



# Empresas globales y el **trabajo voluntario** en el mundo

Informe Final del Proyecto de Pesquisa sobre Voluntariado Empresarial Global



Kenn Allen

| Mónica Galiano

| Sarah Hayes

# Empresas globales y el voluntariado en el mundo

Informe Final del Proyecto de Pesquisa sobre Voluntariado Empresarial Global

Kenn Allen, Director del Proyecto; Presidente del Civil Society Consulting Group LLC

Mónica Galiano, Investigadora Senior; Presidente de Iniciativa Brasil

Sarah Hayes, Investigadora Senior; Directora Consultora del Consejo Global de Voluntariado Empresarial

© 2011 International Association for Volunteer Effort

Design de Walkyria Garotti, São Paulo, Brasil



El informe final en inglés y su versión al español se produjo con el apoyo de la Fundación UPS.



El informe final en portugués se produjo con el apoyo del Instituto C&A.

Este informe también está disponible online en [www.gcvcresearch.org](http://www.gcvcresearch.org).

La **Asociación Internacional de Esfuerzos Voluntarios (IAVE)** es la única red mundial de voluntarios individuales, ONGs y empresas que existe con el único propósito de promover, apoyar y celebrar el voluntariado. La IAVE patrocina la Conferencia Mundial de Voluntarios, que se realiza a cada dos años. Para más informaciones y para afiliarse, visite la página de IAVE: [www.iave.org](http://www.iave.org).

El **Consejo Global de Voluntariado Empresarial (GCVC)**, una iniciativa de la IAVE, es una red de líderes de programas de voluntariado empresarial en empresas globales. Los miembros comparten informaciones, aprenden unos con los otros y cooperan en los esfuerzos de promoción del voluntariado empresarial globalmente. Para más informaciones: [www.iave.org/content/about-gcvc](http://www.iave.org/content/about-gcvc).

Para más informaciones sobre el Estudio Global sobre el Voluntariado Empresarial, para subscribirse a la lista de e-mails del proyecto y entrar en contacto con los miembros del equipo de la pesquisa, visite la página web del proyecto: [www.gcvcresearch.org](http://www.gcvcresearch.org).

# Sobre esta publicación

El Estudio Global sobre Voluntariado Empresarial se proyectó para crear nuevos conocimientos que van a ayudar a las empresas a expandir y fortalecer sus iniciativas de voluntariado en los ámbitos global, nacional y local.

Se trata de una gran contribución de la Asociación Internacional de Esfuerzos Voluntarios (IAVE) y de las empresas que hacen parte del Consejo Global de voluntariado Empresarial (GCVC) para la conmemoración del décimo aniversario del Año Internacional del Voluntariado de las Naciones Unidas.

Este informe presenta los principales hallazgos que emergieron de las dos partes del proyecto.

- El Estudio sobre el Estado del Arte fue delineado para “medir la temperatura” del voluntariado empresarial en el mundo y en cada región, así como las tendencias, los retos y las oportunidades que lo están moldando.
- El Estudio sobre las Empresas Globales se desarrolló a partir de entrevistas personales o por teléfono, y del análisis de documentos sobre la forma en que 48 empresas globales organizan y administran la acción de sus voluntarios.

Este es el primer estudio global de voluntariado empresarial de este tipo. Y también el primer paso de un esfuerzo continuo de la IAVE y del GCVC para desarrollar y compartir conocimientos sobre el voluntariado empresarial. Lo invitamos a que visite nuestra página web - [www.gcvresearch.org](http://www.gcvresearch.org) – para saber más y registrar su interés en el asunto.

Le agradecemos inmensamente a nuestras empresas patrocinadoras, que hicieron posible este trabajo, a las empresas globales que abrieron sus puertas para un examen minucioso, a las ONGs, a los consultores y a todos los otros que compartieron por iniciativa propia con nuestro equipo de pesquisa, sus experiencias, ideas y recursos.



**Kang Hyun Lee, Ph.D**  
Presidente Mundial  
IAVE



**Sam Santiago**  
Presidente del Consejo Global de Voluntariado Empresarial  
Director de la American Giving  
American Airlines



International  
Association for  
Volunteer  
Effort



# Sumario

El Estado del Arte	5	
El Estudio sobre las Empresas Globales	9	
Prácticas Inspiradoras	11	
Recurso Estratégico	16	
	26	América Latina
Alianzas con ONGs	29	
	34	África
Filosofías y Procesos Diferentes	36	
	44	Naciones Árabes
Medición y Evaluación	46	
	50	Asia-Pacífico
Tecnología	52	
	56	Europa
Voluntariado con Base en Habilidades y Voluntariado Internacional	58	
	66	América del Norte
Patrocinadores	68	

# El Estado del Arte del voluntariado empresarial

**El voluntariado empresarial es una fuerza global dinámica, operado por empresas que quieren “hacer la diferencia” alterando de manera significativa las maneras de lidiar con problemas mundiales y locales.**

Todos los días, en todo el mundo, decenas de millares de funcionarios de empresas donan su tiempo, su talento y energía para “hacer la diferencia” y cambiar el mundo de manera visible.

La recesión económica mundial parece, incluso, haber fortalecido el voluntariado empresarial. Las empresas globales relatan que sus empleados están dedicando una nueva energía al voluntariado; desarrollando más iniciativas creativas para responder a las necesidades básicas de los que están sin trabajo o en situación vulnerable; utilizando el voluntariado de modo estratégico para apalancar la donación de dinero y elevar el orgullo y el entusiasmo de los empleados en tiempos de dificultad.

En los más de treinta años desde que el voluntariado empresarial se definió por primera vez como un discreto conjunto de actividades, este concepto evolucionó del “tenemos que hacer el bien” en las relaciones con la comunidad para un recurso estratégico mundialmente conocido que beneficia la sociedad, los empleados que hacen trabajo voluntario y las empresas que incentivan y apoyan sus acciones.

Elaborado a partir de entrevistas con empresas nacionales, regionales y multinacionales, ONGs que promueven y apoyan el voluntariado empresarial, y observadores independientes – este es el cuadro mundial del voluntariado empresarial en la actualidad.

## Globalización y Localización

Existen diversas empresas globales cuyos esfuerzos voluntarios continuos abarcan todo el sistema empresarial. Entre ellas, hay empresas orientadas hacia el consumidor y empresas que prestan servicios a otras empresas – en todos los ramos y operando en todas las regiones del mundo.

A la vez, empresas locales, nacionales y regionales están movilizando sus funcionarios para el trabajo voluntario. Trabajando por cuenta propia o en conjunto, están respondiendo a las necesidades de las comunidades en las que operan.

## Impacto Centralizado

Cada vez más, las empresas están buscando concentrar los esfuerzos de sus voluntarios en prioridades específicas, movilizando todos los recursos – humanos, financieros, materiales, relacionales – para maximizar el impacto sobre un amplio espectro de problemas humanos, sociales y ambientales.

Los voluntarios de las empresas se están dedicando a las necesidades humanas básicas – hambre, abrigo, vivienda a precios accesible, seguridad y el acceso a un sistema de salud eficiente.

Están trabajando con cuestiones de justicia social – erradicación del trabajo infantil, fortalecimiento del poder de autonomía y decisión de las mujeres, acceso a servicios jurídicos, oportunidades para gente minusválida, superación de la exclusión digital.

Están ayudando en el letramiento y en el aprendizaje de las matemáticas de niños, jóvenes y adultos, en la capacitación para el trabajo y en la preparación para ocupar nuevas vacantes.

Ellos están plantando árboles, limpiando playas, construyendo parques de diversiones, enseñando a las comunidades sobre la conservación de la energía, reformando casas y edificios públicos.

Los voluntarios de las empresas aplican en este trabajo sus habilidades profesionales y personales, su capacidad de organizar y administrar proyectos, sus conocimientos sobre cómo fijar y lograr objetivos, sus pasiones personales y sus compromisos.

## Dinamismo optimista

El voluntariado empresarial no es estático. Se trata de una fuerza creciente en evolución, que cambia para adecuarse a las nuevas necesidades de la comunidad y las nuevas expectativas de las empresas y de los empleados.

La mayoría de las empresas globales entrevistadas relató cambios positivos que se están poniendo en marcha – desde la expansión bien planeada de sus sistemas y nuevas iniciativas programáticas hasta la reestructuración en gran escala y el relanzamiento de sus programas.

Así como las empresas están aprendiendo a globalizar sus propios negocios, también están aprendiendo a globalizar su compromiso con la comunidad y con el voluntariado. Como se encuentran en niveles distintos en este proceso, el voluntariado empresarial está

lejos de su madurez, aún en proceso de desarrollo mundial.

Los trabajadores jóvenes trajeron una nueva energía y nuevas expectativas, tanto para las empresas como para el trabajo voluntario que ejecutan. En muchos países, vienen con la experiencia de haber hecho trabajo comunitario en la época de la escuela secundaria y de la facultad. Aunque la presencia de un fuerte compromiso de responsabilidad social empresarial y un programa de voluntariado activo no sean necesariamente factores decisivos para elegir una nueva empresa para trabajar, la falta de ellos puede ser un obstáculo.

## **El voluntariado empresarial es una “gran carpa” que abarca un enorme abanico de actividades, filosofías, abordajes y estructuras de gestión.**

La práctica del voluntariado empresarial varía desde empresas que incentivan sus empleados a que realicen trabajo voluntario por cuenta propia hasta sofisticadas intervenciones ejecutadas por voluntarios altamente calificados en horario de trabajo; de actividades en el barrio al envío de voluntarios a otras regiones del mundo.

Son voluntarios individuales aplicando sus habilidades especializadas en relaciones directas con personas necesitadas; pequeños equipos trabajando en alianza con ONGs para ayudarlas a cumplir su misión; movilizaciones mundiales que duran días/semanas/meses de servicios voluntarios en proyectos puntuales; y el micro voluntariado *online*.

Las empresas dependen mucho de las ONGs internacionales y locales como aliadas para ayudarlas a conocer mejor las necesidades de la comunidad y concentrar esfuerzos de los voluntarios de modo a que les agreguen más valor – y a su vez las ayudan a ampliar el poder de actuación y así, juntas, crean nuevas iniciativas capaces de transformar la empresa, la ONG y la comunidad.

## **Existen variaciones regionales y culturales en la comprensión y práctica del voluntariado que moldean y adaptan el voluntariado empresarial a las realidades locales.**

Como se refleja en los informes regionales a lo largo de esta publicación, existen importante diferencias entre regiones y países en el estado del arte del voluntariado empresarial:

- Los países árabes y africanos se encuentran en los primeros niveles de estructuración de sus propios modelos, basados en abordajes culturales que ven al voluntariado empresarial como parte natural y orgánica de la vida.
- La región de Asia-Pacífico es un verdadero enjambre de actividades en el que se surgen modelos locales y se están adaptando modelos occidentales. El mundo tiene mucho que aprender con esa región.
- Europa se caracteriza por la diversidad de abordajes y por el crecimiento en la aceptación y el alcance. El continente es un líder claro en el desarrollo de modelos de colaboración entre las empresas.
- América Latina está demostrando la viabilidad de modelos que enfatizan en cambio social y el desarrollo de ciudadanos activos con una comprensión clara de sus realidades sociales.
- América del Norte es la región más madura que está aprendiendo a globalizar sus programas y adoptar y adaptar ideas de otras regiones al mismo tiempo que sigue innovando.

El deseo y la disposición para ayudar son universales. El voluntariado existe de alguna manera en todas las sociedades, entre gente de todos los niveles económicos, de todas las convicciones políticas, de todas las regiones y credos.

Sin embargo, aún en el mundo globalizado, existen diferencias regionales y culturales con relación a lo que la gente valora, cómo se porta, qué consideran apropiado e inapropiado. Esas diferencias se extienden a la práctica del voluntariado.

Las empresas globales, independiente de dónde quede su sede, deben enfrentarse con esas diferencias de la misma manera que aprendieron a tener éxito en varios ambientes de negocios, adaptando valores locales, costumbres y expectativas. En suma: lo que funciona en la sede puede no ser adecuado en otras regiones del mundo.

*No existe una “mejor manera” de implementar el voluntariado empresarial. Las decisiones sobre la naturaleza y el alcance de los programas de voluntariado de una empresa dependen bastante de la situación, basándose en su cultura, prioridades, recursos, en la naturaleza de las actividades y de la fuerza de trabajo y en las realidades concretas de las comunidades en las que actúa. Aunque sea mejor hacer algo en lugar de no hacer nada, tratar de hacerlo todo no necesariamente es la mejor solución.*

## **Aún quedan importantes desafíos para que el voluntariado empresarial continúe prosperando.**

### **Los escollos de ser un recurso estratégico**

A medida que el voluntariado empresarial recibe más reconocimiento por su valor para la empresa, su principal objetivo puede pasar a ser servir más a los intereses de la empresa que a los intereses de la comunidad – especialmente cuando se convierte en parte de una estrategia global de compromiso de los empleados. Su fuerza está en el lema de que lo que es “bueno para la comunidad, es bueno para los funcionarios de las empresas”. El equilibrio entre esos beneficios es un punto crítico.

## >> Impacto

Actualmente existe una gran discusión sobre cómo dimensionar el impacto. Pero el primer paso es proyectar el impacto. Seleccionar proyectos apenas porque a los voluntarios les gustan, porque son fáciles de gestionar, porque dan buena visibilidad – eso siempre ocurrirá. Sin embargo, el impacto empieza con la comprensión del problema y la planificación de las mejores maneras con las que los voluntarios pueden generar soluciones. Ello requiere el mismo tipo de abordaje serio que una empresa usaría para el desarrollo de un nuevo producto.

## >> Equilibrio del Programa

Siempre existirá una “novedad maravillosa que todos deberían adoptar”. En los días de hoy, la novedad es el voluntariado internacional y el basado en habilidades. El voluntariado *online* y el micro voluntariado probablemente serán la próxima onda. Algo más vendrá en seguida. Pero no todas las empresas deben adoptar todas las novedades. El foco debe permanecer en lo que funciona mejor para la empresa, para sus funcionarios y para la comunidad – y ejecutar eso con excelencia.

## >> Definición

Hay indicios de que los que no están en el área están levantando cuestiones relativas a la definición. ¿La acción es voluntaria cuando es realizada en horario de trabajo? ¿Y cuándo un profesional capacitado recibe autorización para viajar por el mundo con el objetivo de practicar su especialidad? Las empresas necesitan tener el cuidado de no caer en la artimaña de definiciones absolutas impuestas por los otros. La “pureza” es algo imposible de lograr en el voluntariado, y solo es ocasionalmente relevante para el valor del trabajo realizado.

## >> Gestión Rigurosa

Son pocas las empresas en las que se espera que el trabajo voluntario sea gestionado con el mismo rigor que las demás actividades comerciales. No es suficiente apenas adoptar una métrica. Planificación, establecimiento de metas, gestión centrada en los resultados, rendición de cuentas – en último análisis, todo ello debe convertirse en rutina caso se quiera transformar el voluntariado, y todas las formas de compromiso con la comunidad, en una actividad fundamental.

## >> Cambios Internos

El voluntariado empresarial se hace más vulnerable en épocas de cambio – sea por fuertes perturbaciones económicas, fusiones o adquisiciones, cambios de directorio, reestructuración interna o en la gestión directa del programa. Cambios ocurren. Los que sobreviven o incluso prosperan, se preparan para ello, siguen flexibles, construyen alianzas internas y se adaptan rápidamente a las nuevas expectativas y realidades.

## >> Globalización del conocimiento

El voluntariado empresarial aun no despertó para el aprendizaje global. A pesar del surgimiento de innumerables ONGs, de académicos y consultores dispuestos a apoyar la acción voluntaria – y, sí, ganar dinero con ello – aun hay poca inversión coordinada para construir y utilizar el conocimiento global en el área. Regiones en donde el voluntariado empresarial es “más maduro” pueden resistirse a aprender con las no están en el mismo nivel – y, de modo inverso, las “menos maduras” suelen aceptar muy rápidamente las prácticas de las “más maduras” sin un análisis crítico previo.

## Ocupándose de los desafíos mundiales

Cuando las empresas establecen prioridades y áreas focales para la RSE (Responsabilidad Social Empresarial), para el compromiso con la comunidad en general y para los programas de voluntariado en especial, se están comprometiendo a ocuparse de algunos de los mayores retos del mundo actual. Los retos a continuación fueron listados por las empresas que participaron de esta pesquisa.

- Trabajo infantil
- Desarrollo de infraestructura básica – agua, cloaca, vivienda, alimentación
- Desarrollo económico
- Hambre y nutrición
- Acceso a la justicia
- Cambios climáticos y sostenibilidad
- Prevención a la ceguera
- SIDA: educación, prevención y tratamiento
- Fortalecimiento del poder de autonomía y decisión de las mujeres
- Desastres: prevención, preparación, rápida reacción y recuperación
- Mejora en los servicios de salud
- Necesidades fundamentales de las comunidades agrícolas y rurales
- Prevención de la malaria
- Desarrollo de la fuerza de trabajo
- Creación de empleos
- Educación de niños y adolescentes
- Educación para ser emprendedor
- Alfabetización
- Apoyo a niños con enfermedades potencialmente fatales
- Micro finanzas y micro empresas
- Asistencia al anciano
- Educación financiera y gestión de activos
- Fortalecimiento de la gestión y administración públicas
- Inclusión de las diversidades y de la gente minusválida
- Educación sobre riesgos y gestión de la seguridad
- Superación del abismo digital
- Buena gestión pública y transparencia
- Seguridad de la comunidad

## Programa Pro-Niño de Telefónica contra el trabajo infantil

La **Telefónica** viene mostrando que, por más complejo y polémico que sea el problema, las empresas comprometidas y sus funcionarios desempeñan un papel fundamental en la búsqueda de soluciones.

En respuesta a la realidad de más de cinco millones de niños trabajando en América Latina y en el Caribe, la Telefónica adoptó la meta de la Organización Internacional del Trabajo de erradicar todo el trabajo infantil hasta 2020.

El vehículo utilizado por la empresa es el Pro Niño, un amplio programa de acción social montado en los 13 países de América Latina en los que la empresa actúa. Trabajando con una red de 118 ONGs, 674 alianzas y aproximadamente 5 mil escuelas y guarderías, el programa alcanza más de 160 mil niños y adolescentes al año.

El Pro Niño, administrado por la Fundación Telefónica, es orientado por tres estrategias que impactan los niños, sus familiares y las escuelas, así como la sociedad como un todo:

Amplia protección, garantizando al niño el apoyo necesario para permanecer en la escuela (incluso alimentación y salud) y trabajando directamente con sus familiares.

- Mejora de la calidad de la enseñanza, con incentivo a la modernización de las escuelas y el uso de la tecnología de la información, principalmente con el proyecto Clases Fundación Telefónica, que equipa las aulas con computadoras y acceso a la *internet*.
- Fortalecimiento institucional y social por medio de la toma de conciencia acerca del tema, creando redes de intervención y prevención y ampliando la capacitación institucional de ONGs aliadas y escuelas.



Uno de los objetivos estratégicos del programa es “ampliar la capacidad de gestión de las instituciones y comunidades para que puedan lidiar de manera más independiente con las cuestiones de los derechos de los niños y del trabajo infantil”. El programa de capacitación del Pro-Niño incluye herramientas para monitoreo del trabajo, auditorías independientes sobre el nivel de calidad, con el envío de feedback a las ONGs que ejecutan el trabajo y con la estandarización y divulgación de los conocimientos adquiridos durante el programa.

Los voluntarios de Telefónica están comprometidos en todos los aspectos del Pro Niño. Ellos:

- Trabajan en programas después de horario escolar.
- Ayudan a las ONGs aliadas a monitorear las familias de los niños participantes del programa.
- Organiza, con las familias y la comunidad, talleres de educación, higiene y uso adecuado del tiempo libre.
- Apoyan la capacitación de ONGs aliadas en áreas administrativas, como jurídica, TI y gestión financiera.
- Trabajan dando apoyo a profesores y asistentes sociales.

Los voluntarios son el corazón del programa Escuelas Amigas de Telefónica, que conecta aulas de 5º y 6º año de la escuela primaria en España y América Latina vía Internet para intercambio cultural, comunicación y colaboración.

Los voluntarios de Telefónica son los “activadores” del proyecto, trabajando en equipos que les posibilitan estar presentes físicamente en las aulas del proyecto dando apoyo a los profesores, asistencia técnica en el uso de herramientas de Web 2.0 y monitoreando el trabajo ejecutado. En España, los voluntarios también son responsables por la selección de las escuelas que participarán del programa. En América Latina las escuelas participantes son las que forman parte del proyecto Clases Fundación Telefónica.

Las aulas se comunican y estudian juntas el material educacional preparado previamente discutiéndolo en blogs y teleconferencias, y el papel de los voluntarios es estimular y acompañar tanto a los profesores como a los alumnos a lo largo de los cinco meses de duración del proyecto.

# Estudio sobre las Empresas Globales

**E**l objetivo de este estudio era conocer las historias y aprender a partir de las experiencias de las empresas globales que están comprometidas con el desarrollo del trabajo voluntario en todas sus unidades

Nuestra intención era descubrir cómo se organizaban y gestionaban sus voluntarios, e identificar tendencias, retos e innovaciones que están dándole forma al voluntariado empresarial.

Se compilaron siete aprendizajes clave. Se los presentamos en las páginas a continuación, seguidos de varios ejemplos que ilustran por qué las empresas invierten en el voluntariado y cómo lo hacen.

Participaron de este estudio 48 empresas. Les agradecemos inmensamente por la disposición en compartir sus relatos, responder a preguntas desafiantes y discutir abiertamente no sólo sobre sus éxitos sino también sobre los desafíos que enfrentaron.

## Metodología y limitaciones

Para el propósito de este estudio, empresas globales fueron definidas como aquellas que operan en por lo menos tres de las principales regiones geográficas del mundo.

El estudio se hizo a través de entrevistas personales o por teléfono con los principales líderes y responsables por la gestión del voluntariado corporativo en nivel mundial. Las entrevistas fueron complementadas con el examen de los documentos ofrecidos por las empresas e informaciones públicas disponibles en *internet*.

El estudio enfrentó tres limitaciones básicas:

- El tiempo disponible para las entrevistas era restricto; normalmente no pasaba de tres horas, limitando, pues, la oportunidad de profundización en cuestiones específicas. Algunas entrevistas de actualización y el análisis de documentos complementaron la entrevista inicial y ofrecieron datos adicionales.
- Las empresas participantes expusieron diferentes aspectos relativos a sus esfuerzos. A pesar de que todas hayan respondido a la misma serie de preguntas abiertas, cada una enfatizó los aspectos del trabajo que tienen mayor importancia para cada una de ellas.
- El pasar del tiempo – más de dos años desde la primera entrevista hasta la redacción de este texto – significa que hubo cambios en curso en las empresas y en sus programas. Las entrevistas de actualización y una rodada final de “verificación” fueron usadas para garantizar que la información presentada aquí sea tan actual como sea posible.

Los ejemplos que aparecen en este trabajo reflejan solamente parte de las iniciativas de voluntariado de las empresas participantes, no un perfil amplio de todo el trabajo, y son usados para ilustrar las enseñanzas. La utilización de un ejemplo no se debe interpretar como una aprobación, así como la falta de información sobre un esfuerzo en particular de una empresa no se debe interpretar de manera negativa.

Las informaciones presentadas en este informe fueron previamente revisadas por las empresas participantes, para garantizar que los hechos hayan sido relatados de manera correcta.

# Los siete aprendizajes

## 1 Prácticas inspiradoras

Es preferible hablar en “prácticas inspiradoras” y no en “mejores prácticas. Lo “mejor” es subjetivo y todas las prácticas dependen de cada situación.

## 2 Recurso estratégico

El voluntariado se viene practicando, en mayor o menor grado, como un recurso estratégico para ayudar a lograr objetivos de negocios.

## 3 Alianzas con ONGs

Alianzas globales y locales con ONGs son un elemento esencial del voluntariado empresarial.

## 4 Diferentes Filosofías y Procesos

Existen diferencias bastante concretas de empresa para empresa en las filosofías y en los procesos del voluntariado empresarial – y eso parece no representar ninguna diferencia en términos de éxito.

## 5 Medición y Evaluación

Aunque se reconozca la importancia de evaluar el desarrollo, los resultados y el impacto, existe poca inversión en medición y evaluación continua e coherente.

## 6 Tecnología

Están surgiendo algunos ejemplos del uso innovador de la tecnología para ayudar tanto en la práctica como en los procesos del voluntariado empresarial, pero, en la mayor parte de las veces, su utilización tiende a ser rutinaria y limitada.

## 7 Voluntariado con Base en Habilidades y Voluntariado Internacional

El voluntariado con base en habilidades y el voluntariado internacional (en otro país) son tendencias nuevas con gran potencial de impacto – pero aún existen grandes obstáculos a superar para que alcancen todo su potencial.

# Prácticas inspiradoras



**Es preferible hablar acerca de “prácticas inspiradoras” y no de “mejores prácticas”. Lo “mejor” es siempre subjetivo, y todas las prácticas dependen de la situación.**

**E**l concepto de “mejores prácticas” parte de la idea de que la “sabiduría popular” es capaz de identificarlas. Pero, ¿y si la gente no está de acuerdo con relación a lo que es una “mejor práctica”? ¿Será que algo puede ser considerado una “mejor práctica” si está distante de una clara comprensión del resultado deseado?

Algunas de las prácticas que en general son nombradas como “mejores prácticas” son, en verdad, “prácticas más populares”. Ejemplos de ello incluyen “Días/Semanas/Meses de Servicio Voluntario”, acciones que muchas veces parecen haber sido realizadas porque “se hace así” y no porque estén relacionadas a los resultados esperados que son capaces de producir.

En vez de mejores prácticas, la pesquisa reveló lo que llamamos de “prácticas inspiradoras” – prácticas en las que las empresas pueden aprender unas con las otras, que pueden adoptar y/o adaptar a sus propias situaciones y colocar en práctica con el objetivo de lograr los resultados esperados.

**Prácticas Inspiradoras** son las que nos llaman la atención y cautivan nuestra imaginación, ideas que nos hacen pensar y que nos inspiran a adoptarlas o adaptarlas. El equipo de la pesquisa tomó la libertad de identificar las prácticas que considera “inspiradoras”. Están representadas a lo largo de este informe destacadas por este símbolo:

He aquí algunos ejemplos iniciales.



La **Práctica inspiradora** puede ser la forma con la que una empresa renueva su programa:

**\*** En el 2009, el **Citi** hizo una reestructuración estratégica de su acción voluntaria. Todo empezó con un proceso interno de reflexión que involucró aproximadamente cien personas, organizadas en grupos de discusión en audio conferencias. Los partici-

## Las grandes ideas

Prácticas Inspiradoras son las que nos llaman la atención y cautivan nuestra imaginación, ideas que nos hacen pensar y que nos inspiran a adoptarlas o adaptarlas.

La decisión sobre *qué hacer* es una decisión de negocios, no una competición de popularidad – empieza con una comprensión clara acerca de los resultados deseados, seguida de una verificación de las posibilidades y por el aprendizaje sobre la experiencia de los demás.

La diseminación de las prácticas inspiradoras es importante dentro de la propia compañía y también entre las empresas – una forma de promover el aprendizaje y la adaptación en todo el sistema empresarial.

## Días, Semanas y Meses de Servicio Voluntario

Los momentos en los que la empresa toda se concentra en el voluntariado son estratégicos y muy populares. Proporcionan una gran visibilidad, tanto dentro como fuera de la empresa, y ofrecen oportunidades de participación muy visible para los principales líderes.

Reciben varios nombres, como se puede ver a continuación, pero tal vez ninguno sea tan peculiar como el “*Delicious Difference Week*” de **Kraft Foods**, que en Brasil se llamó “Haga una Semana Deliciosa y Diferente”.

Desde la aprobación ejecutiva, en marzo del 2009, pasaron siete meses hasta el lanzamiento de la primera Semana en octubre. El objetivo principal eran los diez mayores mercados de la empresa, pero terminaron realizando actividades en 33 países. Las claves para el éxito incluyeron:

- Apoyo significativo de la CEO – un llamado de muy alta visibilidad a los empleados para que participasen y el compromiso del apoyo de su equipo de ejecutivos.
- El Vice Presidente de Recursos Humanos fue patrocinador de la Semana.
- Ejecutivos locales como patrocinadores – los presidentes en cada país, gerentes de fábricas y demás; hubo un visible impacto en la adhesión de los voluntarios cuando los líderes locales se inscribieron.
- El trabajo de su Cuerpo de Embajadores en el reclutamiento de los ejecutivos locales patrocinadores, organizando y coordinando los proyectos locales y movilizandolos voluntarios. (Ver la sección “Embajadores, Campeones y Supervoluntarios”, en el capítulo 12)
- El apoyo de un equipo de Comunicación externa para desarrollar e implementar la estrategia de comunicación y medios.

Como algunos funcionarios de primera línea de la Kraft Foods no se pueden alejar del trabajo, se les ofrecieron opciones para la realización de trabajos nocturnos y en los finales de semana, además de proyectos que podían ejecutar en casa junto con sus familias – confección de mantas de lana, montaje y decoración de canastas de alimentos; confección de postales conmemorativas.

**Timberland** viene en segundo lugar en la “competición de los nombres”, con su *Serv-a-palooza* anual, un día festivo en otoño en el que las unidades de Timberland en todo el mundo organizan un evento de acción comunitaria para funcionarios e invitados. Todos los servicios prestados están de acuerdo con el *Green Service Standard* (Padrón Verde de Servicio) de Timberland:

G = *Grassroots* (“de base”, en español): proyectos de acción voluntaria para las necesidades urgentes de la comunidad;  
R = *Reduce, Reuse, Recycle* (Reduce, Reutilice, Recicle): proyectos que emplean materiales reciclados y reutilizados;  
E = *Engagement* (compromiso);  
E = *Education* (educación): involucrarse en la comunidad y en la educación son esenciales para garantizar la sostenibilidad a largo plazo en los proyectos de Timberland;  
N = *Neutral* (neutro): proyectos para reducir la emisión de carbono.

### Otros “momentos de “servicio voluntario” incluyen:

- Mes Mundial de Servicios Comunitarios, de Alcoa
- Semana de RSE, de AXA
- Semana del Instituto C&A (febrero/marzo) y Día Nacional del Voluntariado (octubre)
- Día de Hacer el Bien, de Camargo Corrêa
- Día Global en la Comunidad, del Citi
- Día Mundial del Servir, de Eli Lilly
- Semana *FedEx Cares* (septiembre) y Mes Internacional de la Caminata Segura (octubre)
- Semana Global del Voluntariado, de Ford
- Día Global en la Comunidad, de GE
- Día Anaranjado (*Orange Day*), de GSK
- Día Mundial del Servicio Comunitario, de Motorola
- Festival Global del Compartir, de Samsung
- Mes del Voluntariado, de SAP
- Día Internacional del Voluntariado, de Telefónica
- Mes Global del Voluntariado, de UPS
- Día V, de Vale

pantes fueron pre-seleccionados por sus líderes voluntarios regionales en seis mercados en los Estados Unidos y en cada región del globo. El voluntariado es en gran medida reconocido en el Citi como una herramienta para mantener elevado el entusiasmo de los funcionarios, por eso, no hubo resistencia a la participación, ni siquiera durante un periodo difícil en los negocios.

Los resultados fueron recogidos y analizados y se sacaron las primeras conclusiones. Después, todo se compartió con los participantes en una segunda serie de encuentros, en los que se pidió a los funcionarios para que examinaran los resultados y den su opinión. El proceso como un todo resultó en la creación de un nuevo nivel interno de adhesión e inversión en el programa.

Externamente, el Citi estudió los programas de otras empresas, comparó indicadores de desarrollo, identificando tendencias e informándose al respecto de los desafíos e innovaciones de cada programa. Hubo una gran disposición por parte de otras empresas en ayudar y un alto nivel de diálogo colaborativo. Fue a partir de esa actividad que se logró apoyo para la decisión de crear Consejos Voluntarios.

**Práctica Inspiradora** puede ser el modo como una empresa añade un “nuevo toque” que enriquece de forma significativa algo que muchas otras empresas hacen.

\* La **Ford** creó las “Temporadas de Servicio Voluntario” para organizar sus acciones voluntarias – cuatro períodos de dos meses centrados en temas orientados hacia niños y familias, el medioambiente, desarrollo de comunidades y “dar y compartir” a través de la distribución de alimentos, fiestas de fin de año, distribución de regalos a niños – o sea, nada muy distinto de lo que hacen otras empresas.

Pero le dieron un toque diferente que fortaleció el abordaje. Cada temporada se presenta un “Día de Acción Acelerada” (*Accelerated Action Day, AAD*). Las ONGs aliadas de Ford son invitadas a registrarse en ese día para recibir subvenciones para la implementación de proyectos temáticos. Es una excelente forma de llamar la atención para el tema de movilizar funcionarios durante el expediente normal de trabajo. Para ampliar el apoyo del voluntariado al programa “Una Ford”, de cambio de cultura empresarial, se les solicitó a las ONGs a que utilizaran parte de las donaciones recibidas para ofrecer un almuerzo a sus voluntarios, reuniendo los equipos intersectoriales de empleados.



Una **Práctica Inspiradora** puede ser colocar en acción las habilidades e intereses de los funcionarios de maneras nuevas e interesantes que, cuando apalancadas por otros recursos, crean múltiples impactos.

\* La **Hyundai** se asocia con villas rurales en Corea, generando oportunidades para que sus funcionarios se ofrezcan para ayudar en el trabajo agrícola. El gobierno local sugiere las aldeas, se realizan discusiones con los jefes comunitarios y se establecen “relaciones de fraternidad” a través de la planificación conjunta sobre qué trabajo específico se debe realizar en cada estación del año.

Son cien equipos de voluntarios, trabajando en grupos de tres a cuatro equipos por proyecto, ayudando a plantar en la primavera, a cosechar en el otoño, a arreglar equipos, etc. Muchos de los empleados de la Hyundai fueron criados en áreas rurales y por ello se sienten a gusto realizando el trabajo. La empresa compra los productos de la villa, creándoles pues un mercado y una estructura de precios estables. Después esos productos son distribuidos entre personas de baja renta a través de otros proyectos.

La **Práctica Inspiradora** puede ser decir “gracias”.

\* Todos los años, **Motorola Mobility** rinde homenaje con el *Volunteer Awards* (Premio Voluntario) a doce voluntarios que se destacaron. Los funcionarios son indicados por otros empleados o se presentan como candidatos. Un comité de empleados voluntarios, incluyendo los ganadores de otros años, selecciona los vencedores. Existe un esfuerzo consciente para garantizar el equilibrio entre las operaciones internacionales y de los Estados Unidos. Las ONGs a las que los voluntarios vencedores prestan servicio reciben cada una cinco mil dólares de donación.

La **Práctica Inspiradora** puede ser sobre una política específica.

\* La política de horas libres del **National Australia Bank (NAB)** permite que los funcionarios que hacen trabajos voluntarios durante los fines de semana saquen dos días de descanso remunerado por año durante el período regular de trabajo.

La **Práctica Inspiradora** puede ser colocar gente con habilidades específicas para trabajar de nuevas maneras.

\* **Lilly** creó a *Six Sigma Community Outreach Initiative* (Iniciativa Seis Sigma Extensiva a la Comunidad) para apalancar las competencias de sus “Cinturones Negros de los Seis Sigma”, empleados expertos en el sistema de gestión Seis Sigma. Están aplicando el proceso Seis Sigma

en ONGs, hospitales y órganos gubernamentales locales y provinciales, para ayudar a perfeccionar los procesos organizativos de gestión de los programas de esas entidades, mejorando la eficiencia, y, de esa manera, prestando servicios de mejor calidad a más gente.

La **Práctica Inspiradora** puede ser un nuevo medio de relacionarse con la comunidad.

\* **Alcoa** forma “Consejos Consultivos Comunitarios” en casi la totalidad de los lugares en donde actúa. Los grupos son formados por empleados de varios niveles funcionales y representantes de la comunidad, que dan asesoría a respecto de problemas locales, cuestiones del medio ambiente y compromiso con la comunidad. Esos grupos traen a la empresa informaciones sobre los problemas de la comunidad y dan sugerencias de cómo solucionarlos.

La **Práctica Inspiradora** puede integrar la acción en la comunidad con la actividad de una empresa.

\* La **UBM (United Business Media)** busca medios de integrar el involucramiento en la comunidad con los negocios, de forma a convertir el voluntariado en parte del trabajo permanente de muchos de sus funcionarios. Su PR Newswire, por ejemplo, ofrece servicios gratuitos para ONGs en las principales ferias que promueven, dándoles visibilidad junto a otras empresas. En São Paulo, promovieron la ONG Brasil, que hizo posible que más de 270 ONGs mostrasen su trabajo a más de 2.500 visitantes.



## Piensa al respecto...

¿Cómo pueden usted incentivar la colaboración dentro de la empresa y encontrar incentivos para que la gente comparta tanto los retos como los éxitos?

Informe “para arriba” así como “para abajo” y “para los lados”. Sus superiores también necesitan inspiración, apoyo y estímulo.

Sea selectivo a la hora de aprender con la experiencia de otras empresas. Aprenda con los errores tanto como con los grandes éxitos.

Comparta sus prácticas inspiradoras con otras empresas, y después pídale para que le hagan preguntas y le den su opinión crítica. Este es el mejor modo de probar si lo que está haciendo va por buen camino.

## Tempo y Dinero

Varias empresas adoptan diferentes maneras de contribuir financieramente con una institución con un valor equivalente a las horas de trabajo voluntario prestadas por sus funcionarios. Normalmente, se hace una contribución fija para la institución beneficiada después de que el funcionario haya trabajado por un determinado número de horas.

\* Pero en la **BHP Billiton**, el programa de voluntariado está todo basado en esta contribución. La empresa dona ocho dólares por hora de trabajo voluntario, además de añadir una contribución igual a las donaciones financieras de sus funcionarios y al valor que ellos recaudan.

El *Matched Giving Program - MGP* (Programa de Donación Equiparada) de la BHP Billiton refleja los valores y la realidad organizacional de la empresa. Siendo una empresa global de minería, petróleo y gas, la mayoría de sus operaciones y la gran mayoría de sus funcionarios se encuentran en lugares relativamente apartados. Realizan varios tipos de operaciones que involucran diversos tipos de funcionarios, empresas y ambientes.

La BHP Billiton valora mucho la uniformidad en las políticas relativas a sus funcionarios, sea los que trabajan en las oficinas, sea los que trabajan en las minas. Por ese motivo, la coherencia interna de la empresa no permitiría adoptar abordajes o políticas diferentes de voluntariado empresarial para diferentes tipos de empleados. Así, ellos creen que el mejor abordaje es utilizar el sistema de contribuciones por hora de trabajo prestado, como un medio de recompensar y apalancar el voluntariado de todos sus empleados por igual.

Se trata, además de ello, de un modo de demostrar respeto por los funcionarios y honrar sus creencias sobre lo que es importante para las comunidades en donde ellos actúan. Muchas veces eso significa apoyar pequeñas instituciones locales, como equipos de críquet júnior, asociaciones de padres en las escuelas y fondos para construcción de escuelas.

Hay un límite máximo de cuarenta horas por mes, 480 al año, para ese programa. Ello proviene de la preocupación de que una dedicación más allá de ese nivel podría perjudicar el trabajo y la vida personal de los funcionarios.

El programa de voluntariado de **Motorola Mobility** junta los funcionarios voluntarios con las organizaciones beneficiadas, principalmente en la enseñanza de las ciencias y la ingeniería, para ayudar a reforzar el liderazgo organizacional, trayendo habilidades prácticas, del mundo real, para las ONGs, transformándose en el “amigo en el mundo de los negocios”.

El *Employee Community Grant* (Donación Comunitaria del Empleado) del **National Australia Bank (NAB)** es un programa de bonificación que se creó para premiar los empleados voluntarios que superan las expectativas. Los funcionarios son incentivados a indicar grupos comunitarios

con lo que están activamente involucrados, tanto por intermedio del programa de voluntariado del NAB, como por los trabajos individuales realizados juntos a la comunidad local. A cada año, cuarenta *NAB Employee Community Grants*, en un total de 80 mil dólares, se entregan a los proyectos que demuestran de modo eficaz el impacto social positivo del grupo comunitario.

El programa *Volunteer Connection* (Conexión Voluntaria), de **Microsoft**, establece la contribución de 17 dólares por hora para cada diez horas de trabajo voluntario para una ONG, realizado por funcionarios de sus unidades en los Estados Unidos. El programa fue creado para construir una relación “más profunda” con las ONGs, en lugar de trabajos voluntarios esporádicos.

Los funcionarios de la **Nike** juntan “puntos” por haber realizado trabajo voluntario, haber hecho contribuciones en dinero u otras actividades relacionadas. Los puntos deben cambiarse por mercaderías que serán donadas para instituciones elegidas por ellos.

Los Comités de Compromiso con la Comunidad (*Community Involvement Committees*) de la **UPS** hacen donaciones para instituciones locales con base en financiaciones concedidos por la Fundación UPS. El valor se define de acuerdo con el número de funcionarios participantes de la operación y otros factores, como alguna necesidad urgente de la comunidad. Pero, antes de que se conceda la donación, es necesario que hayan sido prestadas por lo menos 50 horas de trabajo voluntario relacionadas al proyecto financiado.

**United Business Media** se relaciona de una manera levemente diferente con las contribuciones basadas en horas de trabajo. No hay un número determinado de horas de trabajo voluntario que un funcionario deba prestar para poder solicitar una financiación para la ONG beneficiaria, pero se espera que él tenga una relación permanente de voluntariado con la institución. La empresa analiza los pedidos continuamente, y las donaciones son concedidas mensualmente.

**Alcoa** reconoce el esfuerzo de sus funcionarios que hacen trabajo voluntario en sus comunidades. El programa *ACTION* apoya el trabajo de equipos de empleados, donando hasta 3 mil dólares a las instituciones sin fines lucrativos para los que los equipos prestan servicio.

El programa *Bravo!* recompensa los esfuerzos individuales de funcionarios que completaron por lo menos cincuenta horas de trabajo haciéndole una donación de 250 dólares a la ONG local.

# Recurso Estratégico



**El voluntariado se está empezando a considerar, en mayor o menor grado, como un recurso estratégico para ayudar a conseguir los objetivos de negocios.**

“El voluntariado tiene que ser estratégico!” Por más de treinta años, los responsables por el liderazgo de las acciones voluntarias empresariales han sido desafiados, por observadores externos, a que sean más “estratégicos” con el objetivo de probar el valor del voluntariado en el cumplimiento de los objetivos de negocios.

Durante todo ese tiempo, surgieron varios ejemplos de programas que se proponen a hacer eso. Pero existen muy diferentes grados en el empeño de las empresas en hacer -sistemáticamente- sus esfuerzos voluntarios un recurso estratégico valorizado y reconocido dentro de la empresa.

Claro que, a pesar de todos los esfuerzos de los líderes que dirigen los programas, al final de cuentas cabe a los otros miembros de la empresa reconocer y aprovechar el valor agregado por el voluntariado empresarial.

Desde los ejecutivos de alto escalón hasta los gerentes de nivel medio, del personal de los recursos humanos al de *marketing*, del departamento de relaciones externas al de gestión de marcas, **hay siempre una cierta ceguera o resistencia para las contribuciones potenciales que el voluntariado empresarial puede proporcionar.**

En el presente estudio hay sólidos ejemplos de empresas que redujeron esa resistencia y empezaron a utilizar el voluntariado como un recurso estratégico. Tales ejemplos se encuadran en tres amplias categorías:

- Alineamiento con la cultura, los valores y las prioridades actuales de la empresa, utilizando el voluntariado para ayudar a sustentar, administrar e incluso alterar esos fundamentos.
- Contribución para el “compromiso de los funcionarios” y metas de desarrollo de recursos humanos.
- Contribución para las operaciones comerciales – negocios y desarrollo de productos, relaciones externas.

## Las grandes ideas

La creencia manifestada por las empresas en el valor estratégico del trabajo voluntario es mucho mayor que sus inversiones reales en la búsqueda sistemática de maximizar ese valor.

Alianzas internas, verticales y horizontales, son fundamentales para aumentar la comprensión y el apoyo al voluntariado como un recurso estratégico.

Aumentar el entusiasmo, el orgullo y la lealtad con la empresa son resultados deseados para el voluntariado, y no subproductos casuales.

## Alineamiento con la Cultura, Valores y Prioridades

“El voluntariado está en nuestro ADN”. Esa fue una de las frases más repetidas en las entrevistas concedidas para este estudio. En un cuarto de las empresas analizadas, es casi totalmente verdadero que el fundamento cultural para el compromiso con la comunidad, la responsabilidad social, la filantropía y el voluntariado está directamente relacionado a sus fundadores.

- AXA – Claude Bébéar y la familia Ford
- BD – Maxwell Becton y Fairleigh Dickinson
- Camargo Corrêa – La familia Camargo
- FedEx – Frederick W. Smith, director ejecutivo, presidente y presidente del Consejo de Administración.
- Ford Motor Company – Henry Ford
- Marriott International – J. Williard y Alice S. Marriott
- Microsoft – Paul Allen y Bill Gates
- Motorola – La familia Galvin
- salesforce.com – Marc Benioff
- SK Group – Chey Jong-Hyun
- Tata Group – Jamsedji Tata
- UPS – James E. Casey

Un ejemplo actual es el de Marc Benioff. Cuando creó **salesforce.com**, fue el pionero en la implantación del modelo de integración empresa-filantropía llamada 1/1/1 – en el que la empresa contribuye con un uno por ciento del producto, uno por ciento del capital y uno por ciento de horas de trabajo prestadas por los funcionarios a la comunidad. En verdad, la empresa concede a los funcionarios cuatro horas de trabajo remunerado por mes o seis días al año para el voluntariado. Ellos creen que el alto índice de participación, un 85%, se debe al hecho de que los empleados ya entran en la empresa conociendo su filosofía y queriendo hacer parte de ella.

En **GE**, por otro lado, la cultura se fue desarrollando a lo largo del tiempo, de modo que el voluntariado se convirtió en una parte vital de la empresa – no algo impuesto de arriba hacia abajo, pero algo que se fue diseminando a través de hipótesis compartidas sobre el comportamiento esperado en los ámbitos individual y empresarial, por intermedio de las comunicaciones internas de la empresa, y de los liderazgos regionales, nacionales y locales. La cultura compartida sostiene el compromiso entre las diversas filiales y las varias maneras por las cuáles los funcionarios pueden hacer trabajo voluntario.

En **UPS**, hay una proximidad especial con la comunidad, pues sus choferes “entran en contacto con la realidad al circular por todos los barrios”. De esa manera, la “comunidad hace parte de nuestro bienestar”.

### >> Desde la Cultura y los Valores hasta el Programa

En muchas empresas, es posible ver una relación directa entre la cultura y los valores, así como entre el concepto y las especificidades de sus esfuerzos voluntarios.

El fundador del grupo **SK Group**, Chey Jong-Hyun, tenía una filosofía de compromiso con la comunidad basada en la creencia de que se debe ayudar a la gente para que se vuelva autosuficiente. Por eso, se concentró en gente talentosa que era pobre, ayudándolas a ir a la escuela y a estudiar en el exterior. Esa filosofía influyó el objetivo declarado de las vastas iniciativas actuales de voluntariado de la empresa, que “hacen con que los que necesitan puedan vivir sus vidas por cuenta propia, utilizando nuestras competencias para aumentar su capacitación y autonomía”.

El compromiso con la comunidad está inserido en el Sistema e Gestión de SK (SKMS), una filosofía y metodología que se debe compartir por todo el personal de la SK. Para SK, el objetivo final es la felicidad de todos los comprometidos con la em-

## Aprendiendo “la manera Tata de ser”

“En una empresa de libre iniciativa, la comunidad no es apenas una de las partes interesadas en los negocios; es, en verdad, el verdadero propósito de su existencia”.

Estas palabras fueron dichas por Jamsedji Tata (que fundó hace 140 años la empresa que vino a ser el Tata Group) y están en el cerne de lo que se llama internamente de “Tata-ness” (en español, “Tatadad”, o “la manera Tata de ser”).

Se trata de una ética, una esperanza, una manera de ser tan profundamente enraizada en la cultura de la empresa que, aunque se tenga que aprender no se puede enseñar. Es la realidad de la gente que sigue actuando y otras que siguen imitando, un continuo aprendizaje con la experiencia propia y con las historias de los demás.

Para el Tata Group, el punto de partida son las necesidades de la sociedad. El apoyo a la sociedad es el motivo de la existencia de la empresa. Mientras muchas empresas dedican gran atención al desarrollo de argumentos para justificar comercialmente la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), para el Tata esa es la propia razón de su existencia.

Eso se refleja incluso en la estructura de propiedad del grupo, el mayor grupo privado de India, con 114 empresas operando en ochenta países. Un 68% del grupo pertenece a fundaciones de caridad con un porcentual aproximadamente equivalente de lucros revertidos a la comunidad. Ello va muy bien con la creencia de la empresa de que lo que viene del pueblo debe volver multiplicado al pueblo.

En consecuencia, el voluntariado en Tata es algo intrínseco, diseminado por toda la empresa, no solamente algo accesorio. Es una participación de abajo hacia arriba, dirigido por funcionarios. No hay necesidad de una orden formal que viene desde arriba. Al contrario, la meta es construir un ambiente propicio al voluntariado en todo el grupo, en donde exista una expectativa de compromiso que despierte en la gente una fuerte responsabilidad de identificar las necesidades, crear soluciones y actuar.

El punto central es el trabajo del Consejo de Iniciativas Comunitarias, una organización interna al Tata Group que facilita la formación de una red participativa, el agregado de nuevas prácticas, el aprendizaje activo a partir de la experiencia y el cambio de ideas, retos y soluciones entre empresas.

presa: clientes, accionistas, las comunidades y los funcionarios de SK. “En este sentido, nuestras actividades de compromisos con la comunidad para construir una sociedad mejor están alineadas con el cumplimiento de la meta principal de la empresa”.

El programa de voluntariado de **Marriott** llamado de “Espíritu de Servir a Nuestras Comunidades” es una parte importante de su cultura y valores fundamentales que fueron integrados a la actuación de la empresa en el mercado.

Para ayudar a cumplir la promesa de Marriott de que “cada comunidad será un lugar mejor para vivir y trabajar porque nosotros estamos en ella”, sus actividades de voluntariado se concentran en cinco áreas específicas: vivienda y alimentación, medioambiente; capacitación para el trabajo en hoteles; salud de los niños. y la inclusión y acogida de las diversidades globales.

Para reconocer las mejores prácticas de compromiso con la comunidad, Marriott selecciona una unidad al año por sus realizaciones comunitarias para contemplar con el Premio por Servicios Sociales Alice S. Marriott, que recibió ese nombre en homenaje a la cofundadora de la empresa. La entrega del premio ocurre en un baile anual del que participa el hijo de los fundadores y actual director ejecutivo, J.W. Marriott Jr.

Las acciones comunitarias de **Starbucks** siguen el lema de la sección “Nuestro Barrio” de los principios orientadores de la empresa: “Toda tienda hace parte de una comunidad, y nosotros asumimos con seriedad nuestra responsabilidad de ser buenos vecinos. Queremos ser bienvenidos en donde quiera que actuemos. Podemos ser una fuerza de acciones positivas, reuniendo nuestros aliados de negocios, clientes y la comunidad para contribuir diariamente. Vemos ahora que nuestra responsabilidad y nuestro potencial para hacer el bien son aún mayores. El mundo espera que Starbucks establezca un nuevo patrón, una vez más. Y vamos a hacerlo”.

El nuevo abordaje de la empresa para el voluntariado forma parte de la iniciativa “Planeta Compartido”, compuesta por tres ejes: Compromiso con los Orígenes, Compromiso con el Medioambiente y Compromiso con las Comunidades. Cada uno de esos ejes incluye metas que se deben lograr hasta el 2015. Para tal, serán prestadas un millón de horas de servicio voluntario.

Cuando el Programa de Voluntarios empezó en la sede mundial, **CEMEX** invirtió en la cultura empresarial y en el compromiso con el desarrollo económico iniciado por las familias fundadoras. Se establecieron dos metas: movilizar profesionales altamente calificados para trabajar en escuelas para motivar el espíritu emprendedor en los alumnos y ofrecer a los voluntarios una mejor comprensión de las realidades sociales del país.



## >> Gestión y Cambio de Cultura

Tres empresas que participaron de este estudio dieron ejemplos claros de cómo el voluntariado puede estar directamente relacionado a la gestión y al cambio en sus culturas.

El fundador Henry Ford introdujo en **Ford Motor** el compromiso de construir comunidades mejores junto con los mejores coches. Ese legado, preservado por el liderazgo continuo de la familia en la empresa, se convirtió en un triunfo en el importante plan de cambio de cultura en la empresa que viene ocurriendo desde 2006. Liderado por el director ejecutivo, Alan Mullaly, el foco de esos cambios es transformar la empresa en “Una Ford, Un Equipo, Un Plan, Un objetivo”.

Su plan de voluntariado remodelado apoya directamente ese foco - agrupando diferentes iniciativas ya existentes en un único programa estratégico, creando una nueva estructura abarcadora para la Semana Global del Voluntariado, estructurando los *Ford Model Teams* (equipos

modelo Ford, expresión que, en inglés, suena como “Modelo T de la Ford”, uno de los símbolos históricos de la empresa) para unificar las varias divisiones de la empresa – con el resultado de que ahora ya existe una historia para contar sobre el voluntariado en la Ford. El programa es señalado por los ejecutivos de Ford como un ejemplo de su nueva cultura.



Con su anuncio de la “Visión 2002: Juntos para un Futuro Mejor, **Hyundai Motor Group** demostró su compromiso de edificar una cultura de acción global compartida que combina con su status de empresa global. La estructura de Contribuciones Sociales de la Hyundai fue construida alrededor de las cuatro “Acciones” (*Moves*) compartidas en toda la empresa: *Easy Move* (movilidad); *Green Move* (medioambiente); *Safe Move* (seguridad); y, *Happy Move* (voluntariado). Las “Acciones” surgieron a partir del carácter de la empresa, una creencia en la felicidad humana proporcionada por los vehículos. Para ellos, “el voluntariado es una poderosa herramienta para compartir la cultura. Es importante para la educación de los funcionarios acerca de los problemas. Ellos sabrán que la empresa está haciendo algo. Ello hace que se sientan orgullosos”.

**KPMG** es una red de oficinas independientes que actúa en más de 140 países. El “KPMG Way” (“manera de ser KPMG”) -que involucra todo, desde los valores y la ética hasta las palabras e imágenes-, sumado a fusiones en estructuras regionales, está aproximando los empleados, que se ven como parte de un todo, llevando a un liderazgo global y de colaboración, a la vez que cada unidad mantiene un enfoque único en sus acciones voluntarias. Simultáneamente, el enfoque general global de la Responsabilidad Social Empresarial y del Voluntariado están evolucionando, cultivando la expectativa de que, en donde quiera que estén en la empresa, cada uno estará comprometido con la comunidad; concentrándose en la aplicación de sus habilidades profesionales a las necesidades globales y creando una capacidad global para mantener la red.

## Compromiso y Desarrollo de los Empleados

En ningún otro aspecto de este estudio hubo tanto acuerdo cuanto a la percepción de que el voluntariado es un poderoso recurso en el apoyo a las metas empresariales de compromiso y desarrollo de los empleados: construyendo participación, aprendiendo sobre la realidad social; desarrollando la capacidad de liderazgo; fortaleciendo los equipos; mejorando la capacitación empresarial y reclutando nuevos trabajadores.

**Pfizer** es un óptimo ejemplo de empresa que reconoce que “Lo que hacemos sirve tanto a nuestro negocio como a la gente de afuera que tienen alguna relación con la empresa”. A medida que pasan del foco inicial en su programa Aliados Globales de la Salud para un programa de voluntariado más amplio e inclusivo, mencionan cinco impactos potenciales para la empresa, siendo cuatro de ellos claramente relacionados a los funcionarios: compromiso del empleado con la misión de la empresa; compromiso con sus consumidores; valorización del voluntariado basado en habilidades para que los funcionarios perfeccionen sus competencias; desarrollo de la capacidad de liderazgo; y mejora en la imagen de la empresa.

### >> Construyendo el Compromiso y Aumentando el Entusiasmo

La máxima de que en el mundo de hoy la única constante es el cambio constante se multiplicó varias veces a lo largo de los últimos tres años, cuando violentos cambios económicos debilitaron tanto los empleadores como los trabajadores. Las empresas vienen buscando nuevos abordajes para estimular el compromiso de los funcionarios. Como resultado, **eleva el entusiasmo, el orgullo y la lealtad con relación a la empresa son los resultados esperados para el voluntariado y no subproductos casuales.**

Para **UBS**, nunca fue tan relevante involucrar a los funcionarios y trabajar para garantizar que la empresa sea valorizada. La importancia del voluntariado y de la contribución que este tipo de trabajo puede ofrecer para aumentar el entusiasmo del funcionario, así como la imagen de la empresa frente a la comunidad es cada vez más reconocida. El modelo de implementación de la UBS, en el que la conducción de los “asuntos relacionados a la comunidad” y el voluntariado son realizados por equipos regionales, muestra que la cultura, las expectativas de la comunidad y de los funcionarios y las oportunidades de compromiso difieren de región para región y de país para país.

De acuerdo con los resultados de una pesquisa interna realizada en el **Linklaters**, uno de los mayores estudios de abogados del mundo, los funcionarios que practican el voluntariado tienen mucho orgullo de la empresa donde trabajan. Reconocen que lo que llaman de “inversión en la comunidad” no es el principal motivo para la gente que quiere juntarse al estudio, pero que eso tiene influencia en el reclutamiento y en la permanencia. Recién contratados declararon que querían formar parte de una empresa comprometida con la comunidad.

En **Starbucks**, el foco está orientado hacia la relación con los *Partners* (o Aliados, como llaman a los funcionarios). Parte de esa estrategia es “dejar que ellos ejerciten su pasión por la comunidad”. En las tiendas en donde los funcionarios se comprometieron en actividades de prestación de servicios comunitarios, hubo una tasa de cambio de funcionarios 6% más baja que en las tiendas en donde no ocurrió esta participación.

**FedEx** es una empresa que valora profundamente el compromiso con la comunidad. La filosofía de FedEx de “personas, servicio y lucro” se extiende a un deseo de convertirse en “el funcionario, el vecino, el entregador favorito” y de hacer del programa de voluntariado la marca registrada de las principales competencias de la empresa.

La *Semana FedEx Cares* empezó con la intención de aumentar la toma de conciencia sobre la campaña de la empresa, en alianza con United Way. Acabó transmitiendo un mensaje más amplio de la cultura de la empresa de prestación de servicio a la comunidad y compromiso con el voluntariado. Las pesquisas de evaluación indicaron una aprobación aplastante de la acción por parte de los funcionarios. La gente se entusiasmó y se puso contenta por trabajar en esa empresa.

### >> Aprendiendo sobre la Realidad Social

Varias empresas creen explícitamente que el voluntariado ayudará a los funcionarios a que comprendan mejor las realidades del mundo y los incentivará a que se hagan ciudadanos activos y comprometidos.

El cuadro de empleados de **C&A** está formado, en su mayoría, por gente joven en comienzo de carrera. La empresa se compromete a ayudarlos a desarrollar una comprensión de la realidad social de sus comunidades y un modelo de participación cívica que llevarán consigo por toda la vida. El voluntariado es uno de los principales medios de lograr ambas metas.

De hecho, uno de sus mayores accionistas, descendiente de los fundadores de la empresa, creó el tema “colocando gente en contacto con el mundo”. Los esfuerzos voluntarios de la empresa, volcados hacia la educación de niños y adolescentes, son conducidos localmente

“El voluntariado es una manera increíble de desarrollar competencias fundamentales con el grupo, pues hacer trabajo voluntario presupone un ambiente altamente complejo. En la empresa hablamos sobre la cultura del servicio comunitario, y los voluntarios saben hacerlo mejor que nadie. El voluntariado ofrece a los funcionarios la oportunidad de mostrar como pueden trabajar bien y convertirse en líderes adentro de la empresa. El voluntariado los conecta a algo que estaba dormido y que era imperceptible para la empresa.”

Luiz Covo, Instituto C&A

dentro de programas específicos e interrelacionados a través de un Portal, una red social que permite que los voluntarios aprendan con las experiencias ajenas. Las reuniones de los Líderes de Grupos Voluntarios promueven reflexiones acerca de su papel como líderes en los diversos contextos de sus vidas – en el trabajo, como voluntarios, en sus familias y en la sociedad.

En **Fujitsu**, todo empezó con el “Fujitsu Way”, una articulación de la visión, valores, principios y códigos de conducta, así como la relación entre esos elementos y las políticas empresariales. Están comprometidos con el “TI Verde”, que contribuyó para la creación de una sociedad próspera con baja emisión de carbono. El voluntariado es uno de los medios por el cual los empleados pueden incorporar esos ideales. Para la empresa, las actividades voluntarias son importantes en sí mismas. Sin embargo, lo más importante es que “los funcionarios sepan cómo utilizar la mentalidad voluntaria para crear nuevos productos verdes. A través de voluntariado, los empleados van a adquirir una nueva visión que irá afectar su trabajo”.

**UBS** se juntó a la *Swiss Charitable Association* hace casi veinte años en la iniciativa *Changing Sides* (Cambiando de Lado). En esa iniciativa, concebida como parte del programa de entrenamiento avanzado en técnicas de gestión para gerentes de nivel medio de la UBS, los participantes pasan una semana prestando asistencia social en escuelas, cárceles, departamentos de asistencia social, hospitales psiquiátricos, centros de tratamiento del Alzheimer, hogares de ancianos, etc. La intención del programa es “sacar a la gente de sus zonas de confort”. Al final, hay un cuestionario sobre la experiencia y sobre cómo aplicar el aprendizaje en la gestión, incluyendo preguntas como: ¿Qué es el éxito cuando se está trabajando con gente que se está muriendo?”

En un abordaje semejante, hace más de cuarenta años UPS viene utilizando en su Programa de Pasantía Comunitaria para integrar sus funcionarios en la comunidad a través de experiencias estructuradas en cárceles, albergos, centros de rehabilitación, etc. El programa, que dura treinta días, se describe como “una orientación para comprender la realidad de los problemas de la comunidad”. Los participantes también pueden ayudar las organizaciones, contribuyendo para las organizaciones comunitarias con sus competencias profesionales específicas durante la pasantía.

## >> Desarrollando la Capacidad de Liderazgo

Quizás uno de los mejores indicadores del voluntariado para el desarrollo de talentos sea el reconocimiento de su valor para la ampliación de la capacidad de liderazgo y su incorporación en programas de desarrollo de liderazgo formal para los funcionarios con alto potencial.

El *Climate Partnership* (Alianza por el Clima) de **HSBC** es un programa de cinco años orientado hacia el medioambiente desarrollado por el HSBC, The Climate Group, Earthwatch Institute, Smithsonian Institution y World Wildlife Fund con el objetivo de reducir el impacto de los cambios sobre la gente, los bosques, el agua potable y las ciudades, y acelerar la reducción de la emisión de carbono.

El programa involucra un grupo de trabajo global compuesto por más de 40 mil funcionarios del HSBC para impulsar el cambio. Dos mil quinientos funcionarios de ese grupo seleccionado harán un entrenamiento completo en el programa “Campeones del Clima” del Earthwatch en uno de los cinco mayores Centros Climáticos Regionales del mundo hasta el final de Alianza. El entrenamiento dura de siete a doce días.

Los Centros fueron creados para comprometer a los funcionarios del HSBC en pesquisa y enseñanza científica, ayudándolos a comprender los cambios climáticos, la sostenibilidad y las actitudes que pueden transformar en sus vidas personales y profesionales.

Una pesquisa independiente, conducida por la Ashridge Business School, sobre los aspectos de la enseñanza del programa del Earthwatch señaló que 70 por ciento de los gerentes de línea pesquisados afirmaron que sus funcionarios habían perfeccionado sus competencias de liderazgo como resultado del programa Campeones del Clima.

La pesquisa global anual sobre el compromiso de los funcionarios, conducida por el propio HSBC, indica que los que participaron de algún tipo de actividad voluntaria durante el año están nueve por ciento más comprometidos que los que no participaron.

El Programa Experiencia en Inicio de Carrera de **BD** es para funcionarios con alto potencial que son seleccionados para un entrenamiento acelerado para rápida ascensión profesional. Como parte de ese programa de dos años de inmersión, hay un desafío de cuarenta horas de prestación de servicio a la comunidad, en el cual los equipos deben desarrollar un proyecto de servicio comunitario, trabajando en alianza con una ONG. Pueden pedirle a la empresa una contribución de hasta diez mil dólares para el proyecto.

**Timberland** cree firmemente que lanzar proyectos comunitarios, entrenar y formar empleados como líderes del voluntariado, construir nuevas relaciones en la comunidad e invitar aliados de la empresa a participar de los eventos de acción voluntaria, todo ello contribuye para la marca y para los negocios. Todos los proyectos sociales están dirigidos por funcionarios que aprenden nuevas habilidades y adquieren una experiencia valiosa de gestión de proyectos y liderazgo para impulsar su desarrollo profesional.

## >> Perfeccionando las Competencias

Aparte del valor genérico del aumento de conocimientos y perfeccionamiento de las habilidades de los funcionarios, el voluntariado es visto por algunas empresas como una forma de perfeccionar las competencias que tienen valor directo para los negocios.

**SOMPO** descubrió que las mismas habilidades requeridas para la formación de alianzas son necesarias para la solución de problemas sociales y para desarrollar nuevos productos de seguros. Por su contribución para el aumento de conocimientos y perfeccionamiento de competencias, el voluntariado es visto como algo muy importante para las actividades centrales de la empresa.

\* **SK Group** ejecuta un esfuerzo consciente para desarrollar las competencias de los funcionarios que orientan emprendedores sociales, ayudando, en especial, a que los voluntarios se acostumbren a trabajar en varios ramos de actividades de negocios.

El programa de Formación de Carrera (*Employee Career Architecture, ECA*) de **KPMG** es un conjunto que abarca recursos y herramientas online que ayudan a los funcionarios a evaluar su papel actual y las potenciales opciones de carrera, así como a identificar habilidades y competencias necesarias para lograr sus objetivos. Incluye el voluntariado como una de las maneras por las que un individuo puede adquirir esas habilidades, y da ejemplos de los tipos de trabajos voluntarios que pueden ayudar en la capacitación para la carrera.

Por ser la mayor empresa en Corea, **Samsung** necesita funcionarios que consigan comunicarse de manera eficaz con las comunidades. El voluntariado junto a las ONGs complementa los programas de entrenamiento internos para el perfeccionamiento de las competencias profesionales, especialmente habilidades de negociación para relacionarse con el público externo.

En **IBM**, los funcionarios pueden usar el voluntariado como parte del programa de certificación o re-certificación de la empresa en áreas de competencias, pero no hace parte del plan de desarrollo individual. El voluntariado es considerado como un perfeccionamiento de las habilidades y, a pesar de no formar parte de la evaluación anual, es una parte muy importante del desarrollo del funcionario.

## >> Fortaleciendo los Equipos

Un gran diferencial entre las empresas es la medida en que utilizan deliberadamente el voluntariado para la formación de equipos más fuertes. Para muchas, la formación de equipos es un beneficio secundario, un resultado involuntario, pero bienvenido, que el voluntariado puede proporcionar. Para algunas, sin embargo, el fortalecimiento de los equipos está en el centro de los resultados esperados de su acción voluntaria.

Uno de los resultados esperados de la iniciativa Día Global, de la **Lilly**, fue la contribución para la formación de equipo. Ahora, a pesar de que la participación no es obligatoria, el evento se convirtió en un “día de formación de equipo empresarial”, aumentando la expectativa de adhesión.

El programa “Formador de Equipos” de **SAP** es extremadamente importante para la empresa, tanto para la formación de equipos cuanto como una oportunidad para evaluar, de una manera diferente, fuera de la oficina, los voluntarios “embajadores”, que muchas veces son reclutados entre los diez por ciento de los empleados con mejor evaluación en desarrollo y en potencial. Cada proyecto es iniciado por un “ejecutivo responsable”, trabajando lado a lado con el equipo de Responsabilidad Social Empresarial, que aconseja a respecto de detalles operacionales y ayuda a encontrar un aliado en la comunidad. Ellos también auxilian a los responsables a prepararse para hacer reuniones de revisión y evaluación con los participantes después de la conclusión de la misión.

\* En la **State Street**, aliar el voluntariado a la formación de equipo es una estrategia oficial para la formación de gerentes de nivel medio y para el compromiso con el voluntariado. Los proyectos voluntarios son presentados a los gerentes de nivel medio como eventos de fortalecimiento de equipo, de forma que se tenga una clara percepción de los beneficios de la participación para sus departamentos y, en consecuencia, para ellos. Además de ello, todos en la empresa necesitan tener una meta de “Inclusión Global” entre sus metas de desempeño anuales. Apoyar un evento voluntario de su equipo, por ejemplo, puede ser la meta para gerentes de nivel medio.

\* **Marriott** incorpora el voluntariado y los proyectos de servicio voluntario de funcionarios a sus principales reuniones internas y conferencias, con el objetivo de incentivar el trabajo en equipo, apoyar alianzas con la comunidad y descubrir actividades que se puedan reproducir en hoteles. Esas actividades voluntarias añaden una nueva dimensión a las reuniones y fortalecen tanto a los equipos formados por funcionarios de una misma área cuanto a los que reúnen empleados de áreas diferentes. Ello muestra claramente el compromiso de la empresa con el voluntariado.

El **National Australia Bank** (NAB) se ocupa de las expectativas de sus agencias: ¿qué es lo que ellas pueden lograr con el voluntariado?. Por ejemplo: las agencias pueden estar tratando de sustituir proyectos voluntarios por otras actividades de entrenamiento del equipo. El equipo de Voluntariado Empresarial las orienta a, en vez de ello, adoptar un plan de medio día de servicio voluntario y medio día de otro tipo de trabajo para formación de equipo.

## >> Trayendo Gente Nueva a la Empresa

**State Street** y **Rolls-Royce** ofrecen dos ejemplos de cómo las empresas pueden hacer que el voluntariado forme parte de su proceso de contratación.

**State Street** es aliada de la Year Up, una organización sin fines de lucro que promueve el contacto entre orientadores empresariales y jóvenes de bajos ingresos, preparándolos para formar parte de la fuerza de trabajo de la empresa. Los alumnos que participan del programa Year Up reciben seis meses de entrenamiento interno en informática y habilidades humanas, una pasantía en la empresa y un orientador empresarial. Los alumnos son observados y pueden terminar siendo contratados, lo que hace que el programa se convierta en una estrategia válida tanto para la empresa como para la comunidad.

**Rolls-Royce** reconoce el valor de los funcionarios que participan de actividades comunitarias. El trabajo con comunidades locales les la posibilidad de desarrollar sus habilidades, además de ofrecerles la oportunidad de dar una contribución valiosa al lugar en donde viven y trabajan. Todos los pasantes (o *trainees*) de la Rolls-Royce participan de un proyecto de un día de duración en su segundo día en la empresa, y trabajan en equipo, definen estrategias, planean y ejecutan proyectos de acción voluntaria como parte de su desarrollo a lo largo del primer año.

## Operaciones Empresariales

Un determinado número de empresas describió maneras específicas en las que creen que sus esfuerzos voluntarios están directamente relacionados a las metas del negocio, además de las relacionadas al compromiso de los funcionarios.

### >>Fortaleciendo los Negocios

\* **Dow** aborda directamente una cuestión que es motivo de preocupación de muchas empresas: “¿Cómo un programa de voluntariado puede sobrevivir durante momentos de altibajos económicos? Una de las metas del Cuerpo de Sostenibilidad de la Dow es, pues, darle una contribución visible a la empresa, construyendo una propuesta de valor que haga que el programa sea sostenible. De esa manera, un proyecto podría llevar a la creación de empleos y limpieza del medio ambiente en un área afectada por un desastre natural a la vez que crearía una nueva cadena de suministro para una de las unidades de negocios de la Dow. Del mismo modo, se está atento en cómo apoyar adecuadamente las metas comerciales regionales ayudando a construir una reputación para la marca en locales en donde se planea actuar.

### >>Fortaleciendo la Marca

En **IBM**, el programa *On Demand Community* tiene como objetivo reconocer la fuerza de la marca y realizarla. Para ellos, los voluntarios son la personificación de la marca – competentes y centrados en soluciones. Las estrategias comerciales y comunitarias de IBM están centradas en ofrecer soluciones inteligentes. Ellos quieren estar seguros de que su personal tiene la capacidad y la oportunidad para hacerlo.

La integración del voluntariado con la marca de IBM se refleja en su Informe de Responsabilidad Empresarial en 2009, que destaca ejemplos de “funcionarios de IBM cuyo trabajo está ayudando a convertir nuestro mundo en un lugar más saludable, sostenible, justo e inteligente. Sea por intermedio del voluntariado, de la pesquisa científica o del trabajo junto a los clientes para ayudar a transformar los sistemas que actúan en nuestro planeta, ellos dan el ejemplo de lo qué significa ser un ciudadano global.” El voluntariado de IBM camina al lado, y no separadamente, de las contribuciones de todos los funcionarios para la misión de la empresa.

## La Alianza con el RRHH

El RRHH es el principal ejemplo de tipo de alianza horizontal que puede maximizar la probabilidad de que se tome en serio al voluntariado como un recurso estratégico, principalmente para lograr el compromiso de los funcionarios y las metas de desarrollo.

Lo ideal sería que todas las empresas fueran como el Tata Group, en donde los responsables por el RRHH, “encaran al voluntariado como un medio tranquilo, eficaz y eficiente de desarrollar talentos”.

Pero no siempre ese es el caso. Para casa empresa que mencionó la relación positiva con el RRHH, hubo una o más empresas que se quejaron de que el RRHH “simplemente no entiende”, que las políticas y prácticas del RRHH “traban el proceso” o convierten en “muy complejo” hacer algo como un “día de acción comunitaria”, o que el voluntariado no es visto como un recurso para e desarrollo profesional y personal.

¿Cómo se construyen las alianzas positivas? En la mayoría de los casos, son resultado de un trabajo persistente, de la elaboraron cuidadosa de argumentos convincentes, de encontrar algo en común para el trabajo conjunto y mantener el RRHH comprometido.

\* Una de las claves de éxito del nuevo programa de Servicio Comunitario de **Starbucks** es “hacerse de amigos en toda la empresa”. Tuvieron el cuidado de desarrollar un soporte interfuncional, buscando sugerencias en varias áreas y, después, dándoles feedback sobre cómo sus ideas se

incorporaron al diseño final del programa. Esa actitud exigió una disposición de colocarse en situación “vulnerable” a las críticas y de cambiar a medida que las ideas hayan sido compartidas y refinadas. Mientras preparaba el terreno para su nuevo programa de voluntariado, la Fundación Monsanto trabajó conjuntamente para desarrollar las alianzas internas necesarias, particularmente con el equipo de liderazgo del RRHH. Se realizaron reuniones para revisar las políticas y las informaciones que se distribuirían para que los funcionarios pudieran establecer una base sólida, que ha sido sustentada a través de actualizaciones periódicas y la resolución conjunta de problemas.

Aquí están otros ejemplos:

- **Kraft** – el jefe de RRHH es el ejecutivo líder del programa “Haga una Semana Deliciosa y Diferente”.
- **State Street** – los departamentos de Ciudadanía Empresarial del RRHH están ahora bajo la responsabilidad del mismo ejecutivo y trabajan juntos para identificar oportunidades de desarrollo para funcionarios en todos los niveles.
- **Pfizer** – el Director de RRHH y Talentos es un defensor del valor del voluntariado basado en habilidades como una oportunidad de desarrollo de talentos.
- **Disney** – están buscando nuevos medios de colaborar con el RRHH en la tarea de integrar las oportunidades de voluntariado en todas las áreas de Disney para ayudar a desarrollar las competencias de los funcionarios.

La campaña **Nike Better World (NBW)** está basada en la creación de productos innovadores que maximicen el desempeño y minimicen el impacto negativo sobre el planeta. La NBW también cree que todos deben tener acceso a los deportes. La campaña delega poder a las filiales y a las marcas para determinar el modo como ellas se relacionan con la comunidad. El equipo de básquet tiene como foco “la inclusión” y ofrece a los jóvenes de ciudades del interior la oportunidad de jugar al básquet; el equipo de corredores está orientado al medioambiente, reflejando el deseo de lugares seguros y saludables para correr; la gente del fútbol forma alianzas con el RED en el apoyo a programas de ayuda a portadores de SIDA. La marca Cole Haan estableció alianzas con el Common Cent Penny Harvest, un centro de atención a la juventud y recaudación de fondos, dando destaque a su famosa marca de zapatos tipo mocasín (llamados “penny loafers” en inglés, por tener una tira de cuero en la parte superior con un entalle en donde se puede introducir una moneda de un *penny*).

La idea de la **Monsanto** es “producir más, conservar más y mejorar vidas”, y el voluntariado es un medio para dar vida a ese tercer elemento. “Mejorar vidas” significa “hacer la diferencia”, tener una actuación positiva en las comunidades en donde los empleados viven y trabajan, transformando la empresa en una buena vecina y en una ciudadana empresarial.

## >>Construyendo Relaciones Externas

A pesar de estar en las etapas iniciales del desarrollo, el voluntariado colaborativo es encarado por algunas empresas como un recurso que fortalece la relación con los que desde afuera tienen algún tipo de compromiso con la empresa – la red de proveedores, los consumidores y los aliados empresariales estratégicos. Las que empiezan a utilizarlo de esa manera enfatizan que, debido al foco en esos elementos externos que son extremadamente valiosos para la empresa, el voluntariado requiere una gestión cuidadosa, inversión adecuada y atención a los interesados para garantizar que sea benéfico para todos.

En **Linklaters** el voluntariado empieza a ser reconocido como una opción de actividad conjunta con los clientes, incluyendo la oferta a los clientes de oportunidades de realización de trabajos pro bono junto con la empresa. También abren oportunidades de voluntariado para sus 2.500 ex–funcionarios, manteniendo contacto con ellos y, potencialmente, con los que están trabajando actualmente.

El programa SUNNY, del **SK Group**, ofrece a los universitarios dos tipos de oportunidades de voluntariado. Los “voluntarios generales” enseñan y orientan niños carentes y explican a los ancianos cómo usar teléfonos móviles. Los “voluntarios expertos” utilizan sus talentos artísticos en espectáculos y participan como miembros júniores de equipos del SK Pro Bono, ofreciendo asesoría a emprendedores sociales.

El programa no fue creado como una herramienta de *marketing*, pero como una manera de expandir la misión de la empresa y promover el voluntariado en la sociedad. Actualmente alrededor de 4.200 estudiantes participan todos los años del programa, totalizando más de cien mil entre 2003 y 2010. Aunque la empresa planea y gestiona los principales proyectos, los estudiantes organizan sus propios programas, Sugieren proyectos para la oficina de SUNNY, señalando las necesidades de las regiones y proponiendo un programa orientado hacia ellas. Compiten por fondos para los proyectos, demostrando el valor de sus propuestas. Desde 2010, 250 estudiantes chinos vienen participando de actividades semejantes en el SUNNY a través de la SK de China.

El *T-together*, un segundo programa de voluntariado de SK, orientado a los consumidores, trata del amplio tema de ayuda a los niños multiculturales. Cualquiera puede participar, inscribiéndose online en actividades que incluyen proyectos de prestación de servicios, recaudación de fondos y donación de sangre. SK desarrolló aplicativos para smart phone para que sus clientes puedan hacer contribuciones con más facilidad.

En Encuentro Anual *Dreamforce* de los usuarios de **salesforce.com**, el voluntariado siempre está en pauta. En uno de los años, los participantes ayudaron a construir un “centro de ecología” en un barrio carente; en otro, embalaron 50 mil comidas para una agencia internacional de combate al hambre e incluso construyeron una placita de diversiones en un barrio.

**Marriott** reconoce que la gente quiere hacer negocios con los que comparten los mismos valores. A lo largo de 25 años, sus Consejos Empresariales, formados por gerentes generales de todas las unidades del Marriott en más de 70 de sus principales mercados en todo el mundo, han incentivado los recursos compartidos para aumentar el impacto de su actuación junto a la comunidad. En muchos casos, los Consejos Empresariales del Marriott incluyen clientes, funcionarios públicos, y otros comprometidos con sus actividades comunitarias, lo que ayuda a fortalecer las relaciones comerciales.

**SAP** organiza experiencias de trabajo voluntario de alto impacto con miembros de su ecosistema – tales como consumidores y aliados – en un proceso permanente.

Como parte de su programa de atención a los proveedores, **Hyundai** organizó más de cincuenta equipos de voluntarios compuestos por empleados de proveedores, cada uno formado por entre 3 y 5 proveedores. Participan mensualmente en proyectos en las organizaciones para el bienestar social de sus comunidades.



## Apoyo de los Altos Escalones

Se convirtió en casi un axioma la idea de que el apoyo de los ejecutivos de los altos escalones es un elemento clave para el éxito del voluntariado empresarial.

La verdad de esa afirmación puede estar en la definición de “éxito”. Seguramente, entre las empresas participantes de este estudio, había ejemplos de algunas en las que el apoyo de los superiores fue, en la mejor de las hipótesis, pálido, o en la peor de las hipótesis, de mínimo a inexistente. Aun así, muchas parecen haber logrado éxito, por lo menos en el momento, en la naturaleza y alcance de sus esfuerzos, en el nivel de compromiso y en la capacidad de reconocer su valor estratégico.

**Sería más correcto decir que el apoyo que viene de los superiores es un elemento-clave para el éxito de la sostenibilidad de los programas** – o sea, la probabilidad de que serán institucionalizados en la empresa.

Además, si el trabajo de los altos ejecutivos es crear un ambiente que valore el voluntariado, su compromiso es, evidente, “una práctica inspiradora” para el cumplimiento de esa meta. A seguir, algunos ejemplos:

En 2004, **Samsung** lanzó el programa de “gestión del compartir”, que enfatizaba una estrategia de voluntariado tanto en Corea como en nivel mundial. De esa iniciativa nació el *Happy Together*, el programa de voluntariado global de la marca. Después de varias reuniones semanales, los directores ejecutivos de todas las empresas del grupo llegaron a un acuerdo sobre la filosofía y las directrices – y, ahora, la participación entre ellos se convirtió incluso en una competición. Los directores ejecutivos son responsables por el compromiso personal de los voluntarios y por la promoción del voluntariado, muchas veces a través de la interacción con los Centros de Voluntariado internos que coordinan los trabajos. El “poder de la directriz”, condujo a una adhesión de un 90% de los funcionarios de Corea.

Irene Resenfled, la directora ejecutiva de **Kraft Foods**, estaba entre los primeros que inscribieron para la primera semana global de voluntariado de la empresa, “Haga una Semana Deliciosa y Diferente”. Famosa por la pasión por el voluntariado, ella anhela lograr 100% de adhesión de su equipo de ejecutivos al programa.

La expansión de las iniciativas del voluntariado del **Standard Chartered Bank (SCB)** “es un proyecto apasionante para el director y para los ejecutivos”, una vez que ellos encaran como una forma de ampliar la inversión en la comunidad y como un beneficio para los funcionarios. Steve Bertamini, el director-ejecutivo del Global Consumer Banking y miembro del Comité de Gestión, fue encargado, como ejecutivo patrocinador, de ampliar el alcance y los números del programa. Él, a su vez, fijó metas para sus subordinados directos y creó un programa de suministro de datos para las reuniones mensuales de evaluación. El reconocimiento dado a los países con altos niveles de participación es muy importante, incluyendo llamados telefónicos del director ejecutivo e invitaciones para participar de foros de liderazgo y gestión.

El compromiso de **Alcoa** de involucrarse con la comunidad viene de los superiores. El presidente y director-ejecutivo, Klaus Kelnfeld, es apasionado por trabajos comunitarios, y todos los altos ejecutivos deben liderar una acción voluntaria durante el Mes Mundial de Servicios Comunitarios, que ocurre todos los años. Además, los Alcoanos, desde los presidentes hasta los gerentes de línea, se dedican a sus comunidades y apoyan las iniciativas comunitarias de sus equipos. Un calendario mensual de eventos se entrega a los equipos administrativos para garantizar que todos los funcionarios estén enterados de las oportunidades de voluntariado. El compromiso de los funcionarios es una prioridad, y los resultados son evaluados como en cualesquier otros aspectos de negocios.

Scott Davis, el director-ejecutivo de **UPS**, ha sido un campeón de los esfuerzos voluntarios en la empresa, tanto interna como externamente. Lanza un “llamado a la acción” anual dirigido al equipo administrativo global, incentivando la participación, y ha dado el ejemplo, participando personalmente del Mes Global del Voluntariado de la empresa. Él también representa la empresa externamente, habiendo participado recientemente de una campaña en pro del *Points of Lights Institute* y presidido la campaña anual de la empresa para la recaudación de fondos para la Asociación Nacional para el Progreso de Gente de Color (*National Association for the Advancement of Colored People, NAACP*).

El Grupo del Voluntariado del **SK** está formado por los directores-ejecutivos de cada una de las principales empresas de SK. El Grupo es una organización oficial y centralizada, formada en el 2004, con programas implementados tanto de arriba hacia abajo como de abajo hacia arriba. Hay una regla clara en el Grupo de que todas las empresas de SK deben ejercer actividades voluntarias. El Grupo es subordinado, por intermedio de la Oficina de Contribución Empresarial, el presidente del SK, Chey Tae Won.

En **Marriott**, el compromiso de los funcionarios con el voluntariado empieza por lo alto. Bill Marriott, presidente y director ejecutivo, Arne Sorenson, presidente de operaciones, y otros ejecutivos participan del Día del Espíritu de Servir Nuestra Comunidad, del Mes de la Tomada de Conciencia Ambiental y otras acciones voluntarias que ocurren a lo largo del año.

Los dueños de **C&A** se muestran muy presentes y comprometidos en las acciones voluntarias de la empresa. Ejercen gran influencia en la empresa y su apoyo activo es muy útil en la movilización de los funcionarios para el voluntariado.

En **Disney**, no hay ningún tipo de expectativa “oficial” con relación al compromiso de los ejecutivos, pero, aun así, todos se comprometen activamente. El *Community Engagement* de Disney incentiva esa participación, alineando los ejecutivos con organizaciones y eventos estratégicos. A cada año, un alto ejecutivo participa de las celebraciones en reconocimiento al trabajo voluntario de Disney, el VoluntEARS, sirviendo de testigo de su apoyo y agradeciendo a los millares de funcionarios y miembros del elenco que realizan trabajo voluntario.

“Es un poderoso mensaje para ambos grupos”, cuando el Consejo Ejecutivo de la **GE**, formado por entre 30 y 40 altos ejecutivos de la empresa, usa parte de su encuentro anual, en septiembre, para hacer un reconocimiento a los voluntarios de la GE que se destacaron en el mundo. El director ejecutivo de la GE, Jeff Immelt, cree que el “voluntariado forma parte de lo que significa ser un buen líder en la GE” y que ello define una expectativa positiva de que no apenas la gente que está en lo alto irá a participar, sino también los que están en ascensión.

Bill McDermott le trajo a **SAP** la filosofía holística de liderazgo que incluye al compromiso con la comunidad. Como director ejecutivo de la SAP América, estableció metas claras para los recién nacidos esfuerzos voluntarios de la empresa, reuniendo todos en torno de la nueva Semana de Servicio Voluntario, que ahora se extendió para un mes entero de acciones que comprometen más de 50% de sus funcionarios. Actualmente, como codirector ejecutivo de la SAP AG, la matriz, incentivó el desarrollo de un programa extensivo de toda la empresa, movilizándolo, en 2010, más de un 20% de los funcionarios en todo el mundo.

Cuando Andrew Wilty se convirtió en el director ejecutivo de **GlaxoSmithKline** (GSK), estableció una estrategia general de prioridades para el involucramiento de los funcionarios, destacando el voluntariado como una de las principales prioridades operacionales. Lanzó y desarrolló el *Orange Day* (Día Naranja), la versión de la GSK del día de acción global. Su enfoque está convirtiendo el voluntariado en una tendencia más fuerte en la empresa y “creando un nuevo ADN”.

El director ejecutivo de la **Timberland**, Jeff Swartz, viene siendo hace mucho tiempo un defensor activo y elocuente de la prestación de servicio comunitario y del voluntariado. Fue el “visionario” del programa de voluntariado de la empresa, el *Path of Service TM*.

## Piensa al respecto...

Identifica las principales alianzas internas que necesitas, evalúa su posición, busca consejos sobre cómo fortalecerse, desarrolla y ejecuta planes de acción.

¿Cuáles son los principales indicadores que demuestran que es un recurso estratégico en el apoyo a las metas de negocios de tu empresa?

¿Cómo esos indicadores son medidos y divulgados para que causen el máximo impacto?

Pídele a alguien en el que confías, de fuera de la empresa, que examine tu programa de voluntariado e indique qué es lo que cree que ese programa significa con relación a los valores de la empresa.

# América Latina

## **Transformación en vez de “ayuda”. Ejercer el derecho de participación en vez de “hace el bien”. América Latina está logrando cambios reales a través de la acción voluntaria.**

América Latina – “el continente verde” – 570 millones de personas viviendo en 33 países distribuidos por más de 14 por ciento del planeta, unidas por una herencia ibérica común, la mayoría de habla hispana o lusa – es una región de constantes cambios intelectuales, sociales, económicos y políticos.

Esa cultura de cambios viene desarrollando un papel significativo en la formación del voluntariado empresarial desde que fue introducido por la primera vez en la región desde hace 15 años por empresas multinacionales.

La población beneficiada por el voluntariado no se ve más como gente dependiente que necesitan protección, lo que era una característica de la concepción del deber de caridad. Ahora se trata de la defensa de los derechos de la población y de otros, de la participación ciudadana activa y recíproca entre iguales. Surge la idea del voluntariado de “transformación”, con las empresas orientándose, de manera general, hacia una nueva actitud, una nueva conciencia, tratando de realizar sus actividades bajo los principios de un ideal de comprometimiento.

Esos cambios corresponden a la realidad de los cambios en toda la región. En el siglo pasado, la inestabilidad política era constante, con el colapso del modelo social y el aumento de los regímenes militares y las dictaduras. Las organizaciones que defendían los derechos humanos, los movimientos de base y otros agentes sociales desarrollaron un papel importante en la vuelta a la democracia y en la creación de una cultura de participación ciudadana.

Aunque la pobreza haya disminuido, la mayoría de los “nuevos no pobres”, están apenas un poco arriba de la línea que los separa de los demás, lo que muestra una estructura social aún vulnerable. La desigualdad social, sin embargo, sigue siendo una de las mayores del mundo.

## **Por toda la región, el voluntariado empresarial está creciendo, madurando en términos de proceso y estructura, colocando en evidencia excelentes modelos que surgen como reflejos de la región.**

Los dos países con mayor número de empresas locales con programas de voluntariado son México y Brasil, seguidos por Argentina y Chile. Entre las empresas globales operando en la región, **Telefónica** creó programas de voluntariado en los 13 países de América Latina en los que actúa, con el programa Proniño, programa que tiene como participantes voluntarios no apenas de la región, sino también de Europa, a través de Vacaciones Solidarias. **P&G** opera uno de sus programas en siete países de América Central.

Está surgiendo a los pocos una infraestructura para apoyar el voluntariado empresarial en la región. En la década pasada, las Federaciones de las Industrias Regionales crearon programas estatales para apoyar y entrenar empresas y sus empleados. En Rio Grande do Sul, más de cien Asociaciones Comerciales abrigan centros de voluntariado locales. Un Centro de Voluntarios en Brasil juntó empresas para crear su primer Consejo de Voluntariado Empresarial de la región. El segundo Consejo fue inaugurado recientemente en Colombia.

El voluntariado empresarial se está incorporando a las agendas de las organizaciones nacionales no lucrativas que se dedican a promover la RSE en Chile, Argentina, Venezuela, Perú, Uruguay, así como las redes profesionales regionales y Mesas de Trabajo.

### **>> Foco**

Las empresas en toda la región enfrentan serios problemas humanos y sociales.

\* Casi un 70 por ciento de los programas de voluntariado estudiados se concentran en la educación, con niños y jóvenes como público principal, como el **Prologis** de México.

\* El programa Niños al Canal, de la **Autoridad del Canal de Panamá**, ofrece un día entero de actividades educacionales para todos los niños del país.

\* **Telefónica** en 13 países y **Camargo Correa** en Brasil, defienden los

derechos de los niños y tienen el objetivo de erradicar el trabajo infantil.

\* Los voluntarios brasileños del **Instituto Unibanco** tienen como meta que “los alumnos no abandonen la escuela”.

\* **Gamesa Quaker**, en México, lucha contra la mala nutrición infantil.

\* La **Fundación El Cinco**, en Colombia, enfrenta la pobreza rural y la falta de oportunidades económicas al reunir voluntarios de diversas empresas para que trabajen juntos con el objetivo de ayudar a pequeños productores a transformarse en emprendedores rurales.

Aunque los programas de voluntarios basados en habilidades no estén aun muy desarrollados, la **Fundación Pró-Bono** (*que significa “para el bien público”*), en Chile, con diez años de existencia, es un buen ejemplo en el área. Reúne abogados de más de treinta empresas o agencias para mejorar el acceso a la justicia a través de consejos empresariales, asistencia legal y representación legal para gente con recursos limitados, sectores o grupos de alto riesgo.

### >> Estructura

Los programas son generalmente instalados en fundaciones o institutos empresariales, por ejemplo: La **Fundación Itaú**, el **Instituto Unibanco**, la **Fundación Vale** en Brasil; la **Fundación YPF** y la **Fundación Los Grobo** en Argentina; la **Fundación Empresas Polar** en Venezuela.

Como están bastante dispersos geográficamente, la gran mayoría se organiza en comités voluntarios, compartiendo objetivos pero descentralizando acciones, y dándoles autonomía a los miembros para planear y tomar decisiones. Por ejemplo, los empleados de **Sofftek** elaboran proyectos bastante específicos basados en necesidades de la comunidad. En el Programa *Good Neighbor* (Buen Vecino) de **Wal-mart**, los empleados votan en las cuestiones que desean que sean tratadas en los proyectos voluntarios. Los “gansos”, como son conocidos los voluntarios de **Sigma**, trabajan en equipos para aumentar la calidad de vida de familias y comunidades.

Más de la mitad de las empresas estudiadas, inclusive **CEMEX** en México y **Souza Cruz** en Brasil, realizan concursos de proyectos en los que los empleados presentan sus ideas para obtener apoyo en la actividades voluntarias. Los empleados de **YPF** en Argentina aprobaron una biblioteca de audio, microempresas en cooperativas y otros proyectos creativos y sostenibles para generar renta y cuidar del medio ambiente. En cuatro países, **Telefónica** se asoció a Universidades para formar sus empleados en desarrollo de proyectos y en hacer presentaciones.

Aunque en la mayoría de las empresas los programas de voluntariado no estén relacionados al departamento de RRHH, en **Gruma**, México, este hace parte del plan de carrera de los recursos humanos.

### >> Colaboración Interna y Externa

**Los Grobo** de Argentina, “una empresa del cuarto sector”, creó una red descentralizada de filiales asociadas para comprar granos, vender informaciones y servicios, y desarrollar nuevos negocios. Promovieron trabajo voluntario calificado para crear redes de individuos y organizaciones comprometidas con las nuevas dinámicas del mundo rural. Hoy día, 15% de los empleados de la empresa son voluntarios activos bajo los principios de la RSE. La Fundación empresarial gestiona la planificación del proyecto, con objetivos bien definidos y resultados esperados, utilizando un sistema de evaluación. Ese es un ejemplo excelente de colaboración de competencias entre dos departamentos internos importantes.

### >> Retos

Internamente, es difícil convencer a los departamentos de recursos humanos que existen – y pueden ser comprobados – varios beneficios en el voluntariado, tanto para los empleados como para las estrategias de la empresa,

# América Latina

29 empresas fueron entrevistada en la región: Autoridad del Canal de Panamá, Banco Patagonia (Argentina), Banesco (Venezuela), Bradesco (Brasil), British American Tobacco (México), CCNHeineken (México), CEMEX (México), Credomatic (El Salvador), FIEMG (Brasil), Gamesa Quaker (México), Gruma (México), Grupo Bimbo (México), HSBC (Brasil), Itaú - Unibanco (Brasil), KPMG (Brasil), Los Grobo (Argentina), Manpower (Argentina), Navistar (México), P&G (Chile), Polar (Venezuela), Prologis (México), Sigma alimentos (México), Sofftek (México), Souza Cruz (Brasil), Telefonica (Brasil), Telefónica (Colômbia), Telefónica (México), Walmart (México), YPF (Argentina).

especialmente en el nivel de compromiso y desarrollo de los recursos humanos.

Los voluntarios enfrentan tipos diferentes de retos, dependiendo del país. Hay grados distintos de madurez en la cultura local del voluntariado y los escenarios son muy diferentes en los grandes centros urbanos y en las pequeñas ciudades rurales. La inseguridad, el crimen y la violencia también pueden amenazar las actividades de los voluntarios, así como los sentimientos personales de apatía, fatiga de la compasión y un deseo de resultado inmediatos.

Los voluntarios empresariales también necesitan lidiar con prácticas de negocios incompatibles con un voluntariado eficiente: que las empresas apoyen causas que no tienen sentido para los empleados; que repitan actividades aburridas; y a veces ellos enfrentan conflictos de interés que pueden alterar el curso de los programas. La sostenibilidad de los proyectos también puede ser perjudicada si las comunidades se convierten en dependientes de los voluntarios.

## >> Tendencias

**Colaboración.** Existen ejemplos surgiendo de las empresas que cooperan entre sí en actividades voluntarias conjuntas – por ejemplo, la ONG **Glasswing** de El Salvador, conecta empleados de varias empresas con las necesidades de la comunidad; la **Fundación Dividendo**, en Colombia, actúa con empleados de varias empresas para tratar de la educación infantil; y **Acción RSE**, en Chile, involucra a diez empresas actuando en barrios desfavorecidos a través del programa ENGAGE.

**Educación sobre participación cívica.** Hay un énfasis creciente en las escuelas y universidades sobre la enseñanza de valores de solidaridad, participación cívica y voluntariado. Por ejemplo, la *Universidad Nacional de San Martín*, en Buenos Aires, ofrece un curso único en América Latina sobre solidaridad y voluntariado bajo una perspectiva cultural. El movimiento brasileño *Faça Parte (Haga Parte)* promueve en las escuelas el valor de la solidaridad entre niños y jóvenes. La meta a largo plazo es construir la idea entre los jóvenes de que el voluntariado debería ser una parte natural de la vida, incluso en locales de trabajo.

**Aprendizaje mutuo.** En Brasil, los líderes del voluntariado empresarial están dando nuevos pasos al reunirse para reflexiones sobre algunas cuestiones que van más allá de la gestión. Están discutiendo detalladamente modelos diferentes de crear redes, (*netweaving*), financiación colectiva (*crowdfunding*), juegos sociales para el desarrollo de la comunidad, satisfacción personal, impactos positivos y negativos del voluntariado. La meta es entender mejor el lugar interno del voluntariado y ser más capaces de ofrecer oportunidades creativas que atiendan a las expectativas cada vez más sofisticadas de los empleados.

## >> Futuro

Con base en las entrevistas con 29 empresas en ocho países, la conclusión es clara. El futuro del voluntariado empresarial en América Latina es positivo. Existe optimismo con relación a la disminución del escepticismo entre los empleados y entre las empresas, un entendimiento mayor de los beneficios estratégicos del voluntariado para lograr sus objetivos de negocios, desarrollando sus recursos humanos y siendo a la vez útiles para sus comunidades.

---

Este informe fue preparado por Mónica Galiano, del equipo del Global Corporate Volunteering Research Project y presidente de la Iniciativa Brasil. Su detallada pesquisa regional fue modelo para potenciales pesquisas futuras en otras regiones del mundo acerca del voluntariado empresarial. Mónica entrevistó 29 empresas en la región. Le agradecemos a Rodrigo Morales, que contactó y entrevistó empresas en México para este estudio.



## Alianzas globales y locales con Organizaciones no Gubernamentales (ONGs) son un elemento esencial del voluntariado empresarial.

**E**l valor de las ONGs como aliadas está aumentando constantemente a medida que las empresas buscan más foco y mayor impacto en sus iniciativas voluntarias, y adquieren mayor conciencia acerca de los beneficios del voluntariado para el compromiso de los empleados con la compañía.

Al desarrollar un marco de prioridades para el compromiso con la comunidad, las empresas muchas veces optan por alianzas especiales (signature partnerships) con una o más ONGs con el objetivo de crear proyectos dedicados a esas prioridades en el ámbito global pero que también estén disponibles a través de todo su sistema en los niveles nacionales y locales.

### De lo útil a lo esencial

Desde tiempos pasados, cuando las empresas quizás vieran a las ONGs como “útiles, pero no necesarias”, viene aumentando el reconocimiento de que las ONGs tienen las cualidades necesarias y pueden guiar el abordaje empresarial a través de métricas establecidas y comprobadas que demuestren su impacto y eficiencia.

Actualmente se entiende que las alianzas con ONGs ofrecen oportunidades para que las empresas apalanquen la actuación de su personal, sus recursos financieros, habilidades y fuerza de representación para ejercer un impacto mayor en cuestiones que para ellas tienen importancia.

Sea a nivel global, nacional o local, las empresas esperan que las ONGs con las que tienen alianzas presenten determinadas características que maximicen el beneficio potencial para la empresa. Esas características incluyen:

- relevancia comprobada según las prioridades de la empresa;
- presencia en lugares en donde está la empresa o en donde quiere estar;
- infraestructuras organizacionales sólidas que ofrezcan potencial para reproducción y expansión de los proyectos;

### Las grandes ideas

El valor de las ONGs como aliadas ha crecido constantemente, abriendo nuevas posibilidades para que las empresas aumenten el impacto de manera interna y externa, y para que las ONGs tengan acceso a nuevos recursos con el objetivo de cumplir sus misiones.

El compromiso mutuo de una comunicación abierta, planificación y diagnóstico conjuntos, aprendizaje y feedback mutuos fortalecen las alianzas empresa - ONG.

Las ONGs deben comprender qué es lo que buscan las empresas con estas alianzas y sentirse cómodas atendiendo a esos objetivos, especialmente aquellos con relación al apoyo para el desarrollo profesional y personal de los empleados.

## La alianza AXA-CARE para la educación para riesgos

AXA ofrece un ejemplo excelente de cómo una alianza con múltiples facetas es capaz de dar soporte a las diversas metas empresariales. Pasó de un benchmarking estratégico en nivel corporativo de su abordaje de RSE a la decisión posterior de concentrarse en un tema común que uniera a la empresa y que se identificara visiblemente con ella. Con base en la experiencia y en el alcance global de la empresa, AXA eligió al programa “*Risk Research and Education*” (Pesquisa y Educación para Riesgos). Ahora se espera que todas las entidades dentro de la familia AXA desarrollen un plan de RSE que incluya educación para riesgos.

Ese foco está apoyado en partes por la pesquisa hecha por AXA *Research Fund* (Fondo de Pesquisas de AXA para la comprensión y prevención de riesgos relacionados al medio-ambiente, a vidas humanas y a la comunidad. Más precisamente, la empresa quiere ayudar a preparar comunidades vulnerables, especialmente en países en desarrollo, para que enfrenten el riesgo emergente, concientizando a la población sobre la prevención de desastres y preparándola en el caso de que ocurran. Para hacer eso, AXA estableció una alianza con CARE, la ONG humanitaria internacional, con el objetivo de ayudar a llevar el programa al campo de actuación.

Las entidades AXA en todo el mundo contribuirán para esa iniciativa global a favor de la educación para riesgos formando alianzas con ONGs o instituciones locales para ayudar a las comunidades a que reduzcan estos riesgos.

Los próximos pasos incluyen la creación de oportunidades para involucrar los empleados de alto nivel, ayudando a la empresa a incorporar la experiencia voluntaria en los países emergentes en las trayectorias profesionales de altos gerentes y a desarrollar un plan de voluntariado *pro-bono*.

El programa voluntario Corazones en Acción (*Hearts in Action*) será fundamental para ese proyecto, ofreciendo a los empleados oportunidades de colocar sus habilidades en acción no apenas en las regiones definidas, pero en cualquier lugar en donde AXA actúe.

- competencia en temas importantes para la empresa.
- habilidad en administrar proyectos a nombre de la empresa como un aliado externo;
- oportunidades para los empleados voluntarios en el trabajo de la organización;
- disposición y capacidad de ofrecer oportunidades para la que los empleados desarrollen nuevos conocimientos y habilidades.

A medida que las alianzas con ONGs se hicieron más importantes, las empresas pasaron a encarar con más seriedad la construcción y manutención de estas relaciones, sea en la naturaleza del trabajo conjunto o en la disposición de invertir en la construcción y manutención de las capacidades de sus aliados.

En **Ford**, el primer paso fue alterar la dinámica de la relación – “Ellas [ONGs] no trabajan para Ford, Ford es la que trabaja para ellas.” Ahora, más de 100 ONGs aliadas tienen sus propios códigos individuales como proveedor, lo que les permite el acceso al sistema interno de gestión de voluntarios de Ford, para que puedan incluir sus proyectos voluntarios directamente en el calendario principal disponible a todos los empleados de Ford. Implementado por la primera vez en el Suroeste de Michigan, en donde reside un gran porcentual de sus empleados, el sistema *online* deberá expandirse gradualmente hacia todo el mundo. La meta de Ford es establecer relaciones a largo plazo con las ONGs aliadas.

El **National Australia Bank (NAB)** identifica un desafío semejante: “Instruir a las unidades empresariales sobre el hecho de que estamos aquí para servir a la comunidad, no para que las organizaciones atiendan a nuestras necesidades”. El NAB estableció relaciones muy importantes con 10 Aliados Comunitarios Globales, que fueron los que posibilitaron más del 25% de todas las oportunidades voluntarias ofrecidas a sus funcionarios. Ellos representan un amplio espectro de misiones y actividades – educación, trabajo con jóvenes, desarrollo de la fuerza de trabajo, servicios sociales y el medio ambiente. Tanto para esos 10 como para las más de 350 ONGs que ofrecen un 75% de las oportunidades voluntarias de la empresa, el NAB ofrece talleres de capacitación y apoyo sistemático sobre cómo gestionar un voluntario basado en habilidades, y cómo dirigir otros voluntarios.

La manera como **Linklaters** aborda las alianzas con las ONGs tiene relación directa con el modelo general de negocios de la empresa: un conjunto de relaciones fuertes y de largo plazo que sirven a sus competencias e intereses. Un buen ejemplo de eso es el trabajo en pro de la Alianza Global para Vacunas e Inmunización al desarrollar y ejecutar un plan financiero que subsidió más de 120 millones de vacunas.

Linklaters también reconoce que las empresas pueden quedarse demasiado vinculadas a los puntos de vista de las ONGs aliadas, perdiendo potencialmente oportunidades y tendencias. Por ello también invierten en instruirse y conocer mejor ese sector a partir de un gran número de ONGs que actúan en varios áreas.

La **C&A** se juntó al Instituto GESC en São Paulo para ofrecer un programa de entrenamiento en gestión de 12 módulos para los líderes de las ONGs, que tiene lugar en C&A tres veces a la semana durante cuatro meses. Los voluntarios, en general en cargos de liderazgo en la empresa, trabajan como consultores junto a los participantes, usando su experiencia administrativa para ayudar a las ONGs a colocar en práctica el conocimiento adquirido.

## De lo global a lo local

Aunque las empresas globales establezcan alianzas con ONGs muy variadas, algunos nombres son recurrentes en todo el estudio. ONGs como *Habitat for Humanity*, *Earthwatch*, *Junior Achievement*, *Cruz Roja*, *Special Olympics*, *Oxfam* y *UNICEF* representan a lo que una compañía llamó de organizaciones “de punta”, con alta credibilidad entre las empresas.

Sin embargo, para cada alianza global famosa, hay una miríada, quizás un número

incontable de alianzas locales que van desde la ciudad de la sede hasta las instalaciones más alejadas. Como se discutió en "Filosofías y Procesos Diferentes", las prioridades globales necesitan, en último análisis, ser equilibradas por la necesidad del país y de los gerentes locales. Es en el nivel local que la mayor parte del voluntariado empresarial ocurre. Las ONGs aliadas del lugar son vitales, ayudando a garantizar la implementación bien-sucedida y un impacto significativo.

Todas las actividades voluntarias de **Telefónica** son realizadas con la participación de una ONG. La empresa piensa que el origen de cualquier actividad voluntaria es una necesidad social, y que las ONGs son las entidades en mejor posición para identificar esa necesidad y actuar sobre ella. Las alianzas con las ONGs también garantizan que las actividades voluntarias sean parte de un programa social más amplio, sostenible y a largo plazo.

Los empleados de Telefónica tienen la oportunidad de formar una alianza con la ONG que eligieron para competir por la financiación para un proyecto que trate de un problema real y que se ajuste a sus intereses y a las prioridades de las ONGs. Aunque las reglas específicas de competición varíen en cada país, las ideas centrales siguen las mismas. Los empleados son responsables por trabajar con la ONG para desarrollar una propuesta de plan de acción, con presupuesto y plan de evaluación. El foco debe estar en problemas sociales y en proyectos que sean sostenibles. Cuanto mayor el nivel de compromiso de los empleados voluntarios, mayores son las posibilidades de ganar.

Con el objetivo de maximizar la calidad de las propuestas, la Telefónica entrena los empleados sobre cómo desarrollar proyectos y hacer presentaciones; en cuatro países aliándose con universidades para ofrecer los cursos.



## Promoviendo el voluntariado públicamente: la historia de Manulife

Las empresas juegan un importante papel en los esfuerzos para promover el voluntariado junto al público en general. Pueden presentar un ejemplo visible, apalancar su posicionamiento público y sus recursos de *marketing*, y apoyar centros voluntarios locales y nacionales en su trabajo continuo.

Es lo que está haciendo **Manulife** al convertir su tradición empresarial de compromiso comunitario y voluntariado de empleados en una campaña pública para incentivar y auxiliar los canadienses a que hagan voluntarios, trabajando en alianza con el *Volunteer Canada*, el centro nacional de voluntarios.

Ellos encargaron una pesquisa inicial sobre el voluntariado en Canadá, hicieron alianzas con empresas de comunicación para la campaña promocional "*Canada's Champions of Change*" (Los Campeones Canadienses del Cambio) y están desarrollando con el *Volunteer Canada* una central *online* para que los voluntarios encuentren oportunidades para prestar sus servicios.

Esto es el resultado del papel de liderazgo que desarrollan en la "*Get Involved Canada*" (Canadá, ¡Comprométete!), una campaña de 22 empresas que resultó en la donación de más de tres millones de horas voluntarias.

## De lo Filantrópico a lo Transformacional

Hace una década, el Profesor James E. Austin, de la Harvard Business School, describió tres etapas de la alianza entre empresas y ONGs, de lo Filantrópico (“la mentalidad de dar cheques a las instituciones de caridad”) pasando por lo Transaccional (“intercambio mutuo y significativo de valor”) hasta el Integrativo (o Transformacional) (“alianzas estratégicas... profundo entrelazado de las misiones”).

Quedó claro en este estudio que no todas, pero ciertamente una gran mayoría de las alianzas se pueden calificar como “Transaccionales”. Algunas traen elementos de la etapa Integrativa /Transformacional, en la que empresa y ONG trabajan estrecha y exhaustivamente para lograr objetivos comunes compartiendo personal, habilidades, aprendizaje y recursos. Esas alianzas van más allá del voluntariado de los empleados, abarcando todo el espectro de recursos de la empresa.

El abordaje del **Standard Chartered Bank** sobre la inversión comunitaria se concentra en generar lucros sociales y fortalecer el vigor económico de su mercado a través de una cartera de alianzas globales y locales con ONGs para tratar de los desafíos enfrentados por las poblaciones en desventaja. Entre esos, el combate a la ceguera evitable (*Seeing is Believing*, o Ver para Creer), la educación sobre el SIDA (*Living with HIV*, o Viviendo con el HIV), la autonomía de las mujeres (*Goal*, o Meta) y la prevención a la malaria (*Nets for Life*, o Redes para la Vida).

El *Seeing is Believing* empezó cuando el banco celebró su 150º aniversario en 2003 y preguntó a los funcionarios cómo creían que se debería festejar la fecha. La respuesta fue hacer una contribución significativa para la comunidad. Siendo una empresa que sirve principalmente a África y Asia, el banco eligió un problema, la deficiencia visual, que tiene un impacto económico devastador en esos continentes.

El resultado es el *Seeing is Believing*. Es una alianza entre la Agencia Internacional para la Prevención de la Ceguera y 13 de las mayores ONGs relacionadas a la salud de la vista en el mundo, con el objetivo de poner a disposición nuevos recursos financieros para apoyar las intervenciones locales. El SCB se comprometió a hacer una contribución de igual valor al dinero recogido. Hasta hoy, más de 30 millones de dólares fueron para programas que ayudan a más de 23 millones de personas.

Los funcionarios voluntarios del SCB conducen muchas de las iniciativas de recaudación de fondos, incluso eventos para sus clientes y una “fiesta de gala” en Nueva York. Ellos también pueden donar la “última hora” de su salario a fin de año. El banco *private* de SCB pone la campaña a disposición de sus clientes como una posibilidad filantrópica.

Hay también una expectativa de que las ONGs aliadas acojan a los voluntarios del SCB que atienden clínicas oftalmológicas y que realizan exámenes de ojos en las escuelas. En Dacca, Bangladesh, por ejemplo, algunos voluntarios del SCB utilizaron sus habilidades para ayudar a modernizar los sistemas tecnológicos de información del Hospital de Ojos Islamia, mientras que otros auxiliaban médicos y acompañaban pacientes en el trayecto entre el hospital y sus casas.

En 2008, una pesquisa interna en ocho países preguntando las opiniones de los funcionarios que trabajaban en el programa demostró que un 44% se habían involucrado personalmente y que un 87% lo ven como estrechamente relacionado a la marca SCB.



\* Austin, James. “Connecting with Nonprofits.” Published October 1, 2001. Available on Working Knowledge website of Harvard Business School - <http://hbswk.hbs.edu/item/2489.html>.

## Los emprendedores voluntarios de American Airlines

La **American Airlines** (AA) hace alianzas con organizaciones de alcance global como la *Susan G. Komen for the Cure* y la UNICEF, y sus empleados, con el incentivo y apoyo de la empresa, también crean nuevas ONGs para atender sus intereses prioritarios.

La *Medical Wings International* (Alas Médicas Internacionales) fue fundada en 1998 por una empleada con 25 años de carrera de American Airlines, que había visto, en sus viajes, la realidad de los niños que necesitaban asistencia médica. Con la ayuda de otros funcionarios de la empresa aérea y el apoyo de la AA, la ONG organiza misiones para llevar médicos, dentistas y otros profesionales del área de la salud a regiones remotas de América Latina, Caribe y Asia.

La *Airline Ambassadors International*, (Embajadores Internacionales de Empresas Aéreas) fundada por una azafata de AA, creció a partir un grupo de empleados de la empresa que utilizaban sus privilegios de viaje para ayudar a los demás, hasta transformarse en una red mundial de empleados, activos o jubilados, de empresas aéreas, sus familias y otras personas que hacen trabajo voluntario en diversos programas humanitarios - escoltando niños a hospitales para cuidados médicos, participando de viajes de distribución de alimentos, material escolar y otras donaciones semejantes, llevando tecnologías de construcción a áreas vulnerables a desastres naturales.

La *Something mAGic* fue creada por empleados de la AA en 1996 como una campaña de base para apoyar a *Make A Wish Foundation*, como un complemento de la alianza de la empresa con la fundación. Ahora también apoya a *Give Kids the World Village* en Florida, un "viaje de ensueño", para muchos niños con enfermedades potencialmente fatales y sus familias, y otras organizaciones que realizan deseos de niños. Los empleados voluntarios de AA dirigen la fundación u organizan las actividades voluntarias – recaudación de fondos para financiar los deseos, ayuda en la preparación y participación en la efectivación de esos deseos.

## Piensa al respecto...

Las ONGs no tienen como satisfacer expectativas que ellas no saben que ustedes tienen. Haz una lista de lo que se espera de tus aliados – y pregúntales sobre lo que ellos esperan de ustedes.

Acuérdate de que, al menos que esta sea la misión explícita de las ONGs, ellas no existen para servir a las empresas. Entiende los costos adicionales que ser su aliada te traerá y prepárate para ayudarla a cubrirlos.

Junto con sus aliados más importantes, analiza qué significaría si tu alianza con ellos fuera realmente de naturaleza transformacional.



# África

**Esta es una región en la que, tradicionalmente, vivir en comunidad, ayudar el uno al otro y practicar el voluntariado son partes naturales de la vida, generalmente de una manera bastante local y muy orgánica.**

Pero esta es también una región en la que el voluntariado empresarial recién ahora está empezando a aparecer.

El concepto de responsabilidad social empresarial aun no está bien desarrollado y establecido en los países africanos. Para muchas empresas, el compromiso en la comunidad se resume a hacer donaciones de caridad y conceder patrocinios.

La infraestructura organizacional para promover y apoyar el voluntariado en África es limitada. Hay pocas organizaciones de voluntariado con un reconocido liderazgo nacional capaces de promover el voluntariado empresarial.

El voluntariado muchas veces es visto como una actividad de la vida privada. De esa manera, la idea de promoverlo a través de un empleador, que reciba créditos por ello, o la idea de librarse del trabajo normal para actuar como voluntario, pueden no parecer relevantes para la mayoría de la gente.

La notable excepción es Sudáfrica, en donde hay una vibrante comunidad empresarial; un creciente interés general en servicios a la comunidad; una legislación que protege la inversión social empresarial y la **CAF Sudáfrica** (*CAF Southern Africa*, o *CAFSA*), la ONG que desarrolla un papel-clave de liderazgo en el voluntariado empresarial.

La CAFSA ofrece a las empresas su conocimiento y experiencia en el desarrollo de políticas y procedimientos necesarios para sus programas de voluntariado y en la identificación de las ONGs aliadas más adecuadas. Como ejemplo, la CAFSA viene ayudando a Sasol (industria química y de energía) a desarrollar todo su programa – integrar todas las iniciativas de compromiso en la comunidad por parte de sus empleados, preparar “campeones” en las diversas plantas para liderar el esfuerzo, crear un código de prácticas y de monitoreo, evaluación e informes sobre el trabajo.

La CAFSA también está trabajando con la *Banking Association of South Africa* (Asociación de Bancos de Sudáfrica) para desarrollar un modelo que se adecue con la estrategia de negocios de la empresa.

Es también la organización anfitriona del ENGAGE en Johannesburgo, que abarca empresas tanto globales como locales en sus proyectos de colaboración, incluso el desarrollo de un jardín sostenible en el asentamiento informal de Zandspruit. Además, patrocina la Semana del Voluntariado (*Employee Volunteer Week*), una muestra anual de las realizaciones de los empleados voluntarios en todo el país en proyectos desarrollados en alianza con ONGs.

Existen también sólidos ejemplos de cómo las empresas africanas están adaptando el voluntariado empresarial a sus realidades, no apenas en Sudáfrica, sino en la región.

El **MTN Group**, con base en Sudáfrica, una empresa de telefonía móvil, incentiva el voluntariado en todo su sistema con el programa 21 Días de Servicio de la Comunidad (*21 Days of Y'ello Care*), que se desarrolla a lo largo de 21 días en mayo o junio, todos los años. Con actividades en 14 países de África, es el único programa de voluntariado empresarial que gana alcance en la región.

El trofeo *The Group President and CEO Y'ello Care Award* se entrega a la unidad con el porcentaje más elevado de voluntarios entre los empleados y el mayor impacto en la comunidad. El vencedor se queda con el trofeo durante un año y recibe 100 mil dólares para apoyar iniciativas de su comunidad.

El vencedor en 2009 fue el MTN de Yemen, con 93% de compromiso de los empleados en los proyectos que incluían limpieza de locales históricos en apoyo al turismo, campañas de seguridad en las autopistas, asistencia prestada a huérfanos y actividades deportivas.

El **Standard Bank** cuenta con más de 700 “campeones del Bienestar” en los 17 países africanos en los que opera.

Esos voluntarios actúan como educadores entre sus pares despertando la conciencia y apoyando con asesoría tanto a los funcionarios del banco cuanto a la comunidad más amplia a respecto el SIDA/AIDS y otras cuestiones de salud y bienestar. Además de estar disponibles en la empresa, actúan en la comunidad, a través de escuelas, grupos religiosos y organizaciones comunitarias. Este trabajo se hace fuera del horario normal de trabajo de los funcionarios.

El *National Volunteer Network Trust* (NAVNET), la principal organización del voluntariado en Kenia, promueve y apoya el voluntariado empresarial con base en el “Harambee”, la tradición keniana de eventos de autoayuda, involucrando los destinatarios de los servicios en la evaluación de sus necesidades.

Por ejemplo: los voluntarios de la **General Motors da África Oriental** establecieron alianzas con la Autism Society (Asociación de Autismo) de Kenia para crear una unidad de atención al autismo en una escuela pública fundamental local, ayudando en la construcción, plantación de árboles, pintura y recaudación de fondos.

La **Safaricom**, una de las principales empresas de telefonía móvil de Kenia, apoya el voluntariado entre los empleados a través de su Fundación. Cada empleado está autorizado a dedicar cuatro días de trabajo al año para actuar en cualquier de los proyectos o actividades de la Fundación – sea recaudando fondos para financiar proyectos que elija la comunidad, sea prestando servicio voluntario en cualquiera de los proyectos en la comunidad desarrollados por la fundación.

El Programa de Voluntariado de la **First Rand** en Sudáfrica apoya las iniciativas de los empleados en todas las unidades del grupo. Ese programa está organizado por un comité que ofrece “apoyo permanente, iniciativas de grupo innovadoras, fondos de contrapartida y un sistema de premios anual”, además de una página web dedicada al voluntariado que posibilita que los empleados “compartan experiencias, ideas y desafíos, así como motiva e incentiva a que otros empleados se hagan voluntarios”. Aproximadamente un cuarto de los empleados de First Rand participaron de un programa desde su Fundación. Las actividades van desde la recaudación de fondos hasta la asistencia en la construcción de casas y la plantación de “túneles de vegetales” y la creación de viveros de lombrices para la generación de ingresos en comunidades pobres. Los empleados de empresas locales también son voluntarios activos en la región.

Los voluntarios de **AXA** en la República de los Camarones vienen trabajando en apoyo a una organización comunitaria de atención a niños abandonados víctimas del SIDA. En Senegal, los voluntarios de Corazones en Acción (*Hearts in Action*) construyeron maternidades en áreas rurales que presentaban infraestructura de salud precaria.

**Barclays** promueve iniciativas de voluntariado en seis países africanos. Su “Día de Hacer la Diferencia” anual atiende a niños que viven en las calles de la República de Gana; involucra familia, amigos y consumidores, así como empleados en Mauricio; y presenta proyectos de consejería, auxilio y reforma en Zambia. En la República de Botswana, Barclays autoriza cada empleado a dedicar 16 horas de su expediente anualmente al voluntariado.

Los equipos de voluntarios de la **Vale** tanto en Mozambique como en Sudáfrica participan del Día V de la empresa creando sus propios proyectos de voluntariado.

El **Standard Chartered Bank** ha registrado la actividad de un gran número de funcionarios en los días de voluntariado en Nigeria, Zimbabwe y Kenia.

---

*Les agradecemos a CAF de Sudáfrica y al National Volunteer Network Trust (NAVNET) en Kenia por su auxilio.*

# Diferentes Filosofías y Procesos



**Existen diferencias bastante reales entre las empresas acerca de las filosofías y procesos del voluntariado empresarial – y ello no parece influenciar en términos de éxito.**

**E**l voluntariado empresarial es una “gran carpa”, no muy diferente de un circo que presenta una gran variedad de actos simultáneamente, de modo que, para dónde quiera que los espectadores miren, haya siempre algo que los fascine, alguna habilidad o talento capaz de impresionar.

Pero el entrenador del elefante difícilmente se sube al trapecio. Los payasos raramente entran a la jaula del león. En general, permanecen en sus zonas de confort, cumpliendo sus tareas de la forma como fueron definidas, utilizando sus principales competencias para que tengan un desempeño a la altura de su potencial.

Algunos saben más trucos que otros. Se suben tanto a camellos como a caballos; andan en la cuerda floja con la misma facilidad con la que hacen números cómicos en el palco. Algunos llegan a crear sus propios circos, reuniendo todos los actos en un todo coherente.

La analogía es muy adecuada para el voluntariado empresarial. Algunas empresas ofrecen a sus empleados, jubilados, familiares y amigos alguna versión de casi todas las formas de voluntariado. Otras son más especializadas, con una faja más estrecha de programas y oportunidades destinadas a apenas algunos de sus empleados. Algunas pocas tal vez tienen apenas un único “acto”, una especialidad que se ajusta muy bien a ellas.

En esa diversidad está la realidad de la comunidad empresarial y, alias, la diversidad del mundo. Es lo que refleja esta conclusión del Estudio sobre el Estado del Arte Global (*Global State of Health Study*):

**“No existe una mejor ‘manera’ de implementar el voluntariado empresarial. Las decisiones sobre la naturaleza y el alcance de las iniciativas del voluntariado de una empresa dependen bastante de la situación, basándose en su cultura, prioridades, recursos, en la naturaleza de sus actividades y fuerza de trabajo y en las realidades concretas de las comunidades en las que actúa.”**

La verdad de esa conclusión, la amplitud y diversidad de la imagen de la “gran carpa”, se reflejó muy bien en las 48 empresas del Estudio sobre las Empresas Globales (*Global Companies Study*).

Los métodos que utilizan para organizar y gestionar el trabajo voluntario difieren ampliamente – así como las filosofías y los sistemas conceptuales que les sirven como base. Pero no existe ninguna prueba de que ello haga alguna diferencia para el éxito de su trabajo.

El éxito, a lo que parece, está más influenciado por el valor que la empresa da al voluntariado, por lo que invierte, por lo que quiere alcanzar con ello y por la calidad de ejecución de las tareas, mucho más que por la filosofía, modelo o estructura que adopta.

No hay una “mejor manera” de implementar el voluntariado empresarial; eso es algo que depende mucho de la situación, amoldándose a la realidad de lo que es más adecuado y factible para cada empresa.

Las casas matrices pueden crear un andamiaje global de expectativas, prioridades y políticas de las empresas, pero la implementación tendrá mayor éxito si se distribuye por los escalones de todos los niveles, de modo que el voluntariado continúe sensible a las realidades locales en la empresa y en la comunidad.

Idealmente, el voluntariado se debe gestionar con el mismo rigor que cualquier otra función en la empresa. Caso contrario, existe la posibilidad de que no se tome tan en serio, de que no sea visto como un activo para la empresa y, en último análisis, que sea marginado.

El liderazgo del voluntariado por voluntarios es crítico para apalancar los recursos siempre limitados del staff dedicado al programa, sea a través de los “consejos o comités de voluntarios” planeando y organizando, sea a través del trabajo de “embajadores, campeones y supervoluntarios” individuales.

En efecto, no era poco común ver diferencias significativas dentro de la misma compañía, entre filiales, regiones, países, y, ciertamente, entre las sedes y las demás partes del sistema empresarial.

Es posible responder a muchas de las preguntas sobre cómo las empresas organizan su programa de voluntariado de esta manera: “No existe la mínima diferencia”. Estructuralmente, por ejemplo, ¿dónde, dentro de la empresa, se debe ubicar el programa de voluntariado? No parece haber ninguna diferencia. Lo mejor es lo que más se adecue a cada empresa.

Existen ejemplos de programas que se ubican cómodamente en el área de RRHH; otros no se ubican bien allí. Existen programas basados en fundaciones e institutos que son legalmente separados de la empresa. Hay programas integrados a la administración de la empresa en todos los niveles.

No hay una respuesta “correcta”, apenas las experiencias de muchas empresas que pueden darnos informaciones para que cada una reflexione sobre lo que probablemente funcionará y será mejor para ella.

Lo que es de suma importancia es que tengan una clara comprensión de si mismas y de cómo trabajan.

## Modelos Conceptuales

Cuatro grandes modelos conceptuales surgieron de esta pesquisa.

Ninguno es “puro”. Algunos programas se ajustan bien en uno de ellos; otros incorporan elementos de todos los cuatro. Ninguno es “mejor” o “peor”. Apenas “existen”.

Una de las utilidades de los modelos es preguntarse cuál es el más adecuado en determinado momento, si es en éste en el que la empresa desea estar y, si no es, hacia cuál desea emigrar.

Por ejemplo, una empresa que opera principalmente bajo un modelo de servicio social puede muy bien querer pasar para un modelo de desarrollo social; una empresa que opera bajo un modelo orientado hacia los negocios puede querer explorar la posibilidad de incorporar un modelo de desarrollo humano.

MODELO	CONCEPTOS-CLAVE	CARACTERÍSTICAS
Orientado hacia los negocios	Agregar valor a la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayudar a alcanzar objetivos estratégicos de la empresa.</li> <li>• Aumentar el liderazgo y las habilidades de los empleados.</li> <li>• Crear, mantener y gestionar la cultura empresarial</li> <li>• Reforzar la marca y realzar la reputación</li> </ul>
Servicios Sociales	Ayudar a los que lo necesitan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar el público de destino (gente marginada, pobres, con deficiencia, con problemas de salud)</li> <li>• Concentrarse en la prestación de servicios</li> <li>• Dedicarse al alivio de las necesidades especiales</li> <li>• Muchas veces se expresa como “caridad”</li> </ul>
Desarrollo Social	Cambiar los sistemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las necesidades o problemas de la comunidad</li> <li>• Concentrarse en la adquisición de habilidades y en la autosuficiencia</li> <li>• Apuntar a los cambios de las condiciones básicas</li> <li>• Trabajar con los activos existentes que influyen en las cuestiones básicas o en los recursos de la gente afectada.</li> </ul>
Desarrollo Humano	Fortalecer a la gente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar la conciencia y el conocimiento de las redes sociales</li> <li>• Contribuir para la formación de ciudadanos comprometidos y activos</li> <li>• Promover el desarrollo personal a través del voluntariado</li> <li>• Demostrar cómo las personas, de forma individual y colectiva, pueden cambiar las comunidades y la sociedad.</li> </ul>

## Diferenciales Clave

Seis diferenciales clave surgieron a partir de este estudio. Cada uno de ellos se discute a continuación. Su utilidad no está en medir la realidad actual en comparación con un ideal. En verdad, es una manera de que la empresa reflexione sobre cuál es su situación en comparación a ellos y, de esa forma, preguntarse si ese es el punto en el que quieren estar, o si ese es el punto en el que deberían estar, considerando su propia realidad.

### >>Control o Caos

Se le pidió a los entrevistados que vislumbraran un *continuum* de gestión de su voluntariado que iba desde “control total” en uno de los extremos hasta el “caos” en el otro – y entonces que indicaran en qué punto se ubicaban su programa de voluntariado.

Quizás de manera natural, nadie eligió ninguno de los dos extremos, reconociendo que ni el control total ni el caos completo serían posibles o deseables; todos se agruparon en el medio. Sin embargo, cuando presionados, todos fueron capaces de indicar de qué modo cada empresa se alejaba de ese punto. Aunque la mayoría haya caído en el intervalo del levemente caótico hasta el moderadamente controlado, hubo nítidas distinciones entre ellos.

**Eli Lilly and Company** equilibra su actuación entre iniciativas de la empresa y el liderazgo local. Las iniciativas organizadas y gestionadas a partir de la matriz, incluyen alianzas con el Movimiento Internacional de la Cruz Roja (International Federation of Red Cross Red Crescent) para entrenar empleados para atención de urgencia en caso de desastres; con la Connecting Hearts Abroad (Conectando Corazones en el Exterior), que lleva doscientos empleados al año en viajes al exterior para voluntariado e inmersión cultural; y su Día Global de Servicio Voluntario (Global Day of Service). Aun así, los gerentes de todos los sectores de la Lilly tienen, hasta cierto punto, “carta blanca” para elaborar sus propios proyectos de voluntariado, sin la exigencia de informes rigurosos.

En **Microsoft** existe la profunda convicción de que es necesario apoyar sus empleados voluntarios en las causas que les son significativas. Para la empresa, los intereses individuales de sus empleados son un reflejo de la naturaleza emprendedora de la compañía. A la vez, a la medida que el marco general de la Ciudadanía Empresarial evoluciona, lo que se refleja en su programa “Potencial Ilimitado”, ellos reconocen la necesidad de atraer voluntarios hacia las prioridades de la empresa, tanto en el entrenamiento de habilidades tecnológicas como en el fortalecimiento de las ONGs a través de la tecnología. Los programas de voluntarios Miembros de Consejos Directivos, por ejemplo, incentivan sus empleados a que asuman roles de liderazgo en ONGs y que actúen en ellos como consultores de negocios y de tecnología.

**State Street** considera su programa de voluntariado como una “herramienta para que el empleado se involucre”. De esa manera, coloca muy pocos límites con relación a lo que pueden hacer los empleados y a qué actividades dan apoyo con fondos de contrapartida.

**The Coca-Cola Company** es una empresa global con profundas raíces locales en los países en los que actúa. La empresa da prioridad a la sintonía con voces locales de sus empleados y consumidores. El voluntariado de la Coca-cola refleja esa prioridad: rublos distintos, oportunidades distintas. El resultado es que varias cosas ocurren en varios locales diferentes, lo que es difícil de seguir, pero combina muy bien con el perfil de la empresa.

**Timberland** cree firmemente en hacerle sentir a la gente “el gusto” de la acción comunitaria, con la esperanza de que seguirán prestando esos servicios durante su vida. Están interesados en ayudar a formar “ciudadanos comprometidos” en el mundo.

**Ford** vislumbra que su programa de voluntariado, cuando esté totalmente desarrollado, será estructurado de manera bastante rigurosa en el sudeste de Michigan, en donde está la sede de la empresa y la mayoría de sus empleados, pero será más equilibrado a la medida que se vaya diseminando a lo largo de las operaciones globales.

### >>De arriba para Abajo y de abajo para Arriba

La tendencia hacia el centro del *continuum* caos-control fue validado por la realidad que casi todos expresaron al describir su trabajo. Hay un interés creciente en programas bien organizados con el foco en prioridades claras y que estén disponibles a todos los empleados. Hay también un reconocimiento de que debe haber equilibrio entre una orientación “de arriba hacia abajo” y una de “abajo hacia arriba” para el trabajo.

En el **SCB**, por ejemplo, “sabemos que lo que impulsamos a partir de la casa matriz no funciona”. La planificación y la ejecución del voluntariado ocurren en todo el banco. El departamento de Asuntos Corporativos (*Corporate Affairs*) es “un recurso, un elemento de conexión para la comunidad, no un operador detallado de actividades”.

Los empleados de **The Coca-Cola Company** son estimulados a decidir en dónde quieren hacer voluntariado y a montar equipos de voluntarios.

Los programas dirigidos por empleados suelen darse a través de alguna forma de “consejo de voluntarios” o asociación de empleados. La sección “Voluntarios Dirigiendo Voluntarios” describe varios de esos abordajes.

## Los Seis Diferenciales Clave en las Iniciativas de Voluntariado Empresarial

- Control o Caos
- De arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba
- Expectativas Altas o Bajas de Nivel de Compromiso
- Naturaleza de la Orientación y del Apoyo a Nivel Global
- Quién puede participar y bajo qué Políticas
- Expectativas para la Gestión del Programa

## >> Expectativas de Compromiso Altas o Bajas

En cualquier ambiente, sea un país entero, un pequeño negocio o una ONG, un factor fundamental para hacer del voluntariado un éxito es crear y mantener un ambiente que lo valore al máximo, que lo establezca como norma.

Las empresas tienen distintas opiniones sobre la sensación de haber creado una expectativa positiva de compromiso.

En **KPMG**, por ejemplo, está “dado como cierto” que, cualquiera que sea la posición que ocupes en la empresa, estarás comprometido. “La presión de los colegas – de los empleados, clientes y competidores – crea la expectativa.”

En **UPS**, “nosotros creemos en el voluntariado y lo reforzamos a lo largo de toda la empresa... Les recordamos constantemente a todos que es necesario hacer el bien y nos convertimos en personas mejores al hacerlo”. Los ejecutivos más graduados actúan en Juntas Directivas nacionales e internacionales. Los gestores regionales son entrenados sobre cómo se deben involucrar en sus comunidades.

Para la **IBM**, existe una clara expectativa de que el voluntariado sea un componente fundamental de la ciudadanía empresarial. Este año, como parte de los festejos del centenario de la fundación de la IBM, los empleados y jubilados son solicitados a dedicar por lo menos ocho horas de servicio voluntario a lo largo del año de 2011 para una “Celebración del Acto de Servir”.

## >> La Naturaleza de la Orientación y del Apoyo a Nivel Global

Las empresas globales organizan el trabajo voluntario a través de las estructuras que más sentido tengan para cada una. Aunque, como ocurre en cualquier proceso de negocios, comparten algunos rasgos esenciales, los específicos varían ampliamente. Uno de los principales diferenciales es la naturaleza de la orientación y del apoyo disponibles en nivel global para dicha estructura.

**Disney** dispone de una estructura diversificada pero controlada, utilizando los contactos comerciales de Disney en todo el mundo. Globalmente, el sistema sigue creciendo en familiaridad con los contactos en varias regiones, descubriendo nuevas necesidades culturales y después identificando elementos del programa *VoluntEARS* para ayudar a lograr los objetivos empresariales y las necesidades de la comunidad. Aún manteniendo las prioridades básicas y las áreas de foco inalteradas, los líderes de cada país y los gerentes de voluntarios tienen la libertad de ejecutar el programa de la manera que mejor se adapte a la cultura de su país.

**Samsung** hizo una gran inversión en la construcción de su programa de voluntariado global. La principal responsabilidad operacional cabe a los Centros de Voluntarios internos, ubicados en cada unidad de la empresa. Existe un total de cien centros, en los cuales trabajan alrededor de trescientos empleados contratados. A esos empleados se les atribuye la responsabilidad de incentivar, coordinar y apoyar el trabajo de los 3.700 equipos de voluntarios en toda la empresa.

Recientemente, Samsung empezó a orientar sus prioridades hacia la organización del voluntariado en torno de las competencias empresariales. “Pero es difícil cambiar de un abordaje cuantitativo hacia un abordaje cualitativo.”

Hay un nuevo foco en programas “orientados hacia el desarrollo”, programas que incluyan más aspectos relacionados al desarrollo de la comunidad y más compromiso con las cuestiones de la comunidad en las que el eslabón entre la acción y los resultados pueda notarse. Ello ha conllevado a un “voluntariado más estratégico”, con énfasis en desarrollar e impactar la comunidad, así como recoger su *feedback* y hacer un seguimiento posterior conjunto.



\* En **UPS**, las actividades de Ciudadanía Empresarial como el voluntariado, la concesión de subsidios locales y las donaciones por parte de los empleados se gestionan desde una estructura de múltiples niveles. La piedra angular de la estructura son los Comités de Compromiso en la Comunidad (*Community Involvement Committees* o *CICs*). Cada operación o unidad de negocios de la UPS en todo el mundo forma un Comité de Compromiso en la Comunidad. Los *CICs* son grupos interfuncionales de voluntarios de UPS que organizan y seleccionan el compromiso de sus empleados en su respectiva unidad. Con la excepción de las necesidades urgentes de la comunidad local, los compromisos deben ser coherentes con las áreas focales de la empresa: Seguridad de la Comunidad; Diversidad; Letramiento Global y Económico; Eficacia del Sector sin Fines de Lucro y el Medio Ambiente.

Todas las filiales de **Camargo Corrêa** cuentan con un comité independiente con autonomía para definir la acción voluntaria, buscar alianzas locales y movilizar empleados. Se cuenta con la asesoría de la matriz, especialmente para los nuevos comités.

El papel del departamento de Voluntarios de **Citi**, coordinado por la Fundación Citi, es actuar como un Centro de Recursos, apoyando los líderes de los equipos de voluntarios de todo el mundo, “proyectado para prestar un servicio, y no para desperdiciar tiempo y recursos”.

El cuadro administrativo de **Lilly** ofrece orientación y supervisión de los proyectos de servicio voluntario de la empresa y consultoría para proyectos locales.

**IBM** describe sus iniciativas de voluntariado que abarcan toda la empresa como “facilitadas por los altos mandos, pero no controladas”.

## \* >> Quién Puede Participar

¿El voluntariado empresarial es nada más que para los empleados o para la “familia empresarial” – empleados, jubilados, familiares y amigos? Algunas empresas están abiertas a la participación amplia, pero en general, apenas los empleados activos son calificados para programas con los que las empresas colaboran financieramente para la organización receptora con un valor equivalente a las horas de trabajo voluntario prestadas. En la mayoría de los casos, las empresas cuentan oficialmente apenas las horas de los empleados activos.

**Hyundai** inició su programa formal de voluntariado familiar en 2008. Se trata de un programa de tres meses por año que empieza en mayo (“mes de la familia”) en Corea. El Consejo Coreano de Voluntariado (*The Korean Council on Volunteering*) es la ONG aliada, identificando oportunidades adecuadas para las familias y estableciendo la conexión concreta entre los Centros de Voluntarios locales. Hyundai anuncia las oportunidades online y le da uniformes a cada miembro de la familia. Los niños son incentivados a invitar a sus amigos para que se junten a ellos.

**State Street** compromete previamente a sus jubilados y antiguos empleados a través del Programa de Voluntariado “Espíritu de los Alumni State Street” (*Spirit of State Street Alumni Volunteer Program*). Ese programa es dirigido por un consejo de voluntarios que decide los proyectos – con duración de un día – que serán ejecutados. El programa es una manera de que los ex-empleados mantengan contacto entre sí y con los actuales empleados, y ayuda a la empresa a expandir su red de embajadores en la comunidad.

**Fujitsu** tiene un portal *online* exclusivo para los jubilados y lo utiliza para reclutar voluntarios de ese grupo, formado por gente que aprecia el compromiso a largo plazo entre la empresa y el medioambiente.

## Embajadores, Campeones y Supervoluntarios

El liderazgo del voluntariado por los propios voluntarios es un elemento fundamental en muchas empresas, Aquí van algunos ejemplos:

Los campeones de la Comunidad de **Kraft Foods** son la espina dorsal de la Semana Deliciosa y Diferente de la empresa. Inicialmente reclutados en los comités del área que trabajan con el proceso de concesión de auxilios, los más de 250 Campeones de la Comunidad por todo el mundo asumen la responsabilidad de organizar proyectos y movilizar voluntarios. En general, los funcionarios del área de RRHH o de asuntos corporativos trabajan en su tiempo libre, pero pueden tener un horario flexible. Aunque se recluten nuevamente todos los años, para que no haya ideas preconcebidas a respecto de su predisposición en servir, se están auto perpetuando y auto gestionando como red. Cuando Kraft Foods adquirió Cadbury en 2010, adoptó a los Campeones de la Comunidad activos que desarrollaban un papel semejante en aquella empresa.

\* **SAP** cuenta con una red de 250 Embajadores Voluntarios que organizan el Mes Global de Servicios Voluntarios (*Global Month of Service*), de 350 proyectos en 39 países. Es gente que “entiende” ese tipo de trabajo, apasionados por el voluntariado y por el liderazgo, estén estos relacionados o no a su profesión. Los empleados se presentan para liderar el voluntariado, abordan a sus ejecutivos o incluso hacen contacto directo con las matrices. La tasa de permanencia entre ellos como Embajadores es de más de 90%.

El programa de voluntariado de **AXA**, Corazones en Acción (*Hearts in Action*), existe en todos los países en los que operan. Casi 25 mil empleados están comprometidos diariamente en el trabajo comunitario. El gerente del Corazones en Acción de AXA cuenta con “supervoluntarios” que asumen el papel de gerentes del proyecto, encargándose de organizar las acciones y reclutar los voluntarios.

El Día Naranja de **GSK**, el día global de los voluntarios de la empresa, permitió que se hicieran conocidos a los llamados “facilitadores voluntarios”. Son las personas en todo el mundo que actualmente son consideradas como embajadores internos del voluntariado.

En cada uno de sus noventa escritorios en los Estados Unidos, **KPMG** cuenta con un voluntario que sirve como coordinador local de los voluntarios. En general uno de los aliados en la oficina actúa como “campeón” del programa y hay un comité de voluntarios para ayudar en la planificación y ejecución de los programas.

Existe un aliado interno de Inversión en la Comunidad y una persona de contacto en todas las oficinas de **Linklaters** que, como voluntarios, son responsables por el programa de voluntariado, trabajando bajo la orientación de la estrategia general de la empresa y con la asistencia del consejo de los funcionarios de la matriz.

**UBS** lanzó una “red de campeones” en Londres, la sede de sus oficinas en Europa, Medio Oriente y África, en la que los voluntarios actúan como embajadores, incentivando a que otros empleados participen del programa de voluntariado de la empresa. Miembros más graduados de la administración en Londres también participan de un programa interno llamado “Ver es Creer” en el que visitan algunas instituciones aliadas de la UBS y pueden ver, en primera mano, cómo UBS apoya las comunidades locales.

El grupo “Global Stewards” gestiona el voluntariado de **Timberland**. Empleados de cada una de sus unidades se pueden ofrecer para actuar como persona de contacto, además de su trabajo regular. Se trata de un compromiso de dos años. Buscan organizar la sustitución de modo que una persona nueva y otra con más experiencia trabajen juntas a lo largo de un año.

## >> Expectativas para o la Gestión del Programa

¿Será que las empresas esperan que sus iniciativas de voluntariado se gestionen con el mismo rigor que las otras áreas de sus actividades? En este estudio, la respuesta parece ser “cada vez más, sí, pero no de manera uniforme”.

La ausencia del mismo rigor en la gestión del voluntariado empresarial que se dedica a las actividades normales suele hacer que el voluntariado empresarial sea visto con menos seriedad y no como un activo para la empresa e, incluso, en última instancia, hace que se vea como marginado.

**Eli Lilly** deja claro que “el voluntariado de los empleados se debe gestionar como cualquier otra actividad profesional. Necesitamos demostrar continuamente el valor agregado a la empresa”.

Como ejemplo, cuando la empresa decidió que el plan propuesto para un día global de servicios voluntarios era válido como iniciativa empresarial, se exigió que pasase por el proceso Seis Sigma (Six Sigma), una herramienta de medición de la eficacia que visa reducir gastos y evaluar procesos con base en las métricas. Todas las iniciativas empresariales necesitan pasar por el Seis Sigma para responder a la pregunta: “¿Cuál es la manera más eficiente de hacer el trabajo?”

El proceso duró cuatro meses; exigió una pesquisa de mercado con las subsidiarias internacionales de la empresa y alcanzó a los profesionales de todas las funciones. Entre los beneficios a largo plazo, estaba la exigencia de la presencia, como responsable por el programa, de un ejecutivo del consejo de liderazgo empresarial.

**Standard Chartered Bank** está adoptando medidas para pasar a aplicar a su programa de sustentabilidad (CSR) el mismo rigor de gestión dedicado a las demás actividades. Para el voluntariado, ello incluye fijar objetivos, recabar datos y comparar resultados. Dejar visibles los datos hace que los países que presentan números elevados sean reconocidos, y estimula aquellas empresas que tienen números reducidos. El “ejecutivo responsable” por el voluntariado, nombrado por el director-ejecutivo, fijó como meta un promedio de 0,7 días al año por persona de acción voluntaria para aquellas unidades bajo su responsabilidad. En los encuentros mensuales con sus subordinados directos se hace una verificación del número actual de voluntarios y sus actividades.

**SAP** establece anualmente un plan global amplio que después llega al alcance de todos - ejecutivos e instancias de planificación y ejecución- a través de una persona clave con su equipo en cada región y en cada país. Dentro de esa estructura hay espacio para una buena dosis de flexibilidad, coherente con la creencia de la empresa en el control local y en las decisiones locales.

En el 2012, **SAP** seguirá progresando rumbo al cumplimiento de las siguientes metas:

- Impactar un millón de vidas. SAP actualmente trabaja con métricas para definir y monitorear cómo las iniciativas de voluntariado están abriendo nuevas oportunidades.
- Capacitar 1.000 organizaciones sin fines lucrativos. Por intermedio de donaciones de tecnología, combinadas con el tiempo y el talento de sus empleados, SAP pretende ayudar a perfeccionar la administración de las organizaciones y, en seguida, brindar a la gente y a las comunidades un mayor apoyo.
- Cien mil horas de voluntariado. El compromiso de los empleados de SAP es fundamental para el cumplimiento de su misión social.

SAP cree que esas metas son “ambiciosas, pero realizables”, y que, más importante aún, “son esenciales para garantizar la sostenibilidad de los negocios y cumplir la misión de crear un mundo mejor administrado”.

**UPS** también fija un objetivo mínimo de tres horas de voluntariado por empleado por año. El desempeño es relatado y monitoreado mensualmente, cada vez más a través del portal *online Neighbor to Neighbor* (De Vecino a Vecino), que permite que los empleados registren las horas de voluntariado prestadas por ellos mismos o por miembros de la familia tanto en proyectos de UPS como de modo privado.

Al nivel del programa, el mayor rigor en la gestión se dedica a tres áreas:

- Empresas con un programa de voluntariado basado en habilidades bien desarrollado, como el **National Australia Bank** (NAB) e **IBM**;
- Empresas profesionales con un histórico de trabajo pro bono, como **KPMG** y **Linklaters**;
- Empresas con programas internacionales bien establecidos, como **Pfizer** y **BD**.
- Todos esperan que esos compromisos voluntarios sean administrados con el mismo patrón profesional que es usual en estas empresas.

## Piensa al respecto...

Reflexiona sobre los modelos conceptuales presentados en este informe. ¿Con cuál de estos modelos tu empresa se identifica más? ¿Tu empresa está donde necesita estar, obteniendo los resultados que desea? Si no es el caso, ¿cómo puede hacer para cambiar esta situación?

Recluta un ejecutivo que actúe como el responsable, sea de todo el trabajo voluntario, sea de una actividad específica. Ofrécele el apoyo que necesita para que le lidere el trabajo de manera eficiente y eficaz.

No dejes que lo mejor sea enemigo de lo bueno. Descubre el método que más se adapta a tu empresa, a sus objetivos y ¡sigue adelante!

## Voluntarios Organizando Voluntarios

Estas empresas establecieron modelos sustentados para un voluntariado dirigido por sus propios empleados voluntarios.



**Voluntarios de GE** (*GE Volunteers*) Históricamente, el voluntariado en la GE era conducido por la Elfun Society, una organización fraternal y social de empleados de GE. En el 2055, se integró a la empresa como los funcionarios de GE.

Las unidades de negocios de GE son muy diferentes las unas de las otras, y las maneras con que los empleados pueden prestar servicio son muy distintas dentro de cada unidad. De ese modo, el voluntariado es desarrollado localmente, dentro de una estructura global, por más de doscientos Consejos Voluntarios en cincuenta países en todo el mundo. Existen en todas los lugares en donde hay grupos de empleados y/o jubilados de GE, pero apenas uno en cada área geográfica.

Los Consejos Voluntarios generalmente son compuestos por un Líder de Consejo (en las principales localidades, los líderes suelen ser nombrados por el ejecutivo más graduado, que puede utilizar esa participación como una actividad de desarrollo profesional para ese empleado); un representante del área de RRHH o de Comunicaciones para mantener el contacto con la comunidad; un representante del área de Finanzas; y un número indeterminado de voluntarios adicionales.

Los Consejos funcionan dentro del proceso fijo de planificación de la empresa lo más posible, en una mezcla de acciones continuas y de proyectos puntuales. Los programas están organizados de abajo hacia arriba. Como ejemplo, un Consejo en Nairobi, en Kenia, construyó abrigos para gente desplazada internamente. "Todo lo que necesitamos es de apoyo de gestión".

Los voluntarios de GE también cuentan con "proyectos estratégicos" como oportunidades para acciones del Consejo. Estos incluyen el *Junior Achievement*; *Paintfest*, en alianza con la *Foundation for Hospital Art*, y los Días Comunitarios Globales. El objetivo es tener "un ritmo mínimo de cuatro proyectos al año".

En total, alrededor de 75% del voluntariado de GE es dirigido por los propios funcionarios y 25% responden a las determinaciones de la empresa.

La creación de un Consejo puede partir de cualquier nivel de la compañía. Pero antes que la matriz reconozca un nuevo Consejo, las siguientes preguntas deben tener respuesta:

- ¿Existe un ejecutivo para ser su "padrino"?
- ¿La unidad de negocios los apoya?
- ¿Hay un líder que pueda actuar como embajador junto a la comunidad?
- ¿Existen ideas para proyectos?
- ¿Existen líderes para los proyectos?
- ¿La unidad de negocios local apoyará las acciones con recursos financieros?

Cada Consejo es dirigido por una unidad que lo adopta, proveyendo la ayuda y el control financiero, supervisión y auxilio en la resolución de problemas. Fuera de los EEUU, ello se hace geográficamente a través de las estructuras regionales de la empresa.

**Voluntarios Vale** | Vale lanzó su programa de incentivo a la cultura del voluntariado en el 2004, después de un proceso de desarrollo estratégico y sistemático que enfatizaba las iniciativas locales definidas, planeadas e implementadas por sus empleados. Se construyó una red de 28 Comités de empleados en nueve provincias y cuarenta ciudades de todo el Brasil, y tres fuera del país. En el 2010, realizaron alrededor de cuatrocientas acciones. El foco principal está concentrado en el Día V, que ocurre todos los años en el primer fin de semana de diciembre, cuando empleados y jubilados y sus familias se reúnen en un día nacional de voluntariado.

La Fundación Vale dirige las acciones sociales de Vale. A medida que su abordaje estratégico se fue desarrollando, la Fundación identificó tres pilares principales – el desarrollo humano y económico; la administración y la gestión públicas, principalmente en el área de la salud y de la educación; y la infraestructura pública, como agua, cloaca y vivienda. Ahora la Fundación está incentivando a que los equipos Voluntarios Vale avancen hacia el logro de esos pilares, ofreciéndoles diagnósticos sobre sus ciudades y estimulándolos a que mantengan el foco en los problemas locales más graves.

Los Comités deben hacer informes trimestrales de sus actividades, número de voluntarios y horas de voluntariado, así como del número de personas beneficiadas. Esos informes son agrupados para formar un cuadro general, que es transmitido a toda la empresa. La red de Comités locales recibe el apoyo de la administración y de los consultores de la Fundación, así como de un portal *online* que incluye recursos de redes sociales para estimular y posibilitar que los equipos interactúen directamente los unos con los otros.

La Fundación está desarrollando también oportunidades de voluntariado con base en sus pilares que serán implementadas fuera de los comités. Esencialmente, habrá tres caminos complementarios para el voluntariado: las actividades realizadas por los comités; las actividades de los comités orientadas hacia los pilares; y los proyectos creados por la Fundación orientados hacia los pilares.



**Los GAIVs de Camargo Correa** | El voluntariado en la Camargo Corrêa está estructurado por los Grupos de Acción Ideal Voluntario (GAIVs), formado por entre cinco y ocho empleados y/o miembros de sus familias que son responsables por el desarrollo y ejecución de las actividades voluntarias. Uno de los principales focos es el *Dia do Bem Fazer* (Día de Hacerlo Bien) anual.

Cuando un GAIV se forma, necesita definir hasta tres metas y declarar su visión compartida. Se espera que sus acciones estén a la altu-

ra con esta visión y con las metas propuestas y que se vincule a por lo menos uno de los tres objetivos generales de la inversión social de la empresa – Infancia Ideal (desarrollo saludable hasta los seis años de edad); Escuela Ideal (mejorar la administración escolar y la calidad de la enseñanza); y Futuro Ideal (promover y apoyar el espíritu emprendedor y la creación de empleos).

Se espera que los GAIVs utilicen páginas web de las redes sociales para describir sus actividades, cambiar informaciones con otros grupos y divulgar datos sobre las actividades de voluntariado de toda la empresa.

**The SOMPO Chikyu Club (El Club de la Tierra) |** Todos los empleados de SOMPO en Japón son miembros del Chikyu Club, una organización de empleados fundada en 1993 con el único objetivo de promover e implementar actividades voluntarias realizadas tanto durante los horarios de trabajo como en el tiempo libre de los empleados. Ahora, “la cultura de la empresa sustenta el Club. Nuevos empleados lo ven como una manera natural de hacer las cosas, pues ven que los ejecutivos más graduados participan.”

Todos los años, equipos de voluntarios participan de más de 350 actividades programadas para atender a las necesidades de las comunidades locales – incluso programas de protección al medioambiente local y de limpieza, clases de computación para gente minusválida y visitas a instituciones para limpiar y arreglar sillas de ruedas. Los equipos son incentivados a trabajar dentro de las tres prioridades de la ciudadanía empresarial SOMPO – bienestar social, artes y medioambiente.

Se incentiva que los empleados utilicen la *intranet* de la empresa para compartir informaciones sobre sus actividades voluntarias. Tres veces a la semana, el programa de noticias matinales del sistema de radio interno presente historias de esas actividades.

Los empleados también pueden entrar al Fondo de Contribución Social, haciendo una pequeña donación financiera retirada de su salario. Los fondos son utilizados para financiar las actividades voluntarias de los empleados como el auxilio de urgencia en casos de desastre y para contribuir con ONGs y otros grupos apoyados por los empleados.

**MAITREE, de la Tata Consultancy Service |** En todo el Grupo Tata, el voluntariado es bastante orgánico y participativo; profundamente entrelazado a las actividades de la empresa. Ello es especialmente verdad en la mayor empresa de grupo, el poderoso Tata Consultancy Group (TCS), con 175 mil empleados. Maitree (amistad en hindi) es la marca registrada y la estructura mundial del voluntariado de la empresa.

Maitree es el vehículo para el compromiso de los asociados (empleados) de la TCS y sus familias, tanto dentro de la empresa como en la comunidad, ofreciendo una “experiencia fuera del cubículo” tanto para el desarrollo personal como profesional. Es bastante atrayente para jóvenes empleados, como una familia, un lugar para pasar el tiempo libre, los fines de semana.

Dentro de la empresa, Maitree cuenta con diversos clubes para asociados y sus familias. Las actividades, dirigidas por voluntarios, se basan en pesquisas anuales sobre los intereses de los empleados.

El compromiso de Maitree en la comunidad externa ocurre a través del voluntariado del asociado en las áreas focales de educación, salud, fortalecimiento económico, gente minusválida, uso de habilidades de tecnología de información y sostenibilidad ambiental. Los “voluntarios *offline*” actúan en roles de apoyo junto a los “voluntarios de campo” que ejecutan los programas.

La estructura general incluye al Director Global de Maitree, que tiene la ayuda de un equipo y orienta la ejecución de todas las iniciativas y actividades en coordinación con los líderes de las filiales y con el apoyo de sus equipos de RRHH, que responden ante los dirigentes locales de RRHH de cada una de ellas.

En consonancia con el abordaje general de Tata, el aprendizaje es una parte importante del programa. El portal de gestión *online* de Maitree incluye recursos de redes sociales a través de los cuales las personas pueden compartir sus historias. Las sucursales se reúnen anualmente para intercambiar informaciones y experiencias.

El programa está organizado alrededor de puntos focales trimestrales: Familia, Actividades desempeñadas por los socios, Celebraciones culturales y Competiciones entre filiales. Aunque el foco trimestral sea el mismo en todo el mundo, hay espacio para adaptaciones locales.

El éxito de Maitree está directamente relacionado a su integración con las actividades centrales de la empresa. Es visto como un canal esencial para el desarrollo de recursos humanos y como un vehículo para el compromiso de los empleados. Los valores empresariales de Tata y Maitree alcanzan una puntuación elevada en el índice de satisfacción de los asociados de la empresa y son vistos como recursos que ayudan a reducir los roces. Por lo tanto, Maitree recibe fuerte apoyo de gestión y actúa muy de cerca con el personal del RRHH, haciendo parte de los procesos de presupuesto, informes y rendición de cuentas de la empresa.

Debido a la naturaleza de las actividades de TCS, Maitree enfrenta retos muy particulares. Un porcentaje elevado de empleados fuera de India trabaja en las oficinas de sus empresas clientes. Maitree busca coordinar las actividades de responsabilidad social (CSR) de sus clientes y, cuando es posible, participar de ellas, lo que se considera una oportunidad para intensificar el espíritu de equipo entre proveedor y cliente.

Los empleados tienen también bastante movilidad, lo que crea la necesidad de organizar la transición de las actividades voluntarias a medida que la gente cambia de lugar de trabajo. Ello es algo especialmente delicado en programas en los que los voluntarios establecen relaciones personales con los beneficiarios del programa. El reconocimiento formal de los voluntarios ocurre a cada seis meses, programado de acuerdo con el tiempo que los empleados llevan para cambiar de lugar y tareas.

# Naciones Árabes

## “Aun está en sus primeros pasos.”

Esa declaración, hecha por una de las principales ONGs relacionada con empresas, resume bien la realidad actual del voluntariado empresarial en las Naciones Árabes en la opinión de los que están activamente involucrados en ello. Las principales razones mencionadas son tres.

La **primera** es que el concepto de responsabilidad social empresarial no está bien desarrollado en la región. Como una de las empresas describió, “la mayoría de las empresas descubrieron el concepto hace poco tiempo, aunque las actividades hagan parte de su rutina hace años. Hay buenas intenciones, actividades *ad hoc*, pero hasta hace poco tiempo no eran relacionadas de manera suficientemente estratégica para que se formularan proyectos empresariales de alto impacto”.

En general, el voluntariado no es visto como parte estratégica de la empresa. Hay una falta de conocimiento al respecto de sus beneficios para las empresas y funcionarios, así como un abordaje hasta cierto punto aleatorio sobre cómo organizarlo, atendiendo a oportunidades que surgen y también a los intereses de los empleados, pero sin cualquier modelo estratégico.

La **segunda** razón es que hay un énfasis principal sobre la caridad, y no sobre el desarrollo. Los proyectos tienden a ser aislados y limitados – donaciones de sangre, caminadas, visitas a niños en hospitales u orfanatos, pintura de escuelas. La donación de dinero, por empresas e individuos, y no el compromiso personal, es la principal manera de vivenciar la creencia islámica profundamente arraigada de ayudar a los que necesitan y servir la comunidad.

La **tercera** razón es que existe muy poca infraestructura en la región para dar apoyo al voluntariado en general y al voluntariado empresarial en particular. No hay una amplia defensa del voluntariado empresarial, ni el desarrollo de líderes importantes de las empresas, ni gran visibilidad para lo que sea que esté ocurriendo. Pero hay señales estimulantes de cambio y ejemplos tanto de cómo es ahora como de cómo puede llegar a ser.

El **INJAZ al-Arab**, miembro de la Junior Achievement Internacional, es una confederación de programas nacionales en 12 países en el Medio Oriente y en el Norte de África (MENA), que va desde Marruecos, en el oeste, hasta Omán al este. Están movilizando los funcionarios de empresas para ayudar a los jóvenes a que se preparen para una profesión y a desarrollar la comprensión de las habilidades emprendedoras, alcanzando más de mil alumnos de secundaria y de la universidad en 2009.

El **NCB (National Commercial Bank)**, en Arabia Saudita, es un ejemplo excepcional. El NCB encara el voluntariado como la mejor forma de dar a los funcionarios la oportunidad de participar, aprender como es bueno servir a la comunidad y entender mejor las necesidades de la comunidad.

El liderazgo cabe al director-ejecutivo, Abdulkareem Abu Alnasr, que desarrolló un papel fundamental al llevar INJAZ al Reino, y que actúa como su presidente en Arabia Saudita, además de ser vicepresidente del INJAZ al-Arab regional.

El voluntariado es practicado tanto individualmente como en equipos. Entre los ejemplos de proyectos de equipo, están la cooperación con órganos de gobierno en el auxilio y limpieza después de las inundaciones en Jedá; y el trabajo en un campamento para inmigrantes, visitando y llevando alimentos y remedios.

El NCB le da a sus funcionarios la oportunidad de ministrar ponencias sobre habilidades interpersonales a alumnos de escuelas. Además de eso, ayuda a jóvenes empresarios a través de un programa de asesoría, auxiliándolos a desarrollaren nuevas habilidades para que alcancen el éxito.

El NCB autoriza a los funcionarios a dedicar tiempo a aquellas actividades que necesitan hacerse durante el horario de trabajo expediente, como ir a escuelas.

El programa del NCB fue desarrollado a través de un proceso estratégico, usando un “mapa de quién, qué, dónde y cómo” que incluía una reflexión inicial sobre qué les gustaría hacer a los funcionarios y qué podrían realizar y los tipos de proyectos que serían útiles para los funcionarios y el banco.

**ENGAGE**, un programa del *Dubai Chamber Centre for Responsible Business* (Centro de Responsabilidad Empresarial de la Cámara de Dubai), abarca voluntarios de 2 empresas árabes y globales en proyectos de colaboración con ONGs en los Emirados. Hay tres puntos focales – “Juventud y Educación para la Sostenibilidad”, que presenta voluntarios empresariales como “profesores por un día” en la Universidad de Dubai; organizar el principal evento de recaudación de fondos para la Al Noor, una ONG que ofrece apoyo y atención a niños minusválidos; y organizar una feria de salud en el lugar de trabajo.

**Hikma**, una de las empresas líderes mundiales en el ramo de los productos farmacéuticos, fundada en Jordania y orientada principalmente hacia el mercado de la región de Medio Oriente y Norte de África (MENA), cree que “el compromiso activo y efectivo en la comunidad es parte esencial de nuestra estrategia de responsabilidad empresarial”. Su Día Global de Voluntariado (*Global Volunteer Day*) se afina con los objetivos de la empresa, ofreciendo oportunidades para que los empleados promuevan la mejoría de la salud en sus comunidades. Las actividades incluyen la donación de sangre, la recaudación de dinero para pesquisas médicas y trabajar en hospitales, jardines de infancia y orfanatos.

Los funcionarios de **Sayga**, la principal empresa del sector de alimentación en el Sudán, participan anualmente del Joy of Eid (el nombre del evento alude a una celebración islámica). En 2010, esa iniciativa incluyó la entrega de bolsas de ropas, juguetes y dulces a los huérfanos, niños con deficiencia y mujeres en la cárcel, así como las familias que están desabrigadas debido a las fuertes lluvias e inundaciones.

El **Americana Group**, con sede en el Cairo y en la ciudad del Kuwait, la mayor empresa de cadenas de restaurante en la región de MENA, viene participando de modo significativo del INJAZ con voluntarios que enseñan economía personal a niños de la red pública de enseñanza. Los ejecutivos de la empresa actúan también como consejeros de la Asociación de los Estudiantes en Libre Iniciativa (*Students in Free Enterprise*, SIFE).

El **MTN Group**, una empresa multinacional de telefonía móvil con sede en Sudáfrica, incentiva el voluntariado entre los empleados de todo el sistema. En el Sudán, sus voluntarios restauraron campos de fútbol, distribuyeron mosquiteros de protección contra la malaria y reformaron un orfanato; en Siria, plantaron árboles y organizaron clases de aprendizaje de informática en orfanatos.

De las empresas que participaron de este Estudio sobre las Empresas Globales, dos relataron importantes iniciativas voluntarias en la región. El Banco **HSBC** de Medio Oriente envió más de 70 funcionarios de la región para participar del programa *Climate Partnership* y se convirtieron en Campeones del Clima, trabajando para reducir las emisiones de carbono en las oficinas, residencias y comunidades. El banco también motivó activamente a 140 voluntarios del HSBC en la región para dictar clases de conocimientos financieros básicos para niños como parte del programa Más que Dinero (*Mais que Dinheiro*), del INJAZ, y para incentivar la educación ambiental a través del HSBC Eco-Escuelas Iniciativa Climática en Jordania y en los Emigrados Árabes.

En el **Standard Chartered Bank**, aunque haya un número reducido de funcionarios, están activamente involucrados en proyectos de letramiento, orfanatos y actividades del Ramadán, trabajando con caridades asociadas a los líderes nacionales.

---

*Les agradecemos al INJAZ al-Arab, INJAZ de Egipto, al Dubai Chamber Centre for Responsible Business, al National Commercial Bank de Arabia Saudita y al Banco Audi de Líbano por su ayuda.*

# Medición y Evaluación



**Aunque se reconozca la importancia de evaluar el desempeño, los resultados y el impacto, hay poca inversión continua en mediciones y evaluaciones prolongadas y consistentes.**

**A**l cuestionarlos sobre qué era lo que más deseaban aprender con este estudio, en la mayoría de las veces los participantes incluían alguna variante de “medición y evaluación” en sus listas.

Infelizmente, en ninguna de las cuatro áreas principales de medición y evaluación – colecta de informaciones sobre lo que se está haciendo, evaluación de desarrollo del programa, medición de resultados (*outputs*) y estudio de impacto – hubo más que apenas algunos pocos ejemplos significativos con los que fue posible aprender algo. La mayor parte de lo que fue descrito como medición y evaluación era limitado, inconsistente y rutinario.

En resumen, a pesar de que las empresas manifiesten un deseo de excelencia e impacto en su voluntariado, generalmente no están invirtiendo lo que sería necesario para determinar que se logren esas metas.

## Los retos

Existen varios motivos que explican por qué las empresas no están haciendo inversiones apropiadas en medición y evaluación.

**1. Expectativas.** Las expectativas de las empresas al respecto de la administración y responsabilidad del voluntariado y de otros aspectos del compromiso de la comunidad muchas veces parecían ser diferentes, menos rigurosas de lo que son con relación a otros aspectos de sus actividades. De esa manera, hay menos disposición de invertir los recursos humanos y financieros que puedan ser necesarios para la medición y la evaluación.

**2. Datos.** Una barrera para algunas empresas es que ellas simplemente no colectan datos sobre el voluntario en escala global de manera regular. Las expectativas con relación a la colecta de datos en el país o región de oficinas centrales normalmente son mucho

## Las grandes ideas

A pesar de que las empresas manifiesten un deseo de excelencia e impacto en su voluntariado, generalmente no están invirtiendo lo que sería necesario para determinar que se logren esas metas.

Los negocios se concentran más en resultados a corto plazo que en el impacto a largo plazo – y ello tiene implicaciones directas en la medición y evaluación del voluntariado.

Las métricas utilizadas por las ONGs para medir el impacto son un medio potencialmente importante y aceptable de que las empresas estimen el impacto de los voluntarios.

más rigurosas que con relación a las partes más distantes del sistema empresarial. Muchas veces, los únicos datos que se envían a la sede son relatos a partir de la experiencia práctica. Muchas empresas en este estudio permanecieron en el punto en el que intentan coleccionar informaciones básicas sobre la naturaleza y la dimensión de las iniciativas de voluntariado de toda la empresa. Otras están luchando para desarrollar y conseguir la aceptación de sistemas de información con algún grado de estandarización en todo el mundo, a veces enfrentando prácticas corporativas ambivalentes con relación a esos esfuerzos.

**3. Complejidad.** En C&A, se reconoce que las iniciativas voluntarias son procesos complejos, en los que “algunas mediciones son posibles, pero no captan la realidad del programa”. La meta de la empresa es estructurar un sistema de evaluación que permita el aprendizaje y la reflexión, pero que también ofrezca datos sobre el impacto y la transformación. El reto de “garantizar que lo que es importante siga siendo importante y lo que es secundario siga siendo secundario no es una tarea tan fácil. Muchas veces lo que es importante se puede convertir en secundario”.

**4. Metas.** Frecuentemente, metas y mediciones claras no son definidas de antemano. En algunas empresas, hay una resistencia contra la idea de que los programas voluntarios sean guiados “por los números”. El establecimiento de metas rígidas de niveles de compromiso parece contradecir las ideas de algunas empresas sobre lo que viene a ser el voluntariado, como si ello eliminara el aspecto “voluntario” de la actividad, en vez de servir como una demostración de compromiso empresarial.

**5. Comprobación.** Una manera diferente, más “suave” de comprobación pareció ser más aceptable para medir y evaluar el voluntariado en comparación con otras actividades profesionales. Había una confianza mayor en los relatos, observaciones y apreciaciones del sentido común que en datos concretos. Una noción subjetiva de cómo la gente se “sentía” sobre su experiencia con el voluntariado era por lo menos tan importante, si no más, que una medida objetiva.

Las informaciones de las ONGs aliadas sobre cuán bien son realizadas las actividades parecen aceptarse sin mayores análisis, sin cuestionar si las ONGs podrían abstenerse de criticar las empresas de las que dependen para tener voluntarios, apoyo financiero y aval.

**6. Recursos.** Existe una percepción de que el tiempo, las habilidades y el dinero necesarios para mediciones y evaluaciones serían excesivos. Ello es especialmente verdad con relación a la estimativa de impacto. Los programas de voluntariado corporativo tal vez no estén posicionados dentro de la empresa ni sean apoyados internamente de forma tal que puedan beneficiarse de recursos más amplios para la medición y evaluación.

**7. Modelos.** La ausencia de modelos estandarizados que se acepten globalmente para la colecta de datos sobre el voluntariado corporativo significa que no hay ningún modo de agregar con facilidad los datos de diferentes empresas. No hay ninguna estructura obvia que las empresas puedan adoptar para la colecta de datos que garantice que hay coherencia entre las empresas acerca de lo que se está contabilizando. Como resultado, no hay datos comparativos significativos disponibles para las empresas con relación a los que pueden medir los esfuerzos (*inputs*) y los resultados (*outputs*).

**8. Patrones.** Como no hay patrones globales ampliamente aceptados para programas de voluntariado corporativo, no existe una forma fácil de comparar la organización y el desempeño generales de programas de otras empresas. Aunque hayan existido esfuerzos para desarrollar esas herramientas, ninguna ha sido ampliamente apoyada o adoptada por las empresas, poniendo en cuestión el compromiso de ellas con ese nivel de auto evaluación.

## Innovación y prácticas inspiradoras para evaluar el impacto

Anant Nadkarni, vice-presidente de Sustentabilidad Corporativa del Grupo Tata, propone una visión desafiadora de por qué el estudio de impacto es menos importante en la evaluación de las iniciativas voluntarias.

“Para los negocios son importantes los resultados de los ciclos trimestrales o anuales, sin mucha preocupación con el ‘impacto’”, dice. “El impacto está más allá del lenguaje de los negocios, más en términos de bienestar y valor humanos a largo plazo. Los voluntarios, por naturaleza, son más determinados, pro activos y centrados en las consecuencias finales – y, de esa manera, suelen tener una visión a largo plazo. Están dispuestos a esperar por el futuro. Los directores y ejecutivos en general no tienen esa expectativa total”.

Sugiere cinco áreas en las que la evaluación de impacto es crucial:

- ¿Está creando una cultura de innovación?
- ¿Es una innovación sustentable, o sea, es buena para el bienestar de las personas?
- ¿Es una innovación que trae cambios transformadores en los valores sociales?
- ¿Está desarrollando las pasiones, los talentos y las habilidades de las personas?
- ¿Está fortaleciendo la reputación de la empresa?

Internamente, gran parte de la evaluación de Tata utiliza la metodología de estudio de caso, con un modelo de informe de proyectos de desarrollo social. Tata colecciona datos sobre el histórico, descripciones de actividades, datos de salida - pero, lo más importante, es una estructura para la reflexión y el análisis, un medio de “compartir lo que se aprende y qué es lo que en el proyecto estimula a todos a llevarlo a cabo. “¿Qué es lo que, al fin y al cabo, ha cambiado en la gente? ¿Y en ti?”



## Vale: dos diagnósticos para los planes, para las acciones, para la evaluación

**Vale**, con sede en Rio de Janeiro, Brasil, es la segunda mayor empresa de minería del mundo, presente en 38 países. En su esencia, es una empresa de ingeniería con una fuerte cultura lógica y disciplinada del trabajo.

Ese enfoque es evidente en el trabajo de la Fundación Vale, el vehículo a través del cual la empresa contribuye para “el desarrollo integrado – económico, ambiental y social” en las áreas en las que opera Vale. A través de la Fundación, el enfoque se extiende e los esfuerzos de los voluntarios de la empresa, organizados en 31 comités de empleos que incluyen una mezcla de iniciativas corporativas con iniciativas de los empleados.

La actuación de la Fundación está estructurada para “administrar el impacto” que busca maximizar el impacto positivo y minimizar lo negativo.

Empieza con el robusto sistema de Diagnósticos Integrados en Socioeconomía. Hecho por expertos externos contratados por la Fundación, los informes de diagnóstico ofrecen un análisis detallado de las necesidades y de los recursos en las áreas en donde la empresa opera. Los datos son ofrecidos a los gerentes de operaciones de la empresa, gobiernos provinciales y locales, ONGs aliadas y comités de voluntarios. Los informes forman la base para el desarrollo de los Planes de Gestión de Inversión Social, que corresponden a las tres áreas de acción de la Fundación: infraestructura pública; gestión pública perfeccionada, educación y salud; y desarrollo humano y económico. El proyecto Ingenieros en la Escuela se originó de ese proceso. Los diagnósticos confirmaron que la calidad de la educación es un gran problema en el Estado de Maranhão, en el noreste de Brasil. La Fundación inició un programa de cinco años con la ONG aliada y con los municipios locales para mejorar la administración escolar y el desempeño de los profesores.

Siempre lista para atender las necesidades locales, la Fundación notó que algunas municipalidades no disponían de especialistas para completar el análisis de ingeniería necesaria de sus escuelas, y, por lo tanto, no podrían recibir financiación gubernamental para las reformas.

Vale aceptó el reto de completar la evaluación de las escuelas en un único mes. La tarea lleva alrededor de cuatro horas en las dependencias de la escuela y después el registro online de la planta física de la escuela.

Los ingenieros voluntarios fueron reclutados tanto dentro de la empresa como entre cuatro de sus proveedores. Ellos trabajaron durante dos finales de semana para hacer evaluaciones y así, en la semana siguiente, desarrollaron las plantas, organizaron el material en CDs y se lo entregaron a las secretarías municipales de educación.

Al terminar el plazo, 161 voluntarios habían contribuido con 2.300 horas y atendido un 71% de la demanda (132 escuelas de un total de 187), beneficiando, en último análisis, más de 12 mil alumnos.

Los evaluadores están de acuerdo con que “si no sabes adónde quieres llegar, nunca sabrás si has llegado.” Vale viene tomándose lo a pecho, creando una base sólida de acción y de evaluación de éxito.

En **Tata Consultancy Services**, empleados voluntarios desarrollan métodos de evaluación de impacto para iniciativas programáticas específicas. Muchas veces ello se hace a través de pesquisas junto a lo que identificaron como siendo “la comunidad beneficiaria”, incluso las que se crearon antes y después de la intervención para entender más sobre las diferencias que las acciones provocan.

**Pfizer** es una gran líder en evaluación de impacto. Desde el 2003, viene trabajando con el *Center for Global Health & Development* (Centro de Salud y Desarrollo Global) de la Universidad de Boston para evaluar tanto el desarrollo de los voluntarios de Pfizer en su programa Aliados Globales de la Salud (*Global Health Fellows*) en comparación con los objetivos específicos de desarrollo profesional de su misión cuanto al impacto social del programa. El resultado es un conjunto de herramientas y medidas que se pueden adoptar y adaptar por otras empresas para evaluar sus iniciativas voluntarias internacionales.

Algunas empresas se apoyan en las métricas normalmente utilizadas por las ONGs con las que tienen alianzas. Los voluntarios de BD, en su gran compromiso con el PEPFAR (*The U.S. President's Emergency Plan for AIDS Relief*, o Plan de Urgencia del Presidente de los Estados Unidos de Combate al SIDA) en el África subsahariana, realizan tareas altamente técnicas, trabajando en colaboración próxima con los Estados Unidos, con órganos gubernamentales de cada país y ONGs. Hay medidas de referencia y testes regulares que demuestran claramente cuando hubo alguna mejoría.

Históricamente, **Motorola** prefiere empezar con modelos comprobados de evaluación, juzgando que el riesgo de partir desde la nada no presenta una buena relación costo-beneficio. Esperan que sus aliados les muestren el camino. Por ejemplo, First Robotics, con quien la

empresa se alió para juntar ingenieros y cuentistas voluntarios con alumnos de la enseñanza primaria y secundaria, trabaja con organizaciones de pesquisa de universidades para buscar evidencias de su impacto en el desarrollo académico y en las opciones de carreras de los alumnos.

La Fundación Motorola financió un esfuerzo de colaboración de las *Girl Scouts of America* (Niñas Scouts de América), del *National Center for Women and IT* (Centro Nacional de Mujeres e Informaciones Tecnológicas) para pesquisar prácticas prometedoras en informaciones tecnológicas informales y educación científica para niñas. Al identificar qué es lo que realmente funciona, la empresa puede estar segura de que invertir dinero y voluntarios en programas que utilizan esos enfoques tendrá un impacto.

- \* **HSBC** en Brasil está desarrollando un enfoque multifacetado para evaluar sus proyectos voluntarios:
  - Mediciones de los outputs, de los resultados.
  - Percepciones de las ONGs aliadas y/o de los beneficiarios directos del proyecto sobre qué fue lo que cambió para ellos como resultado del trabajo – por ejemplo: “los niños ahora consiguen escribir mejor”.
  - Pesquisa pre-proyecto de empleados voluntarios con el objetivo de identificar habilidades que podrán desarrollar a través de la participación, y pesquisa post-proyecto para determinar si ello ocurrió.
  - Opiniones de los voluntarios sobre qué alterarían en el proceso del proyecto para convertirlo en algo más eficiente.
  - Indicadores para cada meta y objetivo del proyecto con el objetivo de determinar si se lograron.

Lo fundamental para ello es el desarrollo de indicadores y preguntas que sean claras y para las que sea fácil obtener respuestas.

**GE** hace el seguimiento de forma centralizada de varias medidas de actividad, pero cree que la evaluación de impacto “es una parte natural del desarrollo de las alianzas con las ONGs. Tenemos el compromiso de ayudarlas a cumplir sus misiones”. De esa manera, las métricas utilizadas por esas aliadas son vistas como una medición válida por la GE también.

Para **Dow**, es importante lo que ocurre con las ONGs aliadas después que el trabajo de sus voluntarios termina; se trata de una reflexión al respecto de su impacto. ¿Las recomendaciones de cambios organizacionales fueron realizadas? ¿La prestación de servicios o la producción aumentaron? ¿Recaudan más fondos? ¿Son ahora capaces de ampliar sus esfuerzos?

Para **Disney**, como para muchas empresas, el reto es cómo ir más allá de las mediciones de resultados en las actividades que pueden resistir a cualquier medición concreta de impacto. ¿Qué significa, por ejemplo, para un niño que tiene su deseo realizado o que recibe la visita de un personaje de Disney? No hay ningún “Medidor de Felicidad” verdaderamente capaz de medir el impacto que esa experiencia puede tener en la familia.



## Piensa al respecto...

La evaluación empieza con una noción clara de lo que quieres lograr. Las metas vienen antes de las mediciones. Las mediciones vienen antes de las técnicas de colecta de datos.

Todo se puede medir. Pero ello no significa que sea necesario medir todo. Elige indicadores fundamentales y selecciona el medio más eficiente de medirlos.

Datos son conocimiento. Son alimento para reflexión y análisis. No te apures, compromete los principales voluntarios y los que están próximos a ti en la interpretación de los datos, para crear el conocimiento necesario para tomar decisiones.

# Asia-Pacífico

**Ocupando un tercio de la superficie terrestre del planeta y con mucho más de la mitad de la población mundial, abrigando dos de las naciones más pobladas, Asia-Pacífico es una región de infinita diversidad, múltiples culturas y una fuerte influencia en el panorama mundial.**

Con relación al voluntariado empresarial, cinco de sus mayores países van de un extremo al otro – del desarrollo relativamente más maduro en Japón, en Corea y en Australia hasta los nuevos modelos surgiendo rápidamente en China e India.

En **Japón**, 80% de las empresas respondieron en 2008 a una pesquisa nacional de la Nipón Keidanren, la principal asociación nacional de negocios, y relataron la instalación de un sistema de apoyo al voluntariado de funcionarios, un aumento de 20% en relación a los seis años anteriores.<sup>1</sup>

En el estudio *Giving Korea 2007*, de la Beautiful Foundation, una fundación comunitaria nacional, 64,4% de las empresas entrevistadas identificaron al voluntariado como siendo una de sus prácticas de RSE. Un tercio de las empresas dijo que el compromiso de los funcionarios pasaba de los 50%, mientras que el promedio de la tasa de participación era de un 40%.<sup>2</sup>

Ambos países cuentan con empresas que desarrollan lo que se puede llamar de programas de voluntariado empresarial “de nivel internacional”. Ejemplos en Corea incluyen Samsung, Hyundai y el Grupo SK, todos participantes del Estudio sobre las Empresas Globales de este proyecto, y la Kyobo Life Insurance, que creó alianzas significativas y mutuamente beneficiosas con ONGs. En Japón son ejemplos Fujitsu y SK, participantes del estudio, y NEC con su “Make-a-Difference Drive” y un nuevo foco en actividades *pro bono*, colocando las habilidades profesionales de los empleados para apoyar emprendedores sociales.

Ese foco que en el Japón se está llamando “voluntariado pro bono”, en paralelo directo con el voluntariado basado en habilidades en otras regiones, marca un punto decisivo para las iniciativas del voluntariado empresarial en el país.

El Gran Terremoto de Hanshin en 1995 renovó el interés en el voluntariado en Japón tanto por parte de los individuos como por parte de las empresas cuando se dieron cuenta de la necesidad crucial de reacción del sector privado y de los ciudadanos hacia aquella tragedia – así como el terremoto y subsiguiente tsunami del 11 de marzo del 2011 causó también un aumento en el número de voluntarios.

Sin embargo, para algunos observadores en los 15 años subsiguientes a Hanshin, el voluntariado empresarial fue -con apenas algunas excepciones- caracterizado por actividades “superficiales”, haciendo con que los empleados realizasen trabajos muy por debajo del nivel de sus habilidades.

En los últimos dos años, eso empezó a cambiar, con la aparición de esfuerzos para promover el voluntariado basado en habilidades y así apoyar ONGs en áreas como contabilidad, tecnología de la información, gestión de recursos humanos, ventas, atención al cliente y desarrollo de páginas web. Hay una respuestas constante y cada vez más positiva tanto de personas con habilidades individuales como de empresas.

Las opiniones de los que observan el voluntariado empresarial en Corea desde el punto de vista de la comunidad son algo semejantes. Corea es un ambiente muy competidor y las empresas, especialmente las más grandes, que dependen bastante del público y de la autorización gubernamental para actuar, buscan siempre que posible mejorar su imagen.

El voluntariado seguramente puede ser un aliado en esa búsqueda.

En **Australia**, es momento de gran optimismo con relación al voluntariado corporativo, una sensación de que un nuevo crecimiento significativo está por llegar, según las empresas que participaron de una discusión sobre el “estado del arte” en 2010.

El ímpetu viene, en gran parte, de las propias empresas. La gente está buscando involucrarse con la comunidad a través de sus lugares de trabajo mucho más que antes. La mayor movilidad significa que muchas veces nuestro lugar de trabajo es la propia comunidad en la que vivimos.

Existe una (con)fusión entre “lo que hago en el trabajo” con “lo que hago fuera del trabajo”, y la gente tiende a encarar su vida como una totalidad.

Jóvenes funcionarios, que traen sus experiencias como voluntarios que desde la escuela primaria, esperan encontrar oportunidades semejantes disponibles por medio de sus empleadores. A largo plazo podemos inferir que ello también reducirá, por parte de los gestores, la resistencia al voluntariado a medida que esos nuevos trabajadores asuman sus funciones.

Con la expansión del voluntariado empresarial, queda cada vez más difícil que las empresas se distingan las unas de las otras. Por ello existe una presión constante hacia los proyectos especiales o los “de marca”, muchas veces realizados en escala mayor, con mayor probabilidad de llamar la atención de la prensa. Uno de los resultados de eso es la tensión creada entre empresas y ONGs, especialmente si la prioridad pasa a ser atender primero a las necesidades de la empresa en vez de las necesidades de las ONGs. En ese contexto, aun así, los mismos observadores argumentan que el voluntariado empresarial seguirá creciendo, que evolucionará a la medida que las empresas pasen a atender su valor estratégico para más allá de la valorización de su imagen, y que nuevos modelos seas probados y aprobados.

Con el compromiso con la RSE estableciéndose en India, las empresas empiezan a desarrollar un voluntariado que refleje lo que una empresa bautizó de “Manera Indiana” de la nación multicultural.

El **Grupo Tata**, participante del Estudio sobre las Empresas Globales, es único en el sentido en que su cultura de responsabilidad social y compromiso comunitario, inspirada por su fundador, impregnan todas las actividades.

Pero las otras empresas están creando también sus propios abordajes.

El voluntariado en la **Larsen & Toubro** creció con la expansión de la empresa, concentrándose en gran parte en la educación fundamental en los alrededores de sus instalaciones. Comenzaron una evaluación longitudinal del impacto del trabajo en las escuelas. La **Mahindra Satyam** opera con un modelo de tres niveles de voluntariado que incluye la defensa de las “causas justas” y más de 500 equipos llamados de “Los Siete Magnánimos” que planean y lideran los proyectos.

Los voluntarios de la **National Thermal Power Corporation** (NTPC) introducen el E-VOICE (sigla para *Employees Voluntary Organizations for Initiatives in Community Empowerment*, o Organizaciones Voluntarias de Funcionarios en Iniciativas para el Fortalecimiento de la Comunidad) en proyectos en las áreas de educación, salud y desarrollo económico.

Los funcionarios de la **Infosys** están involucrados en una gran variedad de actividades, incluso el programa de almuerzos de la Akshaya Patra Foundation, que sirve más de un millón de niños en siete estados.

Aunque las empresas occidentales hayan llevado voluntarios a muchas de sus operaciones en **China**, las empresas chinas vienen desarrollando a partir de “asociaciones voluntarias” que actúan bajo la égida de la Liga de la Juventud Comunista en China, que es responsable por el apoyo a la “juventud” hasta los 40 años. A continuación, tres ejemplos:

**China Mobile**, la mayor operadora de celulares del mundo, con más de 600 millones de suscriptores y una de las 10 mayores marcas del mundo, está desarrollando un programa de voluntariado en todo su sistema, trabajando por intermedio de sus subsidiarias provinciales. En Pequín, una política básica fue firmada en el 2007 y su estructura funcional fue nuevamente planificada en 2010. Ahora el voluntariado está empezando a reconocerse como parte de la cultura empresarial.

**Amway China** trabaja con un modelo bien organizado incluyendo más de 180 asociaciones de voluntarios locales y más de 50 mil voluntarios actuando en programas prioritarios de la empresa, orientados al bienestar infantil y a la protección al medio ambiente. Ellos desarrollaron una estructura de gestión nacional y ofrecieron entrenamiento, auxilio en la comunicación y apoyo en la motivación, importantes para las asociaciones.

Por diez años funcionarios y jubilados de la **Shougang Corporation** (Capital Steel) viene trabajando como voluntarios en actividades en pro del bienestar social en los alrededores de las instalaciones de la empresa, con énfasis especial en la enseñanza de niños pobres con menor acceso a una educación de calidad.

*Les agradecemos al Dr. Kang-Hyun Lee, Volunteer 21, Centro de Voluntariado de Seul, BBB, Prof. Yong-Hee Yang de la Universidad de Hoseo, Hyundai Motor Group, Samsung y SK Telecom, todos en Seul; a Akiko Seto, Tetsuyo Murakami, Nippon Keidanren Japan Philanthropic Association, Fujitsu y SOMPO Insurance en Seul; a Cary Pedicini y Peter Cocks en Volunteering Australia, BHP Billiton, National Australia Bank y a las empresas que participaron de nuestra charla, todas en Melbourne; y a todos a los de Tata Group con quienes conversamos.*

**Footnotes: 1.** Summary Report for CSR Activity Report, Nippon Keidanren, 2009, y entrevista con Kazuo Yoshida, Gerente, Bureau de Asuntos Políticos y Sociales. **2.** Giving Korea 2007. The Beautiful Foundation, Seoul.

# Tecnología



**Están surgiendo ejemplos del uso innovador de la tecnología para ayudar tanto en la práctica como en el proceso del voluntariado corporativo, pero, en la mayoría de los casos, la utilización de la tecnología suele ser limitada y de rutina.**

Una descubierta sorprendente en este estudio fue que la mayoría de las empresas sigue utilizando la tecnología como una manera algo rutinaria de promover y ayudar sus iniciativas de voluntariado, aún cuando la utilizan ampliamente en sus operaciones comerciales y en la relaciones con los clientes.

En la mayoría de los casos, esta situación parece ser el resultado de la falta de recursos adecuados. Muchas empresas, por ejemplo, expresaron frustración con las limitaciones y la velocidad de la respuesta de sus proveedores externos de *software*, sintiendo que muchos encaraban ese trabajo con una “mentalidad de ONG”, sin sintonizarse con las necesidades y realidades de la empresa. Los ejemplos a continuación muestran cómo ello llevó a que algunas de las empresas desarrollaran sus propios sistemas y portales internamente. Tomar tal actitud puede ser una iniciativa cara y demorada, que exige un gran apoyo ejecutivo.

La cuestión de la accesibilidad es un problema serio para algunas empresas. Los funcionarios de la línea de producción, por ejemplo, a veces tienen acceso limitado o ningún acceso a los computadores en el local de trabajo. Algunas empresas reconocen que sus herramientas *online* se proyectaron para atender a las necesidades de la empresa, y no para que les sean útiles a los funcionarios, que no son incentivados a utilizarlas.

Existen también barreras reales al uso de redes sociales en varias empresas en las que los funcionarios tienen su acceso bloqueado en los sistemas internos durante el expediente.

Al mismo tiempo, hay un impulso creciente entre las empresas participantes para el fortalecimiento y expansión del uso eficiente e innovador de la tecnología para auxiliar el trabajo voluntario – facilitándoles a los empleados la práctica voluntaria, proporcionándoles herramientas que aumenten el impacto de ese trabajo, usando la tecnología con un vehículo para su realización.

## Las grandes ideas

Los portales *online* pueden desarrollar varias funciones, desde tareas rutinarias de administración, pasando por el acceso a las herramientas que mejoran la calidad y el impacto del voluntariado, hasta el compartir historias y nuevas oportunidades para que otras empresas también participen.

Se pueden construir sólidas alianzas con recursos internos del TI para ofrecerles a los funcionarios y gestores del programa herramientas fáciles de usar.

El voluntariado virtual y el micro voluntariado también proporcionan nuevas posibilidades para que hagan sus acciones el en local de trabajo de manera conveniente y con alto potencial de impacto.

Existen varios ejemplos excelentes de empresas que desarrollaron nuevas herramientas *online* para apoyar el voluntariado de sus funcionarios – principalmente a través de portales, algunos multilingües, que incluyen textos informativos y ciertos recursos de redes sociales para que los funcionarios intercambien experiencias e ideas.

El portal *On Demand Community*, de **IBM**, descrito detalladamente en el cuadro lateral, fue el precursor, sin lugar a duda. Pero actualmente otras empresas están construyendo sus propias versiones, elaboradas para atender a sus necesidades específicas.

La plataforma *Neighbor-to-Neighbor* (De Vecino a Vecino), de **UPS**, fue desarrollada internamente a partir de un compromiso del Director del Departamento de Tecnología e Información y de su equipo de crear un sistema moderno como una contribución al compromiso de UPS con la comunidad. Después de un período inicial de funcionamiento solamente en los EEUU, la plataforma ya se está implementando globalmente.

La plataforma tiene tres funciones principales: La primera es permitir que los coordinadores del voluntariado en UPS divulguen las oportunidades de voluntariado en la empresa de manera visible para los empleados a través de un “mensaje-clave” que aparece cuando entran al portal de la empresa. La segunda es posibilitarles la inscripción en actividades online, así como el registro de las horas de voluntariado realizadas. Además, pueden registrar y seguir no sólo sus horas, sino también las de familiares y amigos, si así lo desean. La tercera función es darle a la empresa la posibilidad de agrupar las horas registradas, de modo a que puedan rastrearse por lugar, país, empresa u organización beneficiada. Esta última posibilidad es importante, porque todos los beneficiados de la Fundación UPS necesitan recibir por lo menos cincuenta horas de voluntariado por parte de los empleados de UPS. En obediencia a las leyes de la privacidad, principalmente en Europa, hay una cláusula permitiendo que las horas sean informadas anónimamente, protegiendo, pues, los datos acerca de los funcionarios.

El sistema de Gestión de Voluntariado *online* del **Citi** está disponible para los empleados en 11 idiomas. Ese sistema coloca a disposición de todos los funcionarios del Citi la capacidad de ubicar, a través de un portal, oportunidades de voluntariado patrocinadas por el Citi, así como les permite monitorear sus horas dedicadas al trabajo voluntario. Con la ayuda de ese sistema, el Citi promueve el Día Global en la Comunidad, que abarca anualmente alrededor de 45 mil voluntarios. Aunque la iniciativa de Web 2.0, que debería abarcar todas las empresas del Citi, no haya tenido tanto éxito como se esperaba, los nuevos Consejos de Voluntarios locales están pensando en desarrollar sus propias redes locales.

El Portal WE fue desarrollado para aumentar el impacto de **Nike** en la comunidad, incentivar el compromiso de más funcionarios y ofrecer a 36 mil empleados en todo el mundo una plataforma para promover las actividades comunitarias que más les gustan. El Portal WE permite que ellos encuentren locales para realizar trabajo voluntario, registren las horas dedicadas al voluntariado, divulguen eventos y oportunidades de voluntariado y mantengan un blog. El campo *WE Giving* del portal le ofrece la oportunidad de hacer donaciones en dinero – Nike completará la contribución con el mismo monto donado por cada empleado.

La plataforma de **SAP** ofrece acceso a las informaciones sobre proyectos, registro *online* en proyectos, juegos de recursos para los voluntarios embajadores y “wikis” a través de las cuales los voluntarios embajadores pueden publicar relatos de sus proyectos. A causa de la gran dependencia de la empresa de los medios de comunicación *online*, el contenido de la plataforma circula por toda la empresa continuamente.

## El programa *On Demand Community*

El programa *On Demand Community* (ODC) de IBM es el líder en el área, funcionando como un modelo de apoyo *online* al voluntariado. Orientado tanto a los 400 mil funcionarios activos como a los más de 16 mil jubilados en todo el mundo, el ODC, es ahora la base central del trabajo voluntario de todos los funcionarios de la empresa. Son 180 mil usuarios registrados de 84 países, siendo un 48% en los Estados Unidos y un 52% en otros países. Más de 11,5 millones de horas ya se registraron, tanto en programas de IBM como en otros esfuerzos voluntarios.

De acuerdo con la descripción de la página web de IBM, “el principal objetivo (del ODC) es incentivar cambios significativos y mensurables dentro de las agencias y organizaciones que, de otra forma, nunca tendrían acceso a este nivel de apoyo al voluntariado”. Así, el ODC no es apenas una herramienta de gestión. Es también un centro de recursos para dar un apoyo substancial a los voluntarios de IBM. Incluye alrededor de doscientas herramientas y recursos, algunos en 17 idiomas diferentes – presentaciones *online* actuales, vídeos, enlaces para páginas web de referencia, programas de computador y documentos que auxilian el trabajo voluntario en las áreas de interés prioritario de la IBM: perfeccionamiento del aprendizaje en las escuelas, superación de la exclusión digital y perfeccionamiento de las estrategias de negocios y de los resultados para las entidades sin fines lucrativos a través de la tecnología.

Con el ODC, los funcionarios de IBM pueden acceder a programas de ofertas de voluntariado, como el *MentorPlace*, un programa de IBM que conecta estudiantes y profesionales en un canal *online* abierto con el objetivo de ofrecer atención académica y consejería profesional. Organizado por lugar de trabajo en casi cuarenta países en donde IBM actúa, el programa combina entrenamiento en tecnología, interacción *online* y, en algunos locales, encuentros presenciales, siempre con el auxilio de los softwares de IBM.

Los funcionarios de IBM utilizan el ODC para evaluar sus habilidades, para hacer cursos online e entrenamiento de voluntarios, buscar oportunidades de acción, tener acceso a las herramientas del programa y monitorear sus horas de trabajo voluntario.

## V2V

El V2V es una red social innovadora que promueve el contacto directo entre voluntarios, posibilitando que colaboren en proyectos y se apoyen los unos a los otros.

En el campo de los negocios, el V2V ayuda a las empresas a que promuevan y gestionen sus esfuerzos voluntarios. Personaliza un ambiente de red social exclusivo para cada empresa cliente, conectando funcionarios, organizaciones sin fines lucrativos y visitantes. Por estar orientado tanto hacia los negocios como hacia los objetivos de las personas, el V2V se convirtió en una herramienta de gestión de voluntariado corporativo para las empresas en el Brasil.

El V2V permite que los voluntarios creen sus propios perfiles y actividades para reclutar otros voluntarios, así como registrar los resultados de sus acciones. Además de crear sus propias acciones, ellos también pueden participar de acciones de voluntariado corporativo y comités de voluntariado.

Las empresas tienen control administrativo y acceso a informes sobre resultados de sus programas en tiempo real. Pueden invitar instituciones aliadas a anunciar directamente sus ofertas de voluntariado. El V2V ofrece también la posibilidad de contar con páginas y funcionalidades específicas, para que cada una de las instalaciones de la empresa (tiendas, filiales, unidades) entre en contacto con la comunidad local y promueva el trabajo voluntario.

**C&A** descubrió que el uso de su Portal V2V es promovido de manera más eficiente en sus tiendas al por menor. Por ejemplo: los gerentes y funcionarios voluntarios se reunieron en el comedor con sus propios *laptops*, instalaron una pantalla e invitaron a todos a que se registraran, para ver cómo funciona el sistema y cómo utilizarlo. Ahora tiene 5.500 voluntarios inscriptos, un intercambio de 20 mil *e-mails* en un promedio de 260 mil visitas al portal al mes.

El V2V fue desarrollado en Brasil en el 2004, por el Programa Voluntarios, nacional, coordinado por la entonces primera-dama en alianza con IBM Brasil, la TV Globo y la página Globo.com, y es utilizado actualmente por 12 empresas.

## >> Tecnología para Consolidar y Crecer

Los portales y sus actividades relacionadas pueden ser fundamentales para el proceso de consolidación, fortaleciendo y expandiendo el voluntariado.

Para el **National Australia Bank** (NAB), la creación de un “quiosco self-service” *online*, en el 2004, fue un paso fundamental para la gestión unificada del trabajo voluntario, que antes era estructurado a través de sistemas múltiples compuestos por unidades separadas. Ahora existe un sistema único, ofreciendo datos que permiten el cambio de informaciones entre los voluntarios en toda la empresa.

El sistema “*Volunteer Planner*” (Planificador Voluntario) está en el centro de su programa de horas libres. Los funcionarios pueden encontrar oportunidades de voluntariado y anotarse en las que les interese. El sistema genera una respuesta automática aceptando la solicitud que es enviada en copia para el gerente de ese empleado. Algunos días antes de la fecha de la actividad, el sistema envía un mensaje. Después de la actividad, el sistema genera un e-mail pidiendo *feedback* sobre el proyecto. El *feedback* se comparte con la ONG beneficiada.



**Ford** desarrolló su propio sistema de *software* como parte de la reestructuración general de sus esfuerzos voluntarios. Ese sistema contribuyó para la meta de la empresa de “cambiar la dinámica” con las ONGs aliadas, ofreciéndoles nuevo acceso directo al sistema de Ford para anunciar proyectos de voluntariado. Cuando los funcionarios se inscriben *online*, se crean equipos ad hoc a través de toda la estructura organizacional, reforzando la nueva cultura de “Una Ford” que está en implementación. Ello también permite que los funcionarios interesados en oportunidades de voluntariado basado en habilidades puedan registrarse y que sean notificados por el sistema cuando se identifique una oportunidad.

Como parte del lanzamiento del sistema de gestión de voluntariado *online*, la **FedEx** creó un equipo de comunicación social que está utilizando el Facebook, YouTube, Twitter, blogs y el canal de video interactivo de la empresa para recoger y compartir relatos de voluntariado de sus funcionarios. La iniciativa apoya una campaña interna de narración de historias creada para despertar la toma de conciencia de los funcionarios.



En diciembre del 2010, la **Pfizer** lanzó su Red VOL.UNTEERZ, una plataforma interactiva que posibilita un involucramiento activo por parte de los funcionarios de la Pfizer. Pueden compartir oportunidades de trabajo voluntario y reclutar más empleados; encontrar ofertas de voluntariado que sean de su interés; monitorear el registro de horas; y aprovechar los recursos de apoyo para la organización de actividades. La Fase Uno de implementación ocurrió en siete de los países en los que opera Pfizer.

El lanzamiento fue precedido por el Desafío VOL.UNTEERZ, un período de seis semanas durante el cual los funcionarios fueron invitados a relatar las historias de sus trabajos voluntarios. Todos los funcionarios tuvieron la oportunidad de participar de una votación *online* de los proyectos “más inspiradores”. En seguida, un panel de empleados divulgó los 25 proyectos más votados, que recibieron una contribución financiera de Pfizer. Hasta el final de Desafío, 668 proyectos de 41 países se habían inscripto, 13 mil usuarios habían visitado la página web y más de 22 mil votos se habían computado.

Todo el cuadro de funcionarios del **Standard Chartered Bank** puede usar el portal *Volunteer* de la empresa para compartir fotos y relatos de voluntariado. También pueden anunciar oportunidades de voluntariado como un medio de reclutar otros funcionarios para participar.

**Monsanto** enfatiza el voluntariado promovido por los mismos empleados tanto individual como en equipo. El sistema *online* de la empresa apoya esas iniciativas, dándoles la oportunidad de sugerir proyectos y acciones voluntarias y de

invitar sus colegas de trabajo a que participen. El sistema también permite el monitoreo de horas, y, cuando el voluntario alcanza las veinte horas de trabajo en una organización, emite la solicitud *online* de una contribución de 250 dólares para esa organización.

## >>Voluntariado Online

A pesar de no estar todavía completamente diseminada, la tecnología se está abriendo camino en las empresas como una nueva forma de que los funcionarios realicen trabajo voluntario – a través del voluntariado *online*, que construye relaciones prolongadas de formación y tutoría; del micro voluntariado, que facilita contribuciones individuales para acciones mayores y de proyectos *skill-based* (basados en habilidades) de larga distancia.

\* En el 2010, **Kraft Foods** hizo una alianza con Sparked para crear un programa-piloto *online* de micro voluntariado. Más de cincuenta funcionarios participaron, ayudando a 48 ONGs a trabajar en cuestiones relacionadas a la salud, nutrición y niños en 38 países. Las principales habilidades utilizadas fueron el *marketing*, las ventas y la *social media* (medios o redes sociales). Esos nuevos tipos de oportunidades fueron recibidos con un índice de aprobación extraordinario por los que contribuyeron: un 67% comentó cómo había sido fácil encajar el trabajo en sus cronogramas, y 92% dijeron que el micro voluntariado debería ser ofrecido a todos los funcionarios. Como dijo uno de ellos: “Yo no tengo tiempo para dedicarme a otras actividades voluntarias en este momento, pero de esa manera puedo, por lo menos, contribuir de alguna forma”.

Un voluntario de Kraft Foods usó sus conocimientos en idiomas para traducir pedidos de financiación del inglés al español para una ONG internacional, ampliando el acceso a inversores. Otra utilizó sus habilidades en redes sociales, intercambio y gestión de contenido para aconsejar una ONG sobre cómo utilizar los perfiles del Facebook para ampliar la toma de conciencia sobre su trabajo.

La tecnología también permite que voluntarios en diversas partes del mundo trabajen de la manera que les sea más conveniente en un esfuerzo conjunto que puede ejercer un impacto extraordinario.

\* El **Linklaters** estableció una alianza con los Abogados Sin Fronteras para dejar disponible a los jueces y abogados del país todo el conjunto de la jurisprudencia de Liberia. El sistema legal liberiano está basado en el *Common Law* (derecho consuetudinario) y en los precedentes de los tribunales, pero los jueces tenían acceso limitado y esporádico a las decisiones anteriores, y no existía una manera de indexación más amplia de los más de cuarenta volúmenes de la jurisprudencia.

Ciento setenta abogados del Linklaters en todo el mundo revisaron y resumieron 3.200 procesos. Los procesos fueron enviados a los abogados por correo electrónico y siempre agrupados de a diez o veinte. De esa manera, los abogados podían trabajar a distancia, según les conviniera, a lo largo de un período de tres a cuatro semanas, enviando, al final, resúmenes de los procesos revisados.

Como resultado de ese proyecto, ahora los jueces pueden encontrar, leer y hacer comparaciones con casos anteriores con más facilidad, lo que amplía la eficacia y eficiencia de los procesos judiciales en Liberia, reforzando el Estado de Derecho.

Aunque se llame, a veces, de “voluntariado virtual”, las relaciones creadas *online* pueden ser bastante reales, ejerciendo gran impacto sobre todos los participantes, especialmente sobre los programas de formación. Los programas de formación y tutoría online se están integrando cada vez más a los esfuerzos voluntarios empresariales.

Los funcionarios de **Motorola Mobility**, por ejemplo, ofrecen contenido *online* para estudiantes que están buscando ideas y apoyo para sus proyectos de ferias de ciencias; además, sirven como orientadores mientras desarrollan sus proyectos.

El programa *On Demand Community*, de **IBM** (ver cuadro lateral, en la página 53), incluye el MentorPlace para conectar los funcionarios orientadores con los estudiantes.

## Piensa al respecto...

Crea oportunidades online para que los funcionarios compartan sus historias personales sobre voluntariado, ayudando de esa manera a que otros entiendan el valor de ese tipo de acción.

Permite que los funcionarios divulguen sus propias ofertas de voluntariado, invitando a que se junten los demás.

Incluye en tu portal recursos realmente útiles para los empleados, promoviendo, de esa manera, su uso, en vez de simplemente recaudar datos para el uso de la empresa.

Añade textos informativos que les ayuden a los funcionarios a desarrollar las habilidades como voluntarios.



# Europa

## Diversidad. Crecimiento. Esos son los términos principales para describir el voluntariado empresarial en Europa.

La **diversidad** fue definida de manera breve por un observador: “En Europa, hay 27 abordajes, culturas, economías y filosofías diferentes sobre cómo los sectores de la sociedad se relacionan los unos con los otros. No es posible aplicar un modelo único para todos.”

Ese pensamiento reverberó en el informe del Centro Europeo de Voluntariado sobre su Asamblea General del 2009 en Praga, que se concentró en el voluntariado corporativo: “Los modelos de RSE y las actitudes con relación a ella son muy diferentes entre un país y otro. Las diferencias son un reflejo de la historia, las tradiciones, el sistema, la percepción y comprensión del voluntariado en casa país.”<sup>1</sup> Tal vez más que en cualquier otra región, el voluntariado corporativo en Europa está moldeado por esas diferencias. Pero hay fuertes evidencias de que también se está convirtiendo en un componente central de las estrategias de responsabilidad social empresarial y una herramienta para el compromiso de los funcionarios. Hay una infraestructura cada vez más fuerte para apoyarlo.

### >> Crecimiento

Por toda Europa, casi sin excepción, hay una sensación de “más” voluntariado corporativo – sea en el aumento real de las actividades, en el interés entre las empresas, o en la visibilidad y legitimidad.

En un informe de 2008 de ENGAGE sobre cómo el compromiso del funcionario en la comunidad puede mejorar las habilidades de trabajo para los desfavorecidos y socialmente excluidos, una descubierta fundamental fue que “la inversión empresarial en el compromiso comunitario de los voluntarios, alcanzó hoy día niveles significativos y está cada vez más relacionada a la estrategia básica de los negocios.”<sup>2</sup>

El estado del arte del voluntariado empresarial en Europa fue discutido en un foro especial de la Asamblea General del Centro Europeo de Voluntariado en Valencia en abril de 2010. Los participantes describieron un crecimiento continuo en el campo del voluntariado empresarial, la elaboración de un abordaje más estratégico por parte de las empresas, y más empresas utilizándolo como una herramienta para el perfeccionamiento de los funcionarios.

Una pesquisa publicada en el 2011 en Alemania concluyó que “casi un 84% de las empresas estudiadas en Alemania... dicen que practican regularmente el voluntariado corporativo y afirman que este desarrollará un papel cada vez mayor”<sup>3</sup>

Un estudio del 2009 sobre empresas de España realizado por la Cooperación Internacional y por la IESE Business School reveló que entre las empresas pesquisadas, un 70% de aquellas con más de 500 funcionarios crearon programas de voluntarios – y casi un 60% de esos programas fueron iniciados en los últimos cuatro años.<sup>4</sup>

En una entrevista para el proyecto, líderes de la ÖSGD, la Asociación de Voluntariado Empresarial de Turquía, resumen una situación del voluntariado empresarial en el país como “claramente en expansión; la calidad está aumentando; el apoyo a la gestión está creciendo”.

Entre 2007 y 2008, el número de días de voluntariado empresarial organizados por el *Czech Donors Forum* (Foro Checo de Donadores) aumentó en 74%, y el número de voluntarios en 20%.<sup>5</sup>

La pesquisa en Estonia y en Malta, parte del proyecto del EPSEV (*Empowering Private Sector Employees through Volunteering*, o “Fortaleciendo Trabajadores del Sector Privado por medio del Voluntariado”) que fue fundado por la Unión Europea, indica un interés creciente en el voluntariado empresarial – hasta en países donde esta no es la norma. En Estonia, aunque apenas alrededor del 12% de las empresas pesquisadas estén involucradas, “el interés es bastante alto”.<sup>6</sup> En Malta, aunque apenas 5% de las empresas entrevistadas realicen cualesquier iniciativas voluntarias, más del 60% están “interesadas en organizar un programa”.<sup>7</sup>

Le agradecemos a Maria-Jose Subiela y David Halley del ENGAGE, Yilmaz Arguden de la ARGE Consulting y Basak Güçlü de la ÖSGD, Iciar Lumbreras de la Cooperación Internacional, y a los colegas del Centro Europeo de Voluntariado, de la Volunteering England y en las empresas globales que participaron del Estudio sobre las Empresas Globales.

## >> Preocupaciones

Tres preocupaciones – todas importantes y en debate, pero aun no solucionadas – surgieron con frecuencia. La primera es la cuestión de la definición: ¿qué es el voluntariado empresarial? ¿Es posible o necesario diferenciar entre “voluntariado apoyado por el empleador” y “voluntario de los empleados”? ¿El voluntariado corporativo es un voluntariado “real” o es algo diferente? En segundo lugar, en muchos países hay una tradición de mantener la vida personal y el trabajo separados el uno del otro. ¿El voluntariado empresarial interfiere en ello? ¿Es adecuado que empresas incentiven los funcionarios a prestar servicios voluntarios en actividades promovidas por ellas? En tercer lugar, parece haber un poco de resistencia por parte de las ONGs en involucrarse con el voluntariado empresarial, tal vez como reflejo de cierta resistencia al respecto de la “pureza” de ese tipo de voluntariado, o una falta de convicción sobre la motivación que puede estar por detrás de eso.

## >> Infraestructura

La infraestructura para apoyar el voluntariado corporativo en Europa también se está fortaleciendo. Eso queda claro no solo en la *CSR360 Global Partner Network*, una red global de organizaciones sin fines lucrativos en cerca de 24 países europeos, sino también en el Centro Europeo de Voluntario y, especialmente, en los centros de voluntariado nacionales en toda la región.

## >> Construyendo Alianzas

Europa ocupó la delantera en el desarrollo de modelos de colaboración entre las empresas para acciones voluntarias – por medio del ENGAGE en 12 ciudades en Europa y más seis fuera del referido continente; en los Consejos Nacionales de Voluntariado Corporativo en Turquía y en Portugal; en el trabajo de *Corporate Citizenship* y de las empresas en el LBG (antiguo *London Benchmarking Group*). ENGAGE, con base en la organización *Business in the Community* (Negocios en la Comunidad) en Londres, desarrolló un modelo singular para relacionar, en ciudades seleccionadas, empresas y ONGs importantes en alianza para desarrollar actividades voluntarias en colaboración. Cada proyecto es elaborado y financiado localmente, y generalmente involucra tanto empresas locales como globales. Ello aumenta el impacto al apalancar diferentes fuerzas, y le da a las empresas la oportunidad de aprender las unas con las otras y atraer para el programa empresas no involucradas hasta el momento.

La ÖSGD, Asociación de Voluntariado Empresarial de Turquía, formada en 2002, ahora incluye más de 50 empresas locales y globales. La Asociación da apoyo a las empresas en el desarrollo de programas, construyendo alianzas con ONGs y diseñando actividades colaborativas. ENGAGE involucra empresas en programas educacionales para alumnos de la escuela primaria sobre los efectos del calentamiento global y la importancia del reciclaje.

El programa de reconocimiento anual de la ÖSGD, *Awards from the Heart* (Premios del Corazón), es una herramienta importante para celebrar y fortalecer el voluntariado corporativo. Con el apoyo de la *ARGE Consulting*, el programa utiliza “una metodología objetiva para identificar y premiar los ‘mejores de la clase’ en los comportamientos deseados... asegurándose que hay una evaluación objetiva no sólo de los resultados, sino también del abordaje usado para lograr esos resultados y la asimilación de la cultura correcta”. El *feedback* dado a todos los participantes garantiza que “todos tengan oportunidad de aprender y perfeccionarse”.<sup>8</sup>

El GRACE en Portugal, fundado en 2000 para promover iniciativas empresariales de responsabilidad social, incluye más de 60 empresas locales y globales. Ellas organizan el GIRO, un día anual de servicio voluntario, como “una intervención de impacto... para mejorar las condiciones físicas”. Su proyecto con ENGAGE coloca voluntarios en contacto con jóvenes para darles apoyo en el desarrollo de las habilidades para el empleo.

**Footnotes:** 1. “Developing Employee Volunteering: A joint venture between volunteer organisations and companies: Strategies – Success Stories – Challenges”. “Desarrollando el Voluntariado Corporativo: una acción conjunta entre organizaciones voluntarias y empresas: Estrategias - Casos de éxito - Desafíos”. Informe final report de la Conferencia de la Asamblea General del CEV, Praga, Mayo 2009. Publicado por el Centro de Voluntariado Europeo. 2. “Employee Community Engagement: An effective way of improving skills essential for employment amongst disadvantaged and socially excluded groups of people within the EU.” “Compromiso Comunitario de los empleados: un medio efectivo de mejorar las habilidades esenciales para el empleo entre los grupos de personas desfavorecidas y socialmente excluidas en los EEUU”. Publicado como parte de Laboratorios de RSE: Dándole vida a la Alianza Europea en Responsabilidad social Empresarial (RSE). Noviembre 2008. 3. “Corporate Volunteering Studie 2011” Estudio de Voluntariado Corporativo 2011”, publicado por AmCham Alemania y disponible en su sitio [www.amcham.de/fileadmin/user\\_upload/Presse/2011/Corporate\\_Volunteering\\_Studie\\_2011\\_Final.pdf](http://www.amcham.de/fileadmin/user_upload/Presse/2011/Corporate_Volunteering_Studie_2011_Final.pdf) e informado en [www.dw-world.de](http://www.dw-world.de) en 5 de marzo de 2011. 4. “Voluntariado Corporativo en España” publicado por la Cooperación Internacional y el IESE Business School en diciembre de 2009. 5. “Developing Employee Volunteering...”, op. cit. 6. “Survey on corporate volunteering in Estonia”. “Investigación sobre el voluntariado corporativo en Estonia”. Desarrollo del Voluntariado en Estonia, 2010. Disponible en [www.epsev.eu](http://www.epsev.eu). 7. “EPSEV Research Summary Report”. “Informe Ejecutivo del Estudio de EPSEV”. SOS Malta, 2011. Disponible en [www.epsev.eu](http://www.epsev.eu). 8. Yilmaz Argüden, ARGE Consulting, Estambul, correspondencia por email, Febrero 2011.

# El voluntariado basado en Habilidades y el Voluntariado Internacional



**El voluntariado basado en habilidades (*skill-based volunteering*) y el voluntariado internacional surgen como nuevas e importantes tendencias con un buen potencial de impacto – pero todavía hay grandes obstáculos que necesitan superarse para que alcancen todo su potencial.**

**E**l voluntariado basado en habilidades y el voluntariado internacional ganaron gran visibilidad en los últimos años, pues la adopción de uno o de otro, y a veces de ambos, por parte de las empresas, llamó la atención para su alto potencial de ampliar el impacto positivo que las empresas pueden ejercer tanto en los problemas locales como en los globales.

Los retos que se deben superar para la realización de ese potencial de impacto son muchos, tanto dentro de la empresa como en la comunidad en la que actúan. Esos dos tipos de voluntariado empresarial son los que utilizan recursos de modo más intensivo y, en suma, ocupan un nicho importante, pero en general no están disponibles para la gran mayoría de los funcionarios.

Para las empresas que entienden las varias formas por las que el voluntariado puede llegar a ser un recurso estratégico en la búsqueda de sus objetivos de negocios es muy probable que un modelo u otro, o ambos, puedan ser, en la mejor de las hipótesis, componentes de programas voluntarios más amplios y no el único camino que utilizan para involucrar sus funcionarios.

## **Voluntariado Basado en Habilidades**

El voluntariado basado en habilidades – el uso consciente de habilidades profesionales y personales en beneficio de la comunidad – es tan antiguo como el propio voluntariado empresarial.

En los últimos años, aun así, viene surgiendo como uno de los tópicos más “calientes” en el área del voluntariado empresarial. Sus defensores afirman que él debería estar en el centro de lo que están haciendo las empresas, despertando pues, el interés y, en algunos casos, ansiedad con relación a su implementación. Como declaró una empresa: “El tren del voluntariado basado en habilidades está saliendo de la estación y nosotros todavía no estamos en él, pero queremos estar”.

Hay un consenso sobre el valor del voluntariado basado en habilidades como:

- un modo de que las empresas amplíen el impacto sobre problemas específicos;
- una fuente de capacitación para las ONGs y las comunidades;
- un modo de fortalecer el compromiso de los funcionarios y aumentar sus habilidades;
- una oportunidad para que los empleados coloquen en práctica las habilidades que ya tienen y puedan adquirir otras nuevas.

Está claro también para las empresas que existen muchas barreras para colocarlas en práctica.

Tanto el voluntariado basado en habilidades como el voluntariado internacional presentan una alta tasa de retorno de la inversión con gran potencial de impacto. Pero, para muchas empresas esas prácticas seguirán siendo restrictas por el hecho de que no permiten el compromiso en masa de los funcionarios y exigen una gran inversión.

Para que sea eficaz, el voluntariado basado en habilidades necesita tener alguna forma de gestión especializada para definir el proyecto, crear oportunidades específicas, seleccionar y preparar los voluntarios, y garantizar un resultado satisfactorio de los trabajos asumidos.

Alianzas sólidas con ONGs para obtener gestión especializada en el asunto son esenciales para el éxito de la implementación del voluntariado empresarial. Los dos modelos de voluntariado ofrecen oportunidades para que las ONGs asuman las responsabilidades de gestión de programas como terceros, trayendo valor agregado para las empresas.

**1. Interés del empleado.** “Mis funcionarios no quieren usar sus habilidades cuando hacen trabajo voluntario. Quieren plantar árboles y participar de otros proyectos puntuales.” Variaciones sobre ese mismo tema fueron recurrentes en las observaciones hechas por las empresas participantes. Los funcionarios prefieren actividades que promuevan nuevas conexiones sociales, que den satisfacción personal, o desarrollen conocimientos o habilidades que no están relacionadas a su trabajo.

**2. Recursos Necesarios.** Para funcionar de modo más eficaz y causar más impacto, el voluntariado basado en habilidades necesita tener alguna manera de gestión especializada, con el objetivo de establecer alianzas con ONGs que recibirán y gestionarán los voluntarios, definirán proyectos, crearán oportunidades específicas, seleccionarán y prepararán voluntarios, y garantizarán un resultado satisfactorio de los trabajos asumidos. Ello exige una inversión significativa por parte de las empresas – sea inversión interna, sea de terceros para ONGs intermediarias – y el costo puede hacer que el programa sea inaccesible a muchas empresas.

**3. Limitaciones de Tamaño.** Por una cuestión de limitación de recursos, muchas veces solo se puede ofrecer oportunidades de practicar el voluntariado basado en habilidades a un número relativamente pequeño de funcionarios.

**4. Limitaciones de Tiempo.** Cuando el voluntariado en habilidades se estructura dentro de una determinada programación de horas libres, surgen límites, debido a problemas de disponibilidad de tiempo, para los tipos de actividades que pueden ser cumplidas y para lo que se puede hacer.

La observación hecha por una empresa de que “aún estamos tratando de entender el modelo”, no quiere decir que el voluntariado basado en habilidades no tenga un alto valor potencial de desarrollo futuro. Resalta, sin embargo, la realidad del desafío que es implementar este voluntariado en la escala deseable.

### >> Haciendo que el modelo funcione

Para algunas empresas, el voluntariado basado en habilidades es una porción asumida y de largo plazo de su abordaje estratégico al voluntariado. En la **GE**, por ejemplo, el voluntariado basado en habilidades no es un proyecto separado, sino que “un medio de realizar el trabajo desarrollado a partir de alianzas con ONGs. Es algo orgánico”.

La **FedEx** cree que es a través de las actividades del voluntariado basado en habilidades que se hace posible ver cómo “el voluntariado está arraigado en nuestro carácter”, a la medida en que los funcionarios identifican formas de usar las competencias de la empresa y las suyas propias en la búsqueda de soluciones para necesidades específicas. Con base en su habilidad en el área de la seguridad, la empresa patrocina el programa Niños Seguros Caminan por Aquí dentro del programa *Safe Kids Worldwide* para educar a los niños en edad escolar sobre la prevención de accidentes en el tránsito. Los funcionarios voluntarios promueven programas de toma de conciencia en las escuelas sobre la prevención de accidentes de tránsito, participan de comités de educación para el tránsito y acompañan a los niños en la ida a la escuela y en la vuelta a casa en el *International Walk to School Day*, una caminata que ocurre todos los años, en el mes de octubre.

\* La **SK** es vista como una de las empresas mejor administradas de Corea. Consideran que su principal característica está relacionada a la capacidad de gestión, pero también reconocen que cada funcionario tiene habilidades individuales. El programa *SK Pro Bono* fue desarrollado para sacar provecho de dos aspectos, ampliando la capacitación de los emprendedores sociales y multiplicando el impacto que los funcionarios o la empresa podrían ejercer independientemente. La SK reúne un equipo formado por gente de las más variadas habilidades, del desarrollo de estrategias, hasta contabilidad y mercadeo. Ese equipo trabaja, pues, durante un año, participando del grupo de emprendedores sociales. Ello trae beneficios no solo a los emprendedores sino también para las habilidades de los voluntarios.

Por ejemplo: a empresa social “*School for Happiness*” (Escuela para la Felicidad), fundada por la SK, viene ayudando a ex profesores y mujeres que ya tuvieron hijos a que abran

## “¿Qué es una habilidad?”

Para **Disney**, el planeamiento del voluntariado basado en habilidades empieza, tal como ocurre en varias empresas, con una pregunta: “¿En qué habilidades hace más sentido concentrarse?” Muy a menudo las empresas responden a esta pregunta concentrándose en la gente más preparada o con más conocimiento técnico. Pero Disney sabe muy bien que todo tipo de habilidades puede beneficiar a la comunidad. Son capaces de imaginar a los animadores enseñándoles a los niños a dibujar, o utilizando sus talentos en un evento, o los paisajistas de los parques temáticos donando sus talentos para ayudar a dejar más bellos los jardines de la sede de una ONG.

En el **Marriott**, muchas iniciativas de voluntariado están afinadas con las actividades hoteleras de la empresa – proveer abrigo, alimentación y trabajo en un ambiente saludable. Las habilidades de sus voluntarios – sean los ingenieros que trabajan en el programa Hábitat para la Humanidad, sean los gestores de los hoteles que actúan en los consejos locales de organizaciones sin fines lucrativos – son las mismas que utilizan diariamente en sus trabajos.

Los funcionarios de las tiendas **C&A** contribuyen con sus habilidades de vendedores, ayudando a organizar ventas de ropas y bazares promovidos por ONGs, enseñándoles a las organizaciones cómo exponer la mercadería, además de cómo administrar el dinero.

Ex-fusileros navales funcionarios de la **Huundai** usan sus conocimientos de buceo para limpiar ríos y también para rescate y recuperación.

Los choferes de la **UPS**, profesionales de seguridad y otros voluntarios de la empresa utilizan sus horas de descanso para dar el curso de conducción segura de la empresa, el *UPS Road CodeSM*, para adolescentes y choferes novatos. En los Estados Unidos, la UPS ofrece un programa en las agencias participantes de los *Boys and Girls Clubs of America* (red de clubes de recreación para los jóvenes en los Estados Unidos). El curso *UPS Road Code* también es dado por funcionarios de la UPS de Canadá y Europa, y se expandirá para la región de Asia-Pacífico.

La **SOMPO**, que tiene un 60% de su receta oriunda de seguros de automóviles, opera sus propios talleres mecánicos autorizados. Los funcionarios de esos talleres suelen juntarse a los funcionarios de SOMPO para trabajar en proyectos de reparación de sillas de ruedas organizadas por el *Chikyu Club* (Club de la Tierra), la asociación de funcionarios que gestiona el voluntariado para la empresa. Los mecánicos de **FedEx** usaron sus conocimientos a servicio del avión “*Flying Eye Hospital*” de la ONG Orbis International.

sus propias escuelas para enseñar niños cuyas familias no tienen situación para pagar cursillos preparatorios tradicionales. El grupo de voluntarios del SK Pro Bono les dio asesoría sobre gestión, mercadeo y publicidad.

En **IBM**, el voluntariado basado en habilidades es incentivado “por ser extremadamente valioso para la comunidad y para los funcionarios”. En 2011, los IBMistas tuvieron muchas oportunidades de colocar sus conocimientos profesionales y de negocios a servicio de la comunidad en la conmemoración del centenario de la fundación de la empresa. El programa “Celebración de Servicio”, con un año de duración, es uno de los principales componentes del festejo del centenario.

El programa de voluntariado basado en habilidades administrado por **Pfizer** es el Aliados Globales de la Salud (ver en “Voluntariado Internacional”). Ahora, a causa del éxito de ese programa, la empresa empezó un nuevo programa-piloto para formar equipos de voluntariado basados en habilidades en las comunidades en las que opera. La expectativa es que ello muestre el valor de proyectos de corto plazo e incluya cada vez más a los funcionarios en el trabajo voluntario junto a las ONGs locales.

En la ciudad de Groton, Connecticut (EUA), por ejemplo, equipos del centro de pesquisas y desarrollo de la empresa, formados por seis o siete personas, están trabajando con los centros de salud de las ONGs locales, atendiendo a pacientes con Alzheimer y sus familiares. Cada miembro del equipo dona de tres a cuatro horas por semana a lo largo de los tres meses de duración del proyecto, que fue concebido para mejorar la calidad del servicio ofrecido. Un funcionario local del departamento de Relaciones con la Comunidad hace la supervisión del proyecto, trabajando con un grupo que incluye gente del departamento de RRHH y de Pesquisa y Desarrollo para delinear la acción, identificar y seleccionar las ONGs aliadas y los miembros del equipo. Una organización intermedia-ria trabajó con Pfizer y las ONGs seleccionadas para delimitar la envergadura de los proyectos y para evaluar el progreso y el éxito en general.

### >> Estructurando el sistema

Otras empresas empezaron más tarde su voluntariado basado en habilidades, pero están buscando activamente convertirlo en un componente central de alto impacto de su voluntariado como un todo.

La **KPMG**, por ejemplo, pasa actualmente por un momento de transición del “voluntariado basado en la comunidad” para el “voluntariado basado en habilidades, con valor agregado”. Por ser una empresa prestadora de servicios, son pocas las imposiciones hechas de arriba hacia abajo. En verdad, están buscando un consenso sobre el concepto del voluntariado basado en habilidades que promueva dentro de la empresa el foco sobre la cuestión: “¿Estás utilizando en tu trabajo voluntario las habilidades que utilizas diariamente en tu vida profesional?” La clave es encontrar oportunidades de utilizar habilidades que se puedan trasladar a proyectos que satisfagan a los funcionarios.



El **National Australia Bank** (NAB) cree que el voluntariado basado en habilidades ejerce un impacto mayor tanto en las organizaciones beneficiadas como en los voluntarios. Fijaron una meta para 2010-11 de que un 15% de su voluntariado será basado en habilidades (en 2009-10 ese tipo de voluntariado totalizaba un 8%). Reconocieron que uno de los principales retos que la empresa debe enfrentar para hacer del voluntariado basado en habilidades un éxito, es la inversión, especialmente en profe-

sionales que puedan conversar con las ONGs para diseñar los proyectos, dirigir la acción y ejecutar el seguimiento y la evaluación necesarios.

Un paso en esa dirección fue la creación, en alianza con el *Volunteering Australia* -el centro nacional de voluntariado de Australia- de un conjunto de herramientas proyectadas para ayudar a las ONGs a que se preparen para el voluntariado basado en habilidades y aprendan a gestionarlo. El programa “Creando un Papel para el Voluntariado Basado en Habilidades”, orienta las ONGs paso a paso en la evaluación de sus necesidades, en la definición de oportunidades de voluntariado y en la redacción de una descripción de trabajo. El proceso es auxiliado por el “Registro de Habilidades”, que clasifica las funciones de cada funcionario del banco en categorías generales e identifica las habilidades que pueden ofrecer, expresadas en un lenguaje adecuado a los grupos comunitarios.

La “Gestión de las Funciones del Voluntariado Basado en Habilidades” ayuda a la ONG a prepararse para entrevistar posibles voluntarios, planear la implantación y el entrenamiento, y expresar claramente el resultado deseado del trabajo, así como diseñar las principales etapas.

El Cuerpo de Sustentabilidad de la Dow enfatiza la participación de los funcionarios especialistas en desarrollo de TI, tecnología de la cadena de proveedores, gestión financiera, mercadeo y planificación de estrategia. Mantienen una base de datos de los funcionarios que mostraron interés en participar, buscando en él y en las redes internas para encontrar la gente adecuada para las necesidades y los proyectos identificados.

## Voluntariado Internacional

El trabajo que vienen realizando los voluntarios corporativos en programas internacionales es impresionante e inspirador – incluyendo desde la mejoría de la calidad de la atención médica en África hasta la reforestación en Asia, del combate al trabajo infantil en América Latina hasta la creación de oportunidades de empleo en el Leste Europeo.

Sin embargo, en realidad, el voluntariado empresarial internacional está recién empezando, y son relativamente pocas las empresas con programas de impacto. Éstos suelen adaptarse a los intereses comerciales de la empresa, a la cultura empresarial y a los conjuntos de habilidades específicas de sus funcionarios.

Con la importante excepción del *Corporate Service Corps* de la IBM, los programas son relativamente pequeños. A causa del alto costo de los viajes, gastos con manutención, gestión de proyectos y, en algunos programas, la necesidad de sustituir los funcionarios ausentes, solamente un número reducido de empleados puede participar.

Por todos esos motivos, el voluntariado basado en habilidades y el voluntariado internacional pueden permanecer como programas “de nicho” – con alto potencial de impacto, pero limitados en su alcance.

Cinco empresas se comprometieron a desarrollar programas internacionales relevantes y sustentados - **BD, Dow, GSK, IBM y Pfizer**. Ellos comparten una serie de características.

**1. Alineados con la Empresa.** En todos los casos, existe un claro alineamiento con las principales habilidades de la empresa – en IBM, los problemas son solucionados con tecnologías innovadoras; BD, GSK y Pfizer se valen de sus expertos en el área de la salud; en Dow el programa está alineado con las Metas de Sustentabilidad y posicionamiento al respecto del Elemento Humano para el 2015.

**2. Basado en Habilidades.** Está claro para todas las empresas que sus programas se refieren a la utilización de las habilidades y experiencias profesionales de sus funcionarios. Pfizer reúne colegas en toda la empresa con base en sus conocimientos médicos y de negocios; IBM abarca no apenas la gente de TI sino que profesionales expertos en otras áreas y también ejecutivos orientados hacia cuestiones de gestión urbana; Dow congrega funcionarios con especialidad en TI, tecnología en canales de suministro, gestión financiera y planificación estratégica.

**3. Foco en el Problema.** El Programa Aliados Globales de la Salud, de Pfizer, fue concebido para mejorar la calidad de atención médica ofrecida a comunidades carentes en todo el mundo; el *Corporate Service Corps*, de IBM, fue creado para tratar de “proyectos de desarrollo económico gestionados por la comunidad”; el *Volunteer Service Trips*, de BD, y el PULSE, de GSK, pretenden mejorar los sistemas de atención médica; Dow se concentra en la resolución de los principales retos globales. El foco en el problema permite que las empresas definan claramente el alcance de sus programas, atraigan voluntarios con las habilidades necesarias, incentiven diversas fuentes de recursos dentro de la empresa y construyan alianzas duraderas con las ONGs del área.

**4. Desarrollo de Habilidades y Liderazgo.** El propósito de esos programas es desarrollar futuros líderes para la empresa. El programa de voluntariado de PULSE de GSK ofrece oportunidades para usar y/o desarrollar todos los cinco elementos-clave del “GSK Behaviors”, especialmente la construcción de relaciones y flexibilidad de raciocinio. IBM encara el programa especialmente como “un laboratorio de aprendizaje e innovación para los negocios del siglo XXI” que ayuda a que los funcionarios comprendan mejor las complejidades de las realidades mundiales, trabajen con equipos multiculturales y los dirijan. Para Dow, el compromiso del funcionario y la oferta de una “experiencia única de desarrollo de liderazgo” son los dos principales propulsores de su programa.





**5. Proceso Riguroso.** Esas empresas llevan muy en serio sus programas y los gestionan de acuerdo con los más altos patrones. Por ejemplo: cuando creó cuatro proyectos-piloto, Dow sintió la necesidad de desarrollar un abordaje estratégico, para implantar la infraestructura adecuada y organizar los mecanismos del programa.

Para los voluntarios, todo empieza con el proceso de inscripción. En Pfizer el proceso no termina hasta que la ONG local que se beneficiará tome la decisión final con relación a cuales candidatos a voluntarios atienden mejor a sus necesidades. La GSK invita “funcionarios con alto desempeño” a que se inscriban. Los elegidos deben no sólo demostrar conocimientos y experiencia profesionales sino que deben tener lo que se llama de “el gene *PULSE* – inteligencia emocional, cultural y social, flexibilidad de raciocinio, capacidad de juzgar situaciones y ganas de aprender”.

BD suele recibir un número de inscritos para el *Volunteer Service*

*Trips* de seis a siete veces mayor que la cantidad de vacantes disponibles. Se hacen evaluaciones separadas de los conocimientos técnicos y de las “habilidades interpersonales”, tales como comunicación, capacidad de organización, etc. Para cada viaje anual, eligen un número igual de voluntarios que serán los próximos de la lista para el viaje del año siguiente .

En IBM, los voluntarios trabajan juntos entre cuarenta y sesenta horas durante los tres meses que anteceden la implantación del programa, pasando por una serie de etapas establecidas para la formación de equipos de desarrollo de habilidades.

En Pfizer, todos los miembros del Aliados Globales de la Salud participan de un amplio programa de cuatro días de orientación y entrenamiento en la sede de la empresa, en la ciudad de Nueva York. El contenido programático abarca desde la preparación del trabajo y la logística hasta cuestiones relevantes sobre salud pública y mercados emergentes, entrenamiento de adaptación cultural y preparación para la reintegración. Los voluntarios tienen la oportunidad de entrar en contacto e interactuar con los dirigentes de Pfizer y con participantes del programa durante el entrenamiento.

BD reúne los participantes del *Volunteer Service Trips* desde dos a tres meses antes del viaje para un entrenamiento de cuatro días de duración que abarca desde la preparación logística hasta el entrenamiento de habilidades y la práctica de la enseñanza mediante la demostración del aprendizaje (*teach back*). Entre el entrenamiento y el comienzo del programa, los voluntarios participan de dos tele conferencias por semana con el especialista de la ONG aliada local para que se mantengan informados sobre los cambios necesarios y para que se preparen mejor para el trabajo que van a realizar.

Todos los programas tienen también políticas claras orientadas hacia los departamentos de recursos humanos – quién paga qué, cómo sustituir funcionarios ausentes, garantías laborales para los voluntarios, etc.

## Desde las Escuelas hasta la Innovación

En **Kraft Foods**, el voluntariado basado en habilidades fue, en verdad, la primera acción voluntaria de la empresa, iniciada en la unidad de Pesquisa y Desarrollo de Productos como un medio de usar los conocimientos de los científicos del área alimenticia para ayudar a los países en desarrollo.



**Nike** promueve el contacto entre sus ejecutivos con directores de escuelas de presupuesto reducido en Pórtland, en la provincia de Oregon, en los Estados Unidos, como parte de su *School Innovation Fund* (Fondo de Innovación Escolar). Los ejecutivos actúan como mentores, se dedican a estrategias para fortalecer las escuelas y participan de las actividades escolares. La empresa también les ofrece apoyo financiero en efectivo.

La principal opción de voluntariado basado en habilidades de la **Rolls-Royce** para sus funcionarios del Reino Unido es que se dediquen al *STEMNET* (*Science, Technology, Engineering and Mathematics Network*, una organización inglesa que tiene como objetivo estimular a los jóvenes a que desarrollen habilidades en las áreas de Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas) como Embajadores, atendiendo a las solicitudes de las escuelas para ayudar en las actividades curriculares y extracurriculares. Sirven como fuentes especializadas para los profesores y como modelos de conducta para los alumnos.

El voluntariado en la **Motorola Mobility** está conscientemente basado en habilidades. Los funcionarios son colocados en contacto con las escuelas y las ONGs beneficiadas por la Fundación Motorola Mobility para que coloquen sus conocimientos especializados a disposición para el apoyo a la enseñanza de la ciencia y la tecnología. Grande parte del reclutamiento ocurre por medio de la divulgación en los consejos para la diversidad y otras estrategias de comunicación orientadas hacia los funcionarios de la empresa. Las oportunidades para la realización del trabajo voluntario también son anunciadas en la herramienta online de la empresa, llamada *My Community Profile*.

**6. Alianzas.** Ninguna de las empresas afirmó que podría implementar ese programa sola. Todas trabajan en conjunto con ONGs aliadas con calificación y vasta experiencia comprobadas en la organización y gestión de proyectos voluntarios internacionales, desde la evaluación de las necesidades hasta la selección de anfitriones locales, pasando por el entrenamiento de adaptación cultural en la llegada de los voluntarios al país hasta la gestión de todo el proceso.

**7. Aprendiendo.** Más que cualquier otro tipo de programa analizado en este estudio, esas empresas están tratando deliberadamente de aprender sobre y con las experiencias de sus funcionarios voluntarios. La *Boston University School of Public Health* produce una evaluación externa y un informe anual sobre el impacto del programa Aliados Globales de la Salud de Pfizer, evaluando el desarrollo de los voluntarios y los efectos sobre la capacitación.

**IBM** mantiene una alianza con la *Harvard Business School*, que hace evaluaciones independientes, ayudándole a la empresa a entender el impacto de su programa de voluntarios, las comunidades beneficiadas y la propia empresa. En los dos meses siguientes a la implantación del programa, se espera que los voluntarios “reflexionen, aprendan y apliquen”, evaluando y compartiendo sus experiencias dentro y fuera de la empresa.

**GSK** hace una encuesta interna entre sus voluntarios seis meses después que vuelven del programa de voluntariado internacional, para saber cómo evalúan los servicios prestados y el valor de su participación. **BD** contrató al *Corporate Citizenship* para hacer un estudio de caso de sus tres años de Proyectos de Servicios Voluntarios prestados en Gana. Las ONGs que fueron sus aliadas les envían informes constantemente sobre los progresos después del viaje, y los voluntarios participan de entrevistas para evaluar sus experiencias. **Dow** monitorea qué es lo que ocurre en las organizaciones beneficiadas después de la ejecución de los proyectos, no sólo para verificar si los objetivos del proyecto se cumplieron sino para saber cuáles fueron las implicaciones: ¿las sugerencias se implementaron, ganaron más dinero, la calidad de los servicios mejoró?

Los resultados son impresionantes:

- En febrero del 2011, el *Corporate Service Corps* de IBM, creado solamente en 2008, envió su centésimo equipo y su milésimo voluntario a un proyecto internacional. Funcionarios de más de 50 países se ofrecieron como voluntarios, en equipos, en 20 países.
- Desde su lanzamiento, en el 2003, ya pasaron más de 270 voluntarios por el programa Aliados Globales de la Salud, de Pfizer. El programa viene atrayendo sistemáticamente los mejores talentos de las áreas técnicas y funcionales de toda la Pfizer, y se considera el mejor modelo de programa, tanto por su impacto global en la salud, como por su valor para los funcionarios y negocios.



## Respondiendo a las Crisis Humanitarias en el país de origen y en el Exterior

La **UPS**, reflejando el foco de su marca en “logística”, desarrolló un abordaje de pilares múltiples con su Programa de Ayuda Humanitaria (*Humanitarian Relief Program, HRP*) para ayudar comunidades arrasadas por desastres. Contribuyendo con su capital intelectual, con tecnología y la inmensa red global de recursos de su red de suministros, ayuda ONGs, gobiernos y agencias de las Naciones Unidas a movilizar artículos de socorro, haciendo frente a uno de los mayores desafíos en tiempos de crisis.

Los funcionarios de la UPS trabajan actualmente con aliados estratégicos – Cruz Roja Norteamericana e Internacional, UNICEF, CARE, Programa Mundial de Alimentación, Ejército de Salvación y ACNUR (Alto Comisariato de las Naciones Unidas para Refugiados) – en apoyo a sus iniciativas voluntarias en tres áreas principales: prontitud y preparación antes de los desastres, respuesta de emergencia durante un desastre y apoyo durante la recuperación pos crisis.

Otro componente fundamental del programa de ayuda humanitaria de la UPS es el cuerpo de primeros auxilios, voluntarios de la UPS entrenados como “agentes de logística humanitaria” que son enviados cuando ocurre un desastre en determinada comunidad. En los Estados Unidos, la UPS hizo una alianza con la Cruz Roja para crear un equipo de primeros auxilios Logistics Action. En el ámbito internacional, la UPS colabora con tres de sus competidores en el mercado, la TNT en los Países Bajos, la *Agility Logistics* en el Kuwait y la *Maersk* en Dinamarca. Juntas formaron la *Logistics Emergency Team* para ofrecer el apoyo al Programa Mundial de Alimentación (PMA) y el *Global Logistics Cluster* de la ONU. Los equipos están distribuidos por las diferentes regiones del mundo y están preparados para entrar en acción cuando activadas por el PMA, normalmente en situaciones cuando más de medio millón de personas son afectadas por algún desastre natural.

## Diversos Abordajes

A **American Airlines** (AA) tal vez le parezca más fácil practicar el voluntariado internacional que a la mayoría de las otras empresas, debido a la facilidad para transportar los voluntarios de un país a otro. Por medio de los *Airline Ambassadors* (Embajadores de las Aerolíneas) y de las *Medical Wings International*, (Alas Médicas Internacionales), las dos ONGs fundadas por los funcionarios de la AA, sus voluntarios organizan e integran misiones médicas, acompañan niños que necesitan atención médica no disponible en sus países de origen y entregan ayuda humanitaria. En casos de desastres naturales, los funcionarios de la AA usan sus privilegios de viaje para trabajar con una ONG local, con el apoyo de los funcionarios voluntarios en los Estados Unidos, que promueven recaudación de fondos y recursos en efectivo.

El programa *Connecting Hearts Abroad* (Conectando Corazones en el Exterior), de la **Eli Lilly and Company**, concede dos semanas de licencia remunerada para que 200 funcionarios participen de servicios voluntarios y viajes de inmersión cultural en África, el Este Europeo y América Latina. Los participantes son seleccionados entre los inscritos en las filiales de Lilly en todo el mundo, formando equipos con profesionales de diferentes funciones y de varios países, en alianza con la Cross Cultural Solutions, y disfrutando la oportunidad de “transponer los límites de la empresa para poder comprender mejor a la gente que utiliza nuestros remedios”.

Manteniendo el foco en la sostenibilidad, **Fujitsu** organiza un viaje anual a Borneo para la siembra. Los funcionarios se hacen cargo del costo del viaje y usan una combinación de las “pausas para el voluntariado” concedidas para la empresa con sus vacaciones personales. Con la contribución financiera de 10.000 empleados, la empresa fundó el *Fujitsu Group Eco-Forest Park*. Los voluntarios ya plantaron más de 37.500 mudas en este parque. La empresa también tiene un programa sabático para que los funcionarios de Japón puedan participar del programa *Japan Overseas Cooperation Volunteers* (Voluntarios de Japón en Cooperación Internacional), dirigido por el gobierno, que les garantiza a los participantes la permanencia en sus empleos después del volver del viaje. Todos los años participan uno o dos funcionarios.

Hace una década los empleados de **Timberland** en Japón decidieron tomar una actitud para ayudar a contener las tormentas

de arena del desierto Horqin, en Mongolia, que llevan millones de toneladas de arena hacia los países del este de Asia. El Horqin, que ocupa un área casi del tamaño de Suiza, pasó de región de pasto a desierto con el agotamiento de la tierra debido a la agricultura y pastoreo excesivos. Las empresas patrocinan viajes anuales para sembrar en la “*Timberland Forest*” (Floresta Timberland), que ya plantó más de un millón de árboles en la región.



El programa Vacaciones Solidarias, de **Telefónica**, ofrece todos los años la oportunidad de que 100 funcionarios de todo el mundo se anotaran al programa Pro-Niño, que combate el trabajo infantil en América Latina. Los voluntarios, elegidos entre un conjunto de 600 inscritos anualmente, donan su tiempo de vacaciones y pagan por su comida, mientras que la empresa se hace cargo de los pasajes en avión, hospedaje y costos del proyecto. El programa surgió a partir de una idea presentada a la empresa por los funcionarios de España.

La empresa **salesforce.com** promueve el voluntariado internacional, pero deja que los funcionarios se hagan cargo de la organización de todo el proceso. Los voluntarios pueden usar sus seis días de licencia remunerada por año para la iniciativa “*Volunteer Time Off*”, pero necesitan hacer frente a los costos asociados a su participación. Un grupo de funcionarios franceses fue a trabajar en un proyecto de reestructuración de una escuela en Polonia. Ese tipo de iniciativa orientada a los funcionarios puede resultar en un nuevo modelo de alianza sostenible – por ejemplo, un único funcionario en Irlanda empezó un trabajo a la distancia para atender a las necesidades del área de TI en una escuela en Kenia, después reclutó otros funcionarios para que se juntaran en un viaje que resultó en la creación de un fondo de becas para niñas de Kenia.

La Fundación **Alcoa** patrocina un programa de becas de estudio, en alianza con el *Earthwatch Institute*, que ofrece a sus funcionarios horas remuneradas para que hagan trabajo voluntario en expediciones de pesquisa y sostenibilidad. Los participantes se convierten en “embajadores del verde” y son convocados a compartir sus experiencias con los colegas de la comunidad cuando vuelvan. Se juntan a los funcionarios de Alcoa de todo el mundo que están comprometidos en sus comunidades de varias maneras diferentes, desde la plantación de árboles hasta el reciclaje y la atención a niños y ancianos.



- Con apenas dos años, el *PULSE* de GSK ya colocó más de 120 voluntarios en 33 países, prestando servicio a 42 organizaciones aliadas o orientadas hacia la salud pública.
- Desde el inicio del programa *Volunteer Service Trips* de BD, en 2005, un total de 95 voluntarios participó de tres viajes a Gana, dos a Zambia y una a Haití. Además de ello, BD también participó del PEPFAR (Plan de Emergencia del Presidente de los Estados Unidos para el Combate a la SIDA), enviando 27 voluntarios altamente calificados que hicieron 12 viajes al África, al sur del desierto de Sahara con el objetivo de entrenar técnicos de laboratorios en sistemas de control de calidad y testes, así como para perfeccionar los procesos de manoseo de la sangre.
- El *Corps Sustainability* de la Dow fue lanzado en el 2009. Hasta fines del 2010, ya tenía siete proyectos en ejecución, con una contribución voluntaria de más de 630 horas y planes de expansión entre 12 y 14 proyectos hasta fines de 2011.

Esas cinco empresas se destacaron entre todas las que participan de este estudio. Lo que están haciendo se debe considerar como apenas el comienzo de lo que las empresas en todo el mundo pueden hacer si asumen un compromiso con el voluntariado internacional.



## Piensa al respecto...

Ten una visión amplia cuando ve a evaluar las habilidades profesionales que tus funcionarios puedan ofrecer. El voluntariado basado en habilidades puede ser una excelente oportunidad para que participen aquellos que, de otra manera, podrían no participar.

Determina el nivel de inversión que dispones para el voluntariado basado en habilidades. Es mejor hacer menos con calidad que mucho sin calidad.

En el caso de una empresa global, quizás el abordaje más eficiente para el voluntariado internacional sea por medio de las ONGs regionales, que puedan distribuir las tareas entre los países de aquella región.

# América del Norte

## Podemos decir mercedamente que América del Norte es el lugar de origen del voluntariado corporativo como es conocido actualmente.

El voluntariado corporativo surgió primeramente en los Estados Unidos, como resultado de un proceso orgánico arraigado en la historia y cultura del país, y moldeado por eventos contemporáneos.

Históricamente, los líderes de negocios eran líderes comunitarios reconocidos, promoviendo sus comunidades, reaccionando frente a los desastres naturales y necesidades urgentes o fortaleciendo las instituciones fundamentales de la comunidad. En la década de los 70 ya estaban establecidos los elementos principales para promover el voluntariado en los formatos que conocemos hoy día:

- \* amplio reconocimiento de la magnitud de los problemas humanitarios, sociales, económicos y ambientales;
- \* un clima de activismo, desde los derechos civiles y movimientos antiguerra hasta programas de voluntariado entre alumnos universitarios y el *Peace Corps* (el Cuerpo de Paz, del gobierno americano, creado en 1961);
- \* una creciente presión social en el campo de los negocios para una acción socialmente responsable;
- \* una nueva generación de empleados juntándose a la fuerza de trabajo, con la expectativa de ver sus empleadores actuando de manera responsable y apoyándolos en su compromiso personal.

Surgía también una infraestructura nacional y local para promover y apoyar el voluntariado, atento intelectualmente a los nuevos medios de movilizar voluntarios para la obtención de un mayor impacto.

*Volunteers from the Workplace*, (Voluntarios en los locales de trabajo) la primera pesquisa sistemática sobre voluntariado empresarial, fue publicada por el NCVA (*National Center for Voluntary Action*, el Centro Nacional de Acción Voluntaria) en 1979. En una pesquisa nacional, 333 grandes empresas relataron tener algún programa de funcionarios voluntarios – 79% cedían su gente, el precursor del voluntariado basado en habilidades de hoy día; 72% operaban con políticas de concesión de tiempo en horario laboral; 62% realizaban proyectos en grupo; - y 40% de las empresas ofrecían oportunidades de servicio voluntario prolongado, en tiempo integral, como “licencia para servicio social”.<sup>1</sup>

En 1986, el libro *A New Competitive Edge*, (Una Nueva Aresta Competitiva) del sucesor del NCVA, articuló por la primera vez el argumento “bueno para la comunidad, bueno para los funcionarios, bueno para la empresa” con relación al voluntariado corporativo.<sup>2</sup>

### >> Estado actual

**Hoy día, sería raro encontrar una empresa a partir de un cierto porte en los Estados Unidos o en Canadá que no incentivara o apoyara sus empleados de alguna forma a que hicieran trabajo voluntario.**

*The State of Corporate Citizenship in United States 2009: Weathering the Storm* (El Estado de la Ciudadanía Corporativa en los EEUU 2009: Capeando el temporal) del Centro de la Ciudadanía Corporativa del Boston Collage refuerza esa idea. De 300 empresas con más de mil funcionarios, 83% afirmaron estimular el voluntariado de los funcionarios, con 67% ofreciendo voluntariado no especializado y 60% apoyando servicios pro bono y basados en habilidades.

Para esas empresas, el motivo principal (55%) para apoyar el voluntariado es “perfeccionar las relaciones publicas, la marca y la reputación”, seguido de “aumentar la satisfacción con el trabajo y la permanencia de los funcionarios” (42%), “estimular la creación de equipos de funcionarios” (35%) y “ayudar a los funcionarios a crear relaciones con gente importante en la comunidad” (32%). Apenas 12% citaron “promover la capacitación de los funcionarios” como parte de su motivación.<sup>3</sup>

Las empresas norteamericanas entrevistadas por el estudio sobre las Empresas Globales dejaron claro que la recesión causó pocos impactos negativos en el voluntariado. De hecho, como dijo uno de los entrevistados y muchos estuvieron de acuerdo, hubo una “profunda reingeniería con un foco mayor en las necesidades básicas, especialmente de aquellos que perdieron sus empleos”.

Gran parte de la información disponible sobre el voluntariado empresarial en Canadá es descriptiva y anecdótica. En 2001, por ejemplo, *Volunteer Canada* e *IMAGINE* trazaron el perfil de las iniciativas voluntarias de 25 grandes empresas canadienses. En ese estudio, era citada la información de la *National Survey of Giving, Volunteering and Participation* (Pesquisa Nacional de Donación, Voluntariado y Participación) del año 2000 en la que un 28% de los empleados voluntarios habían afirmado que tenían permiso para alterar sus horas de trabajo con el objetivo de participar de actividades voluntarias.<sup>4</sup>

Un examen informal en el 2011 de las páginas web de los 25 mayores empleadores empresariales en Canadá reveló que el voluntariado era mencionado en por lo menos 17 de ellos. Trece enfatizaban la contribución financiera hecha por la empresa en contrapartida a las horas de servicio voluntario prestadas por sus empleados. De manera general, había menos informaciones sobre las actividades voluntarias en sí y apenas algunas historias de voluntarios individuales.

## >> Infraestructura

### **Apropiado o no, el voluntariado empresarial en América del Norte se convirtió en un modelo con el cual las empresas en otras regiones del mundo se comparan.**

Lo que muchas veces puede no reconocerse suficientemente es la importancia de la infraestructura que existe en la región para promover, apoyar y facilitar el voluntariado empresarial. Desde los fines de los 70, el “centro de voluntariado nacional” en los Estados Unidos, en sus varias encarnaciones, le dio prioridad al liderazgo en voluntariado corporativo y reunió una especie de “consejo de voluntariado empresarial nacional”. Hoy día, el *Points of Light Institute* y la red de voluntariado *Hands On Network*, con 250 Centros de Acción, son las ONGs líderes, reconocidas en la convocatoria del voluntariado corporativo en los Estados Unidos. Hay también casi 100 Consejos de Voluntariado Corporativo locales, muchos convocados o formados por Centros de Voluntariado locales que actúan como vehículos para que las empresas formen redes, aprendan las unas con las otras y colaboren entre ellas.

En 2005, el *Volunteer Canada* expandió su papel de liderazgo histórico al formar una alianza con la *Home Depot Canada* para crear el Consejo Corporativo de Voluntariado (*Corporate Council on Volunteering*), hoy formado por más de 20 ejecutivos empresariales con mucha experiencia. El Consejo se concentra en tendencias y cuestiones actuales del compromiso empresarial en la comunidad y es el operador del Centro de Excelencia en el Compromiso Empresarial en la Comunidad (*Centre for Excellence in Corporate Involvement*). El Centro es un esfuerzo cooperativo de empresas y ONGs para fortalecer la comunicación, la cooperación entre ellas, y se concentra en cuatro pilares – Información, Currículo, Pesquisa y Mejores Prácticas, además de Consultoría de Apoyo.

## >> Retos

Las iniciativas voluntarias de las empresas en América del Norte son, en la mayoría de los casos, semejantes a las empresas en todo el mundo, enfrentando muchos de los mismos retos operacionales delineados en el Estudio sobre Empresas Globales.

Tres desafíos surgen como siendo exclusivos de la región:

**Innovación.** Las empresas expresaron discretamente cierta preocupación sobre si la región aun lidera la innovación en el campo del voluntariado. A medida que el voluntariado corporativo crece en todo el mundo, ¿será que la “vanguardia” está ahora en otras regiones?, ¿será que las “nuevas ideas” vienen de otros lugares? Las evidencias nos sugieren lo contrario. Por ejemplo: **IBM** sigue siendo lo que muchos reconocen como el líder mundial en el área con su programa *On Demand Community* y programas internacionales, basados en habilidades; **GE** es el modelo de “consejos voluntarios” para el voluntariado dirigido por funcionarios; **Pfizer** es líder en la manera en la que se viene desarrollando, gestionando y evaluando el trabajo de profesionales altamente habilitados, y aprendiendo con ello, en el tratamiento de los problemas prioritarios en otros países.

**Globalización.** Tal vez la verdadera cuestión sea si las empresas de América del Norte están propensas a aprender con el resto del mundo. Al globalizarse, las empresas de los Estados Unidos tuvieron que aprender a gestionar el voluntariado con sensibilidad con relación a las múltiples culturas con las que ahora trabajan y crear una flexibilidad necesaria en sus abordajes. Necesitan ahora no solamente adaptarse “al mundo de afuera”, sino que emplear en casa lo que están aprendiendo en el resto del mundo.

**Infraestructura.** El voluntariado empresarial se convirtió en un gran “negocio” para las ONGs, universidades, investigadores y consultores en América del Norte, al punto de que las empresas, muchas veces, se ven repletas de oportunidades para liderar, participar, contribuir, financiar y contratar a terceros. Aunque la competencia sea saludable, la complejidad de la infraestructura lleva a una falta de desarrollo cooperativo de recursos, una sensación de que las empresas están esforzándose para crear “algo nuevo” con el objetivo de llamar la atención, alianzas temporarias y mutables y dificultades para que las empresas puedan conocer todo lo que está disponible, cuanto más conseguir evaluar las alternativas.

#### Footnotes:

1. Kenn Allen, Shirley Keller e Isolde Chapin. *Volunteers from the Workplace*. National Center for Voluntary Action, 1979.
2. Cynthia Vizza, Kenn Allen e Shirley Keller. *A New Competitive Edge*. VOLUNTEER – The National Center, 1986.
3. *The State of Corporate Citizenship in the United States 2009: Weathering the Storm*. Boston College Center for Corporate Citizenship, 2010.
4. *Volunteers at Work: How Canadian Businesses Encourage and Support Volunteerism*. Volunteer Canada and IMAGINE, 2001.



**UPS** es líder mundial en logística, ofreciendo una gran variedad de soluciones que incluyen transporte de empaques y flete, la simplificación del comercio internacional, y la aplicación de tecnologías avanzadas para gestionar de manera más eficiente el mundo de los negocios. Con sede en Atlanta, UPS atiende a más de 220 países y territorios en todo el mundo.

Desde su fundación en 1907, UPS construyó su legado como una empresa-ciudadana responsable y dedicada, apoyando programas que ofrecen soluciones a largo plazo para las necesidades de la comunidad. Fundada en 1951, la Fundación UPS ejerce el liderazgo en las iniciativas de ciudadanía corporativa a través de la filantropía y el voluntariado en las comunidades locales, nacionales y globales.

Las áreas focales de la Fundación son conocimientos sobre aspectos globales y económicos, diversidad, sustentabilidad ambiental, seguridad de la comunidad y eficacia de las organizaciones sin fines lucrativos.

La generosidad de la organización incluye la donación tanto de dinero como de tiempo de sus más de cuatrocientos mil funcionarios que viven y trabajan en diversas regiones del mundo. A los funcionarios se les ofrecen oportunidades a través de las ONGs aliadas, de los programas de la empresa y de eventos comunitarios que ayudan a estimular el crecimiento del programa.

Dos programas fundamentales demuestran el compromiso de la empresa con servicios para la comunidad a través del uso del voluntariado especializado en su filantropía. El programa *UPS Road CodeSM* utiliza las habilidades de los conductores voluntarios de la UPS, de profesionales de seguridad y otros funcionarios para, en su tiempo libre, enseñarles las técnicas de conducción defensiva de la empresa a los adolescentes y conductores novatos. Como reflejo del foco de la marca en "logística", la UPS desarrolló el *Humanitarian Relief Program* (Programa de Ayuda Humanitaria), un programa con múltiples pilares que lleva ayuda a las comunidades plagadas por los desastres. A través de una contribución de capital intelectual, tecnología, voluntariado especializado y una amplia red global de recursos de cadenas de suministro, UPS ayuda a las ONGs con las que tienen alianzas en el sector humanitario a lidiar con el desafío de transportar suministros de auxilio a comunidades devastadas.

Mundialmente, UPS es miembro fundadora de la *Logistics Emergency Team* (Equipo de Urgencia Logística), un grupo de auxilio internacional de urgencia relacionado al PMA (Programa Mundial de Alimentación). Equipos en todas las regiones del mundo son entrenados y preparados para responder al llamado del PMA, generalmente en las situaciones en las que más de medio millón de personas fueron afectadas por un desastre natural. En los Estados Unidos, UPS se alió a la Cruz Roja Norteamericana con el objetivo de crear Equipos de Acción Logística, compuestos por voluntarios de UPS que ayudan a la Cruz Roja Norteamericana en momentos de crisis.

El sentido de alianza está en todo lo que UPS hace en la comunidad. La empresa elige organizaciones comunitarias líderes dentro de sus áreas focales, y así reúne voluntarios de UPS y recursos financieros para ayudar a capacitarlos. Los funcionarios son fuertemente incentivados a comprometerse. La empresa fijó una meta de tres horas voluntarias al año por empleado. Muchos ejecutivos expertos ofrecen sus servicios en las comisiones de directivos de ONGs tanto nacionales como internacionales. Gerentes de operaciones locales son entrenados a cómo comprometerse en sus comunidades.

UPS asumió el importante compromiso de dar el ejemplo en donación a la comunidad, y los números lo indican. Durante muchos años, los UPSers (empleados de UPS) ofrecieron más de 1,3 millones de horas anuales de trabajo voluntario a las comunidades alrededor del mundo. UPS es la única organización que hasta hoy contribuye con un billón de dólares para *United Way*.

## Platino

El voluntariado de **C&A** combina su compromiso con el desarrollo social, ayudando a sus colaboradores a convertirse en ciudadanos activos y bien informados, con la idea de que todo lo que hacen debe ser divertido.

El programa “Caja de Herramientas Literatrupe”, incluye todo lo que los voluntarios necesitan para interactuar de manera divertida y significativa con niños de menos de seis años – una gran bolsa de libros, juguetes y juegos tradicionales, títeres, un manual y un video de entrenamiento con una metodología para seguir.

Los voluntarios del programa “Cartografía” elaboran mapas de los recursos del vecindario, conociendo, pues, a los habitantes y las organizaciones de la comunidad construyendo relaciones que dan visibilidad a las potencialidades locales.

Las tiendas de C&A son incentivadas a donar ropas y accesorios a las organizaciones locales. Pero, al descubrir que algunas de estas entidades no tenían capacidad de colocar en el mercado las mercaderías con eficiencia, los voluntarios de C&A se ofrecieron para enseñarles las técnicas de venta al por menor, cómo disponer los productos para la venta hasta una gestión financiera eficaz. El resultado fue el aumento de la renta de los grupos de adquisición de nuevas habilidades.

C&A Brasil es la líder de las iniciativas voluntarias de la empresa. Existe un gran incentivo en ayudar su fuerza de trabajo, generalmente jóvenes en sus primeros empleos que trabajarán en la empresa por apenas algunos años, a aprender sobre las realidades sociales del país y a crear confianza en su habilidad de contribuir con ciudadanos activos.

En el 2010, más del 25% de los colaboradores brasileños de C&A se juntaron a grupos de voluntarios liderados por 182 funcionarios en 84 ciudades. Bajo la dirección del Instituto C&A, que promueve la inversión social y el compromiso comunitario de la empresa, fueron creados un comité de directivos y gerentes nacionales y 15 comités regionales. La empresa atribuye el éxito en el voluntariado a la sinceridad del propósito, a la autonomía que la empresa le da a sus funcionarios, y al desarrollo conjunto del programa comprometiendo tanto la empresa cuanto los funcionarios.

*C&A es una de las mayores cadenas de ventas al por menor del mundo de la moda. Es una empresa familiar fundada en Holanda en 1841, con una filosofía corporativa de apertura, justicia y confianza, así como un fuerte compromiso con la conducta ética, la responsabilidad social y la sustentabilidad. Hoy, C&A opera en 18 países europeos y en dos de América Latina, así como en China. En Brasil, C&A es la mayor empresa de ventas al por menor de moda. Abrió su primera tienda en agosto de 1976, en São Paulo. Al final de noviembre de 2010, tenía 190 tiendas por todo el país, desde Manaus en el norte hasta Porto Alegre en el sur. C&A también emplea más de 18 mil colaboradores en Brasil.*



## Oro



En **GE**, la cultura evolucionó con el pasar de los años, de manera que el voluntariado es una parte orgánica de la cultura de la empresa, no algo impuesto de arriba hacia abajo, pero que se fue diseminando a través de hipótesis compartidas sobre lo que es deseable en el comportamiento corporativo e individual, en las comunicaciones dentro de la empresa y en los liderazgos en los niveles regional, nacional y local. La cultura es reforzada por el reconocimiento formal del directivo-ejecutivo y de otros líderes en altos cargos. Esta cultura compartida sostiene el compromiso transversalmente en las diversas unidades de diferentes negocios y en las incontables maneras por las que los funcionarios pueden hacer trabajo voluntario.

Esa cultura es liderada por una amplia red global, con más de 200 centros de voluntarios en 50 países que se concentran en prioridades locales en las áreas de educación, salud, medioambiente y desarrollo de comunidades. Los consejos operan en el mismo ritmo del planeamiento regular de la empresa y mezclan actividades continuas con proyectos puntuales, voluntariado general con el basado en habilidades. En 2010, funcionarios y jubilados de GE lideraron más de 4,6 mil proyectos en todo el mundo y contribuyeron con 1,1 millón de horas voluntarias para sus comunidades.

La estructura del consejo está tan profundamente impregnada en la empresa que casa consejo está dirigido por una unidad de negocios que lo adopta, ofreciendo seguimiento financiero y transparencia, monitoreo y ayuda en la solución de problemas. Fuera de los EEUU, ello se hace geográficamente a través de estructuras regionales de la empresa.

Los proyectos del *GE Volunteers* también integran y apoyan los mayores programas de la Fundación GE. El programa *Developing Health Globally* (Desarrollando la Salud Mundialmente) utiliza los productos, la experiencia y el desarrollo de los funcionarios de GE para mejorar la atención a la salud en algunas comunidades rurales seleccionadas en África, América Latina y Asia. Los empleados voluntarios del Foro Africano-Americano, del Foro Hispánico y del Foro Asiático-Pacífico Americano de la GE apoyan el programa con alianzas con cada hospital beneficiado para el monitoreo de la utilización del equipo y para compartir la mejores prácticas de negocios.

*GE (NYSE: GE) es una empresa de tecnología avanzada, servicios y finanzas enfrentando los desafíos más complejos del mundo. Dedicada a la innovación en las áreas de energía, salud, transporte e infraestructura, GE opera en más de 100 países y emplea alrededor de 300 mil personas en todo el mundo.*

# Patrocinadores

## Oro

En enero de 2011, **Motorola** se dividió en dos empresas independientes de capital abierto, Motorola, Inc. y Motorola Solutions, Inc. A la vez, Motorola Foundation se dividió en Motorola Mobility Foundation y Motorola Solutions Foundation.

Cada empresa, trabajando a través de su Fundación, asumió el compromiso de llevar a cabo la tradición del compromiso con la comunidad, la filantropía y el voluntariado que fue una marca de Motorola en sus 80 años de historia.

Motorola Mobility seguirá utilizando la experiencia de sus profesionales capacitados en todo el mundo para ayudar a que los jóvenes desarrollen el interés en la ciencia y en la ingeniería – como mentores de clubes de robótica, jueces de ferias y tutores en matemáticas.

Ampliando el fuerte liderazgo de Motorola en la creación y apoyo de la First Robotics Competition por más de 20 años, los funcionarios de Motorola Mobility actúan como jueces, mentores y entrenadores en competiciones y equipos.

Al juntar en pares a los voluntarios y a los beneficiarios, la Fundación tiene el objetivo de incentivar la capacitación y las contribuciones financieras para fortalecer el liderazgo organizacional, trayendo habilidades prácticas del mundo real para organizaciones sin fines lucrativos, constituyéndose pues en su “amigo en el mundo de los negocios”.

La Semana Global del Voluntariado y, en los EEUU, la participación activa en el evento anual *Make a Difference Day* (Día de Hacer la Diferencia) ofrece a todos los funcionarios la oportunidad de crear sus propios proyectos de acción voluntaria.

La premiación anual de la empresa, los *Volunteer Awards*, rinde homenaje al servicio extraordinario tanto de individuos, por su compromiso a largo plazo, como de equipos, por proyectos excepcionales en grupo. Elegidos por un Comité de empleados voluntarios que incluye premiados de los años anteriores, los premios se ofrecen a funcionarios de todas partes del mundo, representativos de la presencia global de la empresa.

*Motorola Mobility se separó de Motorola en enero de 2011, convirtiéndose instantáneamente en una de las mejores empresas de tecnología del mundo, “fundiendo tecnología innovadora con discernimiento humano para crear experiencias que simplifican, conectan y enriquecen la vida de las personas”. Tiene más de 20 mil empleados en todo el mundo.*



## Oro



Del Programa Aliados Globales de la Salud hasta el Programa *online VOLUNTEERZ Challenge*, **Pfizer** estableció una iniciativa voluntaria muy amplia construida por programas dirigidos por la empresa e iniciativas propuestas por los funcionarios.

El Programa Aliados Globales de la Salud (PGS) es el que comanda sus iniciativas, un programa internacional basado en habilidades que abarca grupos de colegas con especialidad médica y administrativa en misiones de tres a seis meses con organizaciones de desarrollo internacional con el objetivo de lidiar con cuestiones de salud global, especialmente las que afectan poblaciones discapacitadas. En los primeros ocho años del programa, alrededor de 270 funcionarios prestaron servicios en más de 40 países.

Este éxito hizo que Pfizer implantase proyectos piloto sobre voluntariado basado en habilidades con equipos trabajando por un corto período junto a las organizaciones de salud sin fines lucrativos en locales próximos a las instalaciones de Pfizer en los EEUU y Latinoamérica. Los proyectos en equipo crean oportunidades para que colegas en diferentes funciones trabajen juntos y traten desafíos estratégicos para fortalecer el suministro del servicio de salud.

Reconociendo la gran variedad de iniciativas de voluntariado dirigidas por empleados en todo el sistema global, la empresa lanzó la *VOLUNTEERZ Network*, una plataforma interactiva que permite que los funcionarios compartan oportunidades de voluntariado los unos con los otros; encuentren oportunidades; contabilicen horas de servicio; e investiguen en textos de apoyo. El lanzamiento fue precedido del *VOLUNTEERZ Challenge*, que invitó a los funcionarios a indicar y después elegir los proyectos “más inspiradores”, por lo que los vencedores reciben una contribución financiera para la ONG beneficiada.

Pfizer es la líder en evaluación y aprendizaje a partir de los programas voluntarios. Formó una alianza con la Universidad de Boston para evaluar el desarrollo de los programas voluntarios del PGS en comparación con los objetivos del desarrollo de los profesionales y para estudiar el impacto social del programa. El resultado son herramientas y medidas que son adoptadas por otras empresas para evaluar sus propias iniciativas voluntarias internacionales.

*Fundada en 1849, Pfizer es actualmente una de las mayores empresas farmacéuticas del mundo. Se dedica a aplicar la ciencia y sus recursos globales en el perfeccionamiento de la salud y del bienestar en todas las etapas de la vida. La empresa lucha para establecer el patrón de calidad, seguridad y valor en en desubrimiento, desarrollo y producción de remedios para personas y animales.*

## Plata Plus

“Hacer posible a que los que necesitan ayuda vivan sus vidas por cuenta propia, utilizando nuevas competencias para aumentar su capacitación y autonomía” – esa visión está presente en todas las iniciativas voluntarias de la **SK Telecom**.

SK Pro Bono reúne equipos de voluntarios capacitados para ayudar emprendedores sociales a mejorar sus habilidades de gestión. Trabajando directamente con los emprendedores por lo menos por un año, los voluntarios agregan conocimientos en planeamiento estratégico, gestión, *marketing*, contabilidad, etc.

El resultado es que el impacto tanto de los emprendedores como de la empresa se multiplica. Para los voluntarios es una oportunidad para que sus habilidades aumenten el alcance y el valor del emprendedor, para que refinen sus habilidades y aprendan más sobre la realidad social y sobre cómo lidiar con ella.

La manera con la que SK trata al voluntariado, así como sus esfuerzos en contribuciones sociales más amplias, son un reflejo de la creencia del fundador de SKT, Chey Jong-Hyun, en la importancia de “enseñar a la gente a pescar”. El foco no está apenas en ayudar al más vulnerable en la sociedad, pero también en ayudarlos a desarrollar las habilidades y la capacidad de que tengan vidas independientes y gratificantes.

Trabajando con 50 equipos, casi 90% de los funcionarios de la SK Telecom prestan servicios voluntarios todos los años, organizando de una a dos actividades al mes.

Pensando en ayudar a crear las bases para el éxito de la sociedad, la SKT creó el “Sunny”, un programa de voluntariado para estudiantes universitarios. Ellos enseñan y orientan niños discapacitados, les enseñan a gente anciana a utilizar los teléfonos móviles y utilizan sus habilidades artísticas en presentaciones en la comunidad con el objetivo de crear unión y promover el voluntariado.

Los alumnos también pueden sugerir proyectos para la oficina del SUNNY, indicando las necesidades de su región y proponiendo medios de atenderlas. Compiten por la financiación de proyectos y, por lo tanto, necesitan demostrar el valor potencial de sus ideas.

*SK Group fue fundado en 1953. Hoy día es el cuarto mayor conglomerado en Corea, con más de 80 empresas subsidiarias y afiliadas, más de 30 mil funcionarios y operadores en más de 40 países. SK Telecom fue adquirida y tuvo su marca remodelada por el Grupo en 1994. Se conoce actualmente como la empresa de telecomunicaciones más importante de Corea del Sur, con tecnología inalámbrica de punta para el mercado global.*



## PLata



El abordaje de la inversión social de **BD** va más allá de las tradicionales donaciones financieras y de productos, contribuyendo con las organizaciones filantrópicas, gubernamentales y no gubernamentales para mejorar los servicios de salud en todo el mundo. La empresa también ofrece su experiencia y el compromiso de sus socios para trabajar con aliados sin fines de lucro, distribuir servicios de salud esenciales y promover el desarrollo de la salud pública.

BD contribuye en varios proyectos con el PEPFAR (Plan de Urgencia del Presidente de los Estados Unidos en Combate al SIDA) para combatir enfermedades infecciosas letales en el África. Como esa contribución demostró resultados animadores, la BD viene fortaleciendo y expandiendo su compromiso.

A través del *Volunteer Service Trip Program* (Programa de Viaje de Servicios Voluntarios), todos los colaboradores de BD son invitados a inscribirse en misiones de tres semanas para ayudar a mejorar el sistema de salud en regiones médicamente discapacitadas. Por ejemplo, en 2009, colaboradores de BD, en contribución con la organización Direct Relief International, utilizaron su experiencia para perfeccionar la capacitación entre trabajadores de la salud pública local en Gana. La iniciativa incluyó el entrenamiento para el control de infecciones, obstetricia, cuidados de urgencia, gestión del banco de sangre, archivamiento de registros, seguridad del trabajador de la salud y apoyo a clínicas comunitarias en áreas vecinas. En 2011 los voluntarios trabajarán en Haití para ayudar a fortalecer la capacitación de la salud pública.

Además de las iniciativas voluntarias facilitadas por la empresa, BD apoya a los colaboradores en sus trabajos voluntarios personales. Asociados calificados de los EEUU son incentivados a prestar servicios voluntarios por hasta dos días enteros al año en horario remunerado para que participen del servicio comunitario. Muchos voluntarios donan su tiempo a escuelas y para apoyar la salud pública y a organizaciones comunitarias. En el año fiscal de 2010, los colaboradores de los EEUU cumplieron más de 15,9 mil horas de voluntariado durante horas de trabajo para BD.

*Fundada en 1897, BD (Beckton, Dickinson and Company) es una empresa de tecnología médica que atiende a las instituciones de salud, investigadores de ciencias biológicas, laboratorios clínicos, industria y público en general. BD produce y vende un amplio espectro de suministros médicos, aparatos, equipos de laboratorio y productos de diagnóstico. BD, con sede en los Estados Unidos, tiene más de 29 mil funcionarios (llamados asociados) y actúa en más de 50 países.*

# Patrocinadores

## Plata

Capitaneada por el compromiso y por el ánimo de su director-ejecutivo, **Kraft Foods** lanzó su primer proyecto global “Delicious Difference Week” (La Semana de la Diferencia Deliciosa) en 2009 con apenas siete meses de preparación – y lo vio realizado en 33 países en todo el mundo en aquel primer año y, en 2010, en 56 países, con participación de casi 25 mil funcionarios.

El éxito inmediato fue reflejo de un fuerte compromiso corporativo – desde el director ejecutivo y su equipo hasta los presidentes nacionales y gerentes de fábricas – y el trabajo de sus más de 250 Campeones en la Comunidad, que son responsables por la organización de proyectos y la movilización de los voluntarios.



Como la empresa tiene trabajadores de línea de producción que no se pueden alejar de sus funciones, se les ofrecieron opciones de trabajos nocturnos y a los fines de semana, y proyectos para llevar a casa y hacerlos con sus familias – confección de mantas de lana; montaje y decoración de canastas de alimentos; creación de tarjetas conmemorativas.

En 2010, trabajando en alianza con la Sparked, Kraft Foods lanzó un programa piloto *online* de microvoluntariado. Más de 50 funcionarios utilizaron sus habilidades en marketing, ventas y media social, ayudando a 49 ONGs que trabajan con cuestiones relacionadas a la salud, nutrición y niñez en 38 países – y dieron su aprobación incontestable a esa nueva oportunidad de servicios voluntarios.

El programa formal de la empresa empezó apenas en 2008, dirigido por funcionarios que demostraron interés en el voluntariado y un deseo de maximizar el impacto y, a la vez, incentivar el orgullo de los funcionarios de la empresa. Desde el principio, el programa reflejó el carácter global de Kraft Foods, a través de pesquisas y estudios junto a los funcionarios y grupos de discusión para entender las diferencias culturales relevantes de país a país.

El programa también estaba adecuado a las metas principales de la empresa. Sus áreas focales – hambre y estilos de vida saludables – son un reflejo del negocio. El voluntariado es una consecuencia natural de los valores de la empresa y crea una nueva oportunidad de contar su historia.

*Kraft Foods Inc. Es una potencia global en el área de alimentos, comercializando su marca mundialmente conocida en aproximadamente 170 países y generando una receta de 49,2 mil millones de dólares en 2010, siendo que más de la mitad de ese valor se obtuvo fuera de América del Norte. Once de las marcas más famosas de la empresa, generan, cada una, rendimientos de más de mil millones de dólares anualmente. La empresa tiene aproximadamente 127 mil funcionarios en todo el mundo, es líder reconocida en innovación, marketing, salud y bienestar y sustentabilidad.*

## Plata



Veinte veces al año, equipos de diez funcionarios de **Eli Lilly and Company** pasan dos semanas de servicio voluntario y de inmersión cultural en África, Asia, Europa Oriental y Latinoamérica. Los empleados son seleccionados entre los inscriptos oriundos de operaciones de Lilly en todo el mundo, formando equipos multinacionales e interfuncionales y, en alianza con Cross Cultural Solutions, reciben la oportunidad de “transponer los límites de la empresa para poder comprender mejor a la gente que utiliza nuestros medicamentos”.

El programa *Connecting Hearts Abroad* (Conectando Corazones en el Exterior) es uno de los cinco programas que definen el amplio abanico del voluntariado de Lilly.

El GDOS (*Global Day of Service*, o Día Mundial del Servicio) es el más visible de esos programas. Funcionarios y equipos de funcionarios en todo el mundo forman alianzas con ONGs locales en proyectos de servicios en la comunidad – desde plantar árboles en Turquía hasta una caminata de caridad a lo largo de la Gran Muralla de China contra la tuberculosis. En la ciudad natal de Lilly, Indianápolis, en la provincia norteamericana de Indiana, más de ocho mil funcionarios prestan servicios voluntarios, muchos en proyectos para dejar más bonita la ciudad.

Los funcionarios que son altamente capacitados en el proceso de gestión de negocios Seis Sigma prestan servicios junto a las ONGs y gobiernos locales y estatales para ayudar a mejorar los procesos organizacionales y de gestión de programas, aumentando la eficiencia y llevando mejores servicios a la gente.

Aliados a la Federación Internacional de la Cruz Roja y del Creciente Rojo, los funcionarios de Lilly se están convirtiendo en voluntarios expertos para la atención de urgencia en catástrofes.

Los científicos de Lilly están dando su contribución voluntaria como expertos junto a los profesores de ciencias en todo el estado de Indiana, un modelo que será reproducido en toda la provincia en alianza con otras empresas.

Reconociendo que el voluntariado necesita gestionarse como cualquier otra unidad de negocios, Lilly montó programas de voluntariado estratégicamente con el objetivo de aumentar el compromiso de los funcionarios y agregar valor a la marca. Además, la eficiencia del proceso Seis Sigma es utilizada para garantizar la eficacia y la implementación eficiente de programas, contribuyendo para su éxito global.

*Fundada en 1876, Eli Lilly & Co. es la décima mayor empresa farmacéutica del mundo. Con sede en Indianápolis, Indiana, tiene 40 mil funcionarios en todo el mundo. Lilly realiza pesquisas clínicas en más de 50 países, tiene instalaciones de pesquisa y desarrollo en ocho, plantas de producción en 13, y vende sus productos en 143 países.*

## Plata

**Telefónica Volunteers** (Voluntarios de Telefónica) es una red de más de 20 mil voluntarios en 19 países diferentes. Gestionada por la Fundación Telefónica, es coordinada internacionalmente, pero sus campos de intervención son determinados por las cuestiones sociales identificadas como prioridades locales.

En América Latina, el foco principal es el Pro-Niño, programa de la Fundación Telefónica en el que el liderazgo, experiencia, dinero y voluntarios contribuyen en la lucha mundial para erradicar el trabajo infantil. Funcionarios voluntarios desarrollan papel importante en el programa, llevando sus cuidados y habilidades para el trabajo de los aliados y para los niños y sus familias.

En España, el programa *Telefónica Volunteers* se concentra en el trabajo en pro de los minusválidos, comunidades carentes y protección ambiental. En el resto de Europa (Reino Unido, Irlanda, Alemania, República Checa y Eslovaquia) el Voluntarios de Telefónica desafía a los jóvenes a que se pongan en movimiento ofreciendo orientación para ayudarlos a empezar sus propias iniciativas comunitarias a través del programa *Think Big* (Piensa Grande).

El programa también ofrece oportunidades internacionales – el proyecto “*Volunteering for Proniño*” en el que 100 funcionarios de diversas partes del mundo utilizan sus vacaciones para prestar servicios voluntarios en los proyectos Proniño en Latinoamérica, o el proyecto “*Escuelas Amigas*” en el que los empleados voluntarios coordinan y orientan la interrelación entre grupos de quinto y sexto años en España y en Latinoamérica vía internet para intercambio cultural, comunicación y colaboración.

Todos los años, campañas temáticas se lanzan con el objetivo de incentivar y comprometer a los colaboradores en cuestiones sociales como la erradicación del trabajo infantil, la protección al medioambiente o el auxilio a las comunidades que pasan por necesidades en la época de Navidad.

Los funcionarios de Telefónica pueden proponer alianzas con ONGs y proyectos que traten las cuestiones sociales que les sean importantes. A través de un proceso bien gestionado, los funcionarios presentan sus ideas para obtener financiación, con planes bien detallados para solucionar los problemas y énfasis especial en la inclusión de voluntarios de la empresa.

*Telefónica es la tercera mayor empresa del mundo, con sede en Madrid, España, con 257 mil funcionarios en 25 países por toda Europa y Latinoamérica. La Fundación Telefónica fue creada en 1997 con el objetivo de desarrollar y gestionar el compromiso comunitario y los programas voluntarios de Telefónica.*



## Bronce



STATE STREET

**State Street** encara su programa general de voluntariado como una “herramienta de compromiso de los empleados” – quieren realmente que los funcionarios se comprometan en la comunidad de manera más inspiradora.

Con un gran interés corporativo en las cuestiones de “desarrollo de la fuerza de trabajo”, State Street orienta gran parte de su inversión filantrópica y voluntaria en cuestiones de empleabilidad, educación profesional, autosuficiencia y habilidades esenciales para la vida en poblaciones desfavorecidas.

Los voluntarios de State Street orientan alumnos desfavorecidos, pasan su tiempo en albergues para los sin techo ayudándolos a montar sus currículos y a prepararse para entrevistas y ofrecen entrenamientos de técnicas de trabajo en las instalaciones de la empresa. También enfrentan cuestiones que impiden que la gente avance y se conviertan en autosuficientes, como el hambre y la falta de vivienda.

State Street desarrolló para sus ejecutivos un programa innovador interno de entrenamiento y selección para la participación en consejos, relacionando estratégicamente a su personal con oportunidades para servir en comisiones de ONGs, con atención particular a los locales en los que pueden ejercer una fuerte influencia positiva debido a sus habilidades e intereses, así como tener la mejor experiencia de liderazgo voluntario posible.

Promueven un programa anual de reconocimiento al voluntariado en todo el mundo. Indicados y seleccionados por comités en sus áreas de origen, los ganadores son llevados a la sede de la empresa en Boston para una fiesta de gala, premiación que atrae alrededor de mil personas, incluyendo altos gerentes, ONGs comunitarias aliadas y funcionarios. Las contribuciones financieras, entre 5 mil y 10 mil dólares, se hacen a las organizaciones atendidas por los ganadores.

La marca global del voluntariado es State Street Global Outreach, utilizada en todas las unidades. Los funcionarios tienen el derecho a por lo menos dos días remunerados al año para acciones voluntarias, pudiendo incluso utilizar su “tiempo de trabajo flexible” para ello con la aprobación de la gerencia.

*State Street Corporation, fundada en 1792, es una de las mayores proveedoras de servicios financieros a inversores institucionales, incluyendo la gestión de la inversión, pesquisa de inversión y transacciones y servicio de inversión. State Street actúa en 25 países y en más de 100 mercados geográficos en todo el mundo, teniendo más de 27 mil funcionarios.*

# Patrocinadores

## Empresa Aérea Aliada

Sea recaudando fondos para la UNICEF en sus vuelos alrededor del mundo, sea transportando equipos para participar de la *Susan G. Komen Race for the Cure*, los funcionarios de **American Airlines** son voluntarios activos tanto en sus propias comunidades, en las centenas de ciudades atendidas por la empresa, como en el resto del mundo.

Con el apoyo activo de la empresa, los empleados de AA se convierten en emprendedores voluntarios, creando sus propias ONGs para ampliar el trabajo voluntario que empezaron dentro de la empresa. Los programas *Airline Ambassadors International* y *Medical Wings International* organizan misiones médicas, acompañan niños hasta lugares en los que puedan obtener atención médica no disponible en su país de origen, llevan personalmente ayuda humanitaria y ofrecen asistencia técnica. *Something mAAgic Foundation* apoya ONGs que realizan deseos de niños con enfermedades fatales en potencial.

Bajo la orientación del *Citizenship Steering Committee*, el programa *American Giving Volunteers* es la plataforma colectiva de apoyo y estímulo al voluntariado, entre otras actividades, en toda la empresa. Desde plantar árboles hasta ayudar a realizar los deseos de niños enfermos, los funcionarios de AA son voluntarios activos, desde el equipo administrativo hasta los mecánicos de aviones y los empleados en el mostrador de venta de pasajes.

Una manera especial a través de la cual los funcionarios de AA crean vínculos entre sí y trabajan juntos para ayudar a “hacer la diferencia” de manera innovadora es la existencia de los “Grupos de Recursos de los Funcionarios” (*Employee Resource Groups*), grupos de afinidad formados por empleados con intereses comunes. Cada grupo tiene su propio componente de servicio comunitario – a veces tratando de las necesidades de su grupo específico y a veces dirigiéndose a la comunidad mayor. Al apoyar esos grupos y sus intereses comunitarios, AA demuestra que se importa con la diversidad de intereses de sus funcionarios y con los medios de conectarse con la comunidad.

---

*Con un relación histórica con el famoso Charles A. Lindbergh, American Airlines es una de las más conocidas y antiguas empresas áreas del mundo. Se destaca por haber ofrecido al mundo la primera mujer piloto y el zaguán VIP en aeropuertos. American, American Eagle y American Connection atienden 250 ciudades en 40 países, con aproximadamente 3,4 mil vuelos diarios y más de 900 aeronaves. American Airlines tiene más de 80 mil funcionarios en todo o mundo.*



## Agradecimiento del Equipo de Pesquisa

Les agradecemos a las empresas globales que cedieron generosamente su tiempo para entrevistas minuciosas; a los que fueron entrevistados, que participaron de grupos de discusión o que contribuyeron con otros informes y análisis para el grupo del Estado del Arte; y a las organizaciones colaboradoras que ayudaron a darle visibilidad y credibilidad al proyecto.

Agradecimientos especiales a nuestros patrocinadores que trabajan con nosotros durante todo el proyecto – facilitando contactos, reflexionando sobre los datos y ofreciéndonos feedback esencial. Todos han sido amigos generosos y solícitos de este proyecto.

La Comisión de directivos de IAVE (International Association for Volunteer Effort, o Sociedad Internacional de Esfuerzos Voluntarios) y los miembros del GCVC (Global Corporate Volunteer Council, o Consejo Global de Voluntariado Corporativo) ofrecieron un espacio acogedor a este proyecto. Muchas gracias especialmente al Dr. Kang-Hyun Lee y a Kathi Dennis, respectivamente Presidente Mundial y Directora-Ejecutiva de IAVE, e a Sam Santiago de American Airlines, miembro del Consejo Directivo de IAVE y presidente del GCVC.

El Centro Nacional de Voluntariado y Filantropía en Singapur, organizador de la Conferencia Mundial de Voluntariado de IAVE, nos permitió gentilmente que lanzáramos el informe de la pesquisa en sesión plenaria a fines de enero del 2011.

Le agradecemos especialmente a Rodrigo Morales, que nos ayudó hábilmente a contactar y a entrevistar empresas en México.

El informe final no se podría haber realizado sin la creatividad y el trabajo dedicado de nuestra diseñadora gráfica Walkyria Garotti en São Paulo.

Un agradecimiento especial va a la Fundación UPS, que amplió su apoyo generoso e importantísimo al proveer fondos adicionales para la producción y distribución de este informe en inglés y en español, así como al Instituto C&A por financiar la edición en portugués.

## Miembros del GCVC

### Miembros Fundadores

Citi  
Levi Strauss and Company  
Samsung  
UPS  
Vale  
The Walt Disney Company

American Airlines  
ArcelorMittal  
BD  
The Coca-Cola Company  
Credit Suisse  
Eli Lilly and Company  
HP  
Hyundai Motor Group  
Instituto C&A  
Kraft Foods  
Microsoft  
Monsanto

Motorola Mobility  
Nike  
Pfizer Inc.  
salesforce.com  
SK Telecom  
Standard Chartered Bank  
Starbucks  
State Street Corporation  
Telefónica  
UBS  
Western Union

## Empresas Entrevistadas

Alcoa  
American Airlines  
AXA  
BD  
BHP Billiton  
C&A  
Camargo Corrêa  
CEMEX  
Citi  
The Coca-Cola Company  
Dow Chemical Company  
Eli Lilly and Company  
FedEx  
Ford Motor Company  
Fujitsu  
GE

GSK  
HSBC  
Hyundai Motor Group  
IBM  
KPMG  
Kraft Foods  
Linklaters  
Manulife Financial  
Marriott Hotels International  
Microsoft  
Monsanto  
Motorola Mobility  
National Australia Bank  
Nike  
Pfizer Inc.  
Rolls-Royce

salesforce.com  
Samsung  
SAP  
SK Telecom  
SOMPO Insurance  
Standard Chartered Bank  
Starbucks  
State Street Corporation  
Tata Group  
Telefónica  
Timberland  
UBS  
United Business Media LLC  
UPS  
Vale  
The Walt Disney Company

## Organizaciones Colaboradoras

CEMEFI (México)  
Community Business (Hong Kong)  
ComunicaRSE.web (Argentina)  
Cooperación Internacional (España)  
CSR Asia (Hong Kong)  
DERES (Uruguay)  
ENGAGE (Reino Unido)  
European Volunteer Centre (Bélgica)  
EZER (México)  
Fundación Compromiso (Argentina)  
Fundar (España)  
GDPE (Argentina)  
Glasswings (El Salvador)

IARSE (Argentina)  
ICD (Uruguay)  
International Business Leaders Forum (Reino Unido)  
International Volunteering Project at Brookings (EUA)  
Özel Sektör Gönüllüler Derneği (Turquía)  
Points of Light Institute (EUA)  
Stakeholders (Perú)  
Stratego Consultores (Panamá)  
United Way Worldwide (EUA)  
V2V.net / Portal do Voluntario (Brasil)  
Volunteer Australia (Australia)  
Volunteer Canada (Canadá)  
Volunteering England (Reino Unido)

El voluntariado empresarial es una fuerza global  
dinámica, impulsada por empresas que quieren  
provocar un cambio para la solución de los serios  
problemas mundiales y locales.



El informe final y su versión al español fueron producidos con el apoyo de la Fundación UPS  
La versión en portugués se realizó con el apoyo del instituto C&A