una necesidad global*”; #AmwayVolunteers es una invitación para que los empleados hagan parte. El papel del programa de la **Discovery** es incentivar “*el espíritu de voluntariado*” como una forma de fortalecer la sociedad sudafricana. Su principal objetivo para 2018 es ser la mejor organización de seguros global y ser una fuerza para el bien social.

Entre las principales empresas globales, en **Walmart** todos los recursos para acciones sociales y trabajo voluntario provienen de la filial de México. La política incluye lo que se permite y lo que no, en las actividades de los voluntarios, las reglas generales sobre cómo registrarse, qué tipo de gastos se pueden hacer y lo que no etc. La misión general de **Starbucks** es “*inspirar y nutrir el espíritu humano, una persona, una taza, un barrio a la vez*”, quieren que el “delantal verde” sea reconocido como un símbolo no sólo para un excelente servicio en las tiendas, sino también en las comunidades. **Nike** tiene “*One Promise and Two Offers*” para los empleados. La Promesa es que ellos los apoyarán en todas sus pasiones en la comunidad a través de su tradicional programa de Matching Funds de 1 x 1 dólares. Pero si los empleados donen a una organización que inspire a los niños a practicar deportes, duplicarán el regalo a 2 x 1. Y las dos ofertas de actuación son: Nike Community Ambassadors y Nike Community Impact Fund. En **Grainger**, esta equivalencia se extiende hasta 3 x 1 (tres dólares por cada dólar donado por el empleado).

*“Estamos cambiando la forma en que el mundo se mueve para mejorar la vida de las personas... Construimos más que automóviles y camiones, construimos mejores comunidades.
Ford Motor Company*

En Brasil, el **Instituto C&A** es un espacio para el aprendizaje y el incentivo de la participación ciudadana. El programa tiene la misión de promover y calificar la acción voluntaria de los asociados de C&A en las comunidades en las que opera la compañía. La **Telefonica Vivo** tiene una política global, y en Brasil, se conceden 16 horas de trabajo remunerado por año para realizar la acción y 12 horas de trabajo para la formación.

“Tenemos un manual voluntario: como se hace, cómo participar en todo, el paso a paso cómo hacer las acciones y también como filmar, porque queremos publicarlo en nuestros canales. También tenemos un manual de construcción de equipo con impacto social.

En **BAC** hay una guía de voluntariado regional que establece objetivos, indicadores de medición, responsabilidades de diferentes niveles organizacionales; define los diversos tipos de voluntariado y las causas que se apoyan y permite la estandarización de los programas en los países donde opera. La estrategia de responsabilidad social corporativa de **SAP** aplica talento, tecnología y alianzas estratégicas para crear un impacto social sostenible a largo plazo que mejore el mundo y la vida de las personas. **Johnson & Johnson** quiere construir comunidades más sanas, capacitando a los empleados de todo el mundo para promover un impacto positivo y dramático en la sociedad y el medio ambiente. **Yamato** cree en hacer la vida más fácil a través de todo su negocio y se ve a sí misma como una solucionadora de problemas, mientras que Dell tiene un legado del bien: “*hacer bien para las personas y para el planeta*”.

*“Todo giraba em torno a pro bono, que es el área desde la que damos asesoramiento gratuito a las personas y también hacemos investigación legal para el bien común. En 2015, la compañía creó una política con una gran apuesta: 25 horas en actividades que tienen un impacto en la comunidad o en el medio ambiente, por empleado. Se pensó 25 horas porque los abogados ya tienen que hacer 20 pro bono, por lo que tienen 5 más para invertir en la comunidad, sea en programas de voluntariado, medio ambiente etc.
Hogan Lovells*

El objetivo de **RBC** es mayor que solo tener voluntarios, es hacer que sus empleados sean mejores ciudadanos. “No importa su posición en la empresa, esperamos hacer de usted un mejor ciudadano y le permitir tener la oportunidad de participar en algo que le apasiona.” El deseo de **Softtek** es que, en cada una de las matrices, haya un comité de voluntarios, mientras que PIMCO quiere capacitar a las personas para alcanzar su pleno potencial y **BD**, una gran empresa global en el sector de la salud, se concentró en los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) dirigidos a la salud. Vamos a ver más testimonios:

“Nuestra política tiene tres objetivos: tener un impacto en la comunidad, desarrollar las habilidades de los empleados y tener un impacto en la reputación del banco. Esto guía los proyectos.”

“El programa anual se llama ‘Vamos x 100!’. Y su principal objetivo es lograr el objetivo de 100 horas de voluntariado corporativo, a través de la transferencia de habilidades y desarrollo de la comunidad.”

“Cuando hacemos las introducciones, comentamos los deberes y derechos que los voluntarios tienen basado en estas políticas.”

“Tenemos un Plan Diretor de Voluntariado: para aquellos que son dirigidos, como vamos a hacer, lo que vamos a hacer; el documento sirve como guía hasta el final de 2019.”

“Hay una política regional llamada ‘Me Uno’ y una política de responsabilidad social corporativa que llamamos ‘Uniting People for a Better World’, uno de cuyos cuatro pilares es el Voluntariado Corporativo.”

“Creemos que la comunidad es tan importante como nuestros clientes y miembros del equipo. (...) Ayudamos a los clientes a mantener sus negocios en marcha y apoyamos el talento para que las comunidades prosperen.”

“... es un mecanismo de participación en el proceso de desarrollo social de los colaboradores.”

“Tenemos una política de día libre para el voluntariado, políticas presupuestarias, políticas específicas para proyectos...”

“Modelo de Elección Abierta: las empresas no dictarán ningún pilar o área de enfoque, sea de voluntariado individual o de equipo.”

Bajo su Política de Ciudadanía Corporativa, **Sompo Japan Nipponkoa** promueve iniciativas comunitarias desde dos perspectivas: el compromiso como ciudadano corporativo y el compromiso de los empleados individuales. En el ámbito de los ciudadanos corporativos, promueven actividades para las generaciones futuras, centrándose en las artes plásticas, el bienestar y el medio ambiente. También apoyan y animan a los empleados individuales a participar proactivamente en actividades de divulgación comunitaria, principalmente a través del **Sompo Chikyu (Earth) Club**, una organización de actividades voluntarias que todos los empleados son miembros.

4.3. El voluntariado y la cultura de la empresa

La mayoría de las acciones de los programas reflejan la cultura de la compañía, buscando estimular todos los proyectos de equipo comprometidos con lo social. Este es el caso, por ejemplo, de **Telefonica Vivo**, que estimula las metodologías de innovación y el uso de la tecnología para la transformación social*.

En **Softtek**, la cultura es crear valor a través de la tecnología para los clientes, empleados y accionistas. En la plataforma interna “Haga una diferencia”, están creando valor tanto para el voluntario – es más fácil encontrar una necesidad – como para la organización – es más fácil conseguir las “manos en la masa”, que ellos necesitan.

Como distribuidor de tecnología, **Avnet** también está interesado en las áreas donde la tecnología impacta la vida de las personas. Quieren construir su reputación en estas áreas y proveer al público el know-how y la accesibilidad.

*Ver más ejemplos en el libro de esta autora “Voluntariado Digital”: http://fundacaotelefonica.org.br/wp-content/uploads/pdfs/volunt_digital_web.pdf. En la página 56, el uso de teléfonos móviles para el activismo social; en las páginas 72 y 73, breve historia del voluntariado virtual; en las páginas 76 a 79, ejemplos de acciones voluntarias, algunas de las cuales pueden ser adaptadas por programas de voluntariado empresarial.

Corona Industrial informa:

“Seamos Responsables con nuestra sociedad’ es uno de los lemas utilizados: identificar instituciones educativas cercanas a las plantas que necesitan mejoras; y pintar, hacer murales etc. son actividades muy fáciles para los voluntarios. No ponemos tanto dinero, nuestro presupuesto es pequeño, pero ponemos a la gente y nuestro material y tenemos impacto en las obras para las instituciones educativas”.

En **C&A**, el programa está impulsado por los valores sociales de la empresa y los representa, promoviendo la acción social como una forma de ser corresponsable del bien común de la comunidad. Se convierte en una estrategia para promover no sólo la acción social en la “comunidad externa”, sino también el desarrollo de los empleados, en su mayoría jóvenes, en la “comunidad interna” de la empresa. Uno de los grandes aprendizajes obtenidos con la reciente evaluación externa del Programa está relacionado con las oportunidades de acción voluntaria más vinculadas al conocimiento profesional de los voluntarios.

Estos fueron otros testimonios que se escucharon:

Incentivar a la próxima generación de creadores e inventores a vincularse con la tecnología. Y ese es nuestro negocio.”

“Desde la estructuración misma y desde el punto de vista organizativo hasta la filosofía: trabajar por el bienestar de la familia.”

“Esta es una organización de servicios, no es tangible en productos, sino en procesos y soluciones; llevamos esto al voluntariado con acciones a largo plazo para compartir conocimientos; esto es parte de la cultura.”

“... tiene como objetivo llevar la felicidad a los niños y sus familias y fortalecer las comunidades y reflejar los valores de la empresa.”

El robusto programa de voluntariado de **Walmart** se basa en una cultura de servicio muy fuerte y de identidad. Hay más de 2.000 eventos por año con el apoyo de los coordinadores de cada tienda y una sola persona a nivel nacional. Ya el PULSE, de **GSK**, es un programa de inmersión serio, cuidadosamente dirigido y del que sólo algunas personas pueden participar, debido a su naturaleza. En **AUDI**, se nos informa que en la cultura alemana el compromiso voluntario es muy usual, es parte de la cultura de la compañía.

Algunas empresas declaran que su principal valor son las personas – directores, altos ejecutivos, gerentes intermediarios y empleados en general. *“Es gratificante ver cómo un director u office-boy pueden trabajar juntos con un objetivo común.”* Incentivar el compromiso, apostar en el vínculo de confianza entre el instituto o en la fundación con los voluntarios, tratar de aproximar las acciones tomadas a las actitudes personales tomadas como importantes por la empresa.

Sin duda, el programa es una expresión de los principios y valores del **Grupo Bolívar**. Buscan alinearse con la cultura organizacional: el ser humano considerado como una fuente inagotable de conocimiento y crecimiento. *“É uma maneira de conectar as pessoas com outras realidades, para que entendam que princípios e valores não giram apenas em torno do negócio”.*

Cada nuevo empleado de **Discovery** en Sudáfrica – que quiere ser la mejor compañía de seguros del mundo – pasa una semana en el programa de integración, con dos días para su participación social. *“Somos empleados del Banco, tenemos la primera obra social en el país y queremos participar en ella”*, dice **La Caixa**, España. *“Son los empleados quienes construyeron la cultura y los valores de la compañía en el programa de voluntariado.”*

Hemos escuchado otras declaraciones de culturas comerciales específicas: el alimentar en general (cuerpo, mente y alma); el trabajo de la empresa con las relaciones (voluntarios, comunidad, empresa); valores y principios corporativos (confianza, compromiso con el cliente, entusiasmo, coraje y responsabilidad); el programa que refleja la empresa innovadora, inclusiva y sostenible; celebrar la vida, todos los días en todas partes; tener empleados más conocedores sobre lo que está sucediendo en sus comunidades. **Starbucks** incluso declara que los resultados de ventas también son más altos cuando los socios están más involucrados. Y el **Bank of America Merrill Lynch México** declaró:

“Es una cultura de muchos años en el banco, más de 60. La misión del banco es apoyar a la comunidad donde está anclada. Y los empleados crean una cultura de participación, donación, responsabilidad social y voluntariado. No poco veces los empleados retirados o desconectados piden continuar en el voluntariado”.

También hay procesos de cambio en la cultura, la cultura experimentada en el voluntariado, centrada en la colaboración, trabajo en equipo, innovación, que vuelve a las empresas y el trabajo diario. Este movimiento ha llamado suficiente atención de los coordinadores y gerentes, que están utilizando los resultados de la investigación internacional en este sentido para interesar a los departamentos de Recursos Humanos.

Lo que se observa con más fuerza es que algunas empresas – en general las empresas de conocimiento, las diversas tecnologías y servicios – proponen acciones a largo plazo en las que se puede compartir el conocimiento, ya que hay un mayor interés de los voluntarios en transferencia de habilidades.

“Para mí nuestro programa es 100% cultura de empresa.”

“En nuestro Programa de voluntariado, los empleados hacen reformas en diferentes lugares de Latinoamérica y filmamos esta historia de las personas que estamos ayudando; ponemos todo en una serie con el mismo nombre del programa (Piedra, Papel, Tijera) que pasa en nuestros canales de televisión para que todos nuestros clientes puedan verlo.”

4.4. Alineamiento con los objetivos de negocio

En una proporción mayor que en los tiempos anteriores, en la que estudiamos la relación entre los objetivos de negocio y las acciones voluntarias, surgió en el relato que las empresas se preocupan por dar sentido y legitimidad a lo que hacen en los programas de inversión social y voluntariado, no despegándose demasiado lejos de su actividad principal. Estos son algunos ejemplos.

En España, la Fundación **EDP**, asociada a Caritas, opera un proyecto voluntario íntimamente ligado al tema de la pobreza energética, identificando familias e instituciones que necesitan apoyo en el campo de la energía. Trabajan con proyectos de acceso a la energía o información sobre cómo utilizar la energía, cómo ahorrar, cómo gestionarla en el sentido general.

El núcleo del negocio en **Manpower** es los Recursos Humanos. En Argentina, tienen una cartera de más de 2.000 empresas. Y el voluntariado anda de manos dadas con la formación de la Escuela de Trabajo. Los voluntarios que administran los talleres son, en la mayoría, los selectores de personal: el enfoque es la formación, el suministro de herramientas para mejorar la empleabilidad.

En **Telefonica Vivo**, en Brasil, transformaron su valor corporativo, excelencia operativa, en acciones: los líderes de las áreas piden programas voluntarios como parte de sus actividades. Y Nike siempre está involucrando a los empleados en la planificación estratégica para adherirse al enfoque de negocio. Los atletas conocidos van a las tiendas, que atrae al público y ayuda a conectar compañía, empleados y consumidores; por ejemplo, en Tokio, con los próximos Juegos Olímpicos, tendrán programas comunitarios fuertemente orientados a los deportes.

*“Buscamos llevar a cabo actividades que puedan ser identificadas con las propiedades y la identidad de nuestras marcas” dice **Cervecería Nacional**.*

“Por exemplo, a atividade de limpeza da praia é financiada com um dos nossos produtos, que está associado à temporada de verão. A atividade de voluntariado é criada com essa marca, salientando que a marca tem um certo grau de responsabilidade social”.

En el segmento financiero, en particular en los Bancos, hay una gran cantidad de actividad voluntaria relacionada con sus objetivos de negocio. La Asociación de Bancos de México (ABM), formada por 51 instituciones, hace una gran actividad una vez al año. Todos forman grupos para pintar, limpiar, restaurar los centros de atención comunitaria. A continuación, son dados cursos de educación financiera, cursos gratuitos para la escuela secundaria y la universidad, juegos para niños, talleres, emprendimiento para mujeres y se publican libros sobre el tema. Otros bancos dan consejos pro bono y desarrollan, al mismo tiempo, habilidades de voluntariado.

Con la educación financiera, los bancos están ejecutando una tarea relacionada con la responsabilidad que estas empresas tienen en la sociedad. Hay leyes que los obligan a dar educación financiera tanto a los consumidores como a los no consumidores. En las organizaciones públicas, como los gobiernos, la secretaría de educación, salud, tránsito, se empieza a gerar un enfoque diferente para el banco: existe la posibilidad de encontrar temas comunes, y llegan a poblaciones cautivas como los vendedores ambulantes, madres que son jefes de familia que reciben subsidios etc.

“Como estrategia de negocio, sabemos que hay un impacto.”

“Por ejemplo, la actividad de limpieza de la playa se financia con uno de nuestros productos, que se asocia con la temporada de verano. La actividad de voluntariado se crea con esta marca, destacando que la marca tiene un cierto grado de responsabilidad social.”

Por su parte, **BAC** afronta un desafío audaz y prometedor: busca el fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas. En los últimos 5 años, han entrenado a más de 60 mil empresas y planean entrenar 100 mil en los próximos 5 años. Todo este entrenamiento es dado por los empleados voluntarios. También hacen un importante trabajo de educación financiera relacionado con la delincuencia y el comportamiento errático de las personas que pagan un día la tarjeta de crédito y la semana siguiente ya no pagan, o descuidan el crédito hipotecario.

También encontramos acciones voluntarias en segmentos completamente diferentes de las finanzas, porque los empleados quieren hacer cosas diferentes de su trabajo habitual, como el grupo **Sura** informa:

“No tenemos voluntarios para la educación financiera. Los voluntarios no quieren hacer más de lo que ya hacen. Programamos el voluntariado para el desarrollo de habilidades, y hemos trabajado muy duro con las áreas del talento humano para articular el voluntariado con los modelos de desarrollo de negocios. Creo que hay el mayor clic de articulación en términos de voluntariado y negocios.”

Los programas de conducción de automóviles para adolescentes, la logística para grandes actividades, maratones etc. – hechos en el tiempo libre del empleado – representan una alineación conceptual y operativa con los objetivos de negocio de **UPS**, cuya alta fuerza de trabajo se compone de conductores profesionales. Y superar la brecha digital en el mundo es uno de los grandes intereses de **Dell Technologies**. En el programa Tecnología para el Bien, utilizan el talento de TI para abordar las enfermedades infantiles, además del *Youth Learning*, que ahora se expande para hacer frente a la brecha digital global y el compromiso temprano con los niños.

“Contribuir para mejorar la calidad de vida de las familias mexicanas y centroamericanas” es el deseo de **Walmart**. Organizan y ordenan parques y jardines en las áreas que rodean las tiendas, la escuela al otro lado de la calle, pintan los cementerios, todo lo que tiene que ver con la zona donde los empleados y clientes de sus tiendas interactúan. La compañía tiene un enfoque muy importante en el programa de pequeños productores, con el fin de tener productos de mayor frescura y para ayudarles a superar la pobreza; por lo tanto, el programa de voluntariado más relevante en términos de número de horas, continuidad e intercambio de experiencia, es la productividad agrícola.

La compañía tecnológica **Sofftek** nos disse:

En marketing promovemos una estrategia llamada Mind the Digital Gap (‘Tenga en cuenta la brecha digital’) y este objetivo comercial está vinculado a nuestro programa de voluntariado.”

En **DIRECTV**, el negocio de la compañía es proporcionar entretenimiento para las familias, el voluntariado es inclusivo: empleados, familia de empleados, ex-empleados, clientes y familiares de clientes participan en el voluntariado. El programa **Telefonica Vivo** también está conectado al negocio, especialmente en el tema del voluntariado digital, y los OSCs son muy incentivados a incluir la tecnología para su sostenibilidad, como se indica:

“... estrategia de negocios: crecimiento rentable, empleados satisfechos, clientes satisfechos y comunidades enriquecidas. Todo lo que hacemos debe estar dentro de estos cuatro focos.”

En el **Instituto C&A**, se valora un contexto de relaciones y oportunidades de participación que sean más horizontales, muy diferentes de las estructuras jerárquicas, las rutinas y las tareas cotidianas de la empresa. El programa de voluntariado dialoga con el negocio abriendo espacios para que la actuación social de los voluntarios esté ligada a su experiencia profesional, como en el caso del bazar, que involucra la política de donación de la empresa, orientada a fortalecer las organizaciones sociales asociadas y acciones ligadas al emprendedorismo orientado hacia el área de la moda.

El programa del **Banco de América Merrill Lynch Méjico** es guiado por el área de Medio Ambiente, Social y Gobernanza (ESG) muy alineado con el negocio. Las actividades relacionadas son la educación financiera, el emprendimiento social y el desarrollo de proyectos sostenibles. Un ejemplo de educación financiera son los cursos y talleres facilitados por voluntarios personalmente o en línea para estudiantes primarios, secundarios y preparatorios.

Como hemos visto, muchas empresas están haciendo un esfuerzo para vincular las actividades de sus voluntarios a áreas donde la experiencia es mayor, donde los empleados se sienten más seguros y seguros de hacer un buen servicio. Para aquellos que todavía prefieren hacer más voluntariado tradicional, utilizarlo como “distracción” o “descompresión” de sus tareas habituales, todavía hay programas más tradicionales – lo que trae un componente sutil de la diferencia entre las grandes ciudades y pueblos pequeños, entre empresas nacionales y multinacionales o de operaciones en muchos países.

4.5. Nivel de compromiso de la alta gestión

“Hay algunos que se sienten fuertemente comprometidos y hay algunos que no lo hacen; pienso que depende de su propia biografía.”

En términos de la alta gestión y gerencia sénior, los límites son difusos. Nadie dirá que el liderazgo de alto nivel no apoya los programas comunitarios, pero la mayoría de la gente no siente que hacen mucho más que incentivar la participación en los Consejos de los OSCs, además de publicar mensajes especiales de vez en cuando y un párrafo en el informe de responsabilidad social corporativo. Aunque las palabras correctas sean dichas en público (y algunas han sido particularmente inspiradoras y han provocado una mayor intervención en los programas), todavía hay una desconexión. Especialmente cuando se trata de recursos globales del programa. Algunas empresas, como **Novo Nordisk**, se enfrentan a una ardua batalla todo el tiempo, aunque hayan avanzado y hayan tenido algo de éxito.

A nivel de la administración intermedia, las empresas parecen dedicarse más al tema. Hay empresas que realmente se ocupan del problema (la formación de este nivel de gestión en **Johnson & Johnson** ahora añadiéndole a los objetivos oficiales), pero aún hay muchas empresas que informan tener un desafío por delante; en general, los gerentes se sienten presionados por lo que dice el liderazgo y los objetivos que el mismo liderazgo establece para ellos en términos de negocios.

“Tenemos un objetivo de voluntarios y beneficiarios en la tarjeta de puntuación de saldo. Los diferentes gestores de las empresas están muy involucrados y participan en las actividades, lo que da un ejemplo a los colaboradores: la gente sigue al jefe.”

“¡Sí! Es el ADN de la compañía, de cualquier empleado voluntario, hasta que el CEO.”

“100%! En el caso local, el gerente general invita a todos los empleados a participar activamente en la plataforma.”

“El Presidente del Consejo de voluntarios está muy envuelto en el programa.”

“Los ejecutivos apoyan (algunos directores y gerentes), pero suelen ser los mismos que realmente se envuelven; hay algunos en el grupo de liderazgo que no hacen nada.”

En algunos casos, el presidente de la compañía también preside la Fundación – como en **Walmart** – y el voluntariado es uno de los temas analizados; los miembros del consejo envían los anuncios, van a las actividades, son los “personas que empujan”. Por ejemplo, en **GSK**, en los Orange Days, durante el mes de voluntariado, ellos garantían 20 altos ejecutivos sénior en el Reino Unido y 20 también en los Estados Unidos para desarrollar el proyecto “Skilled Based Orange Day”. En **InterCement**, actúan para patrocinar programas, con testimonios, en eventos de reconocimiento, y en unidades locales, el liderazgo hace parte del Comité CIVICO (Comité de Incentivos al Voluntariado y la Interacción con la Comunidad), que guía y evalúa las acciones voluntarias.

En general, los líderes se comprometen porque crearon el programa, porque lo hicieron posible y lo apoyaron - aunque haya gerentes que tienen una percepción menos positiva y menos alineada del voluntariado, que no facilita las cosas. En Brasil, han entendido la importancia de trabajar en este segmento y tener un proyecto voluntario centrado en los líderes. El Desafío del Bien del **Instituto EDP** es un proyecto que desafía a los gerentes a participar y crear acciones voluntarias con presupuesto y trabajo en equipo.

En varias empresas, el “mensaje del CEO”, en la Semana Nacional de Voluntarios, siempre es especial y resume el año. En **Amway**, la mayoría de los altos ejecutivos están muy envueltos: muchos organizan actividades voluntarias cada año en su área y participan con los voluntarios. También tienen un excelente programa del Directorio: el 60-70% de los ejecutivos se encuentran en foros comunitarios o nacionales y ahora se quedan frente a la gestión intermediaria y fijando metas para ellos, para la participación en términos de horas y participación de cada división.

Algunos de los principales gerentes están muy interesados, no necesariamente envueltos personalmente, pero prestan atención a lo que está sucediendo. Algunos están realmente impresionados con el impacto que los empleados están haciendo en las comunidades. Más y más, dan más valor y esto afecta en todas las áreas. Evidentemente, este hecho se reconoce internamente, en el clima organizativo.

La Asociación **UNACEM** cuenta con un consejo de administración con directores de las empresas del grupo (plantas y pequeñas empresas) y este fue el espacio para que los líderes de negocios solicitarles asesoramiento para promover e implementar el voluntariado. Mientras que **Manpower** Argentina informa:

“El ‘número uno’ está muy comprometido con todas las acciones y confiamos en su apoyo para movilizar a los departamentos de Diversidad e Integración Laboral; el programa ‘Entrelazados’ también se basa en su apoyo: cuando abrimos a cada año, presencialmente en la capital y en línea con las provincias, el presidente siempre está involucrado. Si hay un problema con alguien en las ramas, el CEO los llama y los anima a participar.”

El **Grupo Bolívar** Fundación Bolívar Davivienda, está de acuerdo:

“Totalmente. Nuestros presidentes en las reuniones de alineación cultural dicen que todos debemos ser voluntarios. El Presidente del Grupo dice que ‘el voluntariado es la mejor manera de enriquecer la vida con integridad’, que es el propósito superior del Grupo.”

Los líderes senior de **Nike** también están muy comprometidos. Durante los Juegos Olímpicos de Río, el CEO fue al suburbio (favela) que **Nike** remodeló y permaneció mucho tiempo visitando a los niños. La mayoría de los gerentes superiores actúan en consejos de organizaciones sin fines de lucro y muchos participan en actividades. En la **Cervecería Nacional**, los directores de cada una de las siete áreas forman el ManCom (comité de gestión); más de la mitad de estos directores siempre están comprometidos con las actividades de voluntariado: desde las áreas de las ventas, marketing, recursos humanos y asuntos corporativos – aunque las áreas más técnicas generalmente no están tan conectadas con el programa.

“No hay duda. Para llegar a millones de horas, tienen que ser alineados y apoyados por el banco.” Bank of America Merrill Lynch México

En los lugares donde las empresas tienen grandes inversiones, intentan alinear a los campeones ejecutivos. En la serie de videos sobre varios cambios en la empresa, el nuevo CEO de **Avnet** mencionó toda las veces a Avnet Cares y la participación con la comunidad. Llegó en julio 2016 y el mes de servicio fue en octubre; se observó un aumento del 70% en la participación de años anteriores. Ahora, sus gerentes pueden ver la verdadera importancia de la acción voluntaria.

“¡Definitivamente! Cuando les hablas de voluntariado, siempre dicen que tienes que participar porque se conecta con uno de los pilares de la empresa, que es el talento humano. No es que el voluntariado funcione porque están ahí: si no lo estuvieran, tendríamos voluntarios igualmente.”

A menudo, el programa de voluntariado es parte de la estrategia de Ciudadanía Corporativa y Gestión de Marca. Los señores lo ven así, como una oportunidad para la atracción, la retención y el desarrollo, así como para contribuir al fortalecimiento de las comunidades.

“¡Estoy seguro! Ellos se envuelven, participan, apoyan y acompañan. Se trata de una empresa familiar que no se encuentra en la lista de la bolsa de valores, con una fuerte característica de los valores y principios de la familia. La misma familia viaja por todo el mundo para acompañar las actividades voluntarias.”

“Los ejecutivos me hacen sonreír. Pedimos una sesión de consejería para los OSCs durante 1 hora y cuando se verá, se han comunicado durante dos o tres meses o continúan ayudándoles, enviando información y dándoles herramientas... Hay un vínculo que va más allá de lo que se pide, y que yo diría que es muy, muy notorio y que me llena de satisfacción.”

Cuando **Ford** tenía dificultades financieras hace unos años, los empleados pidieron que la administración no eliminarán el programa de voluntariado y en su lugar acordó recortar algunos beneficios.

“Nuestro director general en Latinoamérica está muy comprometido, participa activamente en el voluntariado, siempre preguntando cómo estamos, qué haremos. A nivel mundial, están muy presentes como portavoces, pero en la práctica no tanto; están en videos hablando de propósito y objetivos, pero en acción es poco. Ahora, en la región, el director regional y los directores de los países participan y es por eso que tenemos una tasa de rendimiento muy alta.” Marsh

Hay casi una línea directa con el director de **Hogan Lovells** a nivel internacional para lidiar con cualquier asunto que tenga que ver con la ciudadanía o pro bono. Localmente también hay una línea directa con el gerente que soporta 100% cualquier propuesta o iniciativa que mejore el programa. Algunos informan que hay dos formas importantes y diferentes de participar: lo fundamental es dar el ejemplo, el ejecutivo va con su equipo a ser voluntario; y el otro es que no tienen ningún problema al permitir que todo tu equipo vaya.

“Todos los CEOs de todos los países participaron en el voluntariado; nunca tuvimos una oposición a la realización de una acción. Incluso la mayoría de los vicepresidentes de la zona piden para hacer más voluntariado de la construcción de equipos que ir a cenar con su equipo.”

“Con el Programa de Pobreza Cero, estoy muy sorprendida por la vinculación de los ejecutivos de más alto nivel, comenzando con el CEO; querían convertirse en mentores, pusieron parte de su salario del programa, se organizaron en asuntos que les preguntamos y nos apoyaron.” BAC

4.5.1. ¿Cómo actúan los líderes?

Los testimonios abajo reflejan notablemente lo que hemos notado hace muchos años: los ejecutivos y directores hablan bien, apoyan genuinamente, animan a los colaboradores, participan en algunas acciones. Sin embargo, en el nivel jerárquico que sigue, en general los gerentes se sienten obligados a lograr y demostrar cada año un mayor número de empleados envueltos, un mayor impacto en las comunidades y su efecto en la percepción pública y los resultados empresariales, incluso si es indirectamente, como un pequeño aumento en la reputación de la marca. Todavía es un problema para resolver estratégicamente.

Es como si el programa de voluntariado naciera o de bajo (la mayoría) hacia la cumbre, o desde arriba, directamente a los empleados/voluntarios. El eslabón perdido es la comprensión más amplia, el apoyo, el estímulo y la convicción de la gestión intermedia, en la que se encuentran las presiones de los resultados cada vez mayores, y el conflicto con las horas disponibles para salir del trabajo y actuar en la comunidad.

En este segmento, siguen las declaraciones directas de las empresas, que se explican por sí mismas, comenzando con la participación entusiasta:

“A veces nos dicen si debemos apoyar un proyecto y a veces participan en un día de voluntariado.”

“Participaron en algunas de las líneas de trabajo. Ellos conocen los resultados y los logros permanentemente.”

“Participan y forman parte del diseño de actividades o programas. Ejemplo: un vicepresidente responsable por 200 tiendas va al menos a una actividad por mes.”

“El CEO de la empresa de salud visitó el centro de servicio en ciudad del Cabo, que adoptó una organización que entrena a los jóvenes como aprendices para el call center, dando la oportunidad de conseguir un trabajo en el futuro. Sintió que debía hacerlo en todos los negocios.”

“Participan activamente como voluntarios, van a actividades, viven, planean, sí... están muy envueltos.”

“Toman más de las grandes decisiones. Algunos participan en las actividades, pero no hay muchos que participen en el proyecto.”

“Participan activa y trimestralmente. No van a ‘ver, aplaudir y felicitar’, pero son facilitadores, entrevistadores...”

“Hay una conferencia de más de 100 líderes cada año. Siempre incluye una actividad voluntaria en la reunión de tres días.”

“Los ejecutivos sirven en los consejos de OSCs. Al más alto nivel, dedicándose a lo que les encanta y vinculándose a programas e iniciativas.”

“Los principales ejecutivos están activamente conscientes y conocen el valor del voluntariado que los empleados están haciendo. Son muy enfáticos en sus elogios. El presupuesto está aumentando, por lo que confiamos en el apoyo de altos directivos.”

“Sí. Saben que para que el programa tenga éxito, deben participar como una persona más.”

“Sí, siendo un ejemplo, siendo motivadores de los demás.”

En muchos casos, los ejecutivos abren espacio para que los comités presenten su trabajo, u organicen momentos de acción voluntaria en las reuniones, o divulguen el programa en sus presentaciones:

“Tuvimos la participación del gerente general de la fábrica como voluntario, hicimos una entrevista con él al final y dimos su testimonio; ha cambiado mucho para la difusión del programa entre los colaboradores.”

“El Presidente y la mayoría de los directores participan e identifican con las poblaciones con las que trabajamos; determinan los temas de los talleres, por ejemplo.”

“Participan en ‘Emprende País’, el Comité Ejecutivo, en los Comités Regionales de directivos y las reuniones de sinergias que el presidente del grupo realiza con todos los ejecutivos, en los que trae el mensaje de la fundación y el voluntariado, presentándolo como un tema de la cultura.”

*“La alta orden ejecutiva del banco **La Caixa** se reúne una vez al mes en Barcelona y los directores de cada una de las zonas vienen. Hay 14 direcciones territoriales. Estas son reuniones muy importantes con muchos contenidos relacionados con la empresa. Conseguir un minuto de atención en este tipo de reuniones es bastante complicado. Durante la Semana Social, ellos utilizaron la mañana y todos fueron a una acción voluntaria con personas con discapacidades físicas y realizaron una actividad deportiva. No se tomaron fotos, no han hecho algo para la foto, muchos empleados ni siquiera lo saben. Fue organizada directamente por el propio director general.”*

“El nuevo CEO y el Consejo general están realmente comprometidos y han hecho el acto de salir y servir una costumbre. La mayoría de la administración superior está comprometida. Es el papel de la administración intermedia que sigue siendo un desafío para ellos, especialmente en el edificio de la sede. Los líderes en el campo parecen ser diferentes, a menudo comentan sobre el orgullo que tienen de trabajar en la comunidad.”

“Los directores más comprometidos ayudan a las actividades de campo y facilitan la información y la implantación de sus equipos de trabajo. Nos dan tiempo en sus reuniones para informar sobre las actividades.”

“El Comité define la estrategia, define las políticas y nos ayuda a abrir ciertas puertas. Para aquellos de nosotros en el sector social, es difícil entrar en algunas áreas del mismo banco y nos ayudan. También nos aconsejan su mejor conocimiento de la realidad del negocio. (El Comité se formó hace 12 años cuando se creó el programa de voluntariado y fue el gerente general que llamó a los gerentes de área a participar).”

“Participan más en las propuestas de voluntariado profesional; a menudo los invitamos con otros empleados y otras veces hacemos propuestas exclusivas para ejecutivos, un voluntario directivo.”

“Los ejecutivos generalmente nos buscan para ver cómo nos ayudan, en qué están envueltos etc., porque tienen la misma expectativa que todo el equipo. Creamos comités locales e internacionales de campeones que son altos ejecutivos o socios interesados en todos estos temas: creación de políticas, selección de actividades, aprobación de presupuestos dependiendo de la actividad etc.”

“Tenemos un gran número de voluntarios del más alto nivel que vienen a compartir sus conocimientos con empresarios de pequeñas empresas y allí los apoyan uno por uno de manera personal. En el voluntariado profesional, los que participan son ejecutivos de muy alto nivel y lo hacen con mucho compromiso.”

A pesar de los comentarios entusiastas de muchos entrevistados en relación con la alta dirección, entre el 40% y el 50% de los ejecutivos y directores informan el problema de la escasa relación de la gestión intermedia, o la indiferencia o falta de apoyo para permitir la salida de los empleados para acciones voluntarias:

“Pequeñas actividades están envueltas. Necesitan involucrarse en el proyecto, envueltos en el enfoque más estratégico.”

“La participación en acciones voluntarias es menos cuanto mayor sea el trabajo del profesional.”

“También escuchamos: ‘bueno, obviamente, nuestro CEO no estará allí pintando cercas.’”

“Gestión intermedia: esta es una de las razones por las que HR está tan envuelto, no para tener este problema. Está comenzando a ser parte de sus objetivos y metas y cómo serán evaluados.”

“... Nos gustaría que participasen un poco más en las actividades, porque nos hemos dado cuenta de que cuando van, el resultado es inmediato: cuando el gerente envía un correo electrónico de registro y envía copia a todos, todos se registran y cuando no, entonces no lo hacen. Al final del año, los voluntarios del año son reconocidos y esto ayuda porque están presentes y dando importancia a los voluntarios.”

“Algunos ejecutivos participan regularmente y promueven, y algunos no pueden ser molestados.”

“Es lo mismo para todos, sin importar la posición – aunque haya personas malacostumbradas que van a la actividad con chaleco y chaqueta para monitorear lo que los empleados están haciendo. También sucedió en Chile y Ecuador que los ejecutivos se fueron a trabajar y no querían ser filmados.”

4.6. Innovación en la práctica

Nos dimos cuenta de una cierta dificultad en los profesionales para detectar la innovación en sus prácticas. En general, responden que “hagan lo que todos hacen”, articulando las necesidades de la comunidad que siempre pasa por la educación, el saneamiento, las cuestiones medioambientales, la escasez de trabajo y ahora también las cuestiones de género y los abusos, más visibles en la sociedad. Aún así, en medio del discurso aparecen declaraciones que demuestran innovación en el tema abordado o en la forma de resolver los problemas:

“Problemas y consecuencias del consumo responsable’: fue pensado y diseñado utilizando todas las prácticas de aprendizaje experiencial.”

“La formación de nuestros voluntarios es muy diversa: su trabajo como voluntario es ofrecer compañía, incluso si silenciosa, lo que haces es simplemente estar cerca.”

“Buscamos aplicar metodologías de negocio para el voluntariado: si usamos el design thinking para resolver problemas de negocios, también lo usaremos para resolver los problemas o necesidades de las comunidades.”

“La cultura del voluntario individual, que moviliza y moviliza a otros por una causa específica y que la empresa apoya financieramente.”

“Compartimos estrategia: el branding es específico para cada empresa, y uno o más recursos humanos están dedicados a ello.”

“Creemos que el voluntariado basado en habilidades o profesional es la innovación del voluntariado.”

“La forma en que se gestiona toda la empresa es innovadora: el uso de bicicletas para la entrega en lugar de vehículos de motor para reducir la contaminación, visitar a los ancianos a lo largo de sus rutas de entrega, la enseñanza de conducción segura para los estudiantes.”

Algunos de los temas mencionados son tratados de forma creativa, por ejemplo:

- **Violencia de género: Manpower** informa tanto de las alianzas que pueden realizar como de los procesos de formación interna en el tema.

“Es gratificante y al mismo tiempo muy difícil ver las historias de vida de cada una de estas mujeres. Al final de la acción, te preguntas... Cómo soportaron todo esto y, al final, todavía agradecen las oportunidades que tuvieron.”

- **Game do Bem:** En la Fundación **Telefonica Vivo**, utilizan la tecnología en la plataforma, que da ideas de acciones sociales y estimula la ciudadanía. De manera lúdica, los empleados y familiares pueden llevar a cabo acciones de ciudadanía en cualquier lugar, además de sugerir misiones y tener una posibilidad de juego colectivo.

- **Refugiados:** En Alemania, **AUDI** lidera un proyecto iniciado hace dos años para los refugiados debido a la crisis.

*“Hemos reunido a un gran número de personas que representan diferentes instituciones: gobierno, trabajadores sociales, escuelas de formación profesional, cámara de economía y muchos protagonistas diferentes, que es una de las cosas más difíciles, para hacerlos hablar con el otro. Esta fue nuestra mayor contribución: **la creación de un gran programa de educación para los refugiados**, y especialmente para aquellos que no son muy apoyados por el estado alemán. Por ejemplo, tenemos una clase especial sólo para que las mujeres se fortalezcan y creen conciencia de las posibilidades que tienen en el país como mujeres. Creo que es el único proyecto en Alemania que hace esto específicamente para las mujeres refugiadas.”*

- En la **Salud**, el Desafío de la Gerência de RH es una competición social global de la **Johnson & Johnson** para encontrar soluciones para los problemas de salud del mundo y ayudar a criar generaciones más sanas.

El diseño de las acciones incluye varios formatos que son innovadores, sea por el tema, por la creatividad cuando se conecta a los objetivos de negocio, por el tipo de acción o incluso por el modelo de gestión. Hemos visto programas de conducción automática para adolescentes, dados por conductores de camiones de entrega de paquetes y correspondencias de **UPS**; así como la organización de la logística de los principales eventos comunitarios, maratones, marchas, que también es parte de la experiencia del *courier*.

Piedra Papel y Tijera, de **DIRECTV**, es un formato innovador de voluntariado.

“No conozco otra compañía de televisión que se haya ofrecido como voluntaria y que también la transforme en una serie de televisión que tiene ocho temporadas consecutivas durante ocho años. ... Que tenga tiempo libre en su reja de programación para poner un programa de voluntariado que transforma lugares en la comunidad y esto también le ayuda a tener más horas de programación; eso hace un bien para la comunidad y se necesita un mensaje positivo. Incluso el programa de voluntariado y el programa de televisión se llaman de la misma manera.”

En el programa de Pobreza Cero, **BAC** tenía actitudes muy innovadoras, como llevar voluntarios a organizaciones dedicadas a erradicar la pobreza para entender cómo se trabaja y trabajar un día entero en el campo con personas realmente pobres, aprendiendo y comprendiendo los conceptos.

La venta de prendas de vestir donadas por **C&A** para recaudar recursos para la organización asociada (el proyecto Bazar) ha demostrado ser una estrategia central para movilizar fondos para socios, combinando los recursos y las competencias de una empresa minorista con la demandante fragilidad financiera de las organizaciones de base comunitaria. En 2015, el 67% de las unidades de la compañía estuvieron envueltas con bazares, con un promedio de 1,6 bazar realizado por unidad durante el año, y el 74% de las unidades emprendieron este evento como un esfuerzo colaborativo entre tiendas.

El proyecto de voluntariado LEAN es el más innovador de **EDP**, ya que representa el valor de la sustentabilidad compartida con las comunidades. El objetivo es aumentar la seguridad, el bienestar y la eficiencia energética de las familias más desfavorecidas y los centros de OSCs con los que colabora la Fundación **EDP**. La empresa comparte con las comunidades una metodología muy emprendedora y busca aplicarla al tercer sector, ya sean instituciones, colegios o municipios, para ser más eficientes y sostenibles.

Varias empresas mencionan concursos de proyectos voluntarios entre los empleados. Algunos son elegidos por un jurado y los implementan. Generalmente da muchos resultados, ya que los voluntarios no solo apoyan una actividad, sino que lideran un proyecto. (Sin embargo, a veces surgen algunos problemas debido a la competencia y las rivalidades generadas). El **BCP** (Banco de Crédito del Perú) apoya el concurso de proyectos

sociales que los mismos colaboradores proponen en alianza con un OSC; los financian y asesoran durante seis meses, dándoles todas las herramientas para desarrollar su proyecto. Esto es muy valioso, porque ha habido casos en los que el proyecto termina formando un nuevo OSC.

“Ellos nacieron con el banco; es una incubadora de OSCs que más tarde crecen y son muy exitosas.”

En Asia, hemos visto ejemplos de mucha dedicación a la comunidad: en **Sompo Japan Nipponkoa**, por ejemplo, los empleados tienen derecho a una licencia de voluntariado a corto plazo (hasta 10 días al año) y una licencia voluntaria de larga duración (de 6 a 18 meses), además de los días festivos pagados anualmente. Los empleados que toman estas licencias participan en una variedad de actividades voluntarias, incluyendo espectáculos de títeres *Smile Caravan* (Caravana Sonrisas) para apoyar la recuperación de áreas afectadas por terremotos y un proyecto de apreciación artística interactivo.

Y también en Latinoamérica: el programa SUMA, de **BCP**, es muy valorado por los empleados. Cada semestre, los voluntarios se comprometen a participar por nueve sábados consecutivos, 5 horas seguidas. Acompañan a los niños durante toda su vida escolar, asegurando que gestionan las mejores herramientas de decisión en la vida.

“En la escuela primaria, enseñamos matemáticas de una manera muy divertida: empiezan la mañana con la clase de matemáticas y luego tienen talleres electivos... puede ser danza, teatro, artesanías, el llamado ‘Around the World’.”

En la **Diageo** Venezuela, hay un programa de voluntariado corporativo en el que los propios empleados, conscientes del impacto de la bebida que venden, forman consumidores, potenciales consumidores o el público en general sobre los efectos de estos productos y también enseñan cómo deben ser consumidos de forma responsable. Los colaboradores corporativos y los empresarios de **Amway Business Owners** comparten sus historias individuales y van más allá de eso: realmente se consideran desde una perspectiva de negocio, consiguiendo compromiso e inclusión.

Otro punto innovador de muchos programas es cómo se ve al voluntario: como agente de transformación local, que califica el desempeño social de la compañía en las comunidades donde está presente. El voluntario trae la realidad de la comunidad para dentro del Programa. Protagonista, participa en las decisiones de donde debe aplicarse la inversión social y cuáles son las prioridades para la acción voluntaria.

En la educación secundaria, la educación financiera, dada de manera leve, permite que, cuando los adolescentes alcancen la situación real de la necesidad de manejar su propio dinero, el sistema financiero no sea visto negativamente. Los talleres de juventud SUMA también se eligen de forma gratuita el primer día del semestre (computación, emprendimiento, liderazgo, danza, juegos lógicos, pensamiento lateral). Para los voluntarios, la interacción con los niños y los jóvenes es también una transformación en sí misma.

“A veces todo esto les lleva a reflexionar sobre su propia vida y sus decisiones y recuperar los sueños que no han realizado hasta ahora. La actividad voluntaria les ayuda a conectarse con sus verdaderos propósitos y pasiones y empezar a hacerlas realidad. Esto hace que el colaborador sea más feliz y, si es feliz, trabajará mucho mejor.”

4.7. El mayor orgullo de la empresa con el programa

“¡La gente!”. Es la primera respuesta que viene al recuerdo de muchos entrevistados.

“Los voluntarios han desarrollado un programa muy robusto que se sumerge en nuestra forma de ser.”

Varias empresas están muy orgullosas del apoyo en el que confían, con la recepción de los empleados y el número de personas que pueden impactar las acciones. Otros factores que, por ejemplo, **C&A** destaca son la conexión entre el voluntariado y la comunidad y los beneficios que genera el voluntariado, tanto para la comunidad como para la empresa, mejorando el clima interno.

Los voluntarios y su compromiso son mencionados por casi la mitad de las empresas:

“Vienen de lejos para participar en actividades voluntarias. Viven lejos de las plantas y los fines de semana, en lugar de descansar, se levantan temprano para llegar a tiempo. A veces vienen con sus familias y comparten ese día.”

“Nuestros voluntarios. El corazón, el compromiso. Lo que hicimos es el resultado de un equipo, mucha gente, con mucho esfuerzo. Ver que hay más y más personas que hacen posible.”

“Ellos. Los voluntarios. El mayor orgullo y el mayor temor. Creo que la mejor sensación que tenemos de los voluntarios, con la camisa azul que lleva la estrella del logotipo, es lo que tienen dentro. En Sevilla o en Galicia, Madrid, Valencia o Bilbao, el 85% se siente igual. Ese es el orgullo que marca la diferencia.”

“Los niveles de compromiso de las personas involucradas nos hacen tener una tasa de participación muy alta, 49%. El Comité Ejecutivo de la compañía está estrechamente relacionado con los programas y la idea de participación.”

“El compromiso de los empleados en un ambiente difícil. El 99% del voluntariado se lleva a cabo en su tiempo libre.”

*“Que el programa nazca del corazón de los voluntarios; hoy en día, el voluntario **SURA** es el resultado de lo que los voluntarios han construido. Siempre debe ser así.”*

“El personal, sin ninguna duda. Mi jefe siempre dice: utilizamos en nuestros voluntarios lo mejor que tenemos que son las manos de nuestros empleados. La gente conoce una faceta que, en la oficina, no conocemos y percibimos lo que hay detrás de esa persona.”

“El interés de las personas de participar, el compromiso, cómo son responsables de las cosas y yo diría que un porcentaje muy alto da un paso más, hacen más de lo que se les pide.”

“La participación de las personas: tenemos tasas de participación muy altas. La gente compró esta marca: ya es un programa que está encasillado en el negocio, ya es parte de la cultura y de la estrategia y es algo que no era así antes... Creo que es algo que podemos hacer muy bien: posicionar la marca y lo que la gente se adhiere.”

“La apertura de la empresa para todas estas cuestiones. (...) El más importante es el grado de compromiso que existe en esta organización con respecto a las cuestiones de responsabilidad social.”

Aunque los equipos de coordinación son pequeños, el mayor orgullo suele ser la pasión y el compromiso de los voluntarios:

“Los mentores de los estudiantes son muy apasionados y hacen cosas innovadoras y creativas para crear impacto a la sociedad y valor para la empresa.”

“En nuestro programa Heartful Friend, reclutamos empleados que quieren planear y gestionar actividades voluntarias internamente, y alrededor de 200 miembros están postulando cada año, resolviendo actualmente problemas en la región en 28 temas diferentes.”

“No hacemos nada que no tenga ningún propósito o que no tenga sentido. El feedback constante es increíble.”

En **Amway**, están orgullosos de dos cosas: su inclusión, tanto de revendedores autónomos como de empleados, sin insistir en indicar ningún tipo de camino voluntario; y el trabajo realizado a través de alianzas en todo el mundo para combatir las deficiencias nutricionales, que consideran uno de los temas más importantes que enfrenta el mundo hoy en día.

“Estamos orgullosos de la gobernanza del programa, ya que movilizamos a más de 380 empleados que trabajan durante todo el año en sus respectivas ciudades para identificar posibilidades de voluntariado... Además, somos pioneros en la gamification en Brasil y en el uso de la tecnología para estimular las acciones solidarias.”

Telefonica

La relación de confianza es una razón orgullosa para el **Intercement**. Siempre se tiene en cuenta lo que los voluntarios tienen que decir: si los grupos GAIVs (Grupos Voluntarios de Acción Ideal) y CIVICOs consideran que una acción es más relevante para la comunidad que otra, el Instituto invierte los recursos en sus elecciones, lo que fortalece la asociación con el programa y el Instituto.

“La propia cultura de la compañía es la que mueve a la gente.”

“Los voluntarios realmente quieren hacer algo bien hecho y nos da orgullo porque significa que no sólo tenemos gente buena, sino buenos trabajadores.”

Ser parte de un proyecto de empresa que transforma a tantas personas, interna y externamente, es una causa de orgullo para muchos, así como la capacidad de atraer y unir a tantas personas alrededor de los mismos valores.

“Estoy muy orgulloso de ver el trabajo que hacen nuestros voluntarios, y también que sienten que la empresa cree y que está en una fase de madurez que puede tener esta dimensión, que puede donar este tiempo de su gente y hacer esa inversión con un sentimiento de transformación y cambio.”

“Estoy muy orgulloso de presenciar toda la buena energía y alegría y el propósito que veo en las personas.”

“Estoy orgulloso de que la compañía no haga lo más fácil, pero ofrece su tiempo y su trabajo para generar soluciones concretas y reales.”

“La mística de nuestro programa y el cumplimiento de sus tres objetivos que podrían separarse en: impacto en el colaborador, impacto en la comunidad y reputación. El impacto en el voluntariado con proyectos de calidad.”

“El desarrollo de las personas, tanto los beneficiarios como los voluntarios.”

Ver la alegría en la cara de los voluntarios, en cada una de las actividades que hacen.

“Somos una empresa que vive sus valores de ayudar a las personas con visión de transformación. El CEO es el primero en ir a la acción de campo.”

“Qué gratificantes son estos granos de arena que pueden cambiar la vida de una persona.”

La evaluación tomada más seriamente, pensando en cambios de largo plazo, además de las métricas de las acciones puntuales también genera orgullo de saber que los voluntarios están pensando en la evaluación más seriamente; pensando en los resultados y los impactos, y ayudando a los socios a desarrollar sus habilidades y no sólo hacer cosas de un día.

“Si empezamos a ser voluntarios de esta manera, también encontraremos mejores formas de medirlo. Creo que nos permite medir con mayor precisión los logros y los resultados.”

El aumento de la participación también genera orgullo, como por ejemplo una empresa que mencionó el crecimiento del 70% en el programa del mes de Servicio Global.

“Al principio, la gente no quería participar, sin razón aparente, pero gradualmente se acercaba, incluyendo todas las regiones ahora.”

Ver lo que sus socios están haciendo, las formas interesantes que hacen que otros participen, las alianzas y las asociaciones tienen mucho que aprovechar.

“Orgullosos de haber desarrollado algunas alianzas realmente excelentes, viendo la diferencia de programas como la Academia de Profesores... O un veterano de guerra entrando en una instalación que fue completamente remodelado para ellos.”

“El mayor orgullo que puedo tener del programa es que ello hace una apuesta tan clara y nova; increíble la cantidad de innovación que hay, por ejemplo, en la alianza con una organización como Barefoot College, con la que nos comprometemos a ayudarles durante tres años en absoluto: desde potencializar su visibilidad, empoderarlos en su estructura legal, en educación, recursos, contactos con clientes, etc.”

La razón del orgullo es también la evolución interna del programa. De qué manera pasa de algo leve, con poca atención, a algo bastante institucionalizado dentro de la compañía. PIMCO, por ejemplo, tiene reuniones de personal global dos veces al año y la Fundación y su trabajo comunitario siempre se mencionan, así como en la carta que el CEO y el Presidente dirigen a los líderes al final del año. Vamos a ver algunos otros testimonios:

“Creo que la evolución... Como estábamos gestionando el programa para que estuviera bien alineado con la estrategia, para ir generando más impacto, y esto gire la dirección para el voluntariado profesional como parte de la evolución... Eso me parece muy importante y nos hace sentir muy orgullosos...”

“Creemos que las empresas deben concentrarse realmente en el voluntariado basado en habilidades o transferencia de conocimiento, aprovechando nuestro mayor activo para contribuir. Son estos los grupos de trabajo donde estamos encontrando la riqueza de esa transferencia e intercambio entre las organizaciones y nuestros funcionarios.”

*“Que el programa es un fiel reflejo de lo que es la empresa, en lo que cree, su identidad, su cultura. Una cultura que no es de hoy, sino de su historia, consistente con lo que **Polar** siempre ha sido.”*

*“Lo que nos da más orgullo es que no es el programa típico ‘vamos a ayudar’ como un éxito musical, que va bien una vez y listo. Es un programa que busca el desarrollo sustentable de las comunidades, que es exactamente la misión de la **Fundación Softtek**.... Si enviamos profesores **Softtek**, ellos van a contar cómo es el trabajo en una empresa y eso ayudará mañana a que los jóvenes puedan tener un empleo.”*

“En nuestro enfoque de voluntariado profesional, estamos comenzando a ver resultados concretos del apoyo que nuestros ejecutivos dan a diferentes causas. La medición del impacto comienza a observarse de manera más concreta; les damos capacitación, asesoría técnica, tutoría en liderazgo y en todo lo que es voluntariado profesional. Se observan resultados muy interesantes y la gente está muy satisfecha.”

El programa **Nike** Community Ambassador está incrementando las capacidades de sus mejores talentos para entender por qué la actividad física es importante, y realmente experimentando experiencias para niños con impacto real, sobre el empleado, los niños y el negocio. Bill Ford está activamente comprometido en todos los niveles, es el ancla del programa. El voluntariado está institucionalizado en todos los niveles de **Ford** y protegido por la cultura de la compañía.

4.8. Acciones inspiradoras

Aunque la respuesta sobre “las actividades más inspiradoras de cada programa” se basa casi exclusivamente en la opinión de los entrevistados, también ilustran algunas tendencias, como la importancia del voluntario dentro del programa: la transformación comienza con el individuo y luego va al colectivo. Estas acciones inspiradoras se han reportado en varias áreas: desastres y medio ambiente, salud, trabajo infantil, nutrición, gestión, participación de los clientes de la compañía en acción voluntaria, comunicación, profesionalismo, gamification, formación e incluso transformación del país. Siguen los testimonios más llamativos.

En **EDP Portugal**, para responder a los incendios, 133 voluntarios fueron enviados para ayudar a las organizaciones locales y las comunidades responden a la fase más urgente...

“Hablando con la gente y ayudándoles con la reconstrucción y la identificación de los hogares que necesitaban ser reconstruidos, las familias que necesitan alimentos o materiales”.

En una segunda fase, ayudaron con sus técnicos y sus voluntarios, con proyectos para reconstruir las casas: tienen arquitectos, ingenieros involucrados y tendrán una tercera fase con los voluntarios de **EDP** que participarán principalmente en la reconstrucción de la dimensión agrícola.

“Fue inspirador ver cómo la gente respondió y se dirigió al campo, se organizó y cómo la empresa sobresalió porque organizaron una respuesta estructurada, escucharon las necesidades y trabajaron arduamente con los municipios. Los comentarios de los locales y los voluntarios también inspiraron”.

La **DIRECTV** invitó empresas asociadas para actuar en conjunto en una área de terremoto:

“Invitamos a otras empresas asociadas, Latam hizo una donación de 60 pasajes para voluntarios desde los Estados Unidos hasta Argentina y ellos también llevaron voluntarios para hacer un trabajo juntos. Realizamos un documental especial, un año después del terremoto, para homenajear a las víctimas, contando la historia de la vida de las 10 familias que hicieron las casas con los 100 voluntarios y que fue exhibido por ON DIRECTV y en los aviones de Latam. En los 1400 vuelos diarios, se muestra el episodio de cómo dos empresas juntas se vuelven voluntarias por una causa y detectando un problema. Al final del año, repetimos lo mismo en Perú, con víctimas de inundaciones, que dormían en tiendas hace más de 6 meses, sin ninguna solución aparente. (...) “Intentamos todo el tiempo integrarnos y hacer alianzas.”

Dentro de las actividades de salud en las empresas, hay una acción útil y original con los adultos mayores en la zona rural, una zona muy pobre y con la población de ancianos muy grande y muy necesitada. En las campañas de salud, el adulto mayor es acompañado por un voluntario desde que llega al sitio y se queda con él durante todo el curso hasta llegar a la farmacia para recibir sus medicamentos; y el voluntario de nuevo explica lo que el doctor recomendó, y le recuerda cuando debe regresar. Programas tan inmersivos como PULSE, de GSK, muy apoyados por el liderazgo y bien considerados externamente, y algunas empresas transnacionales llevadas a cabo en colaboración entre varias empresas de salud también se destacan en la narrativa.

La **Manpower** Argentina relata:

“Uno de los negocios con los que trabajamos es la agricultura. En el momento de la cosecha, los padres se llevaron a sus hijos más pequeños juntos; no podíamos respaldar esta práctica. Decidimos trabajar en escuelas rurales, con un especialista en salud, para educar a las madres sobre la enfermedad de Chagas. Nos aseguramos de que los niños no abandonen la escuela y podemos capacitar a estas madres en la salud básica y la nutrición equilibrada y otras cuestiones económicas. Fue una experiencia única que marcó el antes y después del voluntariado dentro de la empresa.”

Para **Telefonica Vivo** del Brasil, el modelo de gestión descentralizada es inspirador. Busca alimentarse del espíritu solidario en diferentes personas y conseguir que se conviertan en líderes sociales con el deseo de contribuir:

“Tenemos que escuchar a los voluntarios, después de todo, son sus propias experiencias. Queremos que la gente aprenda a conectarse con diferentes realidades y se atreva a proponer, hacer, vivir y evaluar.”

“Tenemos que ser innovadores para que el voluntariado sea inspirador. Desde la gestión, tratamos de innovar y facilitar la innovación, hacer la vida al máximo más fácil para el voluntario, que tiene todas las herramientas posibles en sus manos para inspirar el cambio que están buscando.”

Para que los colaboradores se comprometan con los diferentes programas de voluntariado corporativo, necesitan entender el significado de lo que están haciendo en la empresa. Hay programas que responden a una estrategia filantrópica y hay otros que responden a una estrategia de responsabilidad social corporativa, directamente ligada al negocio.

“Tienen que saber de dónde proceden, cómo funcionan, para que puedan entender que no sólo generan valor social, sino que también forman parte de la generación de valor económico y medioambiental. Es por eso que hablamos de valor compartido, pero también compartimos el valor generado.”

En los días de la celebración mundial, los objetivos deben ser alcanzados por todos los grupos. Para el éxito de esta celebración, realizaron una campaña de motivación de tres meses con los 300 Care Councils en todo el mundo: ellos tuvieron que plantar 3000 kilómetros de árboles.

Starbucks considera a sus empleados como líderes locales e incluye a los clientes en acciones voluntarias, lo que los diferencia de otras empresas. Algunas empresas están ansiosas con los empleados trabajando lado a lado con los clientes, pero ni siempre ellos son muy abiertos y alentadores y no lo ven como un alto riesgo. El equipo de ventas está en la línea de frente trabajando lado a lado con los clientes para ayudar a identificar oportunidades.

“Lo mejor era invitar a los clientes a trabajar como voluntarios. Creo que es una práctica 100% innovadora... Hicimos uno de los programas de TV Piedra, Papel y Tijera (el trabajo de campo documental) y difundimos una llamada en el aire: ‘si quieres ayudar, entra en generaciondirectv.com’. Recibimos más de mil correos electrónicos de clientes que sólo dijeron ‘quiero ser voluntario’. Esto nos ha demostrado que no estamos utilizando el voluntariado para hacer marketing, pero estamos haciendo algo genuino y estamos contando las historias de los verdaderos héroes de la comunidad que nadie conoce. Y invitar a los periodistas a unirse, viajar con nosotros y trabajar juntos también es muy inspirador. Vuelven diferentes, con una comprensión ampliada.”

La profesionalización también fue citada como inspiradora, además de la formación. La promoción del trabajo voluntario profesional, la formación de equipos interdisciplinarios para resolver los problemas de las organizaciones, el desarrollo de capacidades y la transferencia de conocimiento a ambas partes, es parte del legado del programa de voluntariado en las empresas.

“Para algunos voluntarios, haber sido capaz de entrenar a algunas comunidades en ciertas especialidades, tales como planificación, planificación del tiempo, planificación de gastos, liderazgo... Eso fue inspirador...”

La transformación del programa en un juego, como incentivo para las actividades voluntarias, debería servir de inspiración para otras empresas. Desarrollado por el equipo de la **Fundación Telefónica Vivo** en Brasil, el “Game do Bem” es un ejercicio de ciudadanía online, interactivo y colaborativo, uno de los valores más importantes del Grupo. Tiene más de 100 desafíos basados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*, relacionados con la educación y la tecnología, la ciudadanía digital, la movilidad urbana, el emprendimiento social, el medio ambiente y la protección de los animales, y es ambientado en un ciudad virtual. Pueden participar en el Game do Bem colaboradores del Grupo Telefónica, familiares o amigos invitados.

Finalmente, la capacidad del programa de voluntariado para transformar realmente el país fue citado como inspirador.

*“Si queremos que el país y la gente comiencen a cambiar y el país se convierta, las empresas deben y pueden construir puentes para cambiar esa realidad. El cambio de mentalidad de la **Fundación Walmart** (filantropía durante muchos años, y ahora mirando más hacia el desarrollo) es lo que atrae a los voluntarios y los compromete con el programa. Esto tiene que ver con el cambio del ecosistema al pequeño productor y significa que cambiamos las empresas, cambiamos la mentalidad de aquellos que trabajan dentro de las empresas... No es que sea el problema de los pobres, sino cómo podemos contribuir a cómo operar para reducir la pobreza. Tenemos que ser conscientes y tenemos que nos convertir.*”

4.9. ¿Cuáles son las preocupaciones de las empresas?

Las inquietudes expresadas por las empresas eran amplias, de diferentes tipos, cada una con su historia y cultura, sus escenarios locales, sus características regionales. Y siempre presente, la tensión entre adaptarse al estándar global o permanecer con sus actividades. De hecho, una de las percepciones que surgieron es que las empresas ya no son capaces de mantener con toda su fuerza el “estándar global” porque perciben que los intereses y especialmente las necesidades son privados. Los entrevistados informan que sus inquietudes atraviesan estos desafíos:

- que cuando el número de voluntarios crezca, el interés permanezca y la participación no disminuya;
- que pierdan interés en participar si no entienden lo que es estratégico detrás del voluntariado corporativo;
- que aumenten la participación de los empleados adultos mayores de 50 años de edad;
- que respondan a las expectativas de todas las partes interesadas, que es cada vez más relevante, que genera valor, que conecta a las personas, que es sostenible;
- que puedan identificar las ofertas que realmente responden a los intereses y necesidades de los voluntarios;
- que aborden el dilema eterno del voluntariado corporativo: encontrar el equilibrio entre las responsabilidades del delegado (embajador, líder etc.) como empleado y aquellos que tienen como voluntarios;

“Me preocupa proporcionar a estos 39 delegados la posibilidad y los recursos para que coexistan ambas funciones... La ‘estrella’ del programa son nuestros empleados y si los perdemos, perdemos nuestra diferencia, nuestra esencia.”

- que no haya suficiente inversión en infraestructura, por lo que los voluntarios son buenos líderes en el impacto social;

“Además... ¿Cómo realmente ‘rompemos la nuez de los informes’? Probamos algunas cosas, preguntándonos si los resultados podrían ser reportados a través de los registros, pero están en muchos sistemas diferentes...”

- que pierda la alineación con la naturaleza de lo que se está haciendo;
- miedo de perder el impulso;

“El Mes de Servicio Global está cambiando de octubre a otro mes.”

- que las ofertas puedan ser identificadas que respondan realmente a los intereses y necesidades de los voluntarios;
- que el problema de la medición del impacto no avance según lo necesitamos;

*Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) o Sustainable Development Goals son un conjunto de 17 metas establecidas por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) como un acuerdo intergubernamental en septiembre de 2015, y que deberán orientar políticas nacionales y las actividades para 2030. Los ODS suceden y actualizan los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Las metas involucran temas como pobreza, hambre, salud, educación, calentamiento global, igualdad de género, agua, saneamiento, energía, urbanización, medio ambiente y justicia social.

- comprender mejor los desafíos de la comunidad y atraer objetivos más realistas para el programa;
- que la presión de las demandas empresariales afecte a la participación voluntaria; y la alta turnover de la compañía.

La armonización mundial es sin duda un desafío. Con su nuevo enfoque en ser más estratégicas para lograr resultados con mayor impacto, las empresas podrían querer forzar los objetivos y afectar el interés genuino de los empleados en su participación. Los empleados pueden tener sus propias agendas, y hacer que todos “remen” es un problema. Al mismo tiempo, hay prioridades competitivas para la empresa. Por ejemplo, en **UPS** ahora hay entregas en los sábados, y esto reduce el tiempo disponible para que los empleados participen en el voluntariado.

A menudo, la magnitud de las acciones necesarias frente a los recursos disponibles — absolutamente estiradas hasta el límite de la capacidad de acción — empuja los programas a la ansiedad para satisfacer las expectativas de los superiores. Porque la compañía comienza a tomar notas, comprobando los posibles beneficios y puede hacer de voluntariado un aspecto adicional en el desarrollo de negocios.

“Todo el tiempo tenemos que tener cuidado con el conflicto de intereses (observancia de las reglas).”

Siendo la naturaleza humana lo que es, los seres humanos quieren encontrar siempre nuevos y emocionantes programas, y puede que no estén disfrutando de lo suficiente de las relaciones que ya tienen en la empresa y la construcción de ellos.

“Esto es más un peligro...”

En **GSK**, la preocupación es relativamente pequeña; PULSE está muy bien establecido y tiene excelentes socios en los OSCs, que envían propuestas de buena calidad en general. Pero no hay nada peor que un empleado que regresa después de seis meses diciendo “eso fue horrible!”. Por lo tanto, la coordinación es muy cuidadosa con las aplicaciones y los OSCs con los que trabajan, porque siempre hay la chance de una experiencia de ir mal. A medida que sus voluntarios actúan durante seis meses en ambientes muy diferentes, el bienestar de los empleados y su salud y seguridad son una preocupación real. Por ejemplo, es probable que haya algún conflicto civil en Kenia con las próximas elecciones.

“Esto es algo que siempre debe tenerse en cuenta con los Orange Days y otras actividades comunitarias.”

Como son embajadores de **GSK**, deben ser representativos.

“Se trata de la confianza y la integridad.”

Otra preocupación es encontrar siempre maneras de seguir innovando, proporcionando cualificación y atención para que el voluntario se sienta estimulado y reconocido. Los intentos de algunas áreas o de algún ejecutivo sénior de utilizar la fuerza del voluntariado para vender productos o publicitar el negocio son delicados. También se refieren a otros enfoques de arriba hacia abajo; cualquier acción necesita obtener la adhesión de la comunidad. La administración media sigue exigiendo resultados en la línea de base (bottom line), pero siempre se preocupa por la capacidad de un equipo pequeño. El (no) compromiso de la gestión media, la falta de personal remunerado para los programas en taller globales, la lentitud con la que se mueve el voluntariado, así como el seguimiento de las necesidades de la comunidad para adaptar las acciones, todo esto causa a veces un cierta fatiga de voluntariado.

“Me preocupa que estemos tan ocupados con los informes y la alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible que podemos perdernos, perder el foco en nuestros objetivos... Si partimos de lo que nos piden fuera, a nivel internacional, no hacemos un trabajo de fondo, hacemos un trabajo de imagen; queremos hacer un trabajo de fondo porque somos una empresa de energía y energía es esencial para las personas.” Grupo EDP

“¿Cómo hacemos esta escala globalmente y subimos a ese punto donde la gente ya lo tiene como parte de su cultura?”

“Con la tasa de crecimiento que la empresa está experimentando ahora, ¿podremos tener procesos y sistemas que fomenten el compromiso, manteniéndolo auténtico? Es aquí que el objetivo de 1 millón horas hasta 2020, aunque emocionante, también es preocupante.”

“Ser capaz de evaluar las competencias que adquiere: sabemos que el voluntariado ayuda en el liderazgo, pero ¿cuál la cantidad de acciones voluntarias que tiene que ir para que sea una competencia?, o ¿cuál el número de horas que necesita hacer? o ¿qué papel tiene que desempeñar para organizar el actividad, para que pueda decir que ya ha adquirido esta capacidad por voluntariado?”

La autenticidad de lo que se hace, la credibilidad del programa, son puntos clave para varias empresas...

“El punto crítico de cada actividad que hacemos es mantener la credibilidad y el respeto de las personas que participan, los voluntarios y la sociedad que se benefician. Que la compañía no caiga en un campo donde se podría pensar que lo hacemos por pura hipocresía.”

Las empresas que gestionan el programa a través de los comités manifiestan que han crecido mucho con ellos, pero la gestión de tantos grupos no es factible con un equipo de pocas personas, de acuerdo con la mayoría de los testimonios. Y por último, algunos otros testimonios:

“Tenemos más demanda que oferta, hay una población insatisfecha y, con el modelo que tenemos, no podemos contener toda la demanda.”

“Medición y evaluación: queremos medir más y mejor. Creo que el programa genera mucho impacto internamente y queremos que estos datos lo prueben. También nos faltan métricas estándar para medir el éxito.”

“Y ellos realmente necesitan tratar de reestructurar lo que la medida de impacto es para ellos, ahora que no están dirigiendo las acciones a un área de enfoque particular.”
“Que la plataforma funcione... Necesitamos que la gente interiorice un poco más la cultura de la participación en el voluntariado sin que tengamos que promover y promover sin parar...”

“Es difícil en el momento del país que ahora estamos viviendo en México; a nivel cultural, es un desafío gigantesco de donar, para eliminar la apatía de todos los problemas que tenemos... Estamos experimentando un problema social muy fuerte y una sociedad que ya está cansada o apática a las necesidades.”

“... No tener claridad a veces de cómo cambiar cuando estás en acción. Lo que más me preocupa es: cómo cuidar de la marca y del proceso, pero al mismo tiempo ser flexible para poder hacerlo.”

“¿Qué podemos mostrar en cinco años? Necesitamos el compromiso del personal para compartir el conocimiento.”

“Siento que en su mayoría son la misma gente una y otra vez que se envuelven, digamos que es la ‘buena gente’, entre comillas, que quiere ayudar y hacer el bien. Realmente siento que es un desafío convencer a otras personas que nunca lo han hecho.”

“Que eventualmente la gente pide diferentes actividades. A veces las personas que han hecho varios viajes iguales o similares nos piden que hagamos algo diferente. Pero si quieres que nuestro programa sea enorme, tenemos que hacer actividades masivas.

“Tenemos una parte del voluntariado que es la transferencia de conocimientos con organizaciones como Endeavour y Ventures, pero esto es específico para las personas que tienen conocimientos específicos.”

“No podemos cometer errores tontos que perjudiquen el negocio o la reputación.”

5. La gestión de los programas de voluntariado

Algunas estrategias de gestión son comunes entre varias empresas: la división en comités locales, plataformas virtuales, alianzas con otros socios para aumentar el impacto o reducir costos y al mismo tiempo aumentar el posicionamiento y la marca en la comunidad, las Semanas de Voluntariado, la gobernanza del programa compartido. Las prácticas de gestión innovadoras pueden ser escuelas de líderes, centrándose en la formación y la formación de los voluntarios que están en la gobernanza del programa, y otras iniciativas de formación. El incentivo para que los empleados de la empresa propongan actividades con entidades sociales con las que tuvieron relaciones a lo largo del año es una estrategia capaz de multiplicar el número de acciones voluntarias: más alternativas, más participantes.

5.1. ¿Quién coordina el programa?

El tamaño (pequeño) de los equipos de coordinación han sorprendido; continua la tendencia de más de 20 años. Excepto en las grandes empresas globales, con operaciones y programas de voluntariado en 100, 200 países, los otros generalmente tienen equipos muy sobrios, a veces sólo un coordinador, o un coordinador y dos analistas, o hasta cinco o seis personas. Las empresas entrevistadas no son excepciones a esta regla. Algunas respuestas genéricas nos fueron dadas:

“Tenemos un coordinador general en cada país, en el Departamento de Sustentabilidad, el equipo responsable del Voluntariado Corporativo, y más líderes voluntarios que movilizan y motivan la participación de los voluntarios.”

“Los gerentes son apoyados por entrenadores voluntarios, uno por unidad, seleccionados anualmente para pasar la capacitación a otros voluntarios y liderar la movilización interna.”

“Hay delegados voluntarios en las regiones. Los profesionales son contratados para ‘talleres técnicos voluntarios’ que apoyan a las delegaciones en cuestiones operativas y de gestión.”

“Hay un equipo que apoya a los embajadores/campeones voluntarios.”

Los equipos son pequeños: algunos ni siquiera tienen una persona dedicada a tiempo completo para ofrecerse como voluntario. En las empresas donde hay una persona a cargo, esto es generalmente una responsabilidad exclusiva de la dirección global del voluntariado, que se desarrolla junto con otras asignaciones, o un especialista sénior en Responsabilidad Social Corporativa, con el 20% de su tiempo para voluntarios. Otras empresas reportan tener un coordinador, o una persona en el área de asuntos corporativos, o un coordinador del programa de responsabilidad social corporativa, también responsable de las relaciones con los OSCs y la coordinación de proyectos sociales.

Al aumentar el número para **dos personas**, tenemos el equipo para gestionar el programa de todo el **Grupo EDP**; o un gerente de Desarrollo Sostenible más un coordinador; o un gerente de visión estratégica y un analista para la ejecución. Una Coordinación Nacional con el apoyo de dos asistentes y voluntarios de los comités transversalmente en los estados son generalmente equipos de tres personas; o un solo coordinador con dos personas más; o **tres personas**, que incluye el coordinador de Responsabilidad Social, confiando en las personas de comunicación. En **Manpower** en Argentina, hay un gerente de Diversidad e Inclusión Laboral, y dos personas más responsables del programa Entrelazados (entre otras funciones). En **Grupo Bolívar** hay una directora de Voluntario y Proyectos con un equipo de **3 personas** y 21 líderes voluntarios regionales.

“Sin ellos, no se podía hacer nada.”

En Instituto **C&A**, el equipo de **cuatro personas** es compuesto por una directora, una gerente, una analista sénior y una analista júnior; y también tiene el caso de una gerente y dos analistas, en la Gerencia de Comunicación y Voluntariado, mientras que en la sede global de **Nike**, cuatro personas trabajan con el gerente con diferentes responsabilidades: una con Insights de Empleados y Compromisos Digitales, un gerente de los Embajadores de la Comunidad de **Nike**, otro para el **Nike** Community Impact Fund, y hay un coordinador de equipo.

También hay equipos con **cinco personas**: un superintendente y una directora más dos analistas y un coordinador de Inversión Social; o, entonces, líderes de compromiso de los empleados en cada una de las áreas geográficas, Norteamérica, EMEA, China, Asia-Pacífico y Latinoamérica; la Fundación **PIMCO** tiene un equipo de cinco en Newport Beach y Nueva York. A nivel mundial hay quienes tienen Consejos Voluntarios en cada una de las oficinas, que consta de dos a ocho personas, dependiendo del número de empleados. En **InterCement**, están los Comités de Desarrollo Comunitario (CDC), los CIVICOs y los GAIVs. El número de miembros varía según el sitio y son estos voluntarios los que realizan el programa.

Cuando hablamos de **grandes empresas**, vemos que hay normas de gobernanza más elaboradas. Ellas tienen redes formales de embajadores voluntarios, uno de los cuales abarca 37 países, que consisten en más de 100 empleados motivados. Otra compañía tiene Comités de Voluntarios en cada oficina en los Estados Unidos, que se reúnen una vez al mes, planifican y aprueban eventos y actividades. Otra, cuenta con un Consejo de Gobernanza que se reúne dos veces al año y un equipo dedicado de seis empleados a tiempo completo divididos entre el Reino Unido y los Estados Unidos, además de apoyo adicional para práctica laboral y becas.

Uno de los programas globales está ubicado en Relaciones Públicas Globales, con un equipo compuesto por el Director, una persona en Latinoamérica, una en Asia Pacífico y tres en la EMEA, y “una y media” (a tiempo completo y a tiempo parcial) para Norteamérica. En cada región, hay un comité de altos ejecutivos que supervisa la toma de decisiones. También hay comités de países y, en todas las oficinas de todo el mundo, hay comités de empleados. La **Novo Nordisk** tiene un administrador del Programa Take Action, e informa al jefe de Marca Corporativa y Reputación, dentro de Comunicaciones y Relaciones Corporativas y Sustentabilidad. Trabaja con dos redes diferentes: una gran red de representantes de programas de voluntariado en toda Dinamarca y una red de embajadores que organizan actividades en sus respectivos países.

La Ciudadanía Corporativa está bajo el paraguas de la marca **Northrup Grumman**; sin embargo, dentro de esta denominación, hay empleados de la Corporate Office, empleados de Mission Systems y empleados de Aerospace Systems; a todos asisten un equipo de Ciudadanía Corporativa que pertenece a la oficina corporativa. Y en **Amway**, hay afiliados globales en muchos países que usan aproximadamente el 10% de su tiempo para administrar el voluntariado, siendo responsables de la actividad de reclutamiento y monitoreo, ya sea de ABOs (Amway Business owners) o empleados.

Hubo una gran renovación en **Avnet** en 2017, que se está convirtiendo en “una nueva Avnet”, obviamente afectando a todos los aspectos de su negocio, incluyendo la responsabilidad social corporativa y el compromiso de los empleados. Esto hace que la coordinación, que tiene la responsabilidad global de las donaciones y el voluntariado de los empleados (Avnet Cares, en el Marketing Global y Comunicaciones) para apoyar a los líderes del equipo en la mayoría de las ciudades y en los comités que desarrollan las actividades. También tiene embajadores (generalmente de Recursos Humanos o Marketing y Comunicaciones).

Ya en **Starbucks**, el empleado (a quien llaman socio) es responsable del desarrollo de las acciones; la coordinadora ofrece herramientas para que los socios puedan servir mejor en las comunidades locales. Ella depende de sus socios de todo el mundo para relacionar y crear actividades en torno a las necesidades de sus propias comunidades, no necesariamente lo que **Starbucks** ha declarado como sus principales áreas focales. En los Estados Unidos, hay 14 directores regionales y los gerentes son el punto de contacto para su región en los Estados Unidos: los asuntos comunitarios son su principal trabajo, que conducen de 14 a 120 tiendas cada uno.

Vemos que, a pesar de la importancia que se declara dar al voluntariado – como complemento para lograr los objetivos de negocio, o para expandir su misión, o para mejorar el desarrollo de los empleados, o para desarrollar comunidades del entorno –, los recursos en equipos todavía necesitan atención.

5.2. Comités

No habría manera de organizar y administrar un programa de voluntariado extendido en una amplia extensión nacional, regional e incluso mundial, si no hubiera pequeñas células locales para establecer conexiones con el programa central, y los vínculos con los voluntarios – sus compañeros – y las asociaciones locales con las instituciones. La gran mayoría, tal vez más del 85% de las empresas entrevistadas, tienen esta organización en los comités.

Más del 50% de las empresas declaran operar con comités locales, con características comunes. Los comités locales suelen gestionar la gestión compartida del programa y tienen entre 6 y 10 empleados. En general se agrupan por regionales. Sin embargo, la forma de organización y desempeño de estos comités varía. Pueden ser comités regionales (donde el eje vertical son países o localidades) o comités organizados por área de actividad, con liderazgos por tipo de proyecto, por ejemplo comité de medio ambiente, diversidad, inversión comunitaria o área interna de la empresa: finanzas, ventas, recursos humanos. También observamos la estructura de los comités de recolección de donaciones — no comités de voluntariado, pero este formato es menos común.

Lo que llamamos “comités”, sin embargo, también puede llamarse “grupos de embajadores” o “campeones (champions)”, o grupos de asesores locales, formados por gerentes (por ejemplo, de tiendas o plantas) regionales, consejos de gobernanza o comités ejecutivos, formados por representantes de diversas áreas de negocio. En el caso de las multinacionales, estos grupos forman redes que abarcan varios países. Las redes de “embajadores “ — a veces llamado con otros nombres (red comunitaria, administradores de red, etc.) — son cada vez más importantes en la imagen global e incluso nacional. Raramente se paga a estos embajadores, es típico que tengan otras posiciones, que desafortunadamente lo han sido durante mucho tiempo. En varios casos, los ejecutivos de ciertas regiones seleccionan y supervisan a estos embajadores, que proporcionan una especie de “amortiguador” y ayudan en la comprensión entre las oficinas centrales y las filiales locales.

Los líderes voluntarios se aplican libremente y forman o comienzan a organizar las acciones de los comités en algunas ciudades. En general, hacen acciones descentralizadas, observando lo que ocurre localmente y comunicándose con la organización regional. Los comités son una forma de promover a los voluntarios que desean hacer más que solo actividades. Eso da una cierta línea de carrera a los voluntarios. Aquellos que realmente realizan las actividades son los comités locales de voluntariado: son extraordinarios, son personas que, por convicción, por deseo, por motivación, están organizadas, planifican y realizan actividades con una mística y un compromiso extraordinario.

La organización y el funcionamiento de los comités son variados, pero suelen reflejar de alguna manera lo que se hace en la estructura empresarial y la cultura de la empresa. Esta gran diversidad puede observarse, por ejemplo, en la periodicidad de las reuniones entre voluntarios, líderes o embajadores para la alineación estratégica y la actualización de temas específicos: una o más reuniones anuales, o una reunión anual seguida de encuentros virtuales, o una reunión anual de voluntarios con el consejo de gobierno y el comité consultivo o regional que reúne dos o más veces al año. Las reuniones anuales de los voluntarios pueden envolver representantes de varias regiones de un país o incluso ser una conferencia internacional, en el caso de las empresas multinacionales.

La comunicación no presencial suele producirse por teléfono o teleconferencia y también tiene una periodicidad variable, dependiendo de la política específica y de los papeles definidos para los líderes y embajadores y comités locales. Esta comunicación, para algunas empresas, se produce obligatoriamente una vez a la semana, para actualizar los temas trabajados, mientras que para otros puede ser marcado mensualmente.

En general, la formación de comités es remota, excepto cuando se encuentran en reuniones anuales de voluntariado. En algunos casos, los encuentros virtuales se realizan cada dos meses, pero tienen más el carácter de intercambiar novedades que el entrenamiento. Cuando los miembros de los Comités de diferentes lugares se conocen y se encuentran, relatan de experiencias satisfactorias. Pero hemos observado que cuando vuelven, presionados por el ritmo usual, no comparten con sus equipos mucho de lo que aprendieron.

5.3. Formación dada a los voluntarios

Cuando se le interrogó acerca de la capacitación dada a los voluntarios, sólo cinco empresas declararon no realizar formaciones de ningún tipo. Hay 32 empresas que reportan la realización de formación presencial, siendo más de 20 en su lugar de trabajo, y los otros en los OSCs especializados en los temas y públicos que los voluntarios abordarán. Los comités voluntarios locales suelen ser responsables de la formación de los voluntarios. Nueve empresas realizan exclusivamente la formación en línea.

Al participar en un programa, los voluntarios reciben capacitación específica. En las instrucciones antes de cada actividad se presentan la información relevante y las funciones asignadas a cada voluntario. Algunas empresas (pocas) dan entrenamiento por toolkits, formación basada en herramientas o una Guía de Formación sobre cómo coordinar un evento voluntario. En general, las reuniones previas suceden para coordinar acciones, responder preguntas, alinearse. Varias empresas tienen un portal donde hay información general: con quién contactar, cuáles son las actividades.

Se realiza una formación periódica para desarrollar y mejorar las aptitudes y competencias necesarias para la movilización social. Estas formaciones pueden dirigirse a los líderes del Comité (preparados para ser el líder voluntario) o ser específicos en los temas de desarrollo de proyectos o incluso en gestión interna.

“No tenemos formación ad hoc para ellos. Lo que tenemos es entrenar para todas las actividades voluntarias previas a la ejecución. Como cada uno se realiza con un grupo diferente, siempre hay un pre-entrenamiento para que puedan perder miedos potenciales, revelar información y resolver problemas. Siempre se realiza inmediatamente antes de la actividad. Facilitamos una gran cantidad de documentación sobre el proyecto, lo que harán y luego, in situ, por los responsables de los OSCs es una formación más específica. Esto facilita el proceso y el compromiso.”

“Localmente, cada oficina se ocupa de una manera diferente. Formación presencial cada dos meses con personas que llegan para explicar todo lo que hacemos: lo que sucede a las 25 horas, por qué tengo que hacerlo, dónde puedo presentar mis proyectos etc. Les enviamos a tomar cursos en línea sobre cómo gestionar el voluntariado, para aquellos que están interesados en temas específicos.”

“Para el voluntariado no especializado, no hay formación. Las instrucciones generales sobre cómo ofrecerse como voluntario se comparten a través de comunicados.”

“Cada acción que queremos hacer o que los referentes nos proponen se han elaborado en las tres reuniones virtuales del año y los propios voluntarios indican qué tipo de formación ellos necesitan.”

Hay un campus de formación en línea en una de las empresas, con diferentes módulos de formación: sobre la Fundación y su trabajo social, sobre los derechos y responsabilidades de los voluntarios, sobre sus habilidades y competencias. Son autoexplicativos y autónomos, se pueden ver en el tablet, en el teléfono, en el ordenador. El siguiente paso es entrenar cara a cara, pero depende de cada territorio.

“Hay módulos de formación de e-learning en Portal UPS. Algunas otras empresas tienen para pro bono, basado en habilidades (Skill-based etc).”

“Estamos tratando de educar a los empleados sobre lo que significa el impacto.”

“La gente de los comités regionales y los equipos locales reciben una introducción con todas las explicaciones: visión general de la misión, nuestros ejes, las políticas, las herramientas, los programas, lo que estamos buscando. Si se requiere entrenamiento, se hace de forma virtual.”

*“Producimos formación para los nuevos empleados hasta la Gerencia y tenemos una Universidad Virtual en **Manpower**. A través de esta red, les capacitamos en términos de actividades y talleres, el conocimiento de las poblaciones y organizaciones locales.”*

El e-learning global está cambiando porque el sistema ya no responde al tipo de lenguaje y comunicación actual, siendo poco interactivo o con escasa dimensión de juego y dinámica de games.

“Tenemos algunos videos instructivos para que todo no sea solo en persona, especialmente la información especializada. La formación presencial de voluntarios se considera horas de voluntariado, pero no la formación de los líderes.”

“Varios programas de capacitación de responsabilidad social corporativa son preparados y proporcionados a los recién llegados cada año. Integra a CSR en operaciones en el extranjero a través de diversos enfoques, incluyendo reuniones para discutir la importancia de las cuestiones de responsabilidad social y los objetivos futuros.”

En el caso de voluntariado especializado, tales como mentorías, la formación es realizada por las organizaciones sociales aliadas y consultorías que tienen la experiencia del tema: formaciones a veces a distancia y otros en persona, de un día a dos, en general. La formación es siempre práctica, presupone talleres y participación en proyectos.

“Para proyectos específicos, como la construcción de casas, la plantación de árboles, siempre se le da una formación in situ. “

“Los grupos de trabajo de responsabilidad social corporativa (RSC) se entrenan anualmente.”

*“No existe un programa oficial de formación. Sin embargo, en el recién inaugurado Programa ‘**DENSO** pro bono’, enviamos a dos personas de la empresa al programa de formación de una institución externa (ONG) que promueve pro bono.”*

Los proyectos de **BAC**, por ejemplo, tienen un alto componente de la formación, especialmente aquellos con contenido técnico, y algunos requieren una formación especial: para el **Programa de Pobreza Cero**, los voluntarios reciben una formación de 16 horas para poder trabajar en el programa, con un día completo de capacitación para entender qué es la pobreza y cómo se mide; una visita de campo para un día entero con la organización gubernamental local que trabaja en estos temas, más medio día para aprender sobre la herramienta utilizada en la investigación, aplicada para entender las necesidades de la familia. Este es un programa específico, muy técnico, que requiere mucha formación. El programa **Mulher Acelera**, que busca fortalecer a las pequeñas empresas lideradas por mujeres, ofrece una mañana de formación de unas 4 horas, con principios rectores y coaching y instrumentos de medición, con una línea de base con indicadores y medición del rendimiento.

Los voluntarios de PULSE en **GSK** pasan por un programa de formación formal, ya que aprobaron el riguroso proceso de solicitud y se les dio permiso del gerente para hacerlo. La formación también se lleva a cabo en el país del programa PULSE por el OSC local con el que estarán trabajando.

Los temas de las formaciones son variados: evaluación, liderazgo, valores, trabajo en equipo, empoderamiento (*empowerment*), *coaching*... y específicas para cada tarea: capacitación en evaluación para entender los resultados, capacitación de liderazgo, foro/conferencia para todos los *champions* para discutir temas sociales, etc.

“Los principales voluntarios reciben dos entrenamientos generales al año (día completo): trabajo en equipo, comunicación, generación de confianza (...), también hemos hecho sobre liderazgo, coaching, reconocimiento de valores y relacionados con las actividades que realizan para inspirar, para contagiar a los demás. Este año, fortalecemos y trabajamos en equipo.”

“En la formación genérica, hablamos sobre el contexto de la fundación, el voluntariado, el Programa de Educación Financiera, el proyecto en sí; y luego damos capacitación técnica en contenido, metodología, logística y desarrollo de habilidades de facilitación. Lo mismo en la seguridad vial, en mentorías, con el Empreende País, y cuando trabajamos con discapacidades. Se realizaron capacitaciones en habilidades de gestión de grupo.”

5.4. Las necesidades comunitarias y la planificación de proyectos

La gran mayoría de las empresas piden voluntarios para identificar, detectar e informar las necesidades de la comunidad. El líder voluntario o el comité va a la comunidad para comprobar las necesidades con los líderes de la zona, con vecinos del barrio o con los clientes. Este mapeo también se puede hacer con la ayuda de estudios realizados por las universidades locales. . Después, plantean las cuestiones a la coordinación del programa de voluntariado.

“Los proyectos vienen a nosotros, los revisamos y decidimos lo que apoyaremos. Por ejemplo, han llegado iniciativas para ayudar a los animales (perros) en el camino alrededor de nuestra planta; ha surgido un programa de sensibilización que se ha convertido en un programa responsable de educación para el cuidado de mascotas.”

“En el caso de las fabricas de producción, se realizó un diagnóstico de las comunidades cercanas que sirvieron de guía para la responsabilidad social corporativa y la estrategia de voluntariado empresarial: en Guayaquil, el principal problema es la propensión a utilizar drogas y en Quito, el principal problema es la población de la tercera edad que no tiene ocupación.”

“Cada dos años, investigamos con nuestros empleados con qué tipo de entidades y proyectos quieren trabajar. Las acciones tienen que ser correlacionadas con sus preferencias porque si no, la cita no funciona.”

Varias empresas se concentran en el voluntariado, en cuál es su interés, cuál es su deseo de contribuir y participar, y permitir su elección. A partir de esto, se conectan a los intereses del negocio, cómo este voluntariado contribuirá a su desarrollo personal y profesional. Pero en algunos casos, es la empresa quien decide qué tipo de colaboración se puede dar realmente, y cuánto el trabajo de los voluntarios será decisivo en el logro de los objetivos propuestos. Estas son las empresas que destacan por la formulación muy profesional de sus proyectos. Cada equipo local tiene la misión de investigar los lugares de las muchas propuestas que llegan a la empresa: la idea es escuchar a todos, comprobar y elegir aquellos que son capaces de recibir el voluntariado, donde el personal voluntario puede tener buenas condiciones para trabajar y son capaces de expresarse.

“Así que se verifica: ¿en este lugar, 50 voluntarios pueden trabajar eficazmente en 3 días, tenemos espacios y hay condiciones? Se si, armase el proyecto.”

“Si no hay riesgo, definimos dónde daremos nuestro apoyo a nuestro buen vecino y extendemos nuestra mano. Tratamos de diseñar una estrategia que ayude a mejorar el barrio, para evitar que este entorno regrese contra la empresa.”

“[El programa] debería permitirnos envolver activamente a nuestros empleados y presupuesto si podemos hacer el gasto.”

“En Europa, no quieren hacer nada porque dicen que ya pagan muchos impuestos y luego son otros que necesitan ocuparse de ello. Los países asiáticos provienen de una larga cultura comunista o muy centralista, la gente no tiene la cultura de la solidaridad. En Norteamérica, tienen una cultura de solidaridad íntimamente ligada a las iglesias. Nuestro desafío es cómo centrarse en las cuestiones más relevantes y movilizar recursos de la empresa y los trabajadores, identificar una acción y hacerlo. El voluntariado depende en gran medida de la empresa, que organiza y moviliza a las personas para llevar a cabo sus actividades.”

Muchas empresas también preparan a los voluntarios con formación para tener una mirada crítica, hacer una evaluación profesional, guiada por la seriedad del problema y, sobre todo, la capacidad real que un grupo de voluntarios tendrá que enfocar positivamente sobre ella.

“Desarrollamos los comités para que tengan competencias para el mapeo de proyectos y autonomía para definir el plan de acción, ejecución y estrategia.”

“Buscamos, por un lado, centrarnos en los temas con los que queremos trabajar. Por otro lado, buscamos que realmente puedan tener un impacto; nos referimos al impacto en el beneficiario y el impacto en el interior, para nuestros propios voluntarios, que realmente hay un enriquecimiento, una transferencia de conocimiento. Ofrecemos oportunidades de voluntariado profesional y tradicional. En el voluntariado profesional, los talentos y habilidades de los empleados [se ofrecen] para los OSCs y la comunidad, buscando transmitir conocimiento y fortalecer a las organizaciones, en un desarrollo mutuo de competencias.”

“[Tenemos un programa] para ayudar a identificar las demandas locales, capacitar a los voluntarios, apoyar la realización de acciones, ofrecer contrapartes, como espacios para la formación, por ejemplo.”

Alianzas con empresas y organizaciones de la sociedad civil (OSCs)

El arte de la colaboración: cada vez más empresas confían en asociaciones locales, iniciadas y promovidas por las oficinas locales, y que terminan siendo mucho más importantes que las grandes alianzas internacionales o nacionales – aunque esto no es aparente. Estas alianzas se pueden formar con otras empresas (por ejemplo, una que proporciona transporte y dinero y otra que ofrece trabajo voluntario) o con organizaciones de la sociedad civil (OSCs) que ya trabajan en la localidad. Los líderes voluntarios conducen diálogos con las comunidades, visitan instituciones, hablan con el gobierno local y el OSCs que trabajan en la área, que pueden ser llamados a trabajar como socios: los OSC son los grandes conocedores de los problemas que todos enfrentan.

“Alrededor del 95% de nuestras actividades voluntarias se realizan en colaboración con entidades sociales: la actividad voluntaria se crea dentro del proyecto de una entidad social. Necesitamos esta relación”.

“Somos financieros y aseguradores, desde el principio buscamos aliados del sector social. Nunca hemos estado en una comunidad solos. Siempre quisimos tener relaciones a largo plazo y acompañamos a un especialista social con experiencia, con una población definida, en proyectos a largo plazo, en los que podemos entrar y salir.”

“Lo que funcionó para nosotros es trabajar en conjunto. Los OSCs tienen la relación con la comunidad y es mucho mejor entrar y agregar donde una organización ya está afectando que hacer una actividad aislada. En este caso, las alianzas funcionan muy bien, construimos la actividad juntos y el impacto es mayor”.

“Ya tenemos una ruta trazada por clientes pro bono: conocemos a muchos OSCs o empresas sociales y trabajamos bien porque conocemos más o menos sus proyectos y tratamos de añadirlos.”

“Buscamos alianzas con organizaciones que ya son reconocidas y que su impacto ya es grande.”

“No podemos hacer nada si no estamos asociados. Necesitamos que los interlocutores sociales, o las empresas o los gobiernos transmitan el mensaje de consumo moderado de bebidas alcohólicas.”

En respuesta a los desastres, la mayoría de las empresas se asociaron con la Cruz Roja, el Ejército de Salvación u otra organización de este tipo. Pero en el día a día de sus programas, los vínculos locales lideran ampliamente. Aquí tenemos que enfatizar dos tipos de visión: alianzas con OSCs, receptores del trabajo de voluntarios y/o aquellos que les dan formación, y alianzas con instituciones nacionales o globales que (también) implican en donaciones de recursos financieros de la empresa: los más nombrados fueron Junior Achievement, CARE, Cruz Roja. Las menos nombradas: Ashoka, Youth Service America, por ejemplo.

“Somos socios de WPF (Programa Mundial de Alimentos, que entrega alimentos por drones en áreas de guerra o de difícil acceso), con el CARE, la Cruz Roja y el Crescente Vermelho.”

Sin embargo, el contacto con los OSCs puede ser visto como delicado, dependiendo de cómo estas organizaciones se posicionan – por ejemplo, haciendo cargos financieros por el trabajo ofrecido voluntariamente por las personas.

“Sin duda, trabajar con OSCs es una parte esencial de nuestro voluntariado. Sin embargo, vienen de una manera comercial: ‘te invito a participar, pero tienes que pagar por esto y aquello’... y no donamos, pero ofrecemos servicios legales gratuitos.”

“De repente usted trabaja con algunas organizaciones que cobran para que seamos voluntarios. Esta es una limitación para las opciones. Mencionamos el ejemplo de una fundación con la que trabajamos en Argentina (en la que incluso el director trabaja voluntariamente) para que cuando tengan que elegir lugares y aliados, elijan este tipo de fundaciones, no para dar dinero a una fundación que tenga un nombre y que usted paga por el tiempo de voluntariado que el voluntario hace.”

5.6. Tecnologías de gestión y red social

La mayoría de las empresas entrevistadas no utilizan ningún sistema específico para la gestión de programas de voluntariado: era bastante común reportar el uso de hojas de cálculo comunes (paquete de Microsoft Office o hojas de cálculo en línea de GoogleForms), tanto para registrar actividades y análisis de resultados. La mayoría de los coordinadores y voluntarios se comunican por correo electrónico, teléfono y WhatsApp. Muchos utilizan páginas en redes sociales comunes (Facebook, Twitter, LinkedIn) para revelar acciones, que sólo pueden ser comentadas por voluntarios.

“Eso sería interesante. Por ahora, usamos el correo electrónico.”

“No lo usamos en Latinoamérica. Sí, nos gustaría tener algo simple para la administración y para el uso, especialmente para el usuario, por lo que es algo de uso frecuente. Nunca encontramos nada que parezca apropiado y práctico.”

“Lo que usamos es un archivo de Excel en el que gestionamos todo. Reportamos los indicadores que estamos midiendo y lo que tienen que ver con el voluntariado corporativo. El instrumento global está bien completo. A veces se nos pide dar más información de la que podemos, porque es nueva (comenzamos a implementar este año) y nos estamos adaptando a todo lo que tenemos que reportar y hacer.”

“Recopilamos la información manualmente y luego nos movemos a la forma virtual (en GoogleForms). Nos gustaría una plataforma articulada con nuestros programas de voluntariado, ofreciendo el horario de actividades y el número de voluntarios requeridos para cada uno de ellos. Esto permitiría el análisis de la participación, generar informes, procesar y cuantificar la información.”

Sin embargo, hay organizaciones que ya buscan profesionalizar el sistema de registro de actividad y análisis de resultados: 19 empresas utilizan sus propios sistemas, creados internamente o por proveedores externos, o utilizan plataformas en línea. Y cinco empresas utilizan o ya han utilizado el sistema de movilización social V2V (<http://www.v2v.net>): cuatro con sede en Brasil y una en Argentina. Otras empresas estaban estudiando para adoptar V2V o utilizar otros sistemas en el mercado (no todos centrados únicamente en la gestión de programas de voluntariado):

- Volunteer Match;
- Your Cause;
- Hang Out;
- Salesforce: Volunteer Management;
- Benevity;
- Workplace;
- Volunteers Rewards;
- CyberGrant;
- Yammer;
- Catchafire;
- Make a Difference;
- Gifts, Optimy, Give to Asia, Resource Foundation e MicroEdge (para recibir y administrar donaciones).

Los sistemas pueden servir para la administración y/o relación: dependiendo de sus funcionalidades, permitir el registro de actividades (tipo y carga de trabajo y número de beneficiarios), la comunicación entre voluntarios (como en una red social) y con la coordinación, intercambio de fotografías, campañas de motivación e incluso formación (a través de seminarios en la web) y coordinación de eventos. También pueden servir para registrar donaciones (productos o dinero). Una característica muy informada es la publicación de una oportunidad de acción voluntaria, para que los voluntarios puedan suscribirse automáticamente. Los informes de resultados se pueden generar individualmente o por grupo. Los sistemas pueden interactuar con el área de recursos humanos de las empresas, haciendo el pre-llenado de los datos de los empleados.

“La plataforma virtual es nuestra práctica más innovadora. Es una red social de voluntarios que permite comunicarse, recibir feedback, compartir resultados. Esto nos ayuda a construir una relación a largo plazo y podemos tomar la historia de cada voluntario.”

“No se convierte en una red social, pero para cada actividad hay una galería de fotos. Estamos muy satisfechos con el sistema, porque hemos diseñado de acuerdo a nuestras peticiones y no hemos tenido ningún problema. Les dijimos a nuestros compañeros de sistemas lo que queríamos hacer y lo construimos juntos. Todos los cambios que deseamos implementar juntos. Se hace ‘a la carta’.”

Estas “redes sociales de voluntarios” son exitosas: son aplicaciones exclusivas para voluntarios, para inscribirse en las actividades, conectar con la oficina técnica si tienen dudas, decir si no pueden asistir, o si van a aparecer con un amigo... La aplicación te avisa cuando hay actividades de interés en tu territorio, te invita a subir fotos y comunicarte con el resto de los voluntarios.

“No hay muchas empresas que han invertido en una herramienta para sus voluntarios para entregar toda la información, facilitando su vida como voluntarios. Es una herramienta para gestionar su vida como voluntario desde su bolsillo.”

La geolocalización también se puede utilizar en estos sistemas para incluir el mercado de las comunidades cercanas a las tiendas en las decisiones sobre lo que el barrio necesita que la empresa haga. Esto conecta al cliente con la tienda y la tienda con la clientela, con la comunidad.

“El papel principal del voluntario en estos programas de productividad es la conexión con el mercado, para facilitar la estrategia y la conexión con la tienda y para que el producto llegue a la estantería y se venda.”

Más de 30 empresas declaran que no tienen una plataforma con una opción de red social, con el fin de permitir a los voluntarios comunicarse directamente con otros colegas, de forma descentralizada, sin la interferencia de gerentes o comités. Otros dicen que el uso interno de perfiles de Facebook internamente, y algunos afirman utilizar Your Cause o Volunteer Match, bueno para la gestión, pero no permitiría esta interacción. En particular, este es el mayor desafío tecnológico: la comunicación libre entre los empleados por una plataforma dedicada específicamente al voluntariado. En general, las políticas están bastante restringidas en términos de redes sociales. Algunas empresas tienen intranet y otras comunicaciones internas, pero reconocen que necesitan hacer un mejor trabajo de promoción interna y externa. Algunas organizaciones son conscientes de esta funcionalidad y desean o están para migrar a sistemas que permiten la interacción entre voluntarios – lo que puede incluso representar un medio de escucharlos.

“No hay interacción... Tenemos comunidades de práctica, pero no en tiempo real. La herramienta que tenemos en tiempo real es WhatsApp, el teléfono...”

Prácticamente todas las empresas, sin embargo, tienen algún tipo de queja o insatisfacción acerca de los sistemas utilizados, porque no satisfacen todas sus necesidades, están anticuados, no son intuitivos o no logran tener éxito (en el caso de las multinacionales) para tener un sistema global. Una de las frustraciones es el costo de mantener sistemas especializados, lo que llevó a algunas empresas a ordenar sistemas personalizados para proyectos o incluso mantener las actividades controladas por software comercial ya disponible (pero no especializado), como el Pacote Office. El alto costo también previene la migración a los sistemas que permiten el uso en los teléfonos móviles.

La falta de registro de las actividades por parte de los voluntarios (sea debido a la falta de conocimiento de las funcionalidades, sea debido a la imposibilidad, por ejemplo debido a la ausencia de acceso a Internet) hace que los datos que sirvan para la gestión sean incompletos, ya que la inserción de los datos deben ser realizadas manualmente por los gerentes (especialmente para generar correspondencia entre horas y donaciones). La seguridad de los datos también es una preocupación para las empresas que actualizan los sistemas con este objetivo, incluido el hospedaje en la intranet corporativa, y las directivas de seguridad interna a menudo impiden la implementación de la funcionalidad.

“La tecnología es especialmente un desafío para nosotros: en algunos sitios del programa, a veces la electricidad cae en los lugares que están sirviendo o la señal WiFi es irregular. Dependen de las conexiones del equipo, que no es muy fiable. Para el período de aplicación del proyecto, los OSCs envían proyectos a través de una plataforma y los empleados se suscriben a través de otro sistema, y los dos necesitan unirse en algún momento. Eso es algo que están tratando de mejorar.”

“Basándonos en nuestra política de 25 horas pro bono, creamos una herramienta en la página de intranet global, llamada Time Keeping Tool, donde puede ver cuántas horas ha realizado y cuántas horas necesita hacer. Creamos esta herramienta nosotros mismos y la gente puede registrar sus donaciones. (No utilizamos la herramienta de donación utilizada por los Estados Unidos y Londres porque tienen una cultura de donación más grande).”

“Me gustaría saber un poco mejor el impacto del trabajo voluntario, que no es muy claro. El programa no tiene una manera de medir la efectividad y el impacto, pero por el momento, lo que me gustaría es un programa que al menos me proporcionaría los datos sistematizados.”

6. ¿Qué significa la evaluación del programa en su empresa?

“Sin datos, eres sólo otra persona con una opinión más. Pero sólo los buenos datos no garantizan buenas decisiones; sólo un buen análisis y interpretaciones correctas aportan valor al proceso de toma de decisiones estratégicas.”

La evaluación sigue siendo un desafío, a pesar de los más de 40 años desde los primeros programas de negocio. Los insumos y los resultados son omnipresentes y la evaluación de impacto sigue teniendo casi las mismas dificultades que nunca.

Las empresas con programas de transferencia de habilidades transnacionales específicas implican menos empleados que usan su tiempo intensamente y podrían demostrar algún impacto de estos esfuerzos de voluntariado. Pero para otras actividades de otros programas, todavía hacen dotación del número de voluntarios, proyectos, participación en un gran día de servicio, el número de actividades, tales como talleres, reuniones, entrenamientos, clases, y la cantidad de personas que de ellos participaron. Una vez más, nos enfrentamos a los resultados de las actividades, pero no a la evidencia de los cambios que estos resultados tuvieron en la vida de las personas afectadas.

Parece haber más interés en ayudar con el fortalecimiento institucional de los OSCs, aunque esta ha sido una tendencia de crecimiento lento. Puede que no sea posible medir el impacto de algunos proyectos - a menos que usted cuente anecdóticamente el impacto en los corazones y las mentes de los empleados involucrados. Ellos todavía privilegian proyectos que tienen algún tipo de cualidades “mensurables”, incluso si sólo es decir cosas.

El programa de voluntariado en sí se evalúa generalmente cada dos o tres años, por un equipo externo, en una pequeña proporción, entre el 5% y el 8% (dos empresas). Pero los resultados de las acciones son evaluados por la gran mayoría (más del 80%).

“Medimos la participación, básicamente horas y actividades.”

“Tenemos indicadores, pero son más de eficiencia y de rendimiento, no de impacto.”

“Basamos los indicadores no en el número de voluntarios o horas voluntarias, sino en cuántas personas más pueden verse afectadas por la acción.”

“Encuestas, entrevistas, testimonios, para medir la logística y también la satisfacción de los voluntarios.”

“Si detectamos un problema en el empleo de los jóvenes o en la deserción de la escuela secundaria, buscamos cambios y que los indicadores se muevan a largo plazo (de tres a cinco años, el tiempo mínimo para ver los cambios).”

“Estamos comenzando a medir si la gente reconoce haber desarrollado habilidades después de las actividades y si esa transferencia de capacidad existe en las organizaciones.”

“Hacemos una investigación anual con los empleados para sentir el ‘pulso’: ¿Dónde están en su apoyo a las actividades?”

Sin embargo, profundizando los conceptos, vemos que los entrevistados usan la palabra para evaluar con el significado de “decir cuánto...”, “lo que fue “grabado”, “lo que pasó”. Con pequeñas excepciones, la mayoría no utiliza el concepto básico de evaluación: interpretar evidencias, extraer conclusiones, hacer juicios de valor, comparar evidencias, articular valores y examinar suposiciones, ver contradicciones e inconsistencias. O, al menos, realizan empíricamente algunos de estos análisis, pero no hemos visto en los materiales escritos y publicado una interpretación crítica. Es que la evaluación, al identificar el nexo entre resultados, estrategias y objetivos, produce un nivel de exposición que requiere madurez, la madurez de exponerse al público y otras empresas con nuestros éxitos y nuestros errores.

Varios han declarado la evaluación de impacto, pero en realidad se refieren a los resultados de las acciones. Menos de 10 empresas reportan preocuparse por los cambios – de hecho, una palabra que surge en algunas narrativas – especialmente en la adquisición o fortalecimiento de las habilidades de voluntariado, o en el cambio que la OSCs puede haber tenido después o en relación con las actividades voluntaria. En más de 35 empresas en este estudio, la evaluación es generalmente cuantitativa, numérica; Y unas 20 empresas hacen una evaluación más cualitativa (varios mencionaron los dos tipos).

¿Y por qué no te evalúas apropiadamente? ¿Quizás porque no sabes a lo que te estás metiendo? ¿Por qué no pones tus metas? ¿Por qué no se declararon los resultados esperados de antemano? ¿Por qué no dibujaste metas consistentes?

Recordando que el “objetivo” es una declaración específica de la finalidad de alcanzar un determinado propósito, y siempre debe expresar una intención de cambio. “Impacto” es el cambio que los resultados que logramos con las acciones provocan el sujeto/causa/beneficiario público de la acción.

Sin embargo, la narrativa está cambiando. Hace unos cinco o siete años no se escuchaba tanto sobre el impacto con conocimiento de causa, el impacto que significa el cambio. Muchos han mencionado el impacto, pero sólo se refieren a indicadores de resultados, cantidades, porcentajes etc. Hoy en día el concepto es más apropiado, más sólido, y más empresas entienden su alcance. Creemos que la presión de la sociedad en los últimos años por “resignificar” estos conceptos ha ayudado en la comprensión y la aceptación.

Cuando pedimos los instrumentos de colección y los indicadores que utilizan para sacar sus conclusiones, recibimos respuestas de dos tipos: a) métricas, o b) índices cualitativos, como se detalla a continuación.

Métricas:

- Tasas de participación voluntaria de los empleados (absolutas y relativas)
- Horas utilizadas (a veces separadas entre planificación y realización de acciones, especialmente aquellas que trabajan con comités)
- Número de OSCs beneficiados
- Número de personas (público asistido/alcanzado)
- Número de proyectos emprendidos
- Tipo de temas elegidos (por la empresa y/o por los voluntarios)
- Números y cantidades de materiales recogidos
- Dos compañías han mencionado “cobertura de medios de comunicación”
- Una empresa mencionó la valoración económica de las horas empleadas
- Una empresa mencionada “coste versus impacto”.

Índices cualitativos

A continuación se mencionan las respuestas de los entrevistados a los índices cualitativos, entre otros citados de una manera menos concreta.

- Cambios percibidos en voluntarios: más de 20 empresas
- Satisfacción del voluntario: más de 15
- Satisfacción de los beneficiarios: más de 10
- Cambios percibidos en los OSCs o en el público asistido: 9
- Habilidades y desarrollo de habilidades: más de 8
- Significado para la empresa: 2
- Valor compartido: 1
- Logística y organización de acciones: 2
- Indicadores de eficiencia y rendimiento: 1

Analizando estos hallazgos, podemos percibir que el impacto en la comunidad se mide sólo con indicadores de resultados: “¿Qué pasó? ¿Cuántos se vieron afectados? ¿Y qué pasó con los resultados de las acciones?”. Pero la pregunta no es: “¿Qué impacto – qué cambio – causó personas/causa/situación el resultado de este trabajo voluntario?”. Por supuesto, esta pregunta necesita más tiempo para que el público sea consciente de los cambios eventuales (no se puede pedir al final de la acción, en el calor del entusiasmo). Por lo tanto, se recomienda que al menos 6 o 12 meses apliquen una encuesta con estas preguntas.

Métodos de recolección de datos

La mayor parte de la recolección de datos es realizada por investigaciones, en particular con los voluntarios (mencionados por más de 20 empresas, de las cuales 15 hacen antes y después de la acción). Algunas empresas investigan con los OSCs antes de las acciones y de 8 a 10 investigan después de las acciones, una de ellas a los 6 meses de finalizar el trabajo. Una u otra empresa declaró, esporádicamente, escuchar al público beneficiado después de la acción.

El método más común utilizado son las encuestas con cuestionarios, en papel o en línea, a veces antes y en general al final de las actividades. Para el 40% (16 empresas en 40) sólo hay conteo, recopilación de número, mientras que el 60% (24 compañías de más de 40) declaran evaluar o analizar otros aspectos.

Metodologías externas utilizadas

- Dos compañías han declarado utilizar la herramienta True Impact para medir el ROI y SROI (retorno de la inversión y ROI social); una de ellas también utiliza la herramienta del CCC Group (Center for Corporate Citizenship da Universidade de Boston) y la propia Universidad.
- Otras tres empresas han declarado utilizar una o dos de estas herramientas: Energize World Volunteering Service, Voice Indicators e Endeavor.
- En Japón, una de las empresas utiliza el análisis de SROI (dividiendo el valor social o beneficio total que una iniciativa produce a costo de implementarlo), siendo el pionero en la región en este uso en el área de conservación de la biodiversidad.
- Otro utiliza la metodología de la LBG (London Benchmarking Group).
- Una empresa ha declarado completar el formulario de evaluación del CEMEFI (Centro Mexicano para la Filantropía).

A través del análisis de respuestas, se percibe que una fuerte tendencia está surgiendo para evaluar los niveles de satisfacción (de voluntarios y públicos), niveles de desarrollo de habilidades en los empleados, niveles de satisfacción de la comunidad con la transferencia de conocimiento. Y que se entiende mucho mejor cómo sólo los números no son “indicadores”, y que sólo el “tamaño” de los resultados, sin análisis, poco quiere decir.

No se avanza en la evaluación del impacto de las acciones dentro de las instituciones o junto con el público, porque se esperan cambios en el comportamiento, nivel de conocimiento, adquisición de nuevos hábitos, actitudes proactivas y positivas con relación a la salud, de todos modos, las dimensiones que no necesariamente tienen la tecnología social instalada en las empresas — ni son de su dinámica intrínseca — y a menudo ni siquiera en los grupos con los que trabajan. Y también porque, en la formulación de los proyectos, no es claramente parte de objetivos precisamente verificables en términos de cambios.

Tres puntos pueden servir como el objetivo principal de la mirada de aquellos que coordinan programas de voluntariado en el momento de evaluar:

- **Posicionamiento estratégico del negocio:** la causa elegida, asociaciones productivas, integración con la ciudadanía corporativa o sostenibilidad.
- **Cultura de compromiso:** sistema (tecnológico) para facilitar el involucramiento de los empleados, estrategias para estimular y promover el entusiasmo de los empleados, aproximación sistemática a los supervisores y gestores intermediarios y cómo participar: información fácilmente disponible para todos los empleados.
- **Métricas variadas,** significativas y oportunas que contienen lo que queremos saber, así como testimonios de los beneficiarios (siempre y cuando analizamos la relevancia de estas métricas para el compromiso y el posicionamiento de los negocios).

Conclusión: es bueno evaluar siempre... pero tenga cuidado de no cometer estos errores:

- Medir muchos indicadores sin establecer la prioridad y la jerarquía
- Medir para controlar (control de objetivos en lugar de centrarse en la mejora)
- Medir para reducir costos en lugar de mejorar el rendimiento y la calidad
- Medir sólo la predicción con que fue realizado (horario de control/cronograma de la producción)
- Medir para descubrir errores (con el objetivo de castigar)
- Medir sin centrarse en las satisfacciones de las personas (con enfoque principal en el producto o proceso)
- Medir sin tener en cuenta el progreso o la mejora de manera sistemática e integrada
- Medir los datos incorrectos y/o ignorar los datos clave.

Mencionamos a continuación algunos temas diferentes que las empresas nos informaron:

- Hay un diagnóstico de **valor compartido** que abarca todo el trabajo del instituto; mide cómo el voluntariado impacta en la generación de valor compartido y la licencia social para operar.
- Los objetivos del programa de voluntariado están **vinculados a los planes de desempeño de liderazgo sénior**. Hay diferencias regionales en la evaluación.
- **Valoración económica:** tenemos un elemento diferencial: solo cuantificamos el voluntariado en las horas de trabajo, que es aproximadamente el 30% del total de horas; estamos *migrando* a la forma en que medimos la contribución del voluntariado en el desarrollo de las competencias de los voluntarios.
- El **programa pasa por evaluación externa** desde 2008, en periodos que van de dos a tres años de diferencia. Los proyectos y acciones de los voluntarios no son evaluados, ni tienen indicadores.

Los testimonios de los entrevistados son ahora presentados, con respecto a la **evaluación cuantitativa**. Los indicadores utilizados son variados: número de voluntarios, número de horas, número de beneficiarios directos e indirectos, número de países participantes, número de ciudades participantes, número de socios; donaciones (cuántas fueron hechas y a quién); también miden el nivel de participación de los empleados, el nivel de satisfacción de la entidad social, el nivel de satisfacción de los empleados, indicadores de productividad, aumento de los ingresos. Y también cobertura de prensa externa en algunos casos.

El porcentaje de participación es muy importante, para saber cuántos están envueltos. Como algunos de los objetivos de negocios están relacionados con las personas, su enfoque está en el compromiso de los empleados. En una de las empresas, se analizan las tasas de participación en todos los países en los que se encuentran. En los últimos cinco años, una red de “reporteros” se han construido, a través de la persuasión y la recompensa; literalmente, hay cientos de estos reporteros en todas las regiones y en todos los departamentos y probablemente tienen más del 80% de toda la información.

“El indicador principal es el número de horas y las causas en las que trabajamos. Basamos todos nuestros informes sobre las causas, las horas y la participación del equipo...”

“Los indicadores cuantitativos son: número de voluntarios, horas y actividades, número de beneficiarios. Los medimos escuchando a las delegaciones y discutiendo los desafíos con ellos...”

“C&A evalúa los resultados en métricas: número de voluntarios de la empresa y de la comunidad, beneficiarios, horas de actividad, horas de planificación, estimación económica de contrapartes y alianzas, registro fotográfico, testimonios.”

En general, los cuestionarios se aplican a los participantes en las actividades, preguntando sobre la satisfacción con el contenido del programa, especialmente la impresión que tenían, el contenido a mejorar etc., que se convierte en la base para la próxima implementación.

También realizamos investigaciones antes y después con individuos y OSCs. Estos materiales crean historias de éxito y, en algunos casos, historias de clientes. Todas las alianzas y programas por encima de un límite de donación o inversión establecen sus niveles de resultados/impacto.

En el caso de **GSK**, el programa PULSE se evalúa muy de cerca: varias encuestas son completadas por voluntarios, antes de ingresar a una atribución de PULSE, durante y después de la atribución. Los OSCs también se investigan poco después de la acción y seis meses más tarde.

“No tenemos una evaluación de impacto. Sólo resultados. Esta evaluación es básicamente numérica y de satisfacción con los voluntarios y se benefició. No hay ninguna evaluación del programa en su conjunto y ni de las acciones, con sus indicadores.”

“La mayor parte de lo que tenemos es cuantitativa, por lo que sabemos cuántas horas, cuántos empleados están envueltos en los proyectos, cuántas instituciones sociales. Pero obviamente, no dice nada sobre la calidad. Así que escucho lo que el intermediario me dice, lo que las instituciones sociales me dicen y cómo los empleados se sienten.”

“No medimos el impacto. Tenemos una investigación voluntaria que se aplica al final de cada año y se evalúa el nivel de satisfacción del voluntario con el desarrollo del programa. Aún no hemos decidido cómo se hace la medida de impacto, sólo tenemos indicadores de resultados; ... el cambio en el entorno escolar es evidente. Sabemos que medir este impacto requiere un gran esfuerzo de tiempo y de dinero para generar indicadores que muestren el cambio.”

Y en cuanto a la evaluación cualitativa...

Cuando se habla de evaluación cualitativa, surge inmediatamente la palabra “impacto”, que se ha convertido en el “mantra” de los últimos 10 años. Sin embargo, percibimos que se utiliza sin mucha precisión teórica, porque muchos encuestados todavía dicen “vamos a medir el impacto: el número de...”

- *En la generación de impacto, si se pintaban 5 escuelas o 100, no es importante. De hecho, lo que importa es si esta actividad se moviliza para generar el **compromiso** de los empleados.*

En la plataforma virtual, los comités llenan algunas evaluaciones cualitativas en relación a la acción: los **aprendizajes**, que harían diferentes, los desafíos y las soluciones encontradas. Especialistas en monitoreo y evaluación trabajan con champions para crear herramientas evaluativas, ayudándoles a satisfacer las necesidades y expectativas de los proyectos.

- *Al final del año, comparamos lo que se gastó en responsabilidad social, que fue trabajado en responsabilidad social y cuánto impactó (en cuantas personas). Con esto, tenemos un **costo por impacto** que presentamos año a año para proteger nuestro presupuesto.*

Internamente, empiezan a pedir medidas de impacto: menos énfasis en las actividades, la cobertura, los talleres, las personas... Y más sobre los **cambios** que se están haciendo en las personas.

- *En la educación financiera, en lugar de hacer talleres abiertos a toda la comunidad, nos centramos en la población que decide comprar su casa, entonces tendremos algunos indicadores, como el **porcentaje de deserción** después de haber sido guiados y acompañados por voluntarios. Para los voluntarios, es una bendición conocer la conquista de estas familias cuando completan su proceso de adquisición de vivienda.*
- *Medimos si nuestros empleados sintieron que su nivel de relación con la compañía aumentó, si informan que sus **habilidades** o **confianza** aumentaron porque participaron en actividades de voluntariado o que a través de este compromiso el contacto con las comunidades **entienden** mejores conceptos como la igualdad, los derechos humanos etc.*

En las encuestas de **reputación** de la compañía, la comunidad valora mucho lo que hace el voluntariado. No se buscan muchos indicadores que, al final, no agreguen valor a la información; Prefieren buscar el mejor indicador para saber si el conjunto de actividades significó algo para la empresa, que la **generación de valor** es el punto donde la campaña se centra y no se pierde en los datos innecesarios.

Las horas ya no son el “Santo Grial”. Es más sobre el **número de proyectos** dirigidos por sus empleados, en lugar de horas; están creando impacto, mostrando su compromiso con la comunidad y un alto nivel de compromiso con la empresa.

- *Tratamos de basar los indicadores no en el número de voluntarios o en las horas voluntarias, pero **en cuántas personas pueden verse afectadas** por lo que estamos haciendo, a cuántas personas puedo llegar. Si restauramos o creamos un aula multifuncional para niños autistas, esto permitirá al OSC servir a 30 nuevos niños y lo contamos a través de la televisión y las redes sociales. También medimos el impacto de estos programas de TV: la clasificación, las impresiones se miden... El Piedra Papel Tijera cuando aparece es el Top 10.*

Una de las empresas declara estar muy centrada en el voluntariado de calidad. Prefiere que un empleado vaya tres veces por semana para ayudar a un niño que cientos de empleados que hacen algo solo una vez al año.

- *Realizamos encuestas. Medimos los temas de la **logística** y la **satisfacción** de los voluntarios. Monitoramos la ejecución a través del Indicadores VOICE.*

Si la satisfacción de los voluntarios es baja, el equipo de coordinación del programa no recibe una bonificación

- *En el caso de programas a largo plazo como SUMA, la medición de **impacto** se realiza en niños con el **mismo proveedor** que realiza la metodología. En el banco, queremos construir historias que inspiren, y contarlas de la mejor manera para que la prensa las creen atractivas y las publique.*

Los indicadores de impacto tienen que ver con el análisis anterior que se hace de la comunidad: por ejemplo, se detecta un problema en el empleo de los jóvenes o hay deserción de la escuela secundaria. Se procuran los cambios y que estos indicadores se mueven a largo plazo.

- *Estamos comenzando a medir si las personas reconocen haber desarrollado **habilidades** después de las actividades y también en las organizaciones, es decir, si hay una **transferencia de capacidad** y un cambio con lo que estamos haciendo...*
- *Con recursos humanos, hemos desarrollado un Programa de team building para el **desarrollo de habilidades** en los equipos de trabajo... El trabajo se realiza antes de la acción y después de la acción: las acciones de cada proyecto se adaptan a los equipos... Antes se detecta la necesidad de habilidades para desarrollar con el líder del equipo; planease la acción voluntaria que desarrolla estas capacidades y, después de la actividad, se realiza un rescate con los que participaron y el supervisor del equipo para verificar lo que se ha logrado.*

Sin embargo, algunos coordinadores ya tienen una narrativa más cercana a los conceptos utilizados hoy en día y nos damos cuenta de que están en el camino más cerca de entender.

- *El impacto de los programas es un poco difícil porque no se puede establecer un objetivo (cómo beneficiar a 7.000 jóvenes en preparación para el empleo) si usted no tiene de las personas que implementan los programas. Así que voy a comprometerme con algo que no sé si puedo. Así que, en cambio, mido lo que hago en mis ejes sin objetivos concretos, pero esto hace que **el impacto se disperse y no podemos medirlo tan bien.***
- *Nuestros indicadores son, sobre todo, la **eficiencia y el rendimiento**, no el **impacto**. Evaluar el cambio que la formación trae, por ejemplo, si hay un aumento en las personas contratadas, o un aumento en las ventas o si aumenta la rentabilidad, y qué porcentaje de esto depende de nosotros y el apoyo que hemos dado y que el porcentaje depende sólo de ellos y otros factores.*

7. ¿Cuál es la historia que le cuentan al mundo sobre tu programa?

Las empresas destilan de sus programas lo mejor que perciben, y hablan, por ejemplo, del uso de metodologías y tecnología de la innovación, como en el “Game do Bem”; de los empleados que se enorgullecen de trabajar en una empresa que se envuelve con su comunidad, o que el voluntariado termina generando mejores ciudadanos socialmente conscientes.

*“Tenemos una historia para casi todas las actividades, porque tenemos líneas de acción muy diferentes. Pero la historia que nos une es: **juntos hacemos más.**”*

*“**¡Cambio!** Más estrategia, manteniendo un modelo abierto para las pasiones personales de los empleados. Incluso están pensando en reunir una nueva historia.”*

Varias empresas cuentan que sus voluntarios pueden compartir sus conocimientos con la comunidad, y que, al mismo tiempo que ayudan a la comunidad, se desarrollan como personas y como profesionales. En **Audi**, es muy apreciado la implicación de los empleados, incluso si se trata de un esfuerzo privado, en sus propias horas libres. Con el proyecto actual de refugiados, publican historias sobre la implicación de una persona en particular cada dos semanas.

Hemos notado que en **Amway**, incentivan e inspiran a los empleados a ofrecerse como voluntarios en su comunidad a través de #AmwayVolunteers, sea sus empleados individuales, sea los ABOs, compartiendo las historias de cada uno. Y la compañía va más allá de eso, mirándolos desde una perspectiva de negocios; que los ABOs se sientan incluidos es bueno para la compañía y por lo tanto para las comunidades donde la gente de **Amway** está haciendo negocios en todo el mundo.

Hay programas antiguos entre las empresas contactadas, ocho, diez años y aún más. El programa de voluntariado de **Intercement** ha existido desde hace mucho tiempo en la historia de la empresa, desde 2009, con una acción de gran difusión que es el Día del Buen-Hacer y que sucede ininterrumpidamente hasta nuestros días. En algunos casos, hay voluntarios que han participado desde el principio, o que participaron, dejaron la empresa, regresaron y continúan participando, mostrando un compromiso real y genuino.

Un buen número de empresas no hacen marketing con su programa, ellas no están esperando un importante retorno de la inversión, ni que sean elogiados o conocidos por ello. En algunos casos, hay un compromiso:

“Personas conectadas con nuestra cultura, empleados comprometidos y clientes potenciales. Todo se hace orgánicamente. Esta es la narrativa que estamos trabajando internamente y externamente.”

La publicidad está mejorando un poco, pero en algunos entornos se cree que el programa de voluntariado es **“el secreto mejor guardado”**. Por supuesto, no se puede anunciar algo que no ha sucedido o no es verificable. Una vez producidos los resultados, sólo en ese momento se pueden construir las historias.

Promueve mucho que la comunicación no es de gran tamaño, pero mantiene un equilibrio.

“Estamos trabajando en la documentación de la experiencia: tuvimos un primer paso en el que no fuimos muy bien, así que en este punto estamos cerrando una etapa de documentación con nuestro equipo de la Fundación que nos permitirá tener la historia de voluntariado y nuestro aprendizaje.”

Más de la mitad de los encuestados confirman que los programas buscan proyectos de calidad en los que el voluntario se convierta en la medida en que opera.

“Necesitamos el compromiso real de todos para poder liderar a 2000 voluntarios en todo el país con un equipo de tres personas. Conseguir una fórmula que funcione sin tener un gran equipo es una hazaña.”

Para muchos, el sueño corporativo es unir a la gente para construir un mundo mejor. Los voluntarios se distribuyen en las actividades asociadas con algunas de sus marcas. Por ejemplo, cuando se habla de niños y jóvenes, la compañía enfatiza que esta marca está realizando una cierta actividad junto con voluntarios de la empresa y la sociedad civil. *“Ese es el hilo de la historia.”*

Echemos un vistazo a algunas historias más que las empresas dicen:

*“Hasta hace poco, habían realizado informes numéricos de logros: lo que se hizo, cuántos voluntarios, cuánto tiempo, cuántas personas participaron. El gran esfuerzo fue obtener la participación de los voluntarios, incluso acompañado con mensaje de animación e invitación a ser voluntario... Ahora quieren compartir la relevancia de lo que hacen: cómo han cambiado la vida de las personas, que dicen aquellos que participaron en un proyecto. **Ahora es contar la historia desde la perspectiva de los diferentes actores...**”*

*“Es más que gratificante ver voluntarios durante las horas de trabajo haciendo estas acciones para ayudar a la sociedad. Llenan sus almas cuando pueden incorporar a una persona de los cursos en la vida profesional, no sólo para la gratificación de estas personas, sino también para sus familias. **El voluntario agrega valor internamente para conocer, mezclar, entrelazar entre diferentes posiciones con el mismo espíritu. Es el corazón de nuestro programa.**”*

La misión de la empresa española **Caixa**, como fundación y como banco, es:

“Transformar la sociedad, para mejor. Facilitamos con herramientas, recursos y conocimiento que más personas pueden ser voluntarias y transformar la sociedad con nosotros. Los que están en frente son nuestros empleados que conocen nuestra cultura, nuestros valores y los que toman en el pecho la “estrella” [símbolo visual de la Caixa]: son los embajadores de nuestra estrella...”

“Somos miembros de la CLAVE (Consejo Latinoamericano de Voluntariado Empresarial), en la que también intentamos dar visibilidad a las acciones, pero sobre todo, para promover un impacto voluntario con la innovación... El objetivo es poder realmente hacer crecer el negocio de manera sostenible y generar reputación de marca a través de prácticas de marketing responsables; el fortalecimiento de nuestras comunidades, el desarrollo de nuestros talentos, todo está dentro de la misma estrategia.”

La historia muy bien articulada de **EDP**, una empresa de energía nacida en Portugal, merece una lectura atenta:

“Nuestra energía está transformando el mundo. Sea persona a persona, comunidad a comunidad, estamos haciendo una diferencia. Partiendo de esta idea, la gran campaña mundial llamada Parte de Nós (Parte de Nosotros) se percibe cada vez más como parte de nuestra energía; más y más voluntariado está conectado y alineado con lo que hacemos, cada vez más cerca de las comunidades, cada vez más alineado con nuestras competencias, con los negocios, cada vez más desafiante a los empleados para compartir su energía, lo que saben hacer y lo que hacen bien. Internamente contamos estas historias para movilizar a otros empleados a través de nuestra intranet y nuestra televisión corporativa. Cada vez tenemos más voluntarios contando sus experiencias, haciendo blogs internos; en las entrevistas, se puede ver en su rostro y expresión la emoción de contar su experiencia. Estamos trabajando cada vez más en esta dimensión de testimonios e historias de transformación.”

Con respecto a la comunicación, también tenemos un interesante ejemplo de Caixa:

“Un equipo de comunicación comparte cada mes los impactos en la prensa y en línea. En el área digital, nos ayudan con Facebook y Twitter y llegan a cientos de miles de personas, no solo a voluntarios. Cada mes, podemos ver alrededor de 150 a 200 los impactos del voluntariado en los medios de comunicación. Cada mes buscamos 8 o 10 historias diferentes que tienen que ver con una actividad, o con un voluntario específico y ofrecemos la noticia a los medios de comunicación. Trabajamos principalmente localmente porque la obtención de una página en un entorno nacional por lo general cuesta dinero y se pierde entre una gran cantidad de información; un periódico local no cuesta tanto, el release se prepara junto con ellos y la visibilidad es mucho mayor.”

8. ¿Qué vieron las entrevistadoras?

Llevamos a cabo una entrevista con los entrevistadores que trabajaron en esta investigación, para recoger sus impresiones sobre sus propias entrevistas. Sigue una síntesis de la visión de estos entrevistadores.

¿Cuáles fueron los impactos positivos que notó en el proceso de consulta?

- Empresas que adoptan el desarrollo de la comunidad y, en algunos casos, incluso ajustan la forma en que hablan de la misión de la empresa para incluir el compromiso con las comunidades:
 - **Ford**: “Construyendo mejores comunidades”
 - **Grainger**: “La comunidad es nuestro cliente”
 - **Dell**: “Hacer bien a las personas y al planeta”
 - **BD**: “Nuestra misión es la inversión social en comunidades”
 - **RBC** (Royal Bank of Canada): “Queremos que nuestros empleados sean mejores ciudadanos”
 - **Yamato**: “La relación directa con la comunidad y los clientes es parte del trabajo diario de los empleados”
- El interés de la mayoría de las empresas en trabajar en el voluntariado basado en habilidades. Muchos se han dado cuenta de que lo mejor que pueden ofrecer es su experiencia y red de contactos y están tratando de construir programas con esta perspectiva. Esto puede constituir un interesante precedente para acciones voluntarias que promuevan la sostenibilidad.
- La generosidad de los encuestados en términos de compartir información y la dedicación de su tiempo para responder a las preguntas.
- La implicación de la alta dirección, que fue muy positiva en todos los aspectos es muy evidente en algunos casos. El liderazgo sénior de **UPS** (United Parcel Services) tiene un retiro anual que incluyó la discusión del programa de voluntariado y también hace un proyecto voluntario como parte de su reunión. Los liderazgos de **Grainger**, **SAP** y **Dell** envían regularmente mensajes a toda la empresa sobre el programa.
- La forma en que aprovechan todos sus recursos, expandiendo el trabajo pro bono en varios niveles; donando servicios y productos para expandir su funcionamiento y participación de los empleados.
- La implicación de los empleados de las empresas de la cadena de suministro, de empresas que hacen piezas automotrices, a los concesionarios **Ford** que venden coches. El trabajo con “oportunidades transformacionales de voluntariado” y los objetivos de liderazgo especiales para los millennials para mantener a los empleados en **Ford**.
- La construcción de ciudadanos corporativos: en toda la empresa en el **RBC** (Royal Bank of Canada) los empleados están muy envueltos. Actualmente están experimentando un rediseño de todo el programa: trabajando duro para permanecer “relevante” para los intereses de los empleados.
- Compromiso a largo plazo: los empleados de **Yamato** estuvieron muy comprometidos como voluntarios después del terremoto del 2011 de marzo en Japón y han mantenido un compromiso en la región. Además, los empleados están involucrados en las comunidades a través de su trabajo diario: la compañía se compromete a reducir su huella de carbono, con vehículos más pequeños, y trabajar con las comunidades a las que asiste, visitando y conversando con los ancianos en sus rutas.

Casi no había “decepción” en el equipo: sólo la falta de canales de comunicación para que un programa global pueda saber eficazmente lo que sucede en todos los lados, la escasa formación para los voluntarios, la “fragilidad” de las herramientas de evaluación. Según las palabras de las entrevistadoras:

“Hay pocas empresas globales que en realidad tienen una estructura que les permite saber lo que sucede en todas sus ubicaciones. Definitivamente hay mucho trabajo que hacer en el tema de la estructuración a nivel general y una gran necesidad de establecer canales para que la comunicación sea centralizada, pero al mismo tiempo fluida, y para entender las particularidades de los contextos.”

“Hay muy poca formación para los voluntarios en las empresas; hay principalmente kits de herramientas o manuales. Algunos utilizan organizaciones externas para capacitar a los empleados en aspectos específicos, y en general son el socio de OSCs de la acción o especialistas en el tema. Mientras que los voluntarios generalmente no tienen una amplia formación, muchas empresas ofrecen capacitación a sus embajadores y líderes regionales.”

“La mayoría de las empresas utilizan encuestas de empleados para probar la efectividad de sus programas. Este es el límite de su evaluación.”

Las empresas que más impresionaron a los interers:

La cultura de **UPS** promueve el voluntariado, comenzando en la parte superior, con el CEO, que es el Presidente del Consejo de voluntarios. También ofrece la colaboración de OSCs para la logística de eventos, su especialidad. Lo que la empresa cuenta como horas de trabajo se logra plenamente en el tiempo libre de los empleados, porque no reciben “días libres” para ser voluntario. Esto presupone un gran desafío a la extensión de la semana laboral los sábados... ¿Cómo lograrán sus metas en 2020, con menos tiempo libre?

La **Softtek** (México) impresiona muy positivamente, haciendo un trabajo excelente: combina lo que saben hacer con lo que pueden dar. Los esfuerzos que están naciendo en América Latina al mundo, sus prácticas globales son muy interesantes.

En el banco nacido en Costa Rica **BAC Credomatic** destaca la visión de los programas y sus objetivos y también la gran profesionalidad con la que trabajan, así como la enorme experiencia de quienes conducen, lo cual es muy perceptible; Su presencia con los gerentes generales de cada país es inspiradora y reconocida por los voluntarios.

SAP está satisfecho con el impacto de su programa transnacional en las comunidades y los empleados, pero se dio cuenta de que no era escalable. Así que decidió hacer su programa de cross borders localmente y la primera prueba piloto se celebró en Filadelfia el 2016. Los empleados fueron despedidos por el tiempo necesario para trabajar en cuestiones comunitarias “cerca de sus hogares” y **SAP** descubrió, a través de sus evaluaciones, que el impacto en el empleado y la comunidad correspondió al mismo impacto de su programa transnacional, con una fracción de los costos.

Walmart (México) impresiona en su búsqueda de un impacto real en la superación de la pobreza: voluntarios capacitando los productores y fabricantes agrícolas, a través de la tutoría, para mejorar sus prácticas de producción, pero también para que puedan comercializar y vender sus productos, de modo que las mercancías lleguen a la etapa final de exposición y venta en hipermercados, o que puedan exportarse.

En la mayoría de las empresas, embajadores o grupos de afinidad o comités de participación comunitaria están formados por empleados altamente comprometidos que organizan oportunidades de voluntariado de calidad. La flexibilidad que ofrecen las empresas energéticas de **Portugal y Polar** (Venezuela) para cada región o país para que, de acuerdo con los recursos y necesidades locales, los grupos o comités definan y decidan las actividades a realizar, muestra un modelo adoptado por varias empresas.

En la empresa **Caixa** (España), están haciendo un ajuste de prioridades: en la búsqueda de un mayor impacto voluntario, sin descuidar las iniciativas filantrópicas, la proporción de actividades y presupuesto varía, dando 80% al voluntariado transformador y dejando el 20% para satisfacer las necesidades específicas identificadas por los líderes de cada localidad.

La opinión de **Johnson & Johnson** es que sus programas comunitarios no deben ser “alineados” con el negocio, sino “relacionados” a él, lo que trae una idea más realista que las empresas pueden adoptar.

En **GSK**, los niveles de asociación “escalonados” están bien pensados, interesantes y útiles en la construcción de diferentes tipos de colaboraciones

Hemos visto hasta ahora numerosos casos de empresas, programas, estrategias, acciones; todos están convencidos de que sus programas de apoyo voluntario para empleados son valiosos, útiles y enriquecedores para muchos actores.

Esperamos sinceramente que la energía solidaria de estos voluntarios se extienda por todo el mundo y nos ayude a superar los tiempos difíciles, ayudando en el desarrollo más justo del planeta.

9. Glossario

1. **Articulación:** surge del efecto de encontrar puntos de convergencia entre las organizaciones para realizar acciones conjuntas de responsabilidad social, desde la identificación de los actores sociales que comparten el campo de la influencia organizacional y la dinámica que los anima.
2. **Cadena de valor:** proceso por el cual un producto o servicio llega a la instancia consumidora. Se trata de la relación entre proveedores, canales y consumidores.
3. **Causas sociales:** causas de defensa de derechos, sensibilización, movilización, asistencia (sin fines de lucro) para promover el bien público, a través del bienestar individual o comunitario. Las causas sociales pueden incluir el desarrollo económico, el medio ambiente, la educación, la respuesta ante desastres, el hambre, las cuestiones de género, la diversidad, la inclusión y otras.
4. **Colaboración intersectorial:** la práctica de una empresa que trabaja con otras instituciones no comerciales (organizaciones gubernamentales, organizaciones sin fines de lucro, medios de comunicación, escuelas) en su programa de participación comunitaria o de voluntariado u otros.
5. **Comunidad:** concepto que se refiere a grupos humanos que viven juntos y comparten espacios y códigos comunes. Estos espacios pueden ser físicos y virtuales, y los códigos se refieren a un lenguaje común y varios aspectos de la cultura.
6. **Contribuciones en especie:** bienes, productos, servicios o equipos que se donen a una organización o causa, pero que no se considerarían una contribución financiera. Por ejemplo, la donación de ordenadores ya no utilizados por una empresa o la compra de alimentos para un evento comunitario.
7. **Core business:** Actividad principal de la empresa. Es el corazón o el alma del negocio. Las acciones de responsabilidad social deben articularse necesariamente de manera que convergen con el core business, de manera que la contribución de la organización sea consistente con lo que cada empresa sabe hacer.
8. **Cultura organizacional:** un concepto que envuelve todo lo que una organización hace, así como la forma en que lo hace. Esto incluye las prácticas y los conocimientos, los usos y costumbres de quienes la integran, así como sus estilos y procedimientos formales e informales, entre muchos otros factores.
9. **Desarrollo sostenible:** es el desarrollo que se puede sostener con el tiempo, no alterar su dinámica frente a sus propias potencialidades.
10. **Destinatarios:** son las personas a quienes se dirige la acción comunitaria o el voluntariado.
11. **Empleado (también llamado colaborador, asociado, socio):** una persona en la nómina de la empresa empleada en tiempo completo o parcial. Incluye empleados temporales e intermitentes, así como todos los empleados que están de licencia para la salud, maternidad/paternidad y otros, en vacaciones pagadas. Los datos excluyen a los propietarios, los autónomos, la familia no remunerada, los trabajadores agrícolas y el hogar. Las personas en un período de aviso, en licencia no remunerada, en huelga, no cuentan como empleados.
12. **Participación cívica:** el hilo común de la participación y la construcción de la comunidad. Significa mejorar la calidad de vida, hacer una diferencia y desarrollar la combinación de conocimiento, habilidades, valores, confianza y motivación entre las personas. Los elementos de participación cívica incluyen el servicio comunitario, la participación en grupos, la conexión a la información y eventos del momento, la conexión con individuos y organizaciones y la implicación política.
13. **Filantropía:** el acto de una empresa que realiza una contribución financiera, no financiera o en especie a una causa, organización o individuo.
14. **Gestión:** es la acción y el efecto de la administración. Estos son los mecanismos o técnicas utilizadas para la planificación, organización, dirección y control de recursos para lograr el máximo beneficio económico o social posible.
15. **Impacto o resultados de negocio:** cambios significativos en el desempeño de una función de negocio, tales como (pero no limitado a), cambio en el compromiso de los empleados, ventas o reconocimiento de marca.
16. **Impacto:** cambios intencionales o involuntarios, positivos o negativos, vinculados al grado de consecución de los objetivos de los programas, pero que pueden estar más allá de su alcance directo.
17. **Indicador:** herramienta de gestión que permite cuantificar, en un seguimiento preciso, el cumplimiento de los objetivos estratégicos. También le permite visualizar los resultados, esperados o no, para aplicar acciones correctivas en ellos.
18. **Insumos:** dinero y medidas de inversión no monetaria realizadas en un programa, incluyendo el presupuesto, horas de equipo, horas de voluntariado.
19. **Inversión Social Privada (ISP):** uso responsable, proactivo y estratégico de los recursos privados, cuyo rendimiento esperado es el bienestar de la comunidad y su desarrollo a largo plazo.

- 20. Liderazgo Público:** el acto de una empresa que asume una posición de liderazgo en una causa social específica, promoviendo la sensibilización del público o el cambio de comportamiento (por ejemplo, a través de anuncios de servicio público, presencia de televisión, presencia en el Redes sociales), defendiendo cambios de política, ya sea a nivel global, nacional o local.
- 21. Marketing de causa:** un esfuerzo de marketing seguido por una empresa que también tiene como objetivo crear conciencia, recaudar dinero y/o participación del consumidor para una cuestión o causa social, también conocida como **marketing relacionado con la causa**.
- 22. Organizaciones de la sociedad civil (OSC):** organizaciones sociales de diferentes grados de formalización con el fin de promover los derechos, orientadas a la atención directa de las necesidades sociales, complementando el Estado y los mercados.
- 23. Socios Comunitarios:** organizaciones con las que una empresa realiza un compromiso específico con el tiempo, el talento o la contribución financiera o en especie.
- 24. Partes interesadas:** grupos de interés vinculados a la actividad de la organización. De acuerdo con la actividad propia de la empresa, puede incluir accionistas y trabajadores, la comunidad, los consumidores, la cadena de valor, entre otros.
- 25. Planificación estratégica:** proceso para desarrollar y mantener una dirección estratégica que alinee los objetivos y recursos de la organización con las oportunidades del contexto, desde el desarrollo y la implementación de planes para lograr objetivos específicos.
- 26. Plan de Comunicación:** es un conjunto de acciones de comunicación establecidas a partir de la definición de objetivos y estrategias a seguir, dependiendo del público a alcanzar y de los canales o medios que se utilizarán.
- 27. Programa de voluntariado empresarial (PVE):** un programa de voluntariado empresarial se define como un esfuerzo planificado y gestionado que busca motivar y empoderar a los empleados para que satisfagan eficazmente las necesidades de la comunidad con el apoyo de la empresa. El PVE, también llamado programas de voluntariado en el lugar de trabajo, programas de voluntariado apoyados por la compañía, o programas de voluntariado de empleados, son generalmente un componente del programa de responsabilidad social corporativa de una empresa, el programa de participación comunitaria u otro programa que aborde la implicación de la empresa en las causas sociales.
- 28. Cuestiones comunitarias:** desafíos sociales que impiden el “bien común” de aquellos que viven y trabajan en un área geográfica o demográfica específica. Ejemplos de problemas comunitarios pueden incluir, entre otros: falta de vivienda, infraestructura, desempleo, acceso a la educación y salud.
- 29. Logros o resultados:** medidas de trabajo complementadas por un programa que indique los progresos en relación con los resultados/impactos sociales o empresariales sin mostrar el cambio significativo que representan los impactos o resultados. Ejemplos de logros incluyen horas de voluntariado, personas asistido y sesiones de tutoría celebradas, por ejemplo. Este término de evaluación también se conoce como productos o salidas (outputs).
- 30. Responsabilidad social empresarial (RSE)/responsabilidad social corporativa (RSC):** a principios del siglo XX, la expansión de la influencia de las grandes empresas, en el proceso de crecimiento sostenido, generó críticas y resistencia en diferentes segmentos de opinión pública que requiere condiciones equitativas. En respuesta a esta demanda, las empresas comienzan a desarrollar acciones de responsabilidad social basadas en el diagnóstico de su propia organización, detectando los impactos negativos de sus acciones en la comunidad y llamando a las partes interesadas al diálogo, mapeo de expectativas para dar respuestas.
- 31. Resultados sociales/impactos:** cambios significativos en el bienestar de las personas o las comunidades, tales como mejoras en los niveles de escolarización, seguridad alimentar o aumentos de la alfabetización financiera, entre muchos otros tipos de cambios, algunos medibles inmediatamente, otros intangibles en ese momento, pero medibles a largo plazo con un plan de evaluación adecuado.
- 32. Sociedad Civil:** también conocida como el tercer sector, es la parte organizada de la sociedad fuera de las estructuras comerciales y gubernamentales; Las organizaciones que lo componen se consideran “sin fines de lucro” o “no gubernamental “. Incluye una gran diversidad de manifestaciones que reflejan los múltiples intereses sociales que se articulan en ella.
- 33. Voluntariado:** atención a las necesidades sociales, especialmente de los sectores de menor ingreso, basado en la acción coordinada de los grupos de voluntarios. Aunque el punto de partida del voluntariado es una decisión individual de los que ejercerán, también es cierto que el voluntariado se expresa a través de las diversas organizaciones que lo canalizan.
- 34. Voluntariado basado en habilidades:** actividades de voluntariado utilizando las habilidades, conocimientos y talentos de un voluntario para ayudar a las instituciones a prestar servicios a la comunidad.

- 35. Voluntariado de los empleados:** programas y políticas de una empresa que anima y moviliza a los empleados para que participen en la atención directa en una causa o con una organización sin fines de lucro.
- 36. Voluntariado patrocinado por la empresa:** actividades de voluntariado en las que la empresa invierte recursos, dedicando tiempo a su personal o apoyando sus iniciativas espontáneas; a veces contrata a intermediarios o organizaciones sin fines de lucro para organizarlos, contribuye a “dólares para aquellos que hacen” y otros tipos de apoyo financiero, materiales, transferencia de conocimiento, etc.
- 37. Voluntariado pro bono:** un tipo de compromiso de los empleados que encuadra en el servicio basado en habilidades, el servicio pro bono utiliza las habilidades básicas de un voluntario para proporcionar experiencia a las organizaciones que sirven al bien público. Esto puede incluir, pero no se limita a proporcionar servicios de tecnología de la información (TI), marketing, diseño gráfico, consultoría de recursos humanos, apoyo legal u otros. El servicio pro bono se caracteriza por tres criterios: es un compromiso formal; un empleado desempeña una función profesional; y el compromiso se hace a un beneficiario formalmente reconocido, tiene un propósito de asistencia y nunca distribuye beneficios. Si las empresas conocen las tarifas horarias reales para los empleados que ejecutan el servicio pro bono, deben usar estos valores monetarios. En la mayoría de los casos, el pro bono beneficia directamente a la organización sin fines de lucro, por ejemplo mediante el aumento de las operaciones internas y la formación, no sus destinatarios finales. Esto consiste en deber ser una aplicación directa de la descripción básica de la obra de este empleado voluntario. Hay controversias acerca de si el pro bono es un voluntario del empleado o es un servicio gratuito de la empresa.

10. Bibliografía

1. 2016 Cone Communications Employee Engagement Study
2. Allen, K. *The social case for corporate volunteering*. Australian Journal on volunteering, 2003.
3. Allen, K. *The Big Tent: Corporate Volunteering in the Global Age*. Madrid, Spain: Ariel e Fundación Telefónica, 2012.
4. Allen, K., Galiano, M., Hayes, Sarah. *Global Companies Volunteering Globally*. IAVE, 2011.
5. America's Charities - *Snapshot 2017 - What U.S. Employees Think About Workplace Giving, Volunteering, and CSR*.
6. Basu, K. and Palazzo, G. (2008) 'Corporate social responsibility: a process model of sense-making', *Academy of Management Review*
7. BISC Comunitas - Destaque 2017. Uma retrospectiva da atuação social corporativa nos últimos dez anos, São Paulo.
8. BLG Associates. *Can Corporate volunteering support the bottom line? The Challenge. The Opportunity. The Case for Investment*. Londres, 2005.
9. Brown, W., Corporate Employee Volunteer Programs: Considering the Interests of Multiple Stakeholders. *The International Journal of Volunteer Administration*, 2005.
10. CECF, Giving Around the Globe: 2016 Edition.
11. Charlton, K. *Seeking the Holy Grail of Return on Investment*, Communique, 2005.
12. Clary, E.G. and Snyder, M., *The motivations to volunteer: theoretical and practical considerations - Current Directions in Psychological Science*, 1999.
13. Corporate Citizenship. *Making a Difference, Corporate Community Investment: A Whole Programme Approach to Measuring Results*, Corporate Citizenship.
14. *Corporate Volunteer programmes: Benefits to Business*, New York
15. Deloitte, Volunteer IMPACT Surveys: 2005 to 2016
16. Deloitte, The Deloitte Millennial Survey 2017 - Apprehensive millennials: seeking stability and opportunities in an uncertain world. USA, 2017.
17. Deloitte. Deloitte Impact Survey: Building Leadership Skills through Volunteerism.
18. Fujiwara, D., Leach, M., Trotter, L. & Vine, J. (2014). *Measuring the Social Impact of Community Investment: A Guide to Using the Wellbeing Valuation Approach*. London
19. GDFE (Grupo de Fundações e Empresas). *Guía del Voluntariado Corporativo*. Buenos Aires, 2017
20. Gentile, G.C e Wehner, T. *How, why, and to what end? Corporate volunteering as corporate social performance*. *International Journal of Business Environment* · Zurich, January 2011
21. Grant, A., *Giving Time, Time After Time: Work Design and Sustained Employee Participation in Corporate Volunteering*. *Academy of Management Review*, 2012.
22. Haldane, A. *In Giving, How Much Do We Receive? The Social Value of Volunteering*. Bank of England, 2014.
23. Hirst, A. *Links between volunteering and employability*. Research Brief: Department for Education and Skills, 2001.
24. Independent Sector, *Measuring the Social Impact of your Employee Volunteer Program*, CSC Learning Lab Brief, Points of Light, 2015.
25. Innovation Network, Inc., *Evaluation Plan Workbook*. www.innonet.org.
26. Institute of Project Management (IPM). *The Economic, Social and Cultural Value of Volunteering to Tasmania, 2014*.
27. International Labour Organization (ILO). *Manual on the Measurement of Volunteer Work*. Geneva, 2011.
28. Kotler, P. e Lee, N. *Corporate Social Responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. John Wiley and Sons, Hoboken, 2005.
29. LBG Associates. *Measuring Corporate Volunteerism*, 2004.
30. Mook, L, Richmond, B., Quarter, J. *Calculating the Value of Volunteer Contributions for Financial Statements*. *The Philanthropist*, 2009.
31. MORI (2003) Corporate Social Responsibility study in Volunteering
32. Muthuri, J., Moon, J. and Matten, D. *Employee volunteering and the creation of social capital*. International Centre for Corporate Social Responsibility, Nottingham, 2006.
33. Peterson, D., *Benefits of participation in corporate volunteer programs: employees' perceptions, 2004*.
34. Pidgeon, W. *The Universal Benefits of Volunteering*, John Wiley & Sons, New York, 1998.
35. Point of Light Institute. *Skill-Based Volunteering Holds for Employee Skills and Nonprofit Partner Effectiveness:*

- A Review of Current Knowledge*. 2007.
36. Points of Light, *Maximizing the Effectiveness of Corporate Volunteer Programs*, CEB webinar presentation. 2014.
 37. Silicon Valley Community Foundation. *Global Employee Engagement Report: A Corporate Responsibility Practitioner's Guide*. 2015.
 38. Snyder, M. Say, Stay, Strive - <http://personality-testing.info/tests/SMS>
 39. The 2016 Civic 50: Turning Good Intentions into Sound Business Practices, Points of Light, 2016.
 40. The Corporate Volunteer Program as a Strategic Resource: The Link Grows Stronger, The Points of Light Foundation, Washington
 41. The Morgan Inquiry - www.morganinquiry.org.uk
 42. Tuffrey, M. *Good Companies, Better Employees: How Community Involvement and Good Corporate Citizenship Can Enhance Morale, Motivation, Commitment and Performance*, The Corporate Citizenship Company, London, 2003.
 43. United Nations General Assembly. *Resolution on Recommendations on Support for Volunteering*. Session 56. New York: United Nations. 2001.
 44. Weiser, J. Zadek, S. *Conversations with Disbelievers: Persuading Companies to Address Social Challenges*, The Ford Foundation, 2000.
 45. *What Makes Your Employees Tick? Understanding Your Workforce and Engaging Employees in Service*, CSC Learning Lab Brief, Points of Light, 2015.
 46. *What's Working: Effective Employee Volunteering in Asia*, POL, 2017.
-

11. Agradecimientos

El Itaú Social agradece a todos los representantes de las empresas que han dedicado su tiempo a describir sus programas de voluntariado para este informe. Aquí enumeramos a todos los que acordaron proveer sus nombres.

Alejandra Alonso
Alexandra Infante Perales
Alexandra van der Ploeg
Anna Cunningham
Belén Urbaneja
Bryleigh Loughlin
Carleen Beste
Concepción Navarro
Cynthia Jones
Daniela Vidal Pavan
Denyse Winn
Elizabeth Descailleaux
Emmanuel Casanova Arteaga
Enzo Dotto
Erika Trespalacios Pérez
Flávio Carlos Seixas
Gisela Noble y Jimena Rodríguez
Hannah van Basshuysen
Ileri Herrera Sandoval
Jamila Cowan
Jan Lawson
Janet Woods
Jennifer Farrington
Jerald Barnes
Juan Carlos Cuzcano
Juan Javier Hernández
Katrine Bernt Winther
Katy Rodríguez
Kennichi Takai
Lila Alejandra Gasca Enríquez
Marcela Toguti
Marcella Lemberg
Marta Gil
Michael Bzdak
Oscar Willian Horta
Patrice Thramer
Patricia Souza Focchi
Paula Cuellar Mayuoral
Ramon Sosa
Rita Monteiro
Roxana Viquez Salazar
Ruth Lewin
Sarah Middleton
Simon Pestano
Tanya Bell





www.itausocial.org.br