

EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO

*Una estrategia que conjuga
diversos aspectos de la Responsabilidad Social Empresaria.*

*EL CONCEPTO DE RSE: UNA
VISIÓN DE MUNDO Y UNA
PRÁCTICA*

La RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA (RSE) es la construcción de una relación de confianza de la empresa con la sociedad, que se materializa a través de un conjunto sistémico de políticas, directrices y actividades que se desarrollan en la gestión del negocio con una visión de mediano y largo plazo.

Porque pensar en el largo plazo es consensuar valores y solo desde esta perspectiva es viable construir confianza.

Este compromiso con la sociedad implica la capacidad de la empresa de escuchar, comprender y satisfacer las expectativas de los diferentes actores sociales con los cuales se relaciona, partiendo de una base mínima de reglas de reglas de juego.¹

*RSE: ACTORES
INVOLUCRADOS Y REGLAS
DE JUEGO BÁSICAS*

A los actores los podemos agrupar en:

- *Internos*: empleados y accionistas.
- *Externos*: clientes, consumidores, proveedores, gobierno y comunidad

Con respecto a las reglas de juego podemos enumerar tres ejes fundamentales que cortan transversalmente tanto el ámbito interno como el externo:

- 1) El respeto de los derechos humanos y del trabajador
- 2) La defensa del medio ambiente
- 3) La ética y la transparencia

RSE: ¿PARA QUÉ?

Este primer mapa conceptual nos lleva necesariamente a plantearnos el para qué de la RSE. El fin último de la RSE es aportar al desarrollo económico, social y político de la sociedad, teniendo en cuenta los problemas y particularidades de esa sociedad específica. Definir qué tipo de sociedad queremos y hacerlo público implica también una responsabilidad social de la empresa.

*SURGIMIENTO DE LAS
ACTIVIDADES Y PROGRAMAS DE
VOLUNTARIADO CORPORATIVO*

La RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA irrumpió en la agenda de las empresas de la Argentina a partir de la crisis económica, social y política del

¹ Para elaborar este sintético mapa conceptual de la RSE se han tomado como insumos conceptos desarrollados por Ethos www.ethos.org.br y por el Pacto Global www.unglobalcompact.org

2001. El contexto social de la crisis² ha contribuido a que las empresas identifiquen la ayuda social comunitaria como una de las actividades centrales de la RSE. Sin embargo, y desde entonces, la agenda de RSE ha evolucionado positivamente y se ha instalado en muchas empresas como desafío estratégico. Prueba de ello es que más de 200 empresas han adherido al Pacto Global en el 2004.³

Una de las prácticas que se han instalado desde entonces como una dimensión de la RSE son las actividades y programas de VOLUNTARIADO CORPORATIVO.

Estas iniciativas de involucramiento de los empleados en la comunidad a través de actividades voluntarias nacen tanto desde los propios empleados como de las empresas. En este último caso, se originan por iniciativa propia como por políticas corporativas de las casas matrices⁴- La conjunción de iniciativas movilizadas por la necesidad de participar de soluciones a los problemas de la sociedad se integraron positivamente a la agenda de RSE de la empresa, formalizando un nuevo tipo de vinculación con la comunidad.

SITUANDO AL VOLUNTARIADO
CORPORATIVO EN LA
ESTRATEGIA DE RSE

¿Cómo se sitúan los Programas de VOLUNTARIADO CORPORATIVO en el mapa de la RSE?

Los Programas de VOLUNTARIADO CORPORATIVO conforman tanto una respuesta interna en términos de política de recursos humanos como también una iniciativa social externa de relaciones con la comunidad.

Es parte de una política de recursos humanos porque la empresa le ofrece al empleado una alternativa de participación ciudadana para canalizar sus inquietudes personales de trabajo comunitario y solidario. De esta manera la empresa construye puentes con organizaciones sociales de la comunidad. Cada empleado es un embajador de la empresa en la comunidad.

También es parte de una política de relaciones con la comunidad ya que a través del voluntariado corporativo la empresa no solamente invierte recursos económicos en la comunidad sino que establece alianzas con organizaciones sociales que muchas veces implican, además del trabajo voluntario, la generación de proyectos sociales conjuntos y consecuentemente impactos positivos en las condiciones de vida de las comunidades.

En términos de contenidos y reglas de juego, los programas de voluntariado incorporan, más allá del campo de acción elegido, las variables fundamentales de la RSE: *derechos humanos, medioambiente, ética &*

² Con índices de desempleo cercanos al 20%, de pobreza de más del 50% y de indigencia rondando el 20%-

³ El Pacto Global es una iniciativa lanzada en 1999 por el Secretario de las Naciones Unidas, Kofi Annan. Esta iniciativa de carácter voluntario implica el cumplimiento de nueve principios básicos relacionados con los derechos humanos, los estándares laborales y el medio ambiente. Más de 1400 empresas de todo el mundo han suscripto este Pacto. En la Argentina, el PNUD oficia como organismo coordinador de la iniciativa. www.undp.org.ar
www.unglobalcompact.org

⁴ En el caso de existencia de políticas corporativas por parte de las casa matrices, podemos constatar que muchas de ellas se iniciaron previamente a la crisis del 2001.

transparencia. Cada una de estas dimensiones ofrece una oportunidad de fortalecer los programas de voluntariado.

Estos programas les permiten a las empresas comenzar a delinear políticas de gestión, comunicación, recursos humanos y relaciones con la comunidad que implican trabajar de forma sistemática en la aplicación de las tres dimensiones mencionadas.

Esta integración de la empresa a la comunidad, teniendo en cuenta los intereses de los empleados y las necesidades de las organizaciones sociales, tiende sí o sí a modificar las políticas corporativas que fueron delineadas por la alta dirección. Y las enriquece, porque la posibilidad de éxito se multiplica con la suma de voces nuevas que representan diferentes intereses de la sociedad.

APUNTES BÁSICOS SOBRE VOLUNTARIADO SOCIAL

Para comprender cabalmente los Programas de VOLUNTARIADO CORPORATIVO, consideramos necesario apuntar algunas consideraciones respecto al voluntariado social general:

La Organización de Naciones Unidas (ONU) considera tres elementos clave respecto de las actividades voluntarias⁵:

- 1) *Las actividades deben ser no remunerativas*, si bien se permite el reembolso de gastos y algún pago simbólico.
- 2) *Las actividades deben emprenderse voluntariamente*, es decir conforme a la libre voluntad de la persona.
- 3) *Las actividades deben beneficiar a terceros o a la sociedad en general*. Las actividades que benefician solamente a la persona que presta el servicio voluntario o que dañan a la sociedad no son actividades voluntarias.

La definición de voluntario que utilizamos desde Fundación Compromiso es:

*“aquel que dona tiempo, capacidad y talento
comprometiéndose con organizaciones
y/o proyectos sociales.”*

También es importante destacar que para que la actividad voluntaria se sostenga en el tiempo es importante que cumpla con dos requisitos esenciales:

- 1) *La actividad voluntaria debe satisfacer necesidades de la comunidad, cambiar y mejorar la vida de las personas.*
- 2) *La actividad voluntaria debe permitirle al voluntario satisfacer necesidades propias.*

¿QUÉ ES UN PROGRAMA DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO?

Los Programas de Voluntariado Corporativo son un conjunto de actividades promovidas y facilitadas por la empresa con el fin de crear y sostener - brindando recursos económicos, humanos y tecnológicos- un canal de

⁵ Asamblea general de las naciones Unidas, Informe del Secretario general: Apoyo al Voluntariado, agosto 2001.

participación de los empleados para que en calidad de voluntarios brinden su tiempo, capacidades y talentos a diferentes organizaciones sociales.

LA SINERGIA ENTRE TRES
RACIONALIDADES:
EMPLEADOS, COMUNIDAD Y
EMPRESA

El desafío del Voluntariado Corporativo es generar una conjunción positiva entre tres racionalidades diferentes:

- 1) los empleados
- 2) la comunidad
- 3) la empresa

Estos tres actores conllevan motivaciones, objetivos y necesidades específicas diferentes, y si bien resulta un proceso complejo integrar estas visiones en el desarrollo de un trabajo mancomunado, la integración de las mismas dentro de un programa que genera valor agregado para todas las partes es en sí mismo un ingrediente fundamental. ¿Cómo desarrollamos este proceso? A través del diálogo y la participación. *Negociar implica no solo escuchar al otro sino un intercambio de soluciones.*

Beneficios para la empresa: mejora la relación con la comunidad; atrae y retiene inversionistas; atrae y retiene empleados; promueve un clima laboral positivo; mejora su imagen ante la comunidad en general y ante sus empleados en particular; mejora la venta de productos y servicios.

Beneficios para los empleados: aumenta el grado de motivación y autoestima, al sentir que se está haciendo algo útil socialmente; encuentran un canal de participación para ejercer el voluntariado; desarrollan nuevas habilidades; se fomentan las habilidades de liderazgo y Gerenciamiento; mejora la comunicación y el trabajo en equipo; comienzan a conectarse con realidades sociales que hasta el momento consideraban distantes.

Beneficios para las organizaciones sociales: incrementan su cantidad de voluntarios; comienzan a relacionarse de una manera distinta con la empresa; reciben nuevos talentos y habilidades para destinar a diferentes programas sociales o mejorar internamente la organización; reciben una nueva mirada sobre los problemas sociales que enfrentan diariamente por parte de los voluntarios; amplían la red de contactos de la organización. Los voluntarios comienzan a contar en nuevos espacios qué hace la organización con la que colaboran.

(Business in the Community –BITC- www.bitc.org)

Entonces, un Programa de Voluntariado implica tener en cuenta:

- 1) Las necesidades de las organizaciones sociales y los principales problemas de las comunidades donde se decida trabajar.
- 2) La participación de los empleados en el diseño y /o en la gestión del programa.
- 3) Espacios de diálogo y planificación conjunta entre las organizaciones sociales, los empleados y la empresa.

ELEMENTOS CLAVE
DE LOS PROGRAMAS DE
VOLUNTARIADO CORPORATIVO

Las características que distinguen a los Programas de Voluntariado Corporativo de otras iniciativas voluntarias de carácter informal son:

- 1) Apoyo de la Alta Dirección a la realización del programa de Voluntariado Corporativo:
 - ✓ Incorporando el voluntariado a los valores de la empresa
 - ✓ Comunicando interna y externamente las acciones y logros de Programa
- 2) Aporte de recursos económicos, humanos y tecnológicos:

- ✓ Comité Estratégico y Líder / Coordinador de los voluntarios corporativos.⁶
- ✓ Un presupuesto aprobado.
- ✓ Establecimiento de un Banco de Tiempo o Política de Horas Pagas destinados al Programa de Voluntariado.⁷
- ✓ La oportunidad de acceder recursos de infraestructura, logística y gestión de la empresa para apoyo de las actividades voluntarias.

3) Desarrollo de un plan de trabajo que contemple actividades de:

- ✓ Capacitación, seguimiento, motivación y reconocimiento de los voluntarios corporativos.
- ✓ Capacitación de las organizaciones sociales que participan del Programa.
- ✓ Establecimiento de reglas claras para los voluntarios y las organizaciones sociales a través del establecimiento de una política de voluntariado corporativo.
- ✓ Evaluación General del Programa.

Fundación Compromiso -con el apoyo de la Ford Foundation- llevó a cabo, junto a TNS – Gallup, una investigación sobre Voluntariado Corporativo.⁸

A continuación se presentan algunos resultados preliminares:

1) *MOTIVACIONES E INICIATIVAS EN EL DESARROLLO DE PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO*

- ✓ Las mayores motivaciones de las empresas se vinculan a lo externo:
 - Poder contribuir desde la empresa a la sociedad: 40%
 - Mejorar la relación de la empresa con las comunidades donde opera: 33%
 - Mejorar el clima interno entre los empleados (relación / pertenencia): 18%

⁶ El comité Estratégico de la empresa es el encargado de llevar adelante el desarrollo del Programa de Voluntariado Corporativo. Es deseable que este formado por representantes de distintas áreas, entre ellas: Relaciones Institucionales, Recursos Humanos, Comunicaciones, etc. El líder o Coordinador de Voluntarios será seleccionado entre los Integrantes del Comité Estratégico y actúa como representante del programa ante los empleados.

⁷ Existen diferentes metodologías para desarrollar un Banco de Horas o Política de Horas Pagas. Por ejemplo establecer un tope máximo de horas anuales, distribuido entre los diferentes sectores de la compañía.

⁸ Ficha Técnica de la encuesta: Universo: grandes empresas que cuentan con programas de voluntariado corporativo. Tamaño de la muestra: 40 casos. Instrumento de la medición: entrevistas telefónicas mediante CATI SYSTEM a responsables de los programas de voluntariado. (en un 47% de los casos respondieron directores / gerentes de relaciones institucionales, relaciones con la comunidad/ asuntos corporativos, en un 18% analistas o asistentes y en 11% gerentes de recursos humanos) Supervisión: simultánea. Fecha de campo: septiembre 2004.

Asimismo se desarrolló un grupo focal con empleados voluntarios de diferentes empresas.

- ✓ Respecto a la iniciativa :
 - el 75% manifiesta que fue iniciativa de la propia empresa. Sin embargo, de este porcentaje, un 30% corresponde a iniciativas de las casas matrices en el exterior.
 - El 23% considera que fue una iniciativa de los empleados.

2) GERENCIAMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO

- ✓ Están gerenciados desde:
 - Áreas de Relaciones Institucionales / Externas /Asuntos Públicos (63%)
 - Recursos Humanos (48%)
 - Fundación de la Empresa (13%)
- ✓ Los Comités Estratégicos o de Coordinación del Programa están integrados en el 65% de los casos por entre 2 y 6 personas.
- ✓ El 43% de los programas son coordinados por directivos de la línea media de la empresa. En un 25% son los propios voluntarios quienes son responsables de la tarea de conducción y solamente en un 20% son los altos directivos de la empresa los que lideran los programas.
- ✓ El 78% de las empresas cuenta con personal específico asignado al acompañamiento y coordinación de los voluntarios.
- ✓ El 90% dice que los Programas de Voluntariado Corporativo forman parte de los objetivos estratégicos de la empresa.
- ✓ El 52% tiene programas en alianza con una organización social, mientras que el 43% diseña su propio programa.

3) PERFIL DE LOS VOLUNTARIOS

- ✓ El 80% de los voluntarios tiene entre 20 y 40 años.
- ✓ El 52% son hombres y el 48% mujeres.
- ✓ Representan a toda las jerarquías de la empresa. Sin embargo se puede establecer que los empleados calificados participan más que los empleados no calificados.

4) CAMPO DE ACCIÓN DE LOS PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO

- ✓ Las actividades voluntarias se vinculan a:
 - Actividades relacionadas con la educación (60%),
 - Donación de bienes (28%),
 - Actividades relacionadas con la salud (25%),
 - Actividades generales de acción comunitaria (18%), talleres de capacitación de oficios (carpintería, pintura, jardinería, etc.)
 - Actividades relacionadas con la cultura y los valores (5%)

5) SISTEMAS DE CAPACITACIÓN

- ✓ El 75% de las empresas consultada brindan capacitación a sus voluntarios: el 43% la brinda por única vez, el 27% la brinda varias veces.
- ✓ Solo el 23% de los casos tiene sistemas de capacitación periódica.
- ✓ En el 50% de los casos el proveedor de la capacitación es una organización externa, en el 27% es la propia compañía y en 23% es un sistema mixto.
- ✓ El 60% de las capacitaciones se brindan a través de reuniones, a través de cursos en un 27% y con material (tipo folletos) en un 13%.

ALGUNOS DESAFÍOS

DESAFÍOS ACTUALES PARA
EL FORTALECIMIENTO DEL
VOLUNTARIADO
CORPORATIVO EN ARGENTINA

- 1) La mitad de los entrevistados desconocen la cantidad de horas que sus empleados le dedican al trabajo voluntario. Esto indica dos debilidades respecto al diseño y gestión de los programas:
 - ✓ No existen registros de horas voluntarias, es decir una de las variables fundamentales de los programas no se mide.
 - ✓ Falta diseñar de forma más precisa la política de voluntariado dentro de la empresa. Esta hipótesis es reafirmada por las demandas de los propios empleados / voluntarios solicitando mayor claridad en las reglas de juego, especialmente con respecto a la carga horaria destinada al voluntariado.
- 2) Se evidencia una falta de apoyo a los voluntarios por parte de los empleados no voluntarios.
 - ✓ Esto se evidencia en especial por parte de los mandos medios que no desarrollan tareas voluntarias -jefes y gerentes- respecto a la falta de claridad en torno a la carga horaria que el voluntario puede dedicarle al trabajo voluntario. “Hay gente que no te apoya” “A nuestro director le interesa pero a veces las capas medias te ponen cara fea”.
- 3) Se evidencia una debilidad en los sistemas de evaluación de los programas de voluntariado. Si bien el 90% afirma realizar algún tipo de medición y evaluación de los programas, ocho de cada diez empresas utiliza encuestas, informes de los voluntarios e indicadores externos, mientras que solo una de cada diez utiliza visitas a los proyectos como herramienta de evaluación. Esto se relaciona también con nuestro punto siguiente: la falta de reconocimiento.
- 4) En el 50% de los casos no se ha implementado acciones de reconocimiento a los logros alcanzados por los voluntarios. Existe una demanda por parte de los voluntarios de mayor institucionalización de reconocimiento y evaluación de desempeño en la tarea voluntaria. Es importante recordar que si las empresas no reconocen la tarea del voluntario, la expectativa de reconocimiento se vuelca enteramente hacia el beneficiario o destinatario de la acción. En muchos casos los beneficiarios o destinatarios del trabajo voluntario no están en condiciones psíquicas o físicas de reconocer o agradecer como lo espera

el voluntario. En este sentido, es doblemente importante asegurar por parte de la empresa la medición de los logros y luego un efectivo reconocimiento.

- 5) El 50% de las empresas encuestadas no comunican los avances y resultados de los Programas a la comunidad en general. Muchas veces las motivaciones se vinculan a la necesidad de conservar un perfil bajo o a la posibilidad que la sociedad lea la comunicación como una acción de marketing o publicidad. Es necesario comunicar desde el paradigma de la ética y la transparencia, poniendo a disposición de la comunidad no solo los logros, sino aquellas cosas que deseamos mejorar y los nuevos desafíos que nos proponemos. Para generar confianza debemos comunicar desde la ética y la transparencia.

Lic. Beatriz de Anchorena
Directora de Empresa & Comunidad
Fundación Compromiso
Octubre 2004

www.compromiso.org