

Las empresas de todo el mundo están alentando y facilitando que su activo más importante –su gente– comprometa su tiempo, sus habilidades y su energía como voluntarios en la comunidad.

¿Por qué lo hacen? ¿Cuál es la rentabilidad de la inversión para las empresas, los trabajadores y la comunidad? ¿Por qué y cómo se está convirtiendo en un activo estratégico para las empresas en cada región del mundo?

Este libro, basado en la primera investigación a nivel mundial sobre voluntariado corporativo, responde estas cuestiones a la vez que explora en profundidad la historia, las «prácticas inspiradoras», las innovaciones y los desafíos que definen este terreno como una fuerza poderosa para el cambio.



Fundación Telefónica

Telefónica

Libro

11

Fundación Telefónica

LA GRAN CARPA Voluntariado corporativo en la era global

Kenn Allen



LA GRAN CARPA
Voluntariado corporativo en la era global

SOBRE EL AUTOR

El Dr. Kenn Allen es presidente del Civil Society Consulting Group LLC, una consultora global que trabaja con líderes en empresas, gobiernos y ONG para “liberar el poder que las personas tienen de cambiar el mundo”. En 2009-2011 ejerció como director del Proyecto de Investigación sobre Voluntariado Corporativo Global, el primer estudio realmente global de este tipo. Hace treinta años dirigió la primera investigación sistemática que definió el “voluntariado corporativo” como un ámbito de actividad. Su tesis doctoral versó sobre el papel y el significado del servicio a la comunidad en la vida de los directores ejecutivos de las principales empresas.

Fue el Presidente Mundial de la International Association for Volunteer Effort (IAVE) y llevó a cabo tareas de liderazgo para altos ejecutivos en la Points of Light Foundation y el National Center for Voluntary Action en Estados Unidos. Ha ejercido como consultor en más de 30 países, en todas las regiones del mundo, y es autor de numerosos libros, estudios y artículos. Se doctoró en Human Resource Development en la Universidad George Washington en Washington DC, donde vive.

Pueden contactar con él en:
kenn@civilsocietyconsulting.com

Ariel

Fundación Telefónica



International Association for Volunteer Effort

Telefónica

LA GRAN CARPA
Voluntariado corporativo en la era global

Ariel

COLECCIÓN
Fundación Telefónica

Esta obra ha sido editada por Ariel y Fundación Telefónica, en colaboración con Editorial Planeta, que no comparten necesariamente los contenidos expresados en ella. Dichos contenidos son responsabilidad exclusiva de sus autores.

© **Fundación Telefónica, 2012**

Gran Vía, 28
28013 Madrid (España)

© **Editorial Ariel, S.A., 2012**

Avda. Diagonal, 662-664
08034 Barcelona (España)

El presente libro se publica bajo la licencia Creative Commons
Atribución-CompartirIgual



© de los textos: Fundación Telefónica

© de la ilustración de cubierta: Wellington Luck Wong. Fotógrafo profesional, Panamá

Revisión editorial: Mónica Beatriz Galiano y Mariana Laura Corullón

Coordinación editorial de Fundación Telefónica: Rosa María Sáinz Peña

LA GRAN CARPA

Voluntariado corporativo en la era global

Kenn Allen, Ed.D

Ariel

COLECCIÓN
Fundación Telefónica

Índice

Prólogo	VII
por César Alierta Izuel	
Prólogo	IX
por Dr. Kang-Hyun Lee y Sam Santiago	
Agradecimientos	XI
Parte I. Sentando las bases	
1. Los orígenes del libro	3
2. La fuerza global dinámica	13
3. De vuelta al futuro.....	29
Parte II. Exponiendo el caso	
4. Sobre la base de la RSC	45
5. El «volunteer case» en el voluntariado corporativo	55
6. El «business case».....	63
7. El «social case».....	79
Parte III. Preparándose para la acción	
8. Marco para la excelencia	91
9. El impacto de la cultura y el liderazgo.....	107
Parte IV. Implementando para el impacto	
10. Estableciendo sólidas alianzas con las ONGs	123
11. Aprender haciendo	137
12. Voluntariado basado en habilidades, y voluntariado transfronterizo	153

VI

Parte V. Medición y evaluación

13. Fundamentos	171
14. Evaluación del desempeño	189
15. Evaluación del impacto	203

Parte VI. Reflexión y proyección

16. Los seis desafíos principales	223
17. Una docena de cosas que podrían suceder	239
18. Un pensamiento final	253
Bibliografía	255
Apéndice A. Test para determinar la disposición de las ONGs a establecer alianzas corporativas	261
Apéndice B. Indicadores del rendimiento del voluntariado corporativo	267
Apéndice C. Las empresas en el Proyecto de Investigación sobre Voluntariado Corporativo Global	275

Prólogo

En su análisis sobre lo que una empresa debe hacer para establecer un programa de voluntariado corporativo de calidad, Kenn Allen sugiere que es mucho más adecuado hablar de «prácticas inspiradoras» que de «buenas prácticas». No todas las fórmulas funcionan para todas las empresas y cada una de ellas debe averiguar cuál le será de más utilidad teniendo en cuenta su entorno social, el perfil de sus empleados, la estructura de la propia empresa e incluso el negocio al que se dedica. Nuestra experiencia trabajando en el voluntariado corporativo con diferentes entidades y empresas nos lleva a estar de acuerdo con esta afirmación. No obstante, deseamos compartir algunas de las prácticas que nos han guiado a la hora de elaborar un programa del que nos sentimos orgullosos.

Primero y más importante, en Telefónica, el programa de voluntariado corporativo está dirigido a través de la Fundación Telefónica. Eso nos permite, además de beneficiarnos de la experiencia que la Fundación ha adquirido en la gestión de proyectos sociales, realizar una afirmación: el objetivo principal de un programa de voluntariado corporativo debe ser contribuir a las necesidades de las comunidades de las que forma parte. Así nos aseguramos de que, sin dejar de lado los muchos beneficios adicionales que un programa de estas características puede brindar a la empresa en términos de gestión de la cultura corporativa o aumento del orgullo de pertenencia de los empleados, centramos la atención principal en temas sociales.

En segundo lugar, el voluntariado corporativo de Telefónica es parte de la cultura de la empresa, y como tal nuestro objetivo es ofrecer a todos los empleados la oportunidad de participar. Así pues, el programa está dirigido desde una perspectiva global y se dedican recursos a asegurar que todos los empleados de cualquier parte del mundo puedan convertirse en Voluntarios de Telefónica. Esto no significa que tratemos de implementar los mismos proyectos en todas partes del mundo. Al contrario, en cada país el programa se lleva a cabo teniendo en cuenta las circunstancias locales, los proyectos de Telefónica que ya están en marcha (el programa Proniño destinado a reducir el trabajo infantil en Latinoamérica, o el programa de apoyo a la gente joven en Europa, Think Big, que pretende mejorar sus comunidades o la sociedad), así como las preferencias de los empleados.

En tercer lugar, ponemos gran cuidado en escoger y forjar relaciones a largo plazo con las organizaciones sociales con las que trabajamos en todo el mundo. Estas son organizaciones que nos permiten aumentar al máximo el valor añadido que les ofrece el voluntariado corporativo, asegurando así que este recurso potencialmente valioso sea tenido en cuenta en la fase de inicio de un nuevo proyecto social.

VIII

Por último, para que un programa de voluntariado corporativo tenga éxito debe contar con el apoyo de la dirección a nivel ejecutivo. Está muy bien que reciba el amplio apoyo de los empleados, pero si el Comité Ejecutivo no cree realmente que la promoción de esa actividad sea beneficiosa para la empresa, para sus empleados y las comunidades de las que forman parte, será muy difícil llevarlo adelante. En Telefónica, todos los proyectos sociales implementados por la Fundación Telefónica y en particular el programa de voluntariado corporativo, cuentan con un fuerte apoyo público del Comité Ejecutivo de la compañía. Este compromiso declarado tiene un efecto dominó en todos los niveles de la compañía e ilustra el profundo enraizamiento del programa en la cultura corporativa de Telefónica.

Como ávidos promotores de un programa de voluntariado corporativo, en la Fundación Telefónica creemos tener la responsabilidad de compartir nuestra experiencia y convicciones con otras empresas y entidades sociales por igual. Como tal, no solamente pretendemos mejorar los proyectos que dirigimos, sino que nos parece que también debemos contribuir a difundir el conocimiento sobre los temas sociales en los que trabajamos. En el terreno del voluntariado corporativo somos partícipes activos en muchas de las principales redes internacionales destinadas a compartir el conocimiento y las «prácticas inspiradoras», como Global Corporate Volunteer Council (GCVC) y Voluntare, así como en muchas organizaciones locales que trabajan para lograr el mismo objetivo.

Es en este contexto que estamos extremadamente orgullosos de formar parte de la generación de este trabajo tan valioso realizado por el experto internacional Kenn Allen sobre el estado del voluntariado corporativo en un mundo global. Esperamos que inspire y ayude a muchas empresas a dar los primeros pasos para incorporar las iniciativas de voluntariado corporativo dentro de las innumerables vías en las que pueden contribuir a la sociedad de la que forman parte.

César Alierta Izuel

Presidente de Telefónica, S.A.
Presidente de Fundación Telefónica

Prólogo

En 2009, la IAVE y las empresas miembros del Global Corporate Volunteer Council (GCVC) lanzaron el Proyecto de Investigación sobre Voluntariado Corporativo Global como una de nuestras contribuciones a la celebración del 10.º aniversario del Año Internacional de los Voluntarios de las Naciones Unidas.

El proyecto fue el primero en examinar el voluntariado corporativo a nivel global. Su objetivo era crear nuevos conocimientos que ayudasen a las empresas a expandir y fortalecer el esfuerzo de sus voluntarios a nivel global, nacional y local. El proyecto constaba de dos componentes principales:

- El Estudio del Estado del Arte, diseñado para «tomar la temperatura» del voluntariado corporativo tanto a nivel global como regional, así como examinar las tendencias, desafíos y oportunidades que lo conforman.
- El Estudio de las Empresas Globales, elaborado mediante entrevistas telefónicas y en personas centradas en la organización y el manejo del esfuerzo de los voluntarios de 48 empresas mundiales.

El informe final de este proyecto fue publicado en junio de 2011 y puede consultarse en www.gcvcresearch.org.

IAVE es la única organización que existe con el único propósito de promocionar, apoyar y festejar el voluntariado en sus miles de manifestaciones a lo largo y ancho del mundo. Su red de miembros –personas, ONGs y empresas– procede de 70 países, de cada región del mundo.

El Global Corporate Volunteer Council es una red de empresas a nivel mundial que se han agrupado para aprender entre ellas y apoyarse unas a otras y así, juntas, contribuir al desarrollo global del voluntariado corporativo.

El libro que tiene entre sus manos ha sido posible gracias al generoso apoyo de la Fundación Telefónica, que también ha patrocinado el proyecto de investigación. Está escrito por Kenn Allen, director del proyecto de investigación, que ha estado muy involucrado en el desarrollo del voluntariado corporativo a lo largo y ancho del mundo durante más de 30 años.

Si bien el libro se originó durante el proyecto de investigación, va mucho más allá, obteniendo documentación y ejemplos de una amplia variedad de fuentes, aunándolos para presentar una historia coherente sobre el desarrollo del voluntariado corporativo, sus prácticas actuales, los desafíos a los que se enfrenta y su futuro.

LA GRAN CARPA. Voluntariado corporativo en la era global

X

No existe duda alguna de que el voluntariado corporativo, independientemente de la forma en que se defina y ejecute, es uno de los activos de voluntariado más significativos disponibles para emprender los desafíos humanos, sociales, económicos y ambientales. Las empresas están demostrando su disposición para asignar su principal activo, su gente, a este tipo de trabajo porque son conscientes de que sus voluntarios proporcionan habilidades y el poder de las personas a las comunidades mundiales.

Pero el voluntariado corporativo también necesita ser entendido en el contexto de sus beneficios para los trabajadores y las empresas que organizan y apoyan su trabajo y de las oportunidades y desafíos que, con sus múltiples facetas, presenta para las empresas y sus ONGs colaboradoras.

A lo largo de este libro se discute la existencia de un vacío entre la creencia que profesan las empresas en el valor del voluntariado corporativo y las inversiones que realizan para asegurar que ese valor aumente al máximo.

Este no es un manual de instrucciones, aunque existen multitud de consejos útiles para las personas que tienen a su cargo programas de voluntariado corporativo. No es un tomo académico; en realidad está escrito en un tono informal para hacerlo accesible a una amplia audiencia; tampoco pretende ser polémico ni está diseñado para desatar controversia.

Más bien, como Kenn describe en el capítulo 1, el libro constituye una oportunidad para «crear el momento y estimular el diálogo». Es un punto de partida para la reflexión y la discusión; también ofrece una perspectiva completa de lo que consideramos hoy en día voluntariado corporativo.

De acuerdo al desafío planteado en este libro, alentamos a considerar seriamente los temas que plantea.

Estamos muy agradecidos a la Fundación Telefónica por idear este libro y por haber confiado su creación a la IAVE, GVCV y a Kenn.

Kang-Hyun Lee, Ph.D

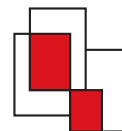
World President
IAVE

Sam Santiago

Chair, Global Corporate Volunteer Council
Director of American Giving
American Airlines



International Association for Volunteer Effort



**Global
Corporate
Volunteer
Council**
An initiative of IAVE

Agradecimientos

Nuestra gratitud al apoyo de...

... Fundación Telefónica –especialmente a Alejandro Díaz Garreta, Geert Paemen y Lucila Ballarino– por crear la idea para el libro, por permitirme escribirlo y por la infinita paciencia que demostraron a medida que avanzaba hacia su final...

... IAVE –especialmente al Dr. Kang-Hyun Lee, Sam Santiago, David Styers y Kathi Dennis– por permitirme establecer las bases del Proyecto de Investigación sobre Voluntariado Corporativo Global y trabajar con libertad en los datos iniciales y en el informe final, y por su continuo apoyo a medida que el proyecto evolucionaba...

... mis colaboradoras, Mónica Galiano y Sarah Hayes, que han sido esenciales para el éxito del proyecto de investigación, desde la planificación para la obtención de los datos hasta su análisis, la conceptualización de las conclusiones y la presentación y preparación del informe final y su presentación durante la IAVE World Volunteer Conference de Singapur en enero de 2011, y a Mónica por la investigación adicional que llevó a cabo en Latinoamérica que expandió nuestros conocimientos y creó el modelo para la futura investigación regional...

... las 12 empresas que no solo proporcionaron el apoyo financiero que hizo posible el proyecto de investigación, sino que ofrecieron generosamente su tiempo, sus conocimientos y sus observaciones durante todo el proyecto...

... las 48 empresas de ámbito mundial que participaron con su tiempo, experiencia y conocimiento en el proyecto de investigación, y a las 26 «organizaciones cooperantes» que proporcionaron asesoramiento, conexiones y conocimiento...

... Maureen Shea, mi esposa, no solo por su paciencia más allá de su deber, sino por su habilidad con la revisión y edición del manuscrito, y al perro Brody que fue un fiel compañero en todo momento.

Todos ellos han sido esenciales para el desarrollo de este libro, pero la responsabilidad de su contenido es solo mía. Espero que todos ellos estén complacidos con el resultado.

Kenn Allen
Washington DC
Septiembre de 2011

Sentando las bases

- | | |
|-------------------------------------|-----------|
| 1. Los orígenes del libro | 3 |
| 2. La fuerza global dinámica | 13 |
| 3. De vuelta al futuro | 29 |

Capítulo 1

Los orígenes del libro

Cuando los amigos de la Fundación Telefónica me invitaron a escribir un libro sobre voluntariado corporativo, me dijeron que les gustaría que fuese «útil» y «práctico», y que «no se quedase en un estante acumulando polvo».

Eso implicaba, bajo mi punto de vista, que debería ser además «interesante» y «accesible» para una amplia audiencia, no solamente para empresas, sino también para ONGs y un amplio abanico de personas –funcionarios del gobierno, consultores, formadores, académicos– que tienen relación con el «voluntariado corporativo».

En el homenaje al fallecido Robert Payton, un pionero en la educación para y sobre filantropía, Leslie Lenkowsky (2011), de la Indiana University, escribió que Payton creía que «la práctica... estaba arrollando a la teoría» y que estaba reduciendo «la educación a la formación».

Algo similar puede decirse del voluntariado corporativo, que la práctica ha aplastado al pensamiento crítico.

Así pues, yo añadiría «desafiante» a la lista de las características deseadas. No es suficiente centrarse en el «qué» y en el «cómo». Debemos ser sensibles también al «porqué» y debemos crear un marco en el que podamos revisar y entender los conceptos y la práctica, no necesariamente con entusiasmo desatado, sino de forma crítica.

El voluntariado, independientemente del contexto en el que se realice, no es una actividad carente de valor. Comporta una visión del mundo, una dimensión espiritual (aunque no necesariamente religiosa), con frecuencia una dimensión política (muchas veces no reconocida), una forma de pensar sobre las personas y su capacidad para producir el cambio, un grupo de creencias sobre el significado y el valor de la ayuda.

En su mejor forma, el voluntariado es una manera de influir en el modo en que el poder se distribuye en la sociedad. No se trata de mantener dependencias, sino de permitir que aquellos con menor poder para que creen capacidades y tengan la oportunidad de ejercer el control de sus propias vidas y destinos.

Las personas responsables de liderar y dirigir los esfuerzos del voluntariado corporativo y de crear alianzas centradas en el voluntariado en sus comunidades no pueden tener éxito a menos que piensen de forma abierta en las implicaciones del trabajo que llevan a cabo –las implicaciones para aquellos a quienes buscan servir y para los voluntarios, así como para las empresas para las que trabajan–.

Así que, ¿cómo satisfacemos las demandas potencialmente conflictivas de este libro: útil, práctico, interesante, accesible, desafiante?

El filósofo político británico Michael Oakeshott sugirió en una ocasión que el objetivo de la educación profesional es «crear el momento y estimular el diálogo».

Esta descripción siempre me ha parecido adecuada para el trabajo que hacemos todas las personas implicadas en el desarrollo profesional y organizativo. Reconoce que al cuestionar, desafiar o reflexionar logramos una mayor conciencia, una mejor identificación no de una *respuesta*, sino de una *multitud* de respuestas posibles, y adquirimos mayor sensibilidad sobre el significado de lo que estamos realizando.

En uno de los primeros cursos de mis estudios de doctorado, un profesor dejó claro que no estábamos allí para obtener respuestas, sino para aprender cómo realizar las preguntas ciertas.

Aunque aquellos a los que va destinado este libro no son estudiantes de doctorado, tampoco son «principiantes» en este terreno. En realidad, los únicos principiantes reales son los que llevan pocos días en él. Una vez introducidos en el trabajo, todo –lo pensado, lo planificado, cualquier actuación– necesita tener un nivel «avanzado».

Aquí nos esforzaremos por seguir la sugerencia de Oakeshott de «crear el momento» –un momento alejado de las presiones del trabajo inmediato del día a día– y «estimular el diálogo» de la reflexión, y pensaremos sobre el porqué, el qué y el cómo.

Al igual que cualquier libro, este es reflejo de su momento en el tiempo. El mundo sigue moviéndose mientras se está escribiendo. El cambio, el crecimiento, el desarrollo, son constantes. Un gran ejemplo desaparece tan rápido como ha surgido. Las barreras actuales dan paso a la innovación del mañana. Siempre existe «la próxima cosa grandiosa» justo a la vuelta de la esquina.

Ni manual «de instrucciones» ni investigación académica; este libro, en cambio, constituye un enfoque sobre cómo plantear el voluntariado corporativo y su lugar en el mundo, una guía para posibles actuaciones que refuercen el trabajo de las empresas individuales y de todo el conjunto.

Por tanto, lo que aquí escribimos tiene tres propósitos:

- Establecer un marco conceptual para el voluntariado corporativo como actividad global.
- Compartir el conocimiento que permitirá a las empresas trabajar más y mejor; ayudar a las empresas y ONGs a crear alianzas más sólidas; ayudar a los «observadores» a entender, apreciar y contribuir mejor al desarrollo del voluntariado corporativo.
- Identificar y discutir los aspectos críticos que dan forma al voluntariado corporativo, las implicaciones de esos aspectos y las posibles respuestas.

Y, a lo largo del camino, debemos asegurarnos de que es útil, práctico, interesante y desafiante.

Por último, hacer este libro o cualquier otro que sea útil es responsabilidad tanto de los lectores como del propio autor. Vuestro desafío consiste en utilizar de forma creativa lo que hay aquí –pensar, no seguir directrices; extraer y considerar las implicaciones del propio trabajo; adaptar y adoptar de la forma adecuada–.

Acerca del «voluntariado corporativo»

«¿Qué hay en un nombre? ¡Lo que llamamos rosa exhalaría el mismo grato perfume con cualquier otra denominación!...», escribió Shakespeare (Circa, 1597) en *Romeo y Julieta* hace más de 400 años.

Dicho de otra forma, importa lo que algo es, no como se llame.

Así que, ¿qué es el voluntariado corporativo, según la forma en que utilizamos este término en este libro?

No es un término preciso. Pero tampoco lo son «voluntariado de los empleados» o «voluntariado en el lugar de trabajo» o «voluntariado apoyado por la empresa» o cualquiera de las variaciones que se han utilizado durante años.

En realidad, tal como explora el capítulo 16, ninguno de estos términos es el adecuado e incluso la utilización de la palabra «voluntario» puede no ser apropiada dependiendo de la naturaleza de las actividades llevadas a cabo.

Pero, independientemente de su precisión, es un término técnico amplio para referirse, según la definición con la que siempre me he sentido más cómodo, a:

Cualquier esfuerzo por parte de una empresa para alentar y apoyar el voluntariado de sus empleados en la comunidad.

De este modo, no se limita a la imagen que se tenga de la palabra «corporativo» ni tampoco a lugares de trabajo con ánimo de lucro. La promoción institucional y el apoyo del voluntariado por parte de los trabajadores pueden encontrarse en empresas de tamaño mediano y pequeño, agencias gubernamentales y organizaciones sin ánimo de lucro.

El término «voluntariado corporativo», según forma utilizada habitualmente, se ha convertido en un término amplio en el que cabe de todo. Que yo recuerde, en las casi 70 entrevistas realizadas en nuestra investigación –con empresas, ONGs y otros observadores– nadie lo cuestionó.

La consultora Corporate Citizenship (2010), con base en el Reino Unido, proporciona lo que considero un marco adecuado para la operatividad del «voluntariado corporativo»

en la forma en que utilizamos el término en este libro. Escogieron el término «compromiso de los empleados con la comunidad» e incluyeron en él lo siguiente:

- Asignación temporal (*secondment*).
- Voluntariado basado en habilidades.
- Voluntariado personal.
- Actividad en el lugar de trabajo.
- Mentorización y otro tipo de apoyo individualizado.
- Posición en el comité de dirección/consejo de administración.
- Voluntariado en equipo.
- Recaudación de fondos por los empleados.

Tres notas aclaratorias rápidas. En primer lugar, para aquellos que no utilizamos habitualmente el término «secondment», se refiere simplemente a una asignación temporal a tiempo completo. Así pues, una empresa puede trasladar («second», con acento en la segunda sílaba) a un empleado para que trabaje en un departamento diferente al suyo a fin de realizar un determinado proyecto, sustituir a un compañero ausente, etc. Del mismo modo, puede «trasladar» a esa persona a una ONG o a una agencia del sector público.

En segundo lugar, «voluntariado personal» se define como consecuencia de «la propia iniciativa del empleado que es apoyada de alguna forma por la empresa».

En tercer lugar, «actividad en el lugar de trabajo» hace referencia al voluntariado que se lleva a cabo en las instalaciones de la compañía. Eso puede suponer realizar jornadas de puertas abiertas o acompañamiento a un profesional para los estudiantes; microproyectos que pueden realizarse durante las pausas del trabajo, durante la hora del almuerzo y antes o después del trabajo; o voluntariado online.

El denominador común de todas estas actividades es el apoyo formal de la empresa. Una persona que realice voluntariado exclusivamente con su propio tiempo, sin el apoyo de la empresa, no contabilizaría en esta formulación. Creo que esta actividad sale fuera de los límites de lo que normalmente consideramos «voluntariado corporativo».

El alcance de este enfoque es compatible con el concepto de voluntariado corporativo como una «gran carpa» que comentaremos en el siguiente capítulo.

Acerca de la investigación subyacente

El estímulo que motivó este libro es el trabajo realizado sobre el Proyecto de Investigación sobre Voluntariado Corporativo Global, un esfuerzo de dos años para desarrollar nuevos conocimientos sobre el voluntariado corporativo de la forma que se realiza en todo el mundo.

El proyecto fue llevado a cabo por el Global Corporate Volunteer Council (GCVC), una red de casi 30 empresas mundiales, con base en todo el mundo, que han apostado por el compromiso de sus empleados como voluntarios. El GCVC fue creado por la International Association for Volunteer Effort (IAVE) y es un programa de esta asociación y la única red mundial de personas, organizaciones que existe con el único objeto de promocionar y apoyar el voluntariado en todas sus manifestaciones a lo largo y ancho del mundo.

La investigación estuvo formada por dos componentes principales. El Estudio de las Empresas Globales se centró en los esfuerzos de los voluntarios de 48 empresas globales, y utilizó entrevistas telefónicas y en persona, así como la revisión de documentos para entender cómo organizan y dirigen estas empresas su voluntariado.

El Estudio del Estado del Arte fue diseñado para «tomar la temperatura» del voluntariado corporativo a nivel global y regional, así como para examinar las tendencias, desafíos, innovaciones y oportunidades que dan forma a este campo.

Ejercí como director del proyecto, trabajando en colaboración con Mónica Galiano, presidente de Iniciativa Brasil y líder intelectual del voluntariado corporativo en Latinoamérica, y con Sarah Hayes, Consultant Director del Global Corporate Volunteer Council de la IAVE que aporta su amplia experiencia en gestión del voluntariado corporativo en KPMG y Starwood Hotels.

Que este libro sea posible se debe, en gran medida, al intenso trabajo de ambas en el proyecto y a sus valiosas reflexiones a medida que analizábamos los datos y desarrollábamos nuestras conclusiones y el marco para nuestro informe.

El informe final del proyecto salió a la luz en junio de 2011 y está disponible en inglés, español y portugués en www.gcvcresearch.org.

Este libro se beneficia ampliamente del trabajo realizado durante el proyecto de investigación. Los lectores de ambos, los de este libro y los del informe de la investigación verán similitudes en el enfoque y la organización global, y cierta duplicidad en el contenido. Resultados de la investigación traen informaciones para el libro; ejemplos de las actuaciones de las empresas pueden aparecer en ambos lugares. En muchos sentidos, el libro deriva del proyecto.

Pero esta publicación va mucho más allá del límite de esa investigación. Tratamos de extraer las experiencias y descubrimientos de los demás para estar más preparados

acerca de lo que hemos aprendido, expandiendo así la discusión sobre el porqué, el qué y el cómo. Es «una investigación de peso».

Acerca de mí

Los lectores merecen conocer un poco al autor: experiencia, perspectiva, tendencias.

Aquí tienen, pues, una breve reseña de mi carrera: uno de los primeros líderes de Volunteer Illini Projects en la Universidad de Illinois, en aquellos momentos uno de los mayores programas del país totalmente conducido por estudiantes; 14 años como empleado, 11 como director ejecutivo, del National Center for Voluntary Action y su sucesor, VOLUNTEER, el centro nacional de voluntarios de EE.UU.; desde prácticamente su primer día y durante 11 años como alto directivo en la Points of Light Foundation, con cargos de responsabilidad en todos sus programas; miembro de la IAVE desde 1980 y su presidente mundial voluntario desde 1996 hasta 2001; desde 2001 dirijo mi propia consultora, trabajando a lo largo y ancho del mundo con líderes de ONGs, empresas y gobiernos.

En 1979, lideré un estudio fundamental centrado en EE.UU. que describió por primera vez el voluntariado corporativo como campo definible de actividad, y el estudio de seguimiento realizado en 1986 que articuló el primer modelo de negocio respaldado.

Una «flor tardía» en la educación superior: finalicé mi doctorado en Desarrollo de Recursos Humanos en 1996, justo antes de mi 50 cumpleaños. Mi tesis fue «El papel y el significado del servicio comunitario en las vidas de los directores ejecutivos de las principales corporaciones».

Parte del trabajo en mi consultora, en colaboración con Mónica Galiano en Brasil, se ha centrado en el voluntariado corporativo. También tomé parte en la conceptualización y planificación inicial de ENGAGE en el Reino Unido, y en el esfuerzo conjunto con Business in the Community y del International Business Leaders Forum para promocionar el voluntariado corporativo a nivel mundial.

En general, he tenido grandes oportunidades para ayudar a difundir el mensaje sobre voluntariado corporativo en los más de 30 países en los que he ejercido como consultor y formador. Con ello he tenido la oportunidad de aprender de sus empleados, responsables diarios del esfuerzo de los voluntarios de su empresa, y de los que trabajan con ellos en la comunidad.

¿Qué aporta todo ello a este libro?

En primer lugar, tengo una clara perspectiva longitudinal. Como se comenta en el capítulo 3, yo estuve presente en el bautizo y bendición del bebé que ha crecido en lo que ahora

conocemos como voluntariado corporativo. Me brinda la confianza de compartir una perspectiva histórica, teniendo en cuenta que nadie quiere saber demasiado sobre el pasado.

En segundo lugar, tengo un interés personal en el voluntariado corporativo. Ha sido el hilo conductor a lo largo de mi carrera, en ocasiones una preocupación dominante. He dirigido organizaciones que lo promocionan y apoyan, y he trabajado y me he beneficiado como consultor, investigador, autor y conferenciante.

Estos factores, la longevidad y el interés personal, confluyen en dos perspectivas contradictorias que deben ser bien trabajadas. Por un lado, sería más sencillo para mí ser un abogado y defensor incansable del voluntariado corporativo. Después de todo, lo he visto en todo su esplendor y he ayudado a venderlo por todo el mundo.

Sería igualmente sencillo, por otro lado, ser un cínico porque también he visto el «lado oscuro», las realidades, las debilidades del terreno.

El intento, por supuesto, es ser equilibrado, lo más objetivo posible, alabando cuando es apropiado y crítico cuando es necesario.

En tercer lugar, soy norteamericano. A pesar de mi extensa trayectoria internacional, miro al mundo en gran medida a través de los ojos de la cultura en la que crecí y me eduqué. A nivel práctico, al igual que muchos conciudadanos míos, no domino ningún idioma fuera del inglés. De esta manera me veo limitado en mi capacidad para indagar y aprender de aquellos que publican en otros idiomas.

Al mismo tiempo, soy muy consciente de que uno de los grandes desafíos de este terreno del voluntariado corporativo es la falta de mecanismos que faciliten el aprendizaje y la colaboración global eficaz. Este fue uno de los factores que motivaron el Proyecto de Investigación sobre Voluntariado Corporativo Global, una de las razones por la que estoy tan satisfecho de que la Fundación Telefónica haya «creado el momento» en el que este libro puede ser escrito.

Acerca del libro

Está dividido en seis partes.

SENTANDO LAS BASES se mueve, desde este capítulo introductorio, hacia una visión general del estado del arte actual del voluntariado corporativo global y luego vuelve en el tiempo para explorar sus orígenes y su desarrollo.

EXPONIENDO EL CASO revisa la base lógica de la responsabilidad social corporativa, el marco en el que cabe el voluntariado corporativo, y posteriormente examina cada com-

ponente de la premisa clásica de que es «bueno para la comunidad, bueno para los empleados, bueno para la empresa».

PREPARÁNDOSE PARA LA ACCIÓN describe, en primer lugar, los modelos conceptuales de voluntariado corporativo y seis puntos clave fundamentales para la excelencia, y posteriormente se adentra en los papeles críticos desempeñados por la cultura corporativa y por los más altos líderes de las empresas, incluyendo un examen de los beneficios que estos líderes han obtenido a través del voluntariado personal.

IMPLEMENTANDO PARA EL IMPACTO examina tres áreas diferentes de actividad: construyendo alianzas sólidas con ONGs, cómo es el aprendizaje individual y organizacional a través del voluntariado, y el nuevo énfasis en el voluntariado basado en habilidades y en el voluntariado transfronterizo.

MEDICIÓN Y EVALUACIÓN explora la forma en que las empresas obtienen o no datos sobre sus esfuerzos de voluntariado, cómo evalúan su propio rendimiento en el proceso de esos esfuerzos y cómo determinan el impacto.

REFLEXIÓN Y PROYECCIÓN examina los puntos clave y los desafíos del voluntariado corporativo y sugiere potenciales desarrollos futuros.

El estilo. Mi intento en este libro es «romper la cuarta pared» y enganchar al lector, no mantenerlo apartado. Así pues, el estilo es decididamente informal, ligeramente coloquial. «Yo», «nosotros» y «usted» aparecerán habitualmente. Se hacen preguntas. Se dan sugerencias. Se reparten críticas y alabanzas. Incluso se dan algunas recetas.

ONG. A lo largo del libro, utilizamos el acrónimo ONGs de «organizaciones no gubernamentales», en lugar de «organizaciones sin ánimo de lucro», «organizaciones no lucrativas», «organizaciones voluntarias» u «organizaciones para la comunidad». Si bien pueden existir matices diferentes entre ellas, en especial entre los diferentes países o regiones, el término ONG es el que más se acerca a una descripción que se entiende a nivel mundial.

Esfuerzos versus programas. Más a menudo de lo que debiera, hablamos de «esfuerzo de voluntariado» más que de «programas de voluntariado» de las empresas como medio para reforzar nuestra creencia en el valor inherente del alcance y la diversidad del voluntariado que las empresas promueven y apoyan. Algunos de estos son «programas» formalizados, pero otros son menos formales, quizás incluso espontáneos, y dirigidos por los empleados en lugar de por la empresa.

Prácticas inspiradoras. Es importante explicar que en este libro usted no leerá sobre las «mejores prácticas». Una de las conclusiones de la investigación del GCVC fue que las

«“prácticas inspiradoras” son mejores que las “mejores prácticas” (“mejor” está en la mente del observador y todas las prácticas dependen en gran medida de la situación»).

Nos preguntamos, ¿qué pasa si la gente difiere en lo que es una «mejor práctica»? ¿Y si en realidad no son «mejores», sino «prácticas más populares»?

El resultado fue el concepto de «prácticas inspiradoras» que definimos como «aquellas cosas que captan nuestra atención y nuestra imaginación, que nos obligan a parar y recapacitar y pueden conducirnos a adoptarlas o adaptarlas».

Un aspecto clave de las «prácticas inspiradoras» es que están arraigadas en los resultados deseados que estas prácticas están mejor preparadas para ofrecer. Se aplican con un propósito, no porque sean la nueva idea «más novedosa» que está desparramándose por el campo de acción.

Así pues, cuando lea los ejemplos sobre lo que están haciendo determinadas empresas, evalúelos de forma crítica. ¿Le servirían a usted? ¿Qué puede aprender de ellos? ¿Cómo puede adaptarlos para que beneficien a su trabajo?

Y más. A lo largo del libro, encontrará cuadros llamados «Piensa al respecto», que resumen las principales ideas, plantean cuestiones y generan reflexiones. Esta es una forma de «estimular el diálogo». Sí, es correcto «hablar con uno mismo» sobre estas cosas. Es incluso mejor comentarlo con colegas.

Pensar y reflexionar es más beneficioso, por supuesto, cuando resulta en una acción informada. Los cuadros «Pasando a la acción» sugieren los pasos siguientes, propone formas de proceder, proporciona herramientas para comenzar.

Consideración final

Han pasado más de 30 años desde que conocí y escribí por primera vez sobre voluntariado corporativo. Durante estas más de tres décadas el mundo ha cambiado mucho. Pero el compromiso de las empresas por el involucramiento de sus empleados en el servicio a sus comunidades no ha hecho más que crecer. En el momento actual, como comentaremos ampliamente, existe toda una industria casera de ONGs, consultoras y teóricos que ha crecido con la ambición de liderarlo, apoyarlo, estudiarlo, servirlo y beneficiarse de él.

Las viejas formas de voluntariado corporativo se han renovado y reactivado, y han surgido formas nuevas. Lo que originariamente fue un fenómeno norteamericano se ha globalizado. Pero la base lógica para este terreno permaneció básicamente la que era en un principio: buena para la comunidad, buena para los voluntarios, buena para la empresa.

Le invitamos a unirse a esta exploración sobre los orígenes, el cambio, la realidad actual y las posibilidades futuras.

Capítulo 2

La fuerza global dinámica

«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.»

Esta fue la conclusión «en pocas palabras» del Proyecto de Investigación sobre Voluntariado Corporativo Global.

A lo largo y ancho del mundo oímos declaraciones similares del estado del arte del voluntariado corporativo. Entre otras, aprendimos que:

- Un creciente compromiso con el voluntariado como parte integral las estrategias de responsabilidad social corporativa (RSC) y sostenibilidad.
- Una tendencia a focalizarse prioridades específicas, apalancando una diversidad de recursos empresariales, incluyendo voluntarios, con la expectativa de aumentar al máximo el impacto sobre una gran gama de problemas humanos, sociales y ambientales.
- Aumento del reconocimiento del voluntariado como un activo estratégico para ayudar a lograr objetivos empresariales.
- Un «dinamismo optimista» a medida que se replantean, rediseñan y renuevan los esfuerzos de los voluntarios para ir de encuentro a las nuevas realidades de la sociedad, las empresas y la vida de la gente trabajadora.
- Atención creciente a las diferencias regionales y culturales sobre la manera de entender y practicar el voluntariado en el mundo.
- Nuevas inversiones en el basado en habilidades y en el voluntariado en otros países como medios importantes para aprovechar los recursos de las empresas y aumentar su impacto.

¿Qué significa realmente todo esto? ¿Qué aspecto tiene el voluntariado corporativo, alrededor del 2011, en el escenario global?

Imagínense si pudiéramos subirnos juntos a una alfombra mágica y recorrer el mundo por un día. Prácticamente, en cualquier lugar al que fuésemos, encontraríamos ejemplos de voluntariado corporativo. Consideremos lo que podríamos ver en nuestro viaje de este a oeste, de norte a sur, y de vuelta otra vez.

- En Australia, los empleados del **National Australia Bank** están plantando más de 60.000 árboles, el equivalente a los árboles necesarios para producir el papel que el NAB utiliza en un año.
- En Beijing, los empleados voluntarios de **China Mobile** dirigen actividades extraescolares para niños, visitan ancianos en «residencias geriátricas» y apoyan los esfuerzos de ayuda en catástrofes en todo el país.

- Los voluntarios de **Tata Consulting Services** en la India, a través de Maitree, su asociación de empleados, dirigen programas de sensibilización sobre el VIH-SIDA, participan en iniciativas de desarrollo rural, dotan de personal a un centro de formación en informática para personas con discapacidad visual y dan clases particulares para niños en las escuelas.
- En 2009, el 93% de los empleados de **MTN Yemen** participaron en proyectos de voluntariado que incluyeron la limpieza de lugares históricos en apoyo del turismo, campañas de seguridad vial, atención a huérfanos y actividades deportivas, todo ello como parte del programa «21 Days of Yiello Care» de servicio voluntario en 14 países africanos patrocinado por los empleados del **MTN Group**, la empresa multinacional de telecomunicaciones móviles.
- Los empleados del **National Commercial Bank** de Arabia Saudita dan clases en las escuelas, asesoran a emprendedores y, en grupos, proporcionan ayuda a damnificados por las inundaciones y ayudan en los campamentos para desplazados.
- Los empleados de la cadena **Boynner Group** en Turquía asesoran a mujeres jóvenes de 18 a 24 años que han crecido en orfanatos y están en riesgo de exclusión social y económica, apoyando su desarrollo personal y mejorando sus habilidades para la búsqueda de empleo.
- Los empleados de **Telefónica** en los dos hemisferios constituyen el núcleo de su programa Escuelas Amigas, un programa de intercambio cultural, comunicación y colaboración entre estudiantes de 5.º y 6.º curso en España y Latinoamérica a través de internet.
- Mientras los comités de empleados voluntarios de **Vale** que operan en Brasil se preparan para el Día V, día de servicio que moviliza a más de 7.000 voluntarios, los ingenieros de la empresa y sus proveedores hacen un diagnóstico de la infraestructura de las escuelas públicas que necesitan mejoras para ser candidatas a las ayudas gubernamentales.
- Los equipos de empleados de **Pfizer** en Estados Unidos aportan sus habilidades profesionales para trabajar por mejorar la calidad de los servicios a los pacientes que sufren Alzheimer y a sus familias.

Ahora imaginemos que multiplicamos esto una y otra vez, desde las mayores multinacionales, pasando por las empresas nacionales y regionales, y hasta las pequeñas y medianas empresas, en prácticamente todos los países del mundo.

Imaginemos a los voluntarios centrados en las necesidades humanas básicas y en aspectos de justicia social; imaginémoslos buscando nuevas formas de ayuda para que la gente sea más autosuficiente; imaginémoslos luchando para salvar el medioambiente; imaginémoslos respondiendo a las catástrofes naturales y humanas en todo el mundo.

Imaginemos a las personas cualificadas (desde conductores de camiones de **UPS** y vendedores de los almacenes **C&A** hasta abogados de **Linklaters**, científicos de alimentos en **Kraft Foods** y ejecutivos de **IBM**) que ponen todas sus habilidades para trabajar en ONG, gobiernos e instituciones multilaterales.

Imaginemos masas de gente que saben cómo organizar y ejecutar un trabajo de gran calidad movilizadas a través de «días, semanas y meses de servicio» el voluntariado focalizado en proyectos que se está expandiendo rápidamente por el mundo tanto en las empresas individuales como en las comunidades, desde el Do Good Day de **Camargo Correa**, el Global Community Day de **Citi**, el Orange Day de **GSK** y el Global Week of Service de **Motorola Mobility**, hasta la RSC Week de **AXA** y la Global Week of Caring de **Ford**, o hasta el Global Volunteer Month de **UPS**, el Global Festival of Sharing de **Samsung**, el Día Internacional del Voluntariado de **Telefónica** y la Serv-a-palooza de **Timberland**.

Si podemos imaginar todo esto, entonces tendremos una imagen del voluntariado corporativo actual.

No existen medidas cuantitativas sólidas, fiables y ampliamente aceptadas del voluntariado corporativo que nos permitan ver su crecimiento o contracción a lo largo del tiempo o nos permitan realizar comparaciones entre países o regiones.

Pero ¿dónde están las cifras?, te puedes preguntar. ¿Cuántas empresas tienen programas de voluntariado? ¿Cuánta gente está implicada? ¿Las cifras se expanden o se encogen?

La realidad es que no existen mediciones cuantitativas sólidas, fiables y universalmente aceptadas sobre voluntariado corporativo que nos permitan visualizar su crecimiento o contracción a lo largo del tiempo o nos permitan realizar comparaciones entre países o regiones.

Así, la historia del voluntariado corporativo reposa en las historias de lo que están haciendo las empresas, de los desafíos a los que se enfrentan y de la forma en que los resuelven, de las innovaciones que las empresas y las ONG están desarrollando de forma conjunta, y del impacto de sus esfuerzos en las comunidades, los empleados voluntarios y de las propias empresas.

Como veremos en el siguiente capítulo, De vuelta al futuro, esa ha sido la realidad desde los primeros tiempos del voluntariado corporativo.

La gran carpa

A medida que el equipo del proyecto revisaba los datos obtenidos en el Proyecto de Investigación sobre Voluntariado Corporativo Global, estuvimos buscando una metáfora adecuada que describiese la naturaleza y el alcance en este tema.

Decidimos utilizar la de un circo, siendo el voluntariado corporativo la «gran carpa» que abarca un amplio espectro de actividades, filosofías, enfoques y estructuras de gestión. Escribimos que es «como un circo que tiene una gran diversidad de actuaciones, que se producen de forma simultánea, de modo que donde quiera que mire el espectador, siempre hay algo que lo encandila, alguna habilidad o talento especial que lo impresiona».

Jugando con la metáfora:

«Pero el domador de elefantes raramente se encarama al trapecio más alto. Los payasos apenas entran en la jaula de los leones. En verdad, permanecen en sus zonas de confort, cumpliendo sus misiones según fueron definidas, utilizando sus principales competencias para presentarse con todo su potencial.

»Algunos hacen más trucos que otros. Montan tanto camellos como caballos; caminan por la cuerda floja tan fácilmente como tropiezan de forma cómica por la pista. Algunos crean su propio circo, enlazando todas las actuaciones en una historia coherente.

»[Estas imágenes] representan bien el voluntariado corporativo. Algunas empresas ofrecen versiones de casi todos los tipos de voluntariado a sus empleados, jubilados, familias y amigos. Otras son más especializadas, con una menor variedad de programas y oportunidades destinadas exclusivamente a algunos de sus empleados. Algunas pueden tener un único acto, una especialidad que se ajusta a sus características.»

Eso nos llevó a esta conclusión clave: **«No existe una “mejor forma” para hacer voluntariado corporativo.»**

Las decisiones sobre la naturaleza y alcance de los esfuerzos de un voluntario de la empresa dependen mucho de la situación, se basan en la cultura, las prioridades, los recursos, la naturaleza del negocio y la mano de obra, y en la realidad de las comunidades en las que está instalada.

Si bien es mejor hacer algo que no hacer nada, no es necesariamente mejor tratar de hacerlo todo.

Este tema se repetirá a lo largo del libro. Es subyacente a nuestro razonamiento de que debemos dejar de hablar sobre las «mejores prácticas» –que son difíciles de determinar de forma objetiva y pueden, en realidad, ser simplemente las «prácticas más populares»–, y en lugar de ello concentrarnos en las «prácticas inspiradoras» de las que podemos aprender y motivarnos para adaptarlas de forma adecuada a nuestra propia realidad.

Como ejemplo, uno de los programas más interesantes que encontramos fue el de **BHP Billiton**, la compañía mundial de minería, petróleo y gas con base en Melbourne, Aus-

tralia. Todo su programa consiste en igualar las horas de voluntariado de sus empleados con recursos financieros. No realizan proyectos de voluntariado, no tienen días de servicio, no ofrecen tiempo liberado. En lugar de eso contabilizan el tiempo del voluntariado a 8\$US por hora (hasta 480 horas al año) y equiparan las donaciones personales de los empleados y con los fondos que recaudan.

Algunas empresas y observadores podrían provocarlos como si esto fuese un mínimo esfuerzo.

Pero este enfoque se ajusta bien a los valores y la realidad de BHP. La empresa está formada por muchas unidades de negocio diferentes, una gran diversidad de empleados trabajando en entornos diferentes, un alto porcentaje de los cuales lo hacen en lugares remotos. La empresa cree que ellos conocen mejor lo que es más importante para sus comunidades. Muy a menudo eso se traduce en apoyo para pequeñas organizaciones locales que de otra forma podrían pasar inadvertidas.

Dado que BHP valora mucho la coherencia de las políticas de Recursos Humanos por toda la compañía, creen que es más cómodo tener un único enfoque para todos. Si los mineros no pueden disponer de tiempo liberado, lo dicta la lógica, que tampoco lo disponen los empleados de oficina.

La cuestión aquí no es si esto está «bien» o «mal». Sencillamente es una actuación en la «gran carpa» y a ellos les sirve.

De lo local a lo global y de vuelta otra vez

El voluntariado corporativo se ha diseminado por el mundo en tres grandes fases.

En la primera fase, las empresas de EE.UU., pioneras en el voluntariado corporativo, expandieron sus programas a través de sus sistemas, incluidos los del extranjero, en lo que actualmente podría denominarse un «modo sigiloso», invisible en su mayor parte y sin promoverlo abiertamente. Un primer ejemplo es **Levi Strauss** quien, hacia mediados de la década de 1980, había establecido de forma discreta y sistemática equipos de compromiso con la comunidad en su oficina y sus fábricas por el mundo.

La segunda fase fue la inauguración de los esfuerzos de voluntariado por las empresas con oficinas centrales fuera de Estados Unidos. Algunos ejemplos:

- En el R.U., la promoción de traslados temporales «seconments» a largo plazo a organizaciones comunitarias fue iniciada por el Action Resource Centre en la década de 1970, y el voluntariado corporativo, de corto plazo y base más amplia, por el National Volunteer Centre alrededor de 1983 con la rápida adhesión de empresas líderes como BP, British Telecom y Whitbread.

- En Japón, donde existe la tradición de que los líderes empresariales dirijan sus propios proyectos filantrópicos, el primer programa formal de voluntariado corporativo fue el de Fuji Xerox en 1990. Pero ya en la década de 1960, los monopolios públicos gubernamentales –incluyendo Nippon Telegraph and Telephone y Japan Airlines– ya permitían que los empleados se ausentasen para participar en los Japanese Overseas Cooperation Volunteers (JOCV). A mediados de la década de 1980, unas 340 empresas privadas daban permisos similares.
- En Brasil empezó en los inicios de la década de 1990, cuando los voluntarios de C&A empezaron a trabajar por primera vez con niños a través de las escuelas y ONG. Cuando se realizó el primer estudio nacional en 1999, como mínimo 10 empresas brasileñas y de 12 a 15 multinacionales disponían de programas formales de voluntariado.
- Samsung es ampliamente reconocida como la primera empresa coreana que implantó un programa formal de voluntariado, anunciado en 1994, estableció un secretariado y lanzó el Samsung Volunteer Corps un año más tarde, en 1996, expandiendo el programa por todo el mundo.

La tercera fase corresponde a la más reciente globalización de los negocios. Así como las empresas se convirtieron en verdaderamente globales en sus operaciones, también han globalizado su RSC y sus políticas y programas de sostenibilidad, incluyendo el voluntariado, casi una cuestión de rutina.

Pero también han estado respondiendo a las crecientes expectativas globales respecto a su conducta. En el año 2000, Thomas Friedman predijo este desarrollo en el libro *The Lexus and the Olive Tree* cuando observó que ya no existe ningún lugar para que las empresas se escondan.

Ya no es posible, dada la inmediatez y la transparencia de las comunicaciones basadas en internet, que las empresas se escapen al escrutinio trasladando operaciones a oscuras localizaciones en países en vías de desarrollo. Ahora, las expectativas locales en cuanto al comportamiento empresarial a menudo llegan antes que la propia empresa.

Al mismo tiempo que las empresas globales expandían sus programas de voluntariado, más empresas nacionales, regionales y locales estaban adoptando también el voluntariado. De este modo, para una organización como la Corporate Volunteer Association (Özel Sektör Gönüllüleri Derneği) en Turquía, el 50% de sus más de 50 miembros son empresas turcas.

¿Y por qué no? Si el «business» para el voluntariado corporativo es tan sólido como se dice, lo que es bueno para las empresas globales debería serlo igualmente para las que operan en un campo de juego más pequeño.

Como resultado, el mundo del voluntariado corporativo es en la actualidad una mezcla vibrante, una actividad que se globaliza rápidamente definida en gran medida por la forma en que sucede realmente a nivel local. Incluso en la mayoría de las empresas globales, aquellos más cercanos al trabajo o, en este caso, aquellos más cercanos a la comunidad, son los que decidirán en última instancia el trabajo a realizar.

A medida que el voluntariado corporativo se ha ido expandiendo, las diferencias regionales se han hecho más aparentes.

- Las naciones africanas y árabes están empezando a construir sus propios modelos sobre la base de sus respectivas y riquísimas abordajes culturales del voluntariado, como parte natural y orgánica de la vida, a menudo enraizada en las relaciones familiares.
- Asia-Pacífico es un verdadero enjambre de actividad a medida que emergen modelos locales al mismo tiempo que se adaptan los modelos occidentales. El mundo tiene mucho que aprender de esta región.
- Europa se caracteriza por la diversidad de enfoques y la cada vez mayor aceptación y radio de alcance. Es un claro líder en el desarrollo de modelos de colaboración entre empresas.
- Latinoamérica está demostrando la viabilidad de los modelos que hacen énfasis en el cambio social y el desarrollo de sus ciudadanos activos con un claro conocimiento de las realidades sociales.
- Norteamérica es la región más madura, está aprendiendo cómo globalizar sus programas y adoptar y adaptar ideas de otras regiones mientras sigue encabezando la innovación.

Estas diferencias suponen dos desafíos significativos para este terreno:

En primer lugar, las empresas globales, donde quiera que tengan su sede central, deben capitanear estas diferencias del mismo modo que han aprendido a tener éxito en ambientes empresariales tan diferentes, adaptándose a los valores locales, costumbres y expectativas. Deben aprender que lo que funciona en la sede central de su propio país puede no ser adecuado en otras partes del mundo.

En segundo lugar, para el campo de estudio como un todo, existe el desafío de crear sistemas que faciliten el aprendizaje y la colaboración global. Hacer eso supone traspasar las barreras del lenguaje; crear una red de «informantes» que estén constantemente buscando, informando y conectando; aprovechar las ventajas de internet y las redes sociales –todo ello requiere nuevas y continuas inversiones para crear, perfeccionar y aplicar–. Exploraremos con más detalle este desafío en el capítulo 16.

Proniño de Telefónica para atacar el trabajo infantil

Las empresas cada vez están más dispuestas a abordar muchos de los desafíos más difíciles del mundo.

Telefónica es una de ellas, demostrando que no importa cuán complejo, cuán controvertido que sea el problema; las empresas comprometidas y sus empleados juegan un papel clave en buscar las soluciones.

Como respuesta a la realidad de más de 5 millones de niños que trabajan en Latinoamérica y el Caribe, Telefónica se ha alineado con la meta de la Organización Mundial del Trabajo para erradicar el trabajo infantil hasta el año 2020.

Su vehículo es Proniño, un programa muy completo de acción social en los 13 países latinoamericanos en los que la empresa tiene negocios. Trabajando a través de una red de 118 ONG, 674 coaliciones y casi 5.000 escuelas y guarderías, el programa llega a más de 160.000 niños y adolescentes cada año.

Proniño, dirigido por la Fundación Telefónica, se creó alrededor de tres estrategias que tienen impacto en los niños, en sus familias y en las escuelas, y en la sociedad en general:

- Protección completa, asegurando que los niños tengan el apoyo necesario para que puedan permanecer en la escuela; eso incluye asistencia en la nutrición y la salud, y trabajar directamente con sus familias.
- Mejora de la calidad educativa, apoyando la restauración de escuelas y el uso de tecnología de la información, principalmente a través de las Aulas Fundación Telefónica que están equipadas con ordenadores y acceso a internet.
- Fortalecimiento social e institucional, sensibilizando la sociedad sobre este tema, creando redes para la intervención y la prevención, y fortaleciendo la capacidad institucional de ONG y escuelas aliadas.

Uno de los objetivos estratégicos del programa es «incrementar la capacidad de administración de las instituciones y comunidades de manera que puedan atacar de forma independiente los temas referentes a los derechos de los niños y el trabajo infantil». La formación en Proniño incluye herramientas para supervisar el trabajo, auditorías de calidad independientes con comentarios críticos de las ONG que realizan el trabajo, y la estandarización y comunicación de los conocimientos construidos en el programa.

Los voluntarios de Telefónica están comprometidos por todas partes en Proniño:

- Trabajan en programas extraescolares.
- Ayudan a las ONG colaboradoras a realizar el seguimiento de las familias de los niños participantes.
- Realizan talleres familiares y comunitarios sobre educación, higiene, uso del tiempo libre.
- Apoyan el desarrollo de capacidades de las ONG asociadas en tareas administrativas legales, de tecnología de la información y de dirección financiera.
- Realizan tareas de apoyo a los profesores y trabajadores sociales.

Cada año, 100 empleados de Telefónica de todo el mundo dedican dos semanas de su período de vacaciones para ser voluntarios en proyectos Proniño.

Los voluntarios están en el corazón de las Escuelas Amigas de Telefónica, un programa de intercambio cultural, comunicación y colaboración entre estudiantes de 5.º y 6.º curso en España y Latinoamérica a través de internet.

Los voluntarios de Telefónica son «activadores» del proyecto, trabajando en equipo para estar presentes físicamente en las aulas participantes apoyando a los maestros, proporcionando ayuda técnica sobre el uso de las herramientas Web 2.0 y monitorizando el trabajo realizado. En España, los voluntarios también **son responsables de seleccionar las escuelas participantes**. En Latinoamérica, las escuelas son las que disponen de un Aula Fundación Telefónica. Las aulas se comunican y trabajan en colaboración con materiales educativos prediseñados a través de blogs y teleconferencia, y el papel de los voluntarios de Telefónica es activar y acompañar tanto a los maestros como a los alumnos durante los 5 meses que dura el proyecto.

Concentrados en el impacto

Ciertamente, hace 10 años, pocas empresas habrían tenido un foco específico para sus esfuerzos de voluntariado más allá de categorías generales como la educación, la juventud y los servicios a la comunidad.

Ahora, parece que tener foco es «in». Muchas de las empresas entrevistadas para el proyecto de investigación buscaban, de alguna forma, estrechar el foco de sus esfuerzos en la comunidad y, por extensión, su voluntariado, a un número limitado de temas prioritarios.

El motivo es el loable deseo de «marcar la diferencia» de forma que se pueda demostrar. Existe la creencia de que concentrar los esfuerzos mejora las oportunidades para apalancar toda la extensión de los recursos corporativos –humanos, financieros, en especie y relacionales– y, al hacerlo, aumentar el impacto. En algunos casos el voluntariado es una parte integrante y significativa del esfuerzo; en otros, es necesariamente periférica debido a la naturaleza de las cuestiones y del trabajo a realizar.

Al mismo tiempo, sería equivocado negar el valor en potencial de alinear públicamente la marca de una empresa con un tema específico, con una causa de extrema prioridad. Es mejor ser conocido como la empresa que ayudó a curar una enfermedad o salvar una vida o abordar una crisis, que como una que «tiene mucha gente que hace cantidad de cosas buenas».

El listado de cuestiones que las empresas están abordando es impresionante. Nosotros identificamos casi 30 entre las empresas en el proyecto de investigación –una muestra figura en el cuadro adjunto–, muchos de los cuales serían identificados como verdaderos desafíos globales. Incluyen algunos que podrían parecer sorprendentes para las empresas –empoderamiento de las mujeres, cambio climático, fortalecimiento económico– porque a menudo son temas polémicos.

Pero las empresas también **tienen conflictos en cuanto al alcance conveniente**. En muchos casos, lo que parece ser la articulación de una prioridad específica es en realidad

un marco en el que puede tener lugar una amplia variedad de actividades. Como destacó el directivo de una empresa, «queremos que nuestras prioridades sean concentradas, pero no muy estrictas».

Los voluntarios de Telefónica son «activadores» del proyecto, trabajando en equipo para estar presentes físicamente en las aulas participantes apoyando a los maestros, proporcionando ayuda técnica sobre el uso de las herramientas Web 2.0 y acompañando el trabajo realizado. En España, los voluntarios también son responsables de seleccionar las escuelas participantes. En Latinoamérica, las escuelas son las que disponen de un Aula Fundación Telefónica.

Las aulas se comunican y trabajan en colaboración a través de blogs y teleconferencia, con materiales educativos prediseñados, y el papel de los voluntarios de Telefónica es activar y acompañar tanto a los maestros como a los alumnos durante los 5 meses que dura el proyecto.

Piensa al respecto

Haciendo frente a los desafíos mundiales

Esto crece a partir de la forma en la que el poder y la autoridad son distribuidas y cómo las empresas trabajan. Las oficinas centrales pueden crear un marco global de expectativas, prioridades empresariales y políticas. Pero la implementación necesariamente desciende hasta los escalones inferiores está dirigida a través de la empresa, permitiendo que la gerencia local pueda corresponder a la realidad local y los intereses de los empleados.

Siempre existe una tensión en potencial entre los intereses prioritarios de una empresa y los intereses del voluntariado de sus empleados.

- Para algunas empresas, esto conduce a la frustración: «no quieren hacer lo que nosotros queremos que hagan».
- Para otras, conducirá a un equilibrio: «estimulamos a los empleados a que hagan trabajo voluntario dentro de la estructura de nuestros programas específicos y también los apoyamos en sus propias iniciativas».
- Pero para otras será ilustrativo: «estamos aprendiendo de los empleados las prioridades más importantes para sus comunidades y, juntos, decidimos la mejor forma que tenemos de responder para lograr el mayor impacto positivo».

¿Qué empresa sois? ¿Cuál queréis ser? ¿Cuál es la mejor forma para llegar allí desde vuestra posición actual?

Abordando los desafíos mundiales

Aquí están las 10 áreas principales que las empresas han escogido como RSC y colaboración con la comunidad en general y con su voluntariado en particular.

- Trabajo infantil.
- Desarrollo de infraestructuras –agua, alcantarillado, alojamiento, alimentación.
- Cambio climático y sostenibilidad.
- Educación, prevención y cuidados frente al VIH-SIDA.
- Necesidades esenciales de las comunidades campesinas y zonas rurales.
- Prevención de la ceguera.
- Mejora de los sistemas de provisión de salud.
- Apoyo a los niños con enfermedades potencialmente mortales y a sus familias.
- Microcréditos y microempresa.
- Diversidad y discapacidad.

Como veremos de nuevo cuando comentemos el voluntariado basado en habilidades, los intereses de los empleados, como mínimo en cuanto a lo que se refiere a su voluntariado, no siempre están de acuerdo con las prioridades de la empresa.

Si el voluntariado se ve como parte de una estrategia mayor de compromiso y fortalecimiento los empleados, entonces es esencial que sus intereses sean tenidos en cuenta al diseñar los del voluntariado de la empresa.

«El voluntariado corporativo es una fuerza creciente y en evolución, que va cambiando para satisfacer las nuevas necesidades de la comunidad y las expectativas de los empleados.»

Dinamismo optimista

«El voluntariado corporativo no es estático. Es una fuerza en crecimiento y evolución, que cambia para satisfacer las nuevas necesidades de las comunidades y las nuevas expectativas de las empresas y sus empleados.»

Obtenida de nuestras entrevistas con empresas mundiales, esta conclusión refleja en muchos aspectos la constancia del cambio que caracteriza la vida del siglo XXI. Poco sabía el gurú del *management* Peter Vaill lo que había por delante cuando, en 1989, ofreció por primera vez la imagen de «remolino permanente» como metáfora del cambio, la turbulencia, la urgencia que engulle no solo a la vida de las organizaciones, sino, como parece algunas veces, a todos los aspectos de la vida.

El concepto, en verdad, fue presentado a Vaill por un gerente corporativo en un taller que Vaill estaba conduciendo. En sus exactas palabras: «No habrás digerido un cambio

cuando aparecerá otro para mantener las cosas desunidas. De hecho, hay siempre muchos cambios que se dan al mismo tiempo. La sensación es de perturbación y caos continuos» (Vaill, 1989).

A lo largo de la investigación, escuchamos muchas veces hablar de cambio —cómo los esfuerzos de los voluntarios se reconceptualizan, reorganizan, renuevan y cómo, a medida que en las empresas aumenta su preeminencia y se percibe su importancia, surgen nuevas expectativas sobre su desempeño, nuevas presiones sobre ellos—.

También oímos mucho sobre el «remolino permanente» de la vida corporativa.

A pesar de que la investigación le pisaba los talones a la «Gran Recesión» de finales de la década de 2000 y la crisis económica mundial de 2008, encontramos mucho más buenas noticias que malas. Ninguna de las empresas globales entrevistadas dejó entrever que la crisis global hubiese disminuido su compromiso con la RSC, su implicación con la comunidad o el voluntariado. En lugar de ello aprendimos lo que las empresas percibían como resultados positivos por estos esfuerzos. Algunas nos dijeron que uno de los resultados de la recesión fue una nueva energía de los empleados para actuar voluntariamente, especialmente en respuesta a las necesidades básicas de las personas sin empleo o de algún otro modo vulnerables. Las empresas respondieron a las estrecheces económicas utilizando el voluntariado de forma más estratégica para incentivar las donaciones de fondos y mantener el ánimo y el orgullo de los empleados por su empresa durante los tiempos difíciles. Algunas contaron que dieron más autonomía a los empleados para planificar y gestionar sus acciones voluntarias, compensando la ausencia de personal que podría estar dedicado a ese trabajo.

De nuevo volvíamos a ser testigos de la excitación, la anticipación y lo mucho que se esperaba del voluntariado corporativo, tanto a nivel de las empresas individuales como en su conjunto.

Incluso en casos de cambios extremos, el voluntariado no solo sobrevivía, sino que florecía.

A mitad del proyecto de investigación, supimos que una de nuestras empresas patrocinadoras, **Motorola**, iba a dividirse en dos. Al final de nuestro proyecto, ya se había producido la escisión, y la empresa pasó a ser Motorola Mobility y Motorola Solutions. Ambas han anunciado su intención de mantener su esfuerzo en el voluntariado.

Aunque ahora son dos empresas separadas, comparten la herencia común de su profundo compromiso con la comunidad y la filantropía que se originaron con el fundador de la empresa, Robert Galvin y su familia. Con el tiempo, el voluntariado, en cada una de ellas, evolucionará, sin duda alguna, de forma que se reflejen sus respectivas prioridades y culturas.

Según Eileen Sweeney, directora senior de Motorola Mobility Foundation, la fundación aceptó seriamente la responsabilidad de su director ejecutivo (CEO) y otros líderes de la empresa para avanzar en el desarrollo de nuevos programas desde el principio de la nueva compañía.

Empezaron por las competencias clave de la nueva empresa, preguntando qué podrían aportar de forma singular a la comunidad, aprovechando las nuevas oportunidades que vinieron aparejadas con la separación, para concentrarse más en este aspecto de lo que se habían ocupado cuando eran una sola empresa.

Además de continuar con sus esfuerzos generales de voluntariado, como la Global Week of Service, también están creando oportunidades que parten de los intereses y habilidades de los diseñadores de software e interfaz para usuarios, permitiéndoles responder a las necesidades y deseos de las ONG para utilizar mejor la tecnología en su trabajo.

Solamente con 7 meses de vida como nueva empresa, Motorola Mobility anunció su adquisición por **Google**. Eileen y su equipo continuarán ejecutando su estrategia mientras navegan por el propio «remolino permanente» en su empresa.

Cuando se estaba escribiendo este libro, **Kraft Foods** anunció su intención de dividirse en dos empresas, un grupo de *snacks* global y un negocio de supermercados en Norteamérica. Irónicamente, esto siguió a su fusión, justo 18 meses antes, con **Cadbury PLC** en el R.U. Esa fusión condujo a la combinación de «Ambassador Corps» de Kraft con «Community Champions» de Cadbury, estilos similares para atraer sus voluntarios como líderes y promotores de su Delicious Difference Week y otras acciones de voluntariado.

A pesar de que desde hace tiempo existían actividades de voluntariado *ad hoc* en la empresa, Kraft solamente formalizó su programa de voluntariado en 2008, en parte como respuesta a los deseos de sus empleados. Con el apoyo entusiasta de su directora ejecutiva, Irene Rosenfeld, la primera Delicious Difference Week tuvo lugar en octubre de 2009, solo 7 meses después de que fuese autorizada. Tras la fusión, la Semana fue vista como una excelente manera de aproximar a los empleados de Kraft y Cadbury en una actividad común, un paso al frente en la construcción de una cultura compartida.

Así pues, cuando se produzca la división ya mencionada de la compañía hacia finales de 2012, durante un lapso aproximado de unos 4 años, el esfuerzo voluntario de Kraft habrá pasado de la actividad *ad hoc* a un programa formalizado, un evento distintivo exitoso y de gran visibilidad, una fusión con otra empresa que tenía su propio programa de voluntariado bien establecido y una empresa separada en dos.

Suena como un remolino permanente.

En **C&A**, en Brasil, la relación entre cambios en la empresa con el esfuerzo de voluntariado ha sido algo diferente. Aquí vemos cómo Luiz Covo, coordinador de su programa voluntariado, lo describió:

Al comienzo de este año, 2010, se producirá un nuevo movimiento dentro de C&A, llamado movilización nacional, que tiene como objetivo recuperar los valores de la compañía, una reafirmación de lo que siempre ha sido importante. Los valores que están siendo puestos nuevamente en evidencia son los valores que siempre fueron enarbolados a través de la cultura del voluntariado en C&A. El trabajo voluntario fue la última área a ser impactada porque protegía esos valores; ya existía una atmósfera que los preservaba. Hemos logrado desviarnos de las turbulencias y al mismo tiempo el programa se ha venido fortaleciendo progresivamente.

Una de las maneras en que las organizaciones buscan sobrevivir al remolino permanente es planeando cuidadosamente los cambios. Como se describe en el cuadro adjunto, **Citi** proporciona un excelente ejemplo de cómo eso puede suceder a medida que la empresa «reestructura» su programa de voluntariado.

La «re-ingeniería» estratégica de Citi

Citibank es uno de los pioneros del voluntariado corporativo con un programa formal que data de los años 1970. En las cuatro décadas que han transcurrido desde entonces, tanto la empresa como el programa de voluntariado han sufrido una transformación significativa. La empresa se ha transformado desde sus orígenes en New York City hasta convertirse en una institución financiera de ámbito global. El programa de voluntariado ha sufrido altibajos con los años hasta que, como anuncia la web actual de Citigroup, «se creó un programa formal de voluntariado en 2003».

Su evolución entró en una nueva fase en 2009 mediante la «re-ingeniería estratégica», un proceso que a través de su diseño y el rigor de su ejecución constituye un gran ejemplo del que otros pueden aprender.

Indudablemente, existió un momento, en 2008, en el pico de la crisis financiera global, en el que los empleados de Citi se preguntaron si la empresa sobreviviría, y sin contar si continuaría con su legado de compromiso con la comunidad y con el voluntariado.

El lanzamiento del proceso de «re-ingeniería» justo un año después envió el mensaje claro de que el voluntariado seguiría siendo una parte integral de la vida en Citi.

La disposición de los empleados a participar en el proceso reflejó el valor percibido del voluntariado como forma de mantener alta el buen ánimo de todos.

Como nos describió Rosemary Byrner, director de Citi Volunteers en la Citi Foundation de New York City, el proceso fue muy concentrado tanto externamente como internamente.

Externamente, Citi estudió cómo se estaba llevando a cabo el voluntariado en otras empresas, comparando y relacionando sus propios esfuerzos frente a los de los demás. El foco no se situaba solamente en lo que funcionaba bien en esas empresas, sino también en los retos a los que se habían enfrentado y la forma como habían superado esos obstáculos.

Citi encontró muy buena voluntad por parte de otras empresas para ayudarse y un alto nivel de diálogo colaborativo entre ellas.

De este ejercicio surgió la decisión de convertir la creación de «consejos de voluntarios» en un eje estratégico para Citi. Observaron que el hecho de estar dirigidos por empleados le traía a su voluntariado un sentido de emprendedorismo, una sensación de innovación.

Trabajando en conjunto con los departamentos de relaciones con la comunidad, los consejos incentivan las relaciones existentes en la comunidad para desarrollar oportunidades de voluntariado. Hacen posible una implicación a un nivel alto.

Internamente, el proceso fue diseñado no solamente para generar comentarios críticos sobre la situación existente e ideas para el futuro, sino también conquistar apoyos internos e inversiones en el programa.

Los líderes regionales del voluntariado en seis mercados norteamericanos y en cada región global fueron invitados a seleccionar empleados para participar en un «proceso de descubrimiento». Al final, casi 100 empleados, organizados en pequeños grupos, ofrecieron sus opiniones a través de discusiones mediante teleconferencia.

Tras compilar y analizar los datos resultantes se formularon conclusiones iniciales que fueron compartidas posteriormente con los participantes en una segunda serie de conferencias para su revisión y comentario.

Capítulo 3

De vuelta al futuro

La historia definitiva del voluntariado corporativo aún tiene que ser escrita.

Eso es debido a que, en parte, se debe a que existió mayormente al margen de la comunidad empresarial. Durante gran parte de su historia se mantuvo apartado del centro de las operaciones empresariales principales, y raramente alineado de cerca con la gestión o el desarrollo de los recursos humanos, apenas un pequeño aspecto de la responsabilidad social corporativa que generalmente fue documentado apenas de forma anecdótica.

Existe escasa memoria institucional sobre este campo de estudios. En lugar de ello, existe una sensación de «*déjà vu* una y otra vez» cuando las empresas inician, crecen, reducen y cesan sus esfuerzos de voluntariado a medida que la realidad empresarial, las estructuras y la gestión, y luego vuelven a intentarlo todo de nuevo.

No es poco frecuente que yo entreviste alguna empresa para descubrir que conozco las cosas que estaban haciendo una, dos o incluso tres décadas atrás y de las que la gente que está ahora no tiene ni idea de que hubieran existido. En su opinión, ellos están inventando el voluntariado corporativo en su empresa, no resucitándolo.

De modo similar, apenas existe poquísima memoria institucional en las ONGs que promocionan y apoyan este tema. A menudo se producen tantos cambios, tanto cambio de personal, tanto movimiento, tanto «desterrar afuera con lo viejo y aceptar que traigamos lo nuevo» en esas organizaciones como lo hay en las empresas a las que sirven.

Consecuentemente, existe un acúmulo coherente de conocimiento. Mucho de lo que habría que saber sobre la historia de este campo existe solamente en «documentos fugitivos», que juntan polvo en estantes olvidados o están enterrados en los archivos de las empresas, efectivamente más allá de cualquier alcance.

Quizás la falta de una historia bien registrada sea reflejo de la verdadera naturaleza del voluntariado corporativo. No se trata del ayer, sino de la inmediatez del hoy y del potencial del mañana. Se trata de la acción, no de la reflexión.

Está dirigido por personas muy ocupadas de las que se espera que hagan más con menos mientras justifican continuamente la importancia del trabajo no relacionado directamente con el «resultado final». Está apoyado externamente por organizaciones y consultores que esperan seguir siendo competitivos en este espacio gracias a la continua creación de nuevos programas, productos o servicios para atraer la atención y el apoyo de las empresas.

Pero la ausencia de una historia definitiva no significa que la historia no tenga valor. Es importante conocer de dónde venimos, ver nuestras raíces como una manera de entender la tierra en la que estamos plantados y crecemos.

El filósofo George Santayana (1905) posiblemente sea recordado por su observación de que «aquellos que no recuerdan su pasado están condenados a repetirlo». Pero las frases que vienen justo antes raramente son mencionadas:

El progreso, lejos de consistir en un cambio, depende de la memoria. Cuando el cambio es absoluto no resta nada para mejorar y no hay dirección a seguir para esa posible mejora; y cuando no se retiene la experiencia... la infancia eterna.

Así pues, pedimos vuestra indulgencia en nuestro desvío del hoy hacia el ayer, utilizando unas pocas páginas preciosas para visitar los orígenes del voluntariado corporativo y recapitular su desarrollo —un pequeño intento por retener la experiencia—. La historia actual comienza como mínimo hace 200 años y, con perdón para el resto del mundo, lo hace como una historia norteamericana.

Las bases del voluntariado corporativo

Existen tres piezas fundantes para el voluntariado corporativo, tal y como lo conocemos hoy: el surgimiento de líderes empresariales como líderes comunitarios, la tradición norteamericana de iniciativas comunitarias y voluntariado y el concepto de responsabilidad social corporativa.

Líder empresarial como líder comunitario. En el segundo volumen de su trilogía sobre la historia de América, Daniel Boorstin (1965) escribió:

«Nuestra palabra tan común hoy “hombre de negocios” parece tenerla a América en su origen. Empezó a utilizarse cerca de 1830 en el preciso período en que las nuevas ciudades del Oeste fueron fundadas y pasaron a crecer más rápidamente. Incluso una mirada casual nos mostrará cuán inexacto es el término para describirlo simplemente como un hombre ocupado con transacciones mercantiles. Podríamos caracterizarlo mejor como un tipo singularmente norteamericano de creador de colectividades y líder comunitario. Partía de su creencia inicial en la imbricación con la prosperidad pública y privada. Nacido de una ambigüedad social desconocida en el Viejo Mundo, él era un producto característico del Nuevo.»

Para un hombre de estas características, pues, «no mejorar tu ciudad demostraba tanto la falta de espíritu comunitario como de sentido del negocio».

Aquellos cuya principal prioridad eran los negocios vieron que su éxito estaba directamente relacionado con la salud y el crecimiento de sus comunidades. La promoción de sus ciudades, la mejora del transporte para hacerlas más accesibles, hacer de ellas un lugar mejor para vivir, lo hacían en su propio beneficio. Era en su propio interés promover sus ciudades, mejorar transporte para hacerlas más accesibles, hacer de ellas un excelente lugar para vivir.

Eran lo que Boorstin denominó «una nueva raza: el constructor de la comunidad en una ciudad que proliferaba vertiginosamente, en la que el crecimiento y la prosperidad individuales y colectivas se entremezclaban».

La reputación de líderes empresariales como líderes comunitarios ha seguido sin cesar desde entonces, ya sea desde el pequeño negocio en la calle principal o desde la suite ejecutiva de la 50.º planta.

En un cierto nivel está impulsado por la lógica basada en la realidad, la que veremos repetirse a finales del siglo XX:

- El negocio tiene la necesidad legítima de relaciones externas positivas.
- El desarrollo y mantenimiento de esas relaciones forma parte del papel formal desempeñado por los líderes de un negocio.
- El servicio a la comunidad es una forma legítima y efectiva de cumplir con ese papel.

A otro nivel, guiado por el evidente interés personal que lo originó en primer lugar, el reconocimiento de que, generalmente, el negocio prospera mejor en comunidades sanas, prósperas (locales, nacionales o globales) que disponen de mano de obra motivada y bien preparada. Cuando los problemas humanos, sociales y medioambientales amenazan a esas comunidades, es necesario intervenir por el propio interés del negocio.

Sol Linowitz (1976), presente en el nacimiento y posteriormente presidente del consejo de administración de Xerox, argumentó que es «sencillamente un buen negocio implicarse en las necesidades de nuestra sociedad. Y cualquier hombre de negocios que no logre entenderlo no solamente está implorando por problemas, sino arriesgando el futuro de su propia empresa».

Como veremos en el capítulo 9, la implicación de los líderes empresariales en la comunidad tiene claros beneficios personales y profesionales que complementan cualquier sentido de obligación que puedan tener.

Iniciativa comunitaria y voluntariado. Pero el liderazgo de las comunidades también reside en la propia gente. Prácticamente, todos los libros escritos sobre voluntariado en Estados Unidos citan al ciudadano francés Alexis de Tocqueville, que visitó EE.UU. en 1831 y escribió *Democracy in America*, aún considerado uno de los análisis más perspicaces hechos por un visitante extranjero.

Se asombró al descubrir:

... un inmenso ensamblaje de alianzas en ese país. Americanos de todas las edades, condiciones y disposiciones constantemente formando asociacio-

nes... [no solamente políticas o comerciales], sino alianzas de miles de otros, religiosas, morales, serias, fútiles, generales o restringidas, enormes o diminutas. Los americanos se asocian para ofrecer entretenimiento, fundar seminarios, edificar hostales, construir iglesias, difundir libros, enviar misioneros a las antípodas; de esta forma fundan hospitales, prisiones y escuelas. Si la propuesta es inculcar algo de verdad o fomentar algún sentimiento con el estímulo de un gran ejemplo, ellos forman una sociedad. Dondequiera que a la cabeza de cualquier nueva iniciativa en Francia esté el gobierno, o en Inglaterra un hombre honorable, en Estados Unidos indudablemente existirá una asociación.

Fue su creencia de que en las naciones democráticas «todos los ciudadanos son independientes y endebles; si pueden hacer algo por ellos mismos, y ninguno de ellos puede obligar a sus conciudadanos a prestarle ayuda. Todos ellos, por tanto, se vuelven impotentes si no aprenden voluntariamente a ayudarse unos a otros».

El resultado, como Boorstin (1965) escribió posteriormente: «Desde el comienzo, las *comunidades* han existido aquí antes de que hubiesen gobiernos que se ocupasen de las necesidades públicas o hiciesen cumplir las obligaciones públicas.»

La fuerza de esa tradición de acción voluntaria, de la disposición de la gente para ayudar voluntariamente a otros conciudadanos y construir sus comunidades, ha fluctuado a lo largo de las décadas, pero nunca ha desaparecido. Ha estado en el meollo de todos los grandes movimientos sociales en Estados Unidos y en el centro de la vida de cada comunidad.

Responsabilidad social corporativa. La RSC, como se denomina ahora, no es ni nueva, ni visible o importante recién ahora.

En realidad, el concepto de responsabilidad social corporativa remonta como mínimo a la primera mitad del siglo XX, y de él se hace mención a un artículo de 1916 del *Journal Public of Economy* de J. Maurice Clark: «Las bases cambiantes de la responsabilidad económica.»

En un discurso de apertura realizado en 1971, en la Life Insurance Conference, Donald MacNaughton, entonces presidente de la Prudential Life Insurance Company of America, argumentó que la RSC no era nueva, «que la licencia para operar bajo la cual funcionan las empresas es concedida para el beneficio de la gente. Si esto es verdad, entonces el negocio siempre ha tenido una responsabilidad social» (Allen *et al.*, 1979).

Pero, en realidad, no fue hasta la década de 1960 que el término adquirió el significado concreto que nos parece familiar hoy en día.

Norman Kurt Barnes, que escribía en *Fortune* en 1974, recordando la década anterior, lo resumía de esta forma: «Con inicio a mitad de los años 1960, y poderosamente instigado por la visión de las ciudades norteamericanas en llamas, un buen número de ejecutivos senior se convenció de que los negocios tenían tanto una obligación moral como una necesidad imperiosa de hacer frente a los problemas sociales, y que simplemente ganar dinero no era suficiente» (Allen *et al.*, 1979).

Así pues, se han sentado los fundamentos del voluntariado corporativo: el líder empresarial como líder de la comunidad; la tradición del voluntariado; y el concepto de responsabilidad social corporativa –toman su lugar–.

Las décadas de 1960 y 1970

Otros cinco factores presentes en las décadas de 1960 y 1970 contribuyeron a la aparición del voluntariado corporativo como lo conocemos hoy en día.

En primer lugar, fue un **tiempo de cambio y activismo**. El movimiento de los derechos civiles fue el inicio, el foco de atención del activismo que definió la explosión demográfica americana tras la II Guerra Mundial. Le siguió el movimiento pacifista, el medioambiental, la lucha contra la pobreza, la liberación de las mujeres y la revolución sexual. Era el momento de preocuparse por los problemas sociales y la justicia social, el momento para que las personas trasladasen su preocupación y su energía a las calles tanto de forma constructiva como destructiva.

En segundo lugar, existía un **nuevo foco de atención en el servicio público y el voluntariado**. El presidente John F. Kennedy había hecho un llamamiento a los norteamericanos de todas las edades para un mayor sentido de su responsabilidad, para servir, creando el programa Peace Corps and Volunteers in Service to America (VISTA), un hito en los programas gubernamentales de voluntariado, como medio para ese servicio. También desafió gente de visión, talento y compromiso para dar un paso al frente y servir a la nación a través del servicio público en el gobierno y las profesiones que habían elegido.

Hacia 1969, el foco se había desplazado a la «acción voluntaria», la idea de que muchos problemas comunitarios se solucionaban mejor a través del esfuerzo de los ciudadanos preocupados y sus organizaciones que a través del gobierno. Esto incluyó manifiesto en la creación de infraestructuras locales y nacionales para promover y apoyar el creciente y cada vez más eficaz voluntariado individual.

En tercer lugar, existían **expectativas cada vez mayores** para que los negocios fueran socialmente más responsables y estuviesen más implicados en la comunidad. Si bien la presión era mayor por parte de otras áreas no empresariales –todo el mundo, desde los

funcionarios gubernamentales pasando por los teóricos o hasta los activistas de la comunidad eran fácilmente notados y se manifestaban ruidosamente—, también llegaba de la comunidad empresarial, tanto de los que creían que eso era lo «correcto» como de los que lo veían como la mejor forma para que los negocios sobreviviesen y floreciesen.

En cuarto lugar, una **nueva generación de trabajadores** con nuevas expectativas sobre sus patrones y sobre sí mismos estaba entrando en el mercado de trabajo. Hacia 1970, los programas de voluntariado estudiantil organizado florecían en los campus universitarios. Muchos fueron creados y dirigidos por los propios estudiantes. Pero otros muchos estaban organizados formalmente y apoyados por las universidades. De este modo, la gente joven que era contratada en las empresas estaba trayendo su propio activismo personal y la experiencia del servicio apoyado institucionalmente.

Ellos reconocieron la importancia del voluntariado como respuesta a los problemas sociales y como una actividad personal gratificante. Trajeron para sus nuevos trabajos el deseo de que sus patrones se condujeran de forma socialmente responsable, ayudándolos a participar en la comunidad del mismo modo que los habían ayudado en la universidad.

Por último, **existía la infraestructura** para observar, aprender y documentar la aparición del voluntariado corporativo. En noviembre de 1969, el presidente Richard M. Nixon anunció la creación del National Center for Voluntary Action (NCVA), una organización «sin ánimo de lucro, apolítica... establecida por ciudadanos privados ejemplares trabajando con funcionarios del gobierno y utilizando fondos privados» para «promocionar y ayudar a una acción efectiva de voluntariado en todo el sector privado (Nixon, 1969).»

El NCVA fue la primera organización conocida creada expresamente para ser una organización nacional líder en el concepto y la práctica del voluntariado. En muchos sentidos, fue el prototipo de todos los centros nacionales de voluntariado que existen actualmente en el mundo. Sus principales prioridades se reflejan en la infraestructura que sigue evolucionando para promover y apoyar el voluntariado: la creación de «centros de voluntariado» locales; la obtención y distribución de información sobre los esfuerzos de voluntariado eficaces; los premios por un servicio de voluntariado excepcional; las campañas en los principales medios de comunicación para promover el voluntariado y conectar a la gente con oportunidades de servicio; la formación de líderes y directores de voluntariado.

Dado que los líderes voluntarios de la NCVA procedían, en parte, de la comunidad empresarial, se creó una importante conexión directa entre el voluntariado y los intereses empresariales. Y lo que es más importante, estaba allí, en el lugar adecuado, en el momento adecuado, con la motivación precisa para el servicio como una especie de partera para el voluntariado corporativo.

Consideraciones

Hoy en día siguen existiendo muchas de las condiciones similares para promover el voluntariado corporativo:

- Estamos en una era de cambio rápido y sin fin impulsado por la globalización y de un mayor conocimiento de los problemas humanos, sociales y medioambientales movido por internet y la comunicación inmediata.
- El voluntariado actualmente es entendido como una actividad universal, parte del imperativo humano de ayudar, de responder a una necesidad, de involucrarse en dar forma al futuro individual y colectivo. Se promueve a nivel mundial, a menudo con el apoyo de líderes elegidos, como forma de solucionar problemas, fortalecer las comunidades y beneficiar a los voluntarios.
- Las expectativas de la RSC y la implicación en la comunidad por parte de las empresas son ahora globales.
- La gente joven de todo el mundo está comprometida en servicios comunitarios en escuelas y universidades, y están trayendo a sus lugares de trabajo sobre la conducta de sus superiores y si tendrán la oportunidad de ser voluntarios.
- Las infraestructuras que facilitan y apoyan el voluntariado están expandiéndose y creciendo de forma más fuerte en todo el mundo. Un porcentaje cada vez mayor se está especializando en voluntariado corporativo.

Estamos inmersos en una nueva era de madurez e innovación en el voluntariado corporativo.

Voluntarios en el lugar de trabajo

Hacia finales de 1976, cuando me convertí en su director ejecutivo, la NCVA no era sino una sombra de sí misma. Nuestro trabajo entonces era, en primer lugar, la supervivencia, y, en segundo lugar, la renovación.

Éramos un equipo relativamente joven e ingenuo, en muchos sentidos íbamos aprendiendo con el trabajo. Estábamos particularmente en sintonía con los intereses y necesidades de nuestros patrocinadores, los que ya teníamos y los que anhelábamos conseguir. A medida que visitábamos con empresas donantes en potencial, descubríamos que estaban interesados básicamente en contarnos sobre sus programas de voluntariado y en que les diésemos consejos sobre cómo fortalecerlos.

Quedó claro que si íbamos a competir por su dinero necesitábamos aportar valor añadido a su trabajo. (Lectores de organizaciones sin ánimo de lucro: poned una gran señal cerca de esa frase: ¡es tan cierto hoy en día como lo era entonces!)

Así fue como nació el proyecto Volunteers from the Workplace (VFW), el primer estudio exhaustivo llevado a cabo para aprender cómo las empresas y los sindicatos estimula-

ban el voluntariado por parte de los trabajadores. El interés añadido en los sindicatos, replicado en un estudio de seguimiento 7 años después, diferenciaba aún más esta investigación de cualquier otra realizada.

El estudio VFW se llevó a cabo mediante extensivas encuestas y entrevistas –incluyendo una encuesta a 400 de las principales empresas norteamericanas con un vasto seguimiento por correo y teléfono para incentivar las respuestas–; entrevistas telefónicas, con un promedio de 90 minutos cada una, a 135 empresas; visitas personales a 39 empresas, y una encuesta telefónica a 50 empresas para saber más sobre la participación de sus directores ejecutivos en las actividades de voluntariado en la comunidad.

El estudio identificó a 333 empresas implicadas con algún tipo de actuación voluntaria. Hace más de 30 años, 333 empresas. ¡Imagínese!

Se extrajeron unos pocos resultados cuantificables que pudieran ser tenidos en cuenta. Como destaca el informe final, «prácticamente ninguna empresa mantenía registros de la cantidad de esfuerzo de voluntariado de sus empleados y ninguna había hecho un intento serio por adjudicarle un valor en dólares» (Allen *et al.*, 1979). El mayor aprendizaje provino de las entrevistas, de las historias que contó cada empresa.

Surgieron cuatro conclusiones globales. Si se escucha atentamente se podrán oír temas relevantes aún hoy en día.

- «Los esfuerzos de voluntariado de los empleados son un aspecto cada vez más importante de los esfuerzos corporativos globales para actuar de una forma socialmente responsable.»
- «A pesar de la creciente importancia de los programas de voluntariado para empleados, no se concede una atención seria a la mayoría de ellos o a los recursos necesarios para el éxito.»
- «Los “mejores” programas son los que benefician mutuamente a todos los actores: la comunidad, la empresa y los empleados.»
- «El elemento más crítico en el éxito de los programas es el interés y el apoyo de los directivos, incluido el director ejecutivo.»

Esto es lo que escribimos como resumen del estado del arte del voluntariado corporativo en 1979:

Dichos programas están claramente en pañales... Solamente ahora están empezando a aparecer sistemas para gestionar el voluntariado corporativo. Por pri-

mera vez se están forjando las conexiones con la comunidad de voluntarios como un todo.

Este es un tiempo de exploración, descubrimiento y crecimiento.

¿Cuándo comenzó todo?

El comienzo concreto del voluntariado corporativo como lo conocemos hoy se ha perdido en la noche de los tiempos. Quizás la primera referencia (al menos que yo conozca) sea un artículo en el periódico «Pittsburgh Chronicle» sobre una oferta realizada por los mineros para extraer carbón sin percibir su salario un día al mes, siempre que el carbón se suministrase gratis a la gente sin recursos: ocurría en 1865 (Ellis y Noyes, 1978).

Alrededor de 1965, Ellsworth Culver, posterior cofundador de Mercy Corps International, estableció el Involvement Corps en San Francisco para estimular y ayudar a las empresas a crear un grupo de trabajo sobre temas urbanos. Probablemente, fue la primera ONG creada exclusivamente para promocionar la implicación corporativa en la comunidad.

Mientras nos preparábamos para el proyecto VFW, apenas encontramos investigaciones preliminares en la bibliografía. Un informe de 1972 sobre Human Resources Network destacó 92 empresas con actividad de voluntariado de sus empleados. La Clearinghouse on Corporate Social Responsibility identificó, en 1973, 131 compañías aseguradoras con esfuerzos de voluntariado; en 1978 esa cifra había aumentado hasta 187. Cuando se solicitó que describieran los orígenes de sus programas, algunos directivos indicaron que se remontaban a una larga tradición de servicio a la comunidad en sus empresas, pero la mayoría indicó que se habían iniciado en la década precedente.

En el informe del VFW, citamos la creación en 1968 de los Levi Strauss Community Involvement Teams y los comienzos de los esfuerzos formales de voluntariado en Bell Labs en 1969 y en Citibank en 1970, y los programas de licencias para el servicio social de IBM en 1971 y de Xerox en 1972.

Las raíces del voluntariado corporativo actual

En el estudio del VFW, se solicitó a las empresas que indicasen la naturaleza de sus esfuerzos de voluntariado.

A pesar de que las etiquetas pueden ser algo diferentes a las que utilizamos hoy en día, muchas de estas actividades específicas nos sonarán familiares.

Casi el 80% informó de «cesión de personal» a organizaciones sin ánimo de lucro; el 70% tenía políticas de tiempo liberado; en el 66% los empleados, habitualmente ejecutivos, actuaban en los consejos de dirección; más del 60% realizaban proyectos de grupo; casi el 40% tenía algún tipo de centro de información interna para los voluntarios, y el 12% ofrecía a sus empleados «licencias para servicio social».

En estas actividades están las raíces de gran parte de lo que conocemos como voluntariado corporativo en la actualidad. Aquí hay algunos ejemplos extraídos del estudio (Allen *et al.*, 1979).

«**Tiempo liberado.** Basado en gran parte en la tradición de liberar a los ejecutivos para trabajar en una junta o consejo, el tiempo liberado se está convirtiendo en una forma de alentar a todos los empleados, asalariados y trabajadores por horas, a que participen de activamente. Al mismo tiempo ofrece a la empresa la oportunidad de "voluntariado" al absorber el coste de los salarios y la productividad perdida como parte de su responsabilidad con la comunidad.»

«**Cesión de personal.** Las empresas en todos lados tienen como norma ceder las habilidades, talento y tiempo de sus empleados a un amplio abanico de diversas agencias públicas [gobierno] y privadas [ONGs]. La persona tiene la posibilidad de demostrar sus habilidades y aprender; la empresa y la comunidad se benefician por un igual de los talentos aportados para mejorar el entorno físico y social.»

«**Proyectos de grupo.** Los proyectos de grupo ofrecen la oportunidad para todos los empleados corporativos de concentrar sus habilidades y energías en las necesidades específicas de la comunidad con resultados tangibles. Citados como los más visibles de todos los esfuerzos de voluntariado de base corporativa, los proyectos de grupo permiten a los trabajadores responder a una amplia gama de necesidades de la comunidad.»

«**Permiso de servicio social.** Los permisos de servicio social generalmente están destinados a facilitar que un empleado lleve a cabo un proyecto específico en una agencia específica de la comunidad. Este tipo de permiso difiere del de otros programas más diversificados dirigidos al bienestar de los demás y no al desarrollo personal, como podría ser el caso, por ejemplo, de un empleado que vuelve a la escuela para ampliar su formación o educación.»

Una nueva ventaja competitiva

Hacia 1985, el National Center for Voluntary Action se había transformado en VOLUNTEER: The National Center. Nuestro compromiso con las empresas había crecido constantemente y éramos reconocidos como la principal organización de recursos para el voluntariado corporativo en Estados Unidos. Era el momento de realizar un seguimiento del estudio VFW original.

En el informe final de este segundo estudio, *A New Competitive Edge* (Vizza *et al.*, 1986), pudimos ofrecer un diagnóstico sobre el tema:

Durante los últimos diez años, las empresas se han convertido en una de las principales fuentes de voluntarios para las organizaciones sin ánimo de lucro. Duran-

te esa década, los empleados voluntarios han constituido el área de mayor crecimiento y desarrollo en el terreno de las relaciones corporativas con la comunidad, así como uno de los desarrollos más significativos en el sector del voluntariado.

El aspecto principal del informe fue articular los fundamentos lógicos del voluntariado corporativo. Esto se realizó a través de discusiones exhaustivas con personas que habían tenido responsabilidades de liderazgo y gestión del voluntariado en sus respectivas empresas.

Por primera vez se manifestó públicamente la alegación de que **el voluntariado es bueno para la comunidad, bueno para los empleados, bueno para la empresa**. Se transcribió de esta manera:

En primer lugar, el voluntariado de los empleados es una herramienta adecuada y eficaz que las empresas pueden utilizar para satisfacer sus objetivos económicos y sociales como respuesta a las expectativas de sus diferentes inversores o «stakeholders». [Bueno para la empresa.]

En segundo lugar, es una fuente de talento y energía humanos para las comunidades que buscan soluciones a los difíciles problemas de índole humana, social y económica. Las empresas proporcionan manos voluntarias dispuestas y personas con habilidades específicas y experiencia que podrían no estar disponibles en ningún lugar. [Bueno para la comunidad.]

En tercer lugar, dado que el lugar de trabajo representa un papel central en las vidas de muchos norteamericanos, las empresas pueden apoyar y alentar el voluntariado como una de las formas en que los individuos pueden ayudarse a sí mismos y a otros durante toda su vida. [Bueno para los empleados.]

De estas discusiones surgió un marco conceptual de cuatro puntos, una respuesta a la pregunta: «¿Por qué las empresas invierten, o deberían invertir en el voluntariado de sus empleados?» Los programas de voluntariado, argumentamos, son una forma de:

- Para que las empresas puedan dar respuesta a las preocupaciones de los trabajadores sobre la calidad de vida de su entorno laboral y vital.
- Para incrementar y reforzar las habilidades de los trabajadores, en particular en el liderazgo y la toma de decisiones participativas.
- Para que las empresas puedan dar una respuesta afirmativa, a las expectativas del público sobre su implicación en la solución de los problemas de la comunidad.
- Para que las empresas puedan demostrar liderazgo ético —«hacer lo correcto»—, en última instancia, redundando en beneficio para la empresa.

Como comentaremos en los capítulos 4, 5 y 6, gran parte de estas bases –lo que hoy conocemos como «business case»– siguen vigentes en la actualidad, reforzadas por los nuevos conocimientos y las nuevas realidades.

Consideraciones finales

El poeta Robert Penn Warren (1961) escribió: «La historia no puede darnos un plano para el futuro, pero puede traernos una mayor comprensión de nosotros mismos, y de nuestra humanidad común, para que podamos hacer enfrentar mejor el futuro.»

En la «marea permanente» del siglo XXI, debería ser tranquilizador que durante más de 40 años haya habido gente como nosotros trabajando para hacer del voluntariado una parte valiosa e integral de la empresa. La historia del voluntariado corporativo es un continuo redescubrimiento de su valor para la comunidad, el trabajador y la empresa. No es una historia lineal, sino que está llena de todo tipo de retornos a lo que era antes, desvíos, colapsos ocasionales, vulnerable siempre a los cambios monumentales, pero persistiendo, resiliente, admirable.

Ponte en movimiento

- ¿Cómo puedes conocer sobre la historia del voluntariado en tu empresa? ¿Existe algún archivo para consultar? ¿Una asociación de jubilados cuyos miembros puedan acordarse?
- ¿Existen oportunidades en esa historia que puedas aprovechar para su promoción y visibilidad? Observa que la implicación y el voluntariado en la comunidad fueron muy visibles durante la celebración de los 100 años de IBM como empresa.
- ¿Existen personas de «los viejos tiempos» que puedan compartir sus historias sobre voluntariado? ¿Qué puedes aprender de la forma en que el voluntariado ha evolucionado en tu empresa?
- ¿Cómo refleja esa evolución la cultura y los valores de la empresa?
- ¿Cómo podemos compartir esa historia con otros? Recuerda que la historia es una forma de edificar y reforzar el orgullo, especialmente cuando refleja el compromiso e impacto a largo plazo.

Exponiendo el caso

4. Sobre la base de la RSC	45
5. El «volunteer case» en el voluntariado corporativo	55
6. El «business case»	63
7. El «social case»	79

Capítulo 4

Sobre la base de la RSC

¿Por qué?

Esa es la pregunta. ¿Por qué las empresas, establecidas para crear y comercializar productos y servicios con el objetivo de obtener beneficios, invierten el tiempo de sus empleados, la atención de la dirección y el dinero para promover y apoyar el voluntariado de sus empleados?

Pero hay otra pregunta. ¿Por qué los que estamos fuera del mundo empresarial, la comunidad, creemos que es tan buena idea?

Para construir de forma adecuada los argumentos a favor del voluntariado corporativo, debemos mirar, en primer lugar, al marco lógico de la responsabilidad social corporativa (RSC) como el encuadre global en el que mejor se ajusta el voluntariado corporativo. Este es el objetivo de este capítulo.

¿Por qué la RSC?

Si no hubiera conseguido nada más (que sí lo ha conseguido), la RSC ha dado lugar a una industria casera de ONGs, consultores, teóricos, creadores de políticas gubernamentales y periodistas que buscan entender, promocionar, apoyar, estudiar, argumentar y hacer dinero con ello –sin mencionar a todas las personas de las empresas con cierta responsabilidad a la hora de pensar cómo debería ser, posibilitando su ejecución y realmente llevándolo a cabo–.

Tratemos de buscar «responsabilidad social corporativa» en Google. En 0,12 segundos nos devuelve «aproximadamente 14.000.000 de resultados» –oh sí, indudablemente existen cientos de duplicidades, pero sigue siendo una respuesta realmente potente–. Imaginemos qué obtendríamos si hiciésemos nuestra búsqueda en los 10 idiomas más hablados del mundo.

De manera que debemos tratar esto de la forma más simple y directa posible. A modo de ayuda empezaremos con uno de los autores más citados sobre el tema, Archie Carroll, profesor emérito en el Terry College of Business de la Universidad de Georgia.

En un artículo de 1999 (Carroll, 1999), analizó la elaboración de un «constructo definitorio» para la RSC desde la década de 1950 hasta la de 1990. Si estamos interesados en conocer la evolución a lo largo del tiempo del pensamiento sobre la RSC, este es un excelente lugar para comenzar.

En breves palabras, durante los más de los 50 años que revisó, nos hemos movido de un único trabajo fundamental –el libro clásico de Howard Bowen de 1953, *Social Responsi-*

bilities of the Businessman— a través de un largo debate sobre definiciones y modelos lógicos hasta un período de menos definiciones y más intentos por medir y realizar investigaciones sobre la RSC.

Carroll, junto con Kareem Shabana, de la Indiana University Kokomo, también escribió un artículo académico sobre los argumentos a favor del negocio de la RSC (Carroll y Shabana, 2010), que fue adaptado para una publicación resumida por el Conference Board (Carroll y Shabana, 2011).

Dejaron claro que «no existe argumento único de la RSC en favor de las empresas —ni una única lógica que indique cómo la RSC mejora el balance de resultados final—».

Apuntan una serie de razones (Berger *et al.*, 2007) para demostrar la diferencia entre enfoques estrechos y amplios que justifiquen la RSC. Berger y sus colaboradores presentaron tres modelos:

- El «social case»: las empresas adoptan la RSC por motivos no económicos.
- El «business case»: la RSC se logra cuando existe un vínculo demostrable con el rendimiento económico.
- El modelo de la gestión sincrética: reconoce tanto el «mercado externo para la virtud» y los objetivos económicos.

No nos preocupemos. Yo también tuve que buscarlo. «Sincrético» se refiere al intento por reconciliar principios diferentes u opuestos.

Carroll y Shabana afirman que «business case» representa la visión más estrecha mientras que el modelo de gestión sincrética representa la visión más amplia. Ellos prefieren esta última porque permite tener en cuenta las relaciones directas e indirectas de la RSC con el rendimiento empresarial. Como veremos más tarde en el «business case», ese mismo sentido de amplitud de miras es importante para demostrar cómo el voluntariado corporativo está ligado a los objetivos empresariales.

Examinando cómo se agrupan los diferentes argumentos que defienden la RSC, se detienen en uno (Kurucz *et al.*, 2008) que demuestra que la RSC es una elección empresarial viable del mismo modo que es una herramienta para:

- Implementar reducciones de costes y riesgos.
- Lograr ventajas competitivas.
- Desarrollar la reputación corporativa y la legitimidad; y

- Buscar beneficios para ambas partes a través de la creación de valores sinérgicos.

Business in the Community (2011), en el Reino Unido, trabajó con el Doughty Center for Corporate Responsibility, en la Universidad de Cranford, para revisar la literatura académica y empresarial entre 2003 y 2010 que identificase el «business case» «que habían percibido las empresas que deciden ser responsables».

Identificaron siete beneficios empresariales clave de la RSC:

- Valor y reputación de la marca.
- Desarrollo de los empleados y de la mano de obra futura.
- Eficacia operativa.
- Reducción y gestión de los riesgos.
- Impacto financiero directo.
- Crecimiento organizativo.
- Oportunidad de negocio, y,

dos que empiezan a despuntar:

- Liderazgo responsable.
- Desarrollo sostenible a nivel macro.

La noción de «beneficios para ambas partes a través de la creación de valores sinérgicos» (Kurucz *et al.*, 2008) es esencialmente un argumento que explica las oportunidades que tienen las empresas para aplicar la RSC en ciertas situaciones y con ciertas partes interesadas de manera tal que aúne sus expectativas competitivas y aporte valor a todos.

Para reforzar este punto, Carroll y Shabana citaron a Peter Drucker (1984): «La "responsabilidad social" adecuada de la empresa es... convertir un problema social en una oportunidad y un beneficio económicos, en capacidad productiva, en capacidad humana, en trabajos bien remunerados y en riqueza.»

Finalizan su artículo de esta forma:

«Si bien es valioso que una compañía se implique en la RSC por motivos altruistas y éticos, la elevada competitividad del mundo de los negocios en el

que vivimos requiere que, al distribuir recursos a iniciativas socialmente responsables, las empresas sigan considerando sus propias necesidades...

«... más allá de los muchos beneficios en el balance de resultados... las empresas que adoptan prácticas de RSC también benefician en gran medida a nuestra sociedad.»

Michael Porter y Mark Kramer han ido más allá que las ideas de Drucker sobre el concepto de «valor compartido». En un artículo de 2006 en el *Harvard Business Review* (Porter y Kramer, 2006), argumentan a favor de «la asociación entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa».

El resumen del artículo «La idea en pocas palabras» captura la esencia de ese modelo:

La RSC puede representar mucho más que un coste, una restricción o un gesto caritativo. Enfocada de forma estratégica, genera oportunidad, innovación y ventaja competitiva para las empresas, a la vez que resuelve problemas sociales acuciantes.

Los autores plantean que si bien «las corporaciones exitosas necesitan una sociedad sana», del mismo modo «una sociedad sana necesita empresas exitosas». Así pues, «la dependencia mutua de las corporaciones y la sociedad implica que tanto las decisiones empresariales como las políticas sociales deben seguir el principio del *valor compartido*».

Sugieren que las empresas plantean un enfoque en tres pasos para lo que siguen denominando «RSC estratégica». Esos son «identificar puntos de intersección entre la empresa y la sociedad... seleccionar un aspecto social a abordar... [y] montar un pequeño número de iniciativas que generen grandes y distintivos beneficios para la sociedad y para la empresa» (Porter y Kramer, 2006). Esto ciertamente encaja en la tendencia que observamos en nuestra investigación sobre las empresas que buscaban centrar su atención en unas pocas prioridades clave que impulsasen el alcance de sus recursos –gente, dinero, experiencia, especies, etc.–.

Cinco años después, en otro artículo del *Harvard Business Review* (Porter y Kramer, 2011), llevaron el concepto de valor un poco más allá, viéndolo como la solución a la creciente alienación entre empresas y la comunidad desde un punto de vista amplio y como un enfoque que desplazaría la RSC. Escribieron:

... el principio del valor compartido... implica la creación de valor económico de forma que *también* cree valor para la sociedad abordando sus necesidades y sus desafíos. Las empresas deben reconectar el éxito de la compañía con el progreso social. El valor compartido no es responsabilidad social, filantropía, o incluso sos-

tenibilidad, sino una nueva forma de lograr el éxito económico. No está al margen de lo que las compañías hacen, sino en el centro.

Ellos creen que «la creación de valor compartido (CVC) debería superar a la responsabilidad social corporativa (RSC) a la hora de guiar las inversiones de las empresas en sus comunidades», en gran parte debido a que impulsa los recursos y la experiencia únicos de la empresa para crear valor económico al crear valor social». Esto podría ser parte del argumento para centrar más el foco en el voluntariado basado en habilidades.

Respondiendo a las expectativas. A pesar de ser inherente a gran parte del debate en gran parte de la discusión, debería especificarse que la práctica de la RSC se lleva a cabo (y siempre se ha llevado) como respuesta a las expectativas de los otros –empleados, consumidores, gobierno, competidores y la sociedad a gran escala–.

La revista *The Economist* (2008), a menudo escéptica con relación a la RSC, nos brinda esta explicación sobre el porqué del su creciente interés.

En primer lugar, las empresas tienen que trabajar duro para proteger su reputación. Citan la, al parecer, inacabable lista de escándalos corporativos y mala conducta y la «vigilancia a la que están siendo sometidas las empresas». De forma específica destaca a «un ejército de ONGs en expansión continua [que] permanece vigilante para batallar con cualquier empresa multinacional ante el mínimo signo de mala conducta» y «la miríada de índices y clasificaciones [que] ejercen presión sobre las empresas para que informen su desempeño no económico».

En segundo lugar, existe una amplia demanda por la RSC por parte de los empleados, los inversores están demostrando más interés en ella y los gobiernos están presionándola.

En tercer lugar, la preocupación creciente por el cambio climático está dirigiendo el foco a la sostenibilidad y al ecologismo, tanto como una estrategia comercial astuta para ahorrar costes y mantener la salud a largo plazo, como respuesta a las expectativas de los consumidores, gobiernos y los siempre presentes «observadores».

Diecisiete meses después de ese artículo, *The Economist* (2009) revisó la RSC a la luz de la crisis financiera global. Entre las razones que citaba para el optimismo sobre la supervivencia de la RSC están las expectativas tanto de los consumidores como de los empleados, expectativas que las empresas han nutrido y de las que es difícil echarse atrás. En el estilo inimitable de la publicación, su *coup de grâce* dice:

Existe otro motivo importante para pensar que las empresas mantendrán su compromiso con la sostenibilidad durante y más allá de la desaceleración: la necesidad de devolver la confianza en ellas.

La crisis financiera fue desencadenada por un brote de irresponsabilidad social corporativa a escala masiva que ha manchado la reputación incluso de las empresas *blue chip* más prestigiosas. Ahora los líderes corporativos actuales tienen la oportunidad de demostrar que, después de todo, no solamente están motivados por el «cortoplacismo».

El estudio sobre el consumidor global, realizado por Edelman (2010), la empresa de relaciones públicas a nivel mundial, aportó estos resultados relevantes para nuestro debate.

- «El 86% de los consumidores globales creen que las empresas deben poner como mínimo el mismo peso en los intereses de la sociedad que en los intereses empresariales.»
- «Es más probable que los consumidores de Brasil, China, India y México compren y promocionen marcas que apoyan grandes causas, superando a los consumidores occidentales.»
- «Más de 7 de cada 10 consumidores en los mercados emergentes pasarían a la acción para apoyar marcas con objetivos sociales: 80% en Brasil, 78% en India y 77% en China, frente al 62% global.»
- «8 de cada 10 consumidores de India, China, México y Brasil esperan que las marcas donen un porcentaje de sus beneficios para apoyar una buena causa.»
- «El 64% cree que ya no es suficiente con que las empresas den dinero; deben integrar las buenas causas en su negocio diario; el 61% tiene una mejor opinión de las empresas que las integran, independientemente del motivo por el que lo hacen.»

Retomemos nuestra referencia al argumento de *The Lexus and the Olive Tree*, de Thomas Friedman, en lo que respecta a la globalización emergente de las expectativas sobre comportamiento corporativo. Esto ha sucedido.

Milton Friedman y amigos. El economista y premio nóbel Milton Friedman (sin relación con Thomas) se destaca muy por encima de otros críticos de la RSC. Su opinión fue resumida acertadamente en el título de su artículo de 1970 publicado en el *New York Times*, «The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits». En resumen, Friedman argumenta que la responsabilidad de los dirigentes empresariales es aumentar al máximo sus beneficios para los propietarios y los accionistas. Si bien no necesariamente comprendido en su totalidad por todos los que lo han leído, el artículo sigue siendo, quizás, el más citado de los anti-RSC.

Friedman no está solo, por supuesto. En un ejemplo actual, *The Economist* (2010b) destaca un libro reciente, *The Case for Business in Developing Economies*. La autora, Ann

Bernstein, principal responsable del Centre for Development and Enterprise en Sudáfrica, argumenta que la mejor forma en que las empresas pueden beneficiar a la sociedad es «simplemente dedicándose a sus negocios normales».

En su comentario sobre el libro, el columnista Schumpeter, de *The Economist*, observó: «Los ciudadanos de los países ricos a menudo se inquietan por el daño ocasional que provocan las empresas, pero dan por sentado la prosperidad que crean. Las personas de los países en vías de desarrollo no tienen ese lujo.»

Una respuesta. Katherine Smith (2010), directora ejecutiva del Center for Corporate Citizenship, del Boston College, escribe: «A menudo se pregunta a los profesionales corporativos por qué sus empresas deberían invertir en la comunidad y el medio ambiente, y a menudo se produce una cierta pelea hasta encontrar una justificación económica.»

A pesar de reconocer que habitualmente no es posible «prosperar haciendo el bien», ella nos destaca un estudio de 2009, realizado por investigadores de la Universidad de Harvard, la Universidad de Michigan y la Universidad de California-Berkeley, que analizó 251 estudios sobre el vínculo empírico entre el desempeño social corporativo (RSC) y el rendimiento financiero de la empresa (RFC) (Margolis *et al.*, 2009). Sus dos conclusiones principales fueron:

- «Después de 35 años de investigación, la preponderancia de evidencias indica una relación levemente positiva entre el desempeño social corporativo y el rendimiento financiero corporativo», a nivel aproximadamente equivalente al «tamaño del efecto de la planificación estratégica».
- «La CSP no parece penalizar económicamente a las empresas ni alterar su funcionamiento económico... Las malas acciones, si se descubren, tienen un efecto mucho más profundo en el rendimiento financiero que las buenas acciones.»

A partir de estas conclusiones, Smith concluye: «Dado que los datos parecen demostrar que la inversión social corporativa parece no hacer daño y que podría ser útil apenas al margen, quizás la cuestión que nos deberíamos preguntar sobre las inversiones de las empresas en aspectos sociales es “¿Por qué no?”»

La visión del mundo. ¿Las actitudes con respecto a la RSC son coherentes a lo largo y ancho de las fronteras culturales y geográficas? La respuesta es un rotundo «no necesariamente».

A modo de ejemplo, aprendimos en nuestra evaluación sobre el «estado de salud» del voluntariado corporativo que una de las barreras percibidas para su desarrollo en los países árabes es la lentitud de la aceptación de la RSC. Sin ella, los observadores de la

región argumentaron que no existe ningún marco, ninguna fuerza generalizada motivadora para prestar atención al voluntariado.

Nuestros amigos en *The Economist* (2011b) informaron muy útilmente sobre otro estudio realizado por Edelman que preguntaba a los «públicos informados» en 23 países sobre el grado con que estaban de acuerdo con la afirmación de Milton Friedman, «La responsabilidad social de la empresa es aumentar sus lucros».

Más del 60% de los encuestados en los Emiratos Árabes Unidos (EAU), Japón, India, Corea del Sur, Singapur y Suecia «están muy de acuerdo» o «están de acuerdo en cierto modo», con los EAU al frente con un 84% de acuerdo. En el otro extremo del espectro, el 40% o menos está de acuerdo en China, Brasil, Alemania, Italia y España. En el Reino Unido el porcentaje es del 43% y en EE.UU. del 56%.

Al parecer no deberíamos dar por sentada ninguna afirmación individual sobre negocios y RSC. Al igual que el mundo, es un tema complejo, influido por la historia, la cultura y los valores sociales.

¿Qué nos dicen los teóricos sobre las diferencias en la RSC alrededor del mundo?

Una revisión de la literatura que sitúa la RSC en una perspectiva comparativa por diferentes países (Williams y Aguilera, 2008) deja claro que existen diferentes actitudes y prácticas con respecto a la RSC en el mundo. Y lo atribuyen parcialmente a la ausencia de una definición de la RSC acordada de forma universal. Los autores escriben: «No es sorprendente que cuando las personas rellenan las encuestas en los diferentes países tengan mapas mentales y expectativas muy diferentes en cuanto a lo que es y no es la RSC, lo que debería ser en un mundo ideal, y quiénes deberían intervenir en los temas de RSC.»

Un estudio europeo (Furrer *et al.*, 2010) halló que no solamente existen diferencias en la visión de los directivos sobre responsabilidad social corporativa entre Europa occidental y oriental, sino también diferencias entre las especificaciones de la responsabilidad corporativa social, económica y medioambiental. Otro muestra que la religiosidad está relacionada de forma positiva con el apoyo a la RSC en Singapur y Hong Kong (Ramassamy *et al.*, 2010).

Por último, leamos el cuadro «Impulsores de la RSC en los países en vías de desarrollo». Este trabajo, realizado por Wayne Visser de CSR International, ofrece una visión importante sobre la diferencia en las fuerzas que modelan la RSC en esos países.

A modo de conclusión: no podemos asumir que el apoyo a la RSC sea uniforme en todo el mundo —no lo es—; no podemos asumir que los motivos por los que la RSC adquiere importancia son uniformes en todo el mundo —no lo son—.

Impulsores de la RSC en los países en vías de desarrollo

Wayne Visser, fundador del *think tank* RSC International, identificó 10 impulsores de la RSC en los países en vías de desarrollo. Vale la pena estudiarlos porque ofrecen una perspectiva significativa que puede ayudar a cimentar nuestros conocimientos sobre las implicaciones de las diferencias culturales respecto de la RSC en general y el voluntariado corporativo en particular. Son:

- Tradición cultural: «... la RSC en los países en vías de desarrollo está arraigada en profundas tradiciones culturales de filantropía, ética empresarial e implicación en la comunidad.»
- Reforma política: «La RSC en los países en vías de desarrollo no puede separarse del proceso de reformas sociopolíticas, que a menudo impulsa al comportamiento económico hacia la integración de aspectos sociales y éticos.»
- Prioridades socioeconómicas: La RSC está «modelada directamente por el entorno socioeconómico... y las prioridades de desarrollo que este crea.»
- Vacíos gubernamentales: «La RSC suele verse como una forma de tapar los “vacíos gubernamentales” dejados por gobiernos débiles, corruptos o con pocos recursos.»
- Respuesta a la crisis: Las crisis económicas, sociales, medioambientales, relacionadas con la salud o la industria, «con frecuencia tienen el efecto de catalizar las respuestas de RSC.»
- Acceso al mercado: «La RSC puede verse como un facilitador para las empresas en los países en vías de desarrollo que intentan acceder al mercado en el mundo desarrollado.»
- Estandarización internacional: «Los códigos y estándares de la RSC son un impulsor clave en los países en vías de desarrollo.»
- Incentivos de inversión: Las inversiones multinacionales «cada vez son más escrutinizadas por su rendimiento en RSC.»
- Activismo de los participantes: «En los países en vías de desarrollo, emergen cuatro grupos de participantes con intereses económicos como los mayores activistas de la RSC y que son básicamente las agencias para el desarrollo... sindicatos... ONGs internacionales... y alianzas empresariales. Estos cuatro grupos proporcionan una plataforma de apoyo a las ONGs locales... Los medios de comunicación también están destacando como participantes clave para promocionar la RSC.»
- Cadena de suministro: «... especialmente entre las pequeñas y medianas empresas [un impulsor significativo] son los requerimientos impuestos por las multinacionales en sus cadenas de suministro.»

De su capítulo «Responsabilidad social corporativa in los países en vías de desarrollo» en *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, 2008 (Crane *et al.*, 2008), con permiso del autor.

Capítulo 5

El «volunteer case» en el voluntariado corporativo

«Es bueno para la comunidad, bueno para los empleados, bueno para la empresa.»

Desde que se utilizó esta frase por primera vez, hace más de 25 años, la base lógica del «volunteer case» no ha variado. En este capítulo examinaremos el modelo de voluntario –y los beneficios para aquellos que realizan acciones voluntarias–. En el capítulo siguiente, examinaremos el «business case» –«bueno para la empresa»– y en el que le sigue, el «social case» –«bueno para la comunidad»–.

El «volunteer case»

Supongamos que si estamos lo suficientemente interesados como para haber leído hasta aquí, entonces entenderemos el valor global del voluntariado tanto para la gente que lo hace como para la comunidad a la que sirven.

Beneficios para los voluntarios	Valor en la vida laboral
Oportunidad para adquirir nuevos conocimientos	Aporta nuevos conocimientos sobre la comunidad y sus necesidades y activos en el lugar de trabajo; puede informar del desarrollo de nuevos productos y servicios
Oportunidad para perfeccionar habilidades existentes	Mejora el rendimiento laboral
Oportunidad para aprender habilidades nuevas	Aumenta el potencial para cambiar de trabajo y ascender
Oportunidad para desarrollar habilidades de liderazgo	Aumenta el potencial para cambiar de trabajo y ascender
Demuestra el compromiso con los valores inherentes al voluntariado y la implicación en la comunidad	Alinea la persona con los valores corporativos; mejora el potencial de las oportunidades; aumenta la visibilidad
Aporta un sentido de realización personal y plenitud	Impacto positivo en el equilibrio trabajo/vida que mejora el compromiso y el rendimiento
Mayor orgullo y lealtad hacia la empresa	Rendimiento laboral aumentado
Crea conexiones sociales	Aumenta potencialmente las conexiones y las redes dentro de la empresa; las más amplias redes externas pueden alinearse con las responsabilidades profesionales
Oportunidad para desarrollar una visión más amplia del mundo; ver cómo viven otras personas	Mayor apertura a la diversidad y la globalización; mejora el autoconocimiento

Beneficios para los voluntarios	Valor en la vida laboral
Mejora la salud física y mental	Te sientes mejor, trabajas mejor
Oportunidad para demostrar la capacidad para marcar la diferencia	El aumento de la autoestima y la confianza se traduce en un mejor rendimiento
Oportunidad para trabajar en equipo	Mejora la facilidad y la comodidad para trabajar en equipo
Posible exposición a ideas nuevas e innovadoras	Potencial contribución al lugar de trabajo y/o al programa de RSC

Obsérvese que hemos empezado muchos de los beneficios con «oportunidad para...». El voluntariado es como muchas otras actividades: mucho de lo que obtengamos de ellas depende de nosotros. Nadie puede forzar a un voluntario a estar abierto a nuevos conocimientos o a aprender nuevas habilidades o a conectar con otros de forma sincera. Pero el voluntariado presenta estas oportunidades, a menudo en un contexto que facilita y alienta que eso suceda.

«Lo que obtenemos del voluntariado depende de nosotros. Nadie puede forzar a que un voluntario se abra a nuevos conocimientos, a aprender nuevas habilidades o a conectar con otros de forma coherente.»

Percepción de los beneficios por parte de la empresa. ¿Piensas que el voluntariado no contribuye a hacer más competitiva a una persona en el lugar de trabajo? Un estudio realizado en 2001 sobre 200 de las empresas líderes en el Reino Unido halló que en realidad parecen preferir empleados que realizan acciones voluntarias (Reed and Time-Bank Survey, 2001). Entre las conclusiones:

- El 73% de las empresas emplearía a un candidato con experiencia en voluntariado antes que a uno sin ella.
- El 58% dice que la experiencia de trabajo como voluntario, de hecho, puede ser más valiosa que la experiencia adquirida en un trabajo remunerado.
- El 94% de los empleados que realizaron labores de voluntariado para aprender nuevas habilidades se beneficiaron de lograr su primer empleo, de mejorar su salario o de un ascenso.

Un estudio sobre el voluntariado en Australia (2007) realizado en 136 empresas de todos los tamaños halló resultados similares.

- El 32% dijo que el interés del candidato por sus programas de voluntariado corporativo influiría en su elección ya que solamente emplean a personas cuyos valores encajan con los de la empresa.

- En las empresas con programas de voluntariado, el 53% dijo que el nivel de compromiso con la comunidad por parte del candidato era muy importante (4%) o importante en cierto grado (49%) en su proceso de selección; el 30% dijo que dependía del trabajo solicitado; solamente el 17% dijo que no era importante.

Quizás, pues, tener una vida vibrante como voluntario sea un activo a la hora de buscar, mantener y ascender en un trabajo.

Percepción de los beneficios por parte de los empleados. Es difícil evitar los informes anecdóticos sobre los sentimientos positivos que los empleados tienen sobre el voluntariado. Prácticamente todas las empresas con un esfuerzo voluntario organizado pueden aportar numerosos ejemplos. Casi todos los artículos sobre el voluntariado corporativo contienen como mínimo una anécdota o cita lo mucho que se benefician los empleados al participar.

Es más que anecdótico, sin embargo, cómo los estudios formales dejan claro que los empleados perciben beneficios significativos de sus acciones voluntarias. Aquí tenemos algunos ejemplos.

Los empleados y la población en general creen invariablemente que el voluntariado tiene un impacto positivo para ellos. El *Deloitte Volunteer Impact Survey* realizado en EE.UU. en 2004, 2005 y 2007 confirmó este aspecto. En el estudio de 2004 (Deloitte, 2004), el 62% de los adultos creía que los programas de voluntariado corporativo brindan a los empleados la oportunidad de conectar con sus compañeros y fortalecer el trabajo en equipo.

El estudio de 2005 se realizó con adultos que trabajaban a tiempo completo o parcial y halló que el 93% creía que el voluntariado ofrece la oportunidad de aumentar las habilidades de liderazgo; casi el 90% que ayuda a aumentar las habilidades para solucionar problemas y tomar decisiones, y más del 80% que permite aumentar la capacidad negociadora (Deloitte, 2005).

En 2007, la muestra de adultos de edades comprendidas entre los 18 y 26 años mostró que algo más del 80% creía que el voluntariado ofrece oportunidades para mejorar las habilidades de liderazgo y desarrollar las que pueden ser útiles en el trabajo (Deloitte, 2007).

El Institute for Volunteering Research, afiliado a Volunteering England, informó en 2004 de un importante impacto en la evaluación del voluntariado de los empleados en Barclays Bank (Brewis, 2004), utilizando tanto encuestas cuantitativas y estudios de modelos. Los beneficios para los empleados con tareas de voluntariado fueron agrupados en dos grupos:

Los voluntarios notan un aumento de la autoestima y la confianza al tener la oportunidad de utilizar sus habilidades para el beneficio directo de otras perso-

nas y en proyectos útiles en lugar de «simplemente ganar dinero para el banco», como manifestó un voluntario.

Los voluntarios también se benefician de poder ejercer sus habilidades laborales y desarrollar otras nuevas.

Los beneficios citados por último aumentaban cuánto más el empleado actuaba voluntariamente.

Cuando se preguntó a los directivos cómo habían evolucionado las habilidades de los empleados a través del voluntariado, una mayoría había visto un aumento de las habilidades comunicativas y de liderazgo. Esta última fue particularmente cierta en el caso de los empleados con relativamente escasa experiencia que habían sido líderes de sus proyectos de voluntariado y luego aplicaron esa experiencia al lugar de trabajo.

Los participantes en el Give & Gain Day de 2010, el día nacional del voluntariado de los empleados en el Reino Unido patrocinado por Business in the Community, también informaron beneficios. El 70% de los voluntarios destacó una mejora de las habilidades en la gestión del tiempo, comunicación, toma de decisiones y liderazgo. Casi el 60% «sintió que era una gran forma de motivar a sus equipos e informó que les proporcionó un gran sentido de realización» (Walker, 2011).

En un estudio realizado sobre voluntariado en Westpac Bank, en Australia, los empleados voluntarios «sintieron que aumentó su autoestima, y que habían aprendido más sobre su comunidad» (Zappala, 2003).

Un estudio sugiere que los beneficios pueden ser percibidos de forma diferente por hombres y mujeres (Peterson, 2004). El autor concluyó que es más probable que las empleadas femeninas son más propensas a percibir el voluntariado como una manera de aprender habilidades relacionadas con el trabajo. Del mismo modo, para las mujeres, la satisfacción con el trabajo estaba muy relacionada con el voluntariado, independientemente de que su actuación formase parte del programa de la empresa.

Para una buena salud. Aún tengo recuerdos muy vívidos de la charla que di hace más de 20 años en la que hablé del entonces incipiente estudio que había empezado a concluir que el voluntariado es bueno para la salud mental y física. Me encontré con caras de sorpresa, algunas risas ahogadas y un escepticismo general. Pero el sorprendente conjunto de pruebas obtenido en las investigaciones de las últimas décadas indica que, de hecho, la afirmación original es cierta.

Una parte destacada de ese estudio preliminar fue realizada por Allan Luks, durante casi 20 años director ejecutivo de Big Brothers Big Sisters en New York City, y un defensor pionero y eficaz del reconocimiento del vínculo entre voluntariado y salud.

Su estudio de 1980 (Luks y Payne, 2001) con 3.000 voluntarios de más de 20 ONGs de EE.UU. provocó que acuñase el término «subidón del voluntario» para describir la ola de endorfinas que el cuerpo humano libera durante y después del voluntariado. Esta liberación de endorfinas hace que el cuerpo experimente un sentimiento de calma que puede mejorar la salud emocional.

En 2010, UnitedHealthcare y VolunteerMatch (2010) (no son errores; curiosamente ambas unieron dos términos para crear su marca) estudiaron a más de 4.500 adultos norteamericanos. De los que actuaron como voluntarios:

- El 92% estuvo de acuerdo en que «el voluntariado enriquece mi sentido de propósito en la vida».
- El 89% estuvo de acuerdo en que «el voluntariado ha mejorado mi sensación de bienestar».
- El 73% estuvo de acuerdo en que «el voluntariado reduce mis niveles de estrés».
- 68% estuvo de acuerdo en que «el voluntariado me ha hecho sentir más sano físicamente».
- El 29% de los voluntarios que sufrían alguna enfermedad crónica estuvieron de acuerdo en que «el voluntariado me ha ayudado a sobrellevar una enfermedad crónica».

En su revisión sobre estudios relevantes, el Corporation for National and Comunidad Service (CNCS) (2007), la agencia gubernamental de EE.UU. líder en voluntariado, citó numerosos estudios que demostraban que «las personas que ayudan a través del voluntariado experimentan mayores beneficios en su salud que las que reciben ayuda a través de estas actividades».

Esto significa que cuando los voluntarios dicen que «reciben más de lo que dan», al menos en lo referente a la salud, es claramente así.

En general, el CNCS afirma que «la investigación ha establecido una fuerte relación entre el voluntariado y la salud: las personas que se dedican al voluntariado tienen una menor tasa de mortalidad, mayor capacidad funcional y menores tasas de depresión que las que no actúan como voluntarios».

Los voluntarios de edad avanzada son los que tienen más probabilidades de beneficiarse. En parte, puede ser porque es más fácil observar diferencias en la salud y la longevidad en esa población e identificar influencias positivas en ellos. Las personas mayores también tienen más probabilidades de experimentar aislamiento, baja autoestima y mala salud que las personas jóvenes, todo lo cual hace más evidente el impacto del voluntariado.

Esto no significa que el voluntariado no comporte efectos beneficiosos para la salud de todos. En primer lugar, está claro que el «hábito de ayudar» desarrollado de forma temprana en la vida a menudo conduce al hábito del voluntariado de por vida. En segundo lugar, existen evidencias en el estudio citado de que «las personas que realizan tareas de voluntariado de forma temprana en la vida tienen menos probabilidades de sufrir enfermedades posteriormente, y plantea la posibilidad de que la mejor forma para prevenir la mala salud en el futuro... sea actuar como voluntario [en el presente]».

Consideraciones finales

Cuando estaba en la universidad, muy involucrado creando un gran programa de voluntariado para estudiantes, me reunía con frecuencia con otros líderes en un bar local por las noches para filosofar y debatir las virtudes del trabajo que estábamos realizando para que nuestros semejantes se vinculasen en la comunidad.

Una noche uno de los compañeros anunció: «Creo que hacemos esto porque queremos ayudar a otras personas.» Todos sonreímos con orgullo.

Al cabo de un momento, uno quizás con más conciencia política dijo: «Creo que hacemos esto porque queremos ayudar a que otras personas se ayuden a sí mismas.» Nuestra sonrisa orgullosa se hizo más amplia y fuerte.

Por último, un tercero dijo: «Bien, creo que hacemos esto porque queremos ayudarnos a nosotros mismos mientras ayudamos a otros a ayudarse a sí mismos.»

Nos quedamos en silencio, avergonzados ante esa posibilidad, y nos fuimos.

Durante todos esos años que pasaron, no se consideraba apropiado pensar en lo que los voluntarios obtenían de su experiencia.

Afortunadamente eso ha cambiado. Ahora reconocemos que las motivaciones para hacer voluntariado son complejas y que los beneficios fluyen en todas las direcciones, para los que sirven y para los que son servidos.

Como veremos en el siguiente capítulo, los beneficios que reciben los empleados como consecuencia de su implicación son un componente importante del «business case» en el voluntariado corporativo.

Capítulo 6

El «business case»

«Bueno para la comunidad, bueno para los empleados, bueno para la empresa.»

Este es el lema en una sola línea del voluntariado corporativo. En el capítulo 5, examinamos en primer lugar el marco más amplio del caso de responsabilidad social corporativa. Luego, examinamos el «volunteer case» –«bueno para los empleados»–. En este capítulo examinaremos el «business case» –«bueno para la empresa»–.

El «business case»

Volviendo a la pregunta que formulamos al inicio del capítulo número 4: ¿Por qué las empresas, establecidas para crear y comercializar productos y servicios con el objetivo de obtener beneficios, invierten el tiempo de sus empleados, la atención de sus directivos y el dinero para promover y apoyar el voluntariado?

Esta es la pregunta que el «business case» del voluntariado corporativo debe responder.

Para comenzar necesitamos tomar tres precauciones:

En primer lugar, **la percepción a menudo ha sido más valiosa que la demostración a la hora de crear el «business case» del voluntariado corporativo.**

Durante más de 30 años, los directores ejecutivos me han dicho que una de las principales razones por las que apoyan el voluntariado corporativo es que ayuda a la empresa a reclutar y mantener a los mejores empleados. La verdad es que, para la mayoría de ellas, desde entonces y hasta ahora, esa es una cuestión de percepción, una comprobación.

Otro ejemplo. «Nuestros empleados voluntarios son más productivos, más leales, son más animados.» Quizás sea verdad. Sería igualmente válido decir: «Es más probable que la gente productiva, leal y positiva sea voluntaria.» ¿Qué vino primero, el huevo o la gallina?

Pero eso realmente no importa. La percepción a menudo es la realidad. Es importante que la alta gerencia, altos ejecutivos y los directores senior, todo el sistema corporativo, crea que es verdad. Si la creencia contribuye con el resultado deseado, es mucho más fácil y barato aceptarlo que buscar arduamente una prueba inatacable.

De hecho, muchos de los datos que podrían demostrar estas creencias son generalmente inaccesibles fuera de las propias empresas. A menudo forman parte de encuestas mayores para uso interno sobre las actitudes de los empleados, pero son privados y no suelen compartirse externamente, excepto en las generalidades. Encontramos algu-

nas excepciones, pero no muchas, en las empresas que participaron en nuestro Global Companies Study.

En segundo lugar, **necesitamos mantener el «business case» dentro de la realidad.**

Una de las conclusiones de nuestra investigación fue que las empresas creen cada vez más que el voluntariado es un activo estratégico para lograr los objetivos empresariales.

Pero eso no significa que el voluntariado sea la «varita mágica». Como mucho ayuda, a veces de forma directa y otras veces indirectamente. Complementa. Suplementa. Pero raramente está en el centro del escenario. Sencillamente, existen muchos otros factores que actúan en un ambiente corporativo que contribuyen o impiden el éxito.

Esto no desmerece la importancia singular del voluntariado, en particular debido a su gran valor fuera de la empresa, en la comunidad. Pero sí significa que no debemos exagerar su mérito. Hacerlo perjudicaría el argumento, no lo mejoraría.

La cadena causa-efecto no debería extenderse hasta debilitarse sencillamente para solamente agregar una justificativa a más sobre el voluntariado corporativo es como un activo estratégico. Cuando se actúa así, se plantan las semillas de escepticismo e incredulidad, y mucha luz solar y agua para que crezcan y se diseminen rápidamente.

Un ejemplo es la forma en que se discute la asociación entre voluntariado e «employee engagement». Si bien existen numerosas definiciones, marcos y modelos de implicación de los empleados —de hecho, comienza a ser un poco como la RSC a ese respecto—, está claro que existen muchos factores que contribuyen con la medida en que se presenta en un dado ambiente empresarial.

El voluntariado, como máximo, contribuye de manera secundaria, posiblemente terciaria o aún menor, en uno o más de estos factores, junto con gran cantidad de otros elementos. Pueden hacerse asociaciones basadas en el sentido común que probablemente ya sean suficientes. Exagerar su contribución puede debilitar, más que fortalecer, el reconocimiento de su valor.

En tercer lugar, **como comentamos con respecto al caso de RSC, el «business case» aceptable para el voluntariado corporativo puede *no ser* el mismo alrededor del mundo.**

Nuestras entrevistas con empresas globales en Asia-Pacífico, Europa, Latinoamérica y Norteamérica demostraron una buena aceptación del conjunto de argumentos e hipótesis. Pero nuestro enfoque era limitado, nuestra muestra no era aleatoria y pudimos

realizar entrevistas solamente en un pequeño de países. Así pues, si hubiésemos cruzado otras fronteras, podríamos haber escuchado razones bastante diferentes.

Es lícito creer que, con la globalización, los fundamentos vendrán a ser muy similares en todo el mundo con el paso del tiempo. Pero siempre existirán reacciones a las diferencias culturales. Comentaremos este aspecto con más detalle en el capítulo 16.

Nuestro enfoque. Basado en nuestra investigación y en la revisión de extensa bibliografía, aquí están cuatro formas generales con las que el *voluntariado corporativo* ayuda a alcanzar las metas del negocio:

- Gestionando la cultura.
- Fortaleciendo la mano de obra.
- Respondiendo a las expectativas internas y externas.
- Construyendo relaciones externas.

Examinaremos cada una de ellas de forma individual.

Abordando la cultura

La historia y la cultura corporativa ejercen gran influencia en la naturaleza y alcance de la implicación de una empresa con la comunidad y en su compromiso con el voluntariado. En nuestro estudio realizado sobre empresas globales, vimos cómo la cultura y los valores corporativos podían traducirse directamente en iniciativas específicas.

Mi propia investigación sobre el papel y el significado del servicio a la comunidad en las vidas de los directores ejecutivos concluyó que uno de los beneficios del voluntariado en lo que respecta a su papel profesional era como herramienta para ayudarles a gestionar la cultura de la empresa. Pudimos observar esto en varias empresas globales; ya que el voluntariado era una de las maneras con que la alta dirección estaba reformulando la cultura empresarial.

Con esta pequeña provocación dejaremos el resto para el capítulo 9, donde exploraremos estas ideas en mayor profundidad.

Reforzando la mano de obra

Existen seis áreas en las que el voluntariado puede ayudar a reforzar la mano de obra: reclutamiento y retención, lealtad y moral, desarrollo profesional, salud y bienestar, creación de equipo y preparación para el futuro.

Reclutamiento y retención. A pesar de la historia que expliqué anteriormente sobre la percepción en lugar de la demostración, en realidad existe una prueba cada vez mayor de que el voluntariado es un elemento que puede ayudar a que las empresas sean más competitivas en cuanto al talento, en especial entre la generación de los más jóvenes, la llamada «generación Y», básicamente los nacidos entre 1980 y 2000.

Inmediatamente, claro, descubrimos que pueden existir tantas diferencias como similitudes en ese grupo de edad si se divide por región o país. Pero han crecido en la misma cultura global; son parte de la economía 24/7; tienen acceso a la tecnología y conexión de banda ancha que les facilita la comunicación global, instantánea y espontánea, y comparten una edad marcada por el extremismo y el terrorismo cada vez más presentes, y sociedades emergentes más libres.

Las *Deloitte Volunteer Impact Surveys* anuales, todas realizadas en EE.UU., ofrecen una importante perspectiva de la opinión que esta generación tiene sobre sí misma, el voluntariado y el empleo.

La encuesta online de 2007 realizada a 1.000 jóvenes de la generación Y mostró la distancia existente entre sus expectativas y la realidad que percibían en sus empresas (Deloitte, 2007).

Expectativas	Realidades percibidas
El 62% preferiría trabajar para una empresa que ofreciese oportunidades de voluntariado que hiciesen uso de sus habilidades	El 66% dijo que su empresa no mencionó su programa de voluntariado durante todo el proceso de contratación
El 98% cree que las empresas deberían ofrecer oportunidades de voluntariado basado en habilidades	El 39% cree que sus empresas ofrecen estas oportunidades
El 74% cree que el voluntariado debería utilizarse para el desarrollo profesional	El 28% cree que su empresa hace eso

El estudio de 2011 se realizó a través de entrevistas online a 1.500 jóvenes de la generación Y que trabajan en empresas con un mínimo de 1.000 empleados. Al comparar las respuestas de aquellos que participan como voluntarios con frecuencia y los que raramente o nunca realizan actividades voluntarias, surgió una estrecha relación entre la participación en los esfuerzos de voluntariado de la empresa y las medidas de «employee engagement».

Los voluntarios parecían ver la cultura corporativa como positiva, parecían sentirse orgullosos de su empresa, parecían ser leales a la compañía, estar satisfechos con la evo-

lución de su carrera profesional, recomendar la empresa a un amigo y estar satisfechos con su patrón (Deloitte, 2011).

La mitad de los encuestados también expresó su deseo de que su voluntariado les trajera un beneficio profesional. Esto sugiere que las empresas deben prestar más atención al modo con que hacen estos beneficios más visibles y concretos.

Una posibilidad obvia es a través del voluntariado basado en habilidades. Pero también puede producirse a través del apoyo para identificar y satisfacer objetivos de aprendizaje específicos individuales y a través de la documentación y aceptación de las habilidades aprendidas mediante el voluntariado.

Por último, incluso en la cohorte de jóvenes que raramente o nunca son voluntarios, el 61% manifestó que «el compromiso de una empresa con la comunidad probablemente sería un factor a la hora de decidir entre dos trabajos equivalentes».

Un estudio de 2006 realizado con casi 1.000 directores ejecutivos, y directores senior, medio y júnior y profesionales de RR.HH. de una gran número de empresas del Reino Unido (McCartney, 2006), arrojó estos resultados:

- El 40% creía que el voluntariado corporativo tiene un impacto directo sobre la retención de empleados de alto nivel.
- El 33% creía que tiene un impacto directo en el reclutamiento de empleados de alto nivel.

Además:

- El 76% creía que el voluntariado es una oportunidad de desarrollo personal.
- El 69% creía que aportaba nuevas habilidades, experiencia e ideas para el trabajo.

Aquí hay un ejemplo de nuestras entrevistas con empresas globales. **Tata Consulting Services (TCS)**, con sede en Mumbai, India, tiene una asociación de empleados, Maitree, que es responsable de sus esfuerzos de voluntariado y de las actividades de otros empleados, como clubs, acontecimientos sociales, equipos de atletismo, etc. Maitree es muy atractiva para los trabajadores jóvenes que están lejos de casa, muchos de ellos por primera vez. Se convierte en sus familias, en un lugar donde pasar el tiempo libre y los fines de semana.

Los empleados manifiestan que la combinación de valores del Tata Group y las actividades de Maitree, en particular el voluntariado, son importantes para ellos y las clasifican

con alto puntaje en el índice de satisfacción de los empleados. Como consecuencia, TCS cree que Maitree ha ayudado a incrementar la implicación de los empleados y reducir los conflictos.

Está claro que para las empresas que quieren competir por trabajadores de una generación joven, las influencias clave son sus valores corporativos, su compromiso con la comunidad y la forma en que estos se manifiestan a través de sus esfuerzos de voluntariado.

Aumentando la lealtad y el entusiasmo. Por supuesto que un alto compromiso de compromiso de los empleados son importantes no solamente para la generación joven. Deben ser un objetivo para todos los trabajadores.

Conocimos a través de nuestras entrevistas el tremendo impacto que han tenido en las empresas los cambios dolorosos en la vida corporativa originados con la crisis financiera y la recesión. Con más énfasis en las estrategias de compromiso de los empleados, **aumentar el ánimo, el orgullo y la lealtad a la empresa son ahora resultados esperados del voluntariado, y no apenas subproductos casuales.**

Aquí hay algunos ejemplos de nuestra investigación.

Linklaters, una de las firmas de abogados más grandes del mundo, comparó las respuestas a su propia investigación sobre voluntariado con los datos procedentes de la encuesta a todos los empleados de la firma. Observaron que los voluntarios tienen más orgullo de la empresa que los no voluntarios.

Reconocieron que lo que ellos denominan «inversión en la comunidad» no es la principal razón por la que las personas ingresan a la firma, pero que *sí* es una influencia en el reclutamiento y la retención. Los recién llegados han indicado que desean trabajar en una firma que esté comprometida con la comunidad.

En **Starbucks**, parte del foco estratégico con sus «aliados» (empleados) es «dejarles que pongan en práctica “su entusiasmo comunitario”». En las tiendas en las que actuaban en grupos voluntarios en la comunidad, la rotación del personal era un 6% menor que en las tiendas donde no existía participación.

En **UBS**, con sede central en Zurich, Suiza, cada vez son más conscientes de la contribución del voluntariado para el buen ánimo de los empleados. Su modelo de implementación, que confiere a los equipos regionales el liderazgo para asuntos comunitarios y el voluntariado, reconoce que la cultura local, las expectativas de los empleados y la comunidad, y las oportunidades para la implicación son diferentes entre regiones y países.

Desarrollo profesional. En nuestra discusión anterior sobre los beneficios del voluntariado para aquellos que lo practican, citamos un número de estudios que destacan que tanto los empleados como sus jefes creen que el voluntariado les ayuda a desarrollar nuevos conocimientos y nuevas capacidades de liderazgo, y refuerza las habilidades laborales existentes y desarrolla otras nuevas. No repetiremos estos mismos argumentos aquí.

Verifique el cuadro de este capítulo sobre la investigación realizada por la consultora Corporate Citizenship para la City of London Corporation, que incluye datos importantes sobre el impacto del voluntariado tanto en la lealtad/ánimo como en el desarrollo de habilidades.

El estudio de Londres

En 2009, la City of London Corporation incorporó a la consultora Corporate Citizenship para que estudiase la manera en que el voluntariado corporativo en educación puede ayudar a los empleados a desarrollar sus habilidades. El estudio se centró en 16 empresas y examinó a 546 voluntarios, así como a los encargados de esas empresas (Corporate Citizenship, 2010).

Este es un estudio importante y muy significativo que merece una gran atención. A pesar de que es largo y detallado, vale la pena leerlo. Se encuentra online en www.corporate-citizenship.com en la sección de Publicaciones.

La mayoría de los empleados que respondieron identificaron cuatro áreas de desarrollo de habilidades:

- Habilidades comunicativas –tanto comunicarse con otros como escuchar de forma atenta–.
- Ayudar a otros a establecer objetivos, coaching, proporcionar formación y desarrollo y evaluar el rendimiento.
- Capacidad de adaptación a diferentes entornos, tareas, responsabilidades y personas.
- Habilidades de negociación y resolución de conflictos.

Los encargados encuestados afirmaron con contundencia lo que manifestaron los voluntarios, observando «aumentos mensurables en las mismas habilidades relevantes para el negocio» que los empleados destacaron.

El estudio también examinó el grado en el que el voluntariado impactó a los voluntarios más allá del desarrollo de habilidades. Los resultados coincidieron y corroboraron muchos del resto de estudios que hemos citado.

Se solicitó a los participantes que indicasen el grado de acuerdo con una serie de afirmaciones que empezaban con «La actividad de voluntariado mejoró/aumentó mi...». Aquí están algunos de los resultados, con el porcentaje indicando el total de los que respondieron «de acuerdo» y «muy de acuerdo».

- Confianza en sí mismo: 79,2%.
- Sensación de bienestar/felicidad: 91,3%.

- Entendimiento y empatía con los demás: 94,7%.
- Consciencia de aspectos sociales más amplios: 93,7%.

En cuatro temas de importancia directa para sus jefes:

- Satisfacción con el trabajo: 68,7%.
- Orgullo en la empresa: 73,9%.
- Compromiso con la empresa: 66%.
- Motivación: 73,4%.

Tómese tiempo para leer este estudio, tanto por su contenido como por ser un gran ejemplo del tipo de investigación seria que pueden realizar las empresas trabajando conjuntamente con los investigadores adecuados.

Como comentaremos en el capítulo 11, Aprender haciendo, la naturaleza experimental del voluntariado es particularmente importante para el desarrollo de las habilidades percibidas por el voluntario. Allí sugerimos acciones específicas que las empresas pueden adoptar para aumentar al máximo los beneficios en términos de aprendizaje que el voluntariado proporciona.

Salud y bienestar. En el capítulo anterior demostramos que el voluntariado es bueno para la salud física y mental de los que lo practican. Existe más de un argumento para decir que la empresa se beneficia cuando sus trabajadores tienen buena salud. Si el objetivo es disponer de mano de obra saludable, el voluntariado es una herramienta que ayuda a que eso suceda.

Business in the Community (2011) en el Reino Unido lanzó su campaña Workwell para promover el bienestar y mejorar el compromiso de los empleados. Está construída sobre cuatro principios: mejor trabajo, mejores relaciones, mejor apoyo de especialistas y mejor salud física y psicológica.

Ellos citan el informe final del Foresight Mental Capital Wellbeing Project, elaborado por el Government Office for Science del Reino Unido en 2008, que considera la donación y el voluntariado como una de las cinco acciones que las personas pueden emprender para mejorar su resiliencia física y emocional. (Los otros son: estar conectados con los demás, ser activos físicamente, estar conscientes del mundo y de los propios sentimientos, y continuar aprendiendo.)

Obsérvese que el voluntariado es uno más, no el «único» o «principal», reforzando el valor de nuestra pequeña parte de modestia al promocionar sus beneficios.

En el esquema de Workwell, el voluntariado es una de las formas en que las empresas pueden tener éxito en lo que respecta al principio de «mejores relaciones». En su mode-

lo de diagnóstico, ellos proponen el *insumo* de una política de voluntariado corporativo en la empresa con el resultado esperado de «desarrollo personal con habilidades aprendidas en la comunidad y devueltas a la empresa».

La métrica para medir el desempeño es el «compromiso del voluntariado» que definen como el «voluntariado llevado a cabo en tiempo pagado por la empresa expresado como días por el promedio de personal equivalente a tiempo completo por año». En otras palabras, dividir el número de días de voluntariado en un año entre el promedio de días trabajados anualmente por un empleado a tiempo completo.

Para nosotros, esta métrica parece un poco exagerada; quizás responde al deseo de disponer de una medición cuantitativa. No habla de la amplitud del involucramiento voluntario (el número de empleados que realizan labores de voluntariado), de la percepción de los empleados sobre el beneficio del voluntariado para sí mismos o de ninguna corroboración sobre si se han alcanzado los componentes del resultado esperado—desarrollo personal, habilidades aprendidas en la comunidad o el retorno presumiblemente beneficioso de esas habilidades para el lugar de trabajo—.

No obstante, la premisa mayor sigue siendo válida. El voluntariado contribuye a mejorar la salud física y mental de aquellos que lo practican. La acumulación de esos beneficios en los empleados puede suponer una contribución significativa al bienestar de la mano de obra en su conjunto.

Fortalecimiento de equipo. En nuestra investigación con empresas globales aprendimos que un aspecto diferencial importante entre ellas es el grado en el que hacen uso intencional del voluntariado para crear equipos más fuertes.

Para muchas de ellas el fortalecimiento de equipos es un beneficio auxiliar, una consecuencia no intencionada pero deseada del voluntariado. En **Eli Lilly and Company**, por ejemplo, un resultado sorpresa de su Global Day of Service inicial fue la contribución al fortalecimiento de equipo. En la actualidad, a pesar de que la participación no es obligatoria, este día se ha convertido en un «día de fortalecimiento de equipo corporativo», aumentando las expectativas de participación.

Ford Motor Company, por otro lado, ha estructurado de forma deliberada sus proyectos de grupo para crear equipos que trasciendan las barreras organizativas existentes. Cuando se publican online los proyectos de sus ONGs aliadas, la primera persona que se inscribe, por «riguroso orden de llegada», es designada como líder del grupo. Conocidos como los Ford Model Teams (léase cuidadosamente como Ford Model T[eams], un guiño simbólico a la herencia de la empresa), son integrales al desarrollo en curso de la nueva cultura One Ford al poner en contacto personas que de otro modo nunca tendrían la oportunidad de conocerse, ya no digamos de trabajar, en un mismo equipo.

El personal responsable del voluntariado en el **National Australia Bank (NAB)** trabaja para gestionar las expectativas de las unidades de negocio en lo que respecta a lo que pueden obtener del voluntariado. Por ejemplo, las unidades pueden tratar de sustituir proyectos de voluntariado por otras actividades de fortalecimiento de equipo. En lugar de eso, pueden ser dirigidas hacia un diseño que supondría tener la mitad del día de servicio y la otra mitad destinada a otro tipo de creación de equipo.

Pasando a la acción

Consejos para la creación exitosa de equipos a través del voluntariado

- Escoja un proyecto interesante, uno que realmente necesite su ayuda y que marque la diferencia en sus aliados en la comunidad o en beneficiarios específicos.
- Trate de alinearlo lo máximo posible con los intereses de sus empleados y con las prioridades de la empresa.
- Idealmente existirá una variedad de papeles a desempeñar por voluntarios –algunos pueden necesitar habilidades laborales específicas, otros pueden requerir personas dispuestas a realizar un trabajo manual–.
- Trabaje con los aliados de la comunidad que saben lo que están haciendo, que pueden adaptar los proyectos para satisfacer las realidades corporativas y que pueden desempeñar un papel directivo en potencial.
- Prepare a sus voluntarios con antelación. No los bombardee, pero asegúrese de que disponen de toda la información necesaria con tiempo suficiente. Asegúrese de dejar claro aspectos como la vestimenta adecuada, cualquier cosa que deban saber sobre qué hacer y qué no hacer, y los aspectos logísticos.
- Si los voluntarios van a vestir camisetas de la empresa, gorras u otra ropa especial, asegúrese que todos lo han entendido y que disponen de ella.
- Resuelva en primer lugar los temas de salud, de seguridad y de responsabilidad legal.
- Imagine cómo dará visibilidad al proyecto –imágenes incluidas en la página web, creación de un blog por los voluntarios, actualizaciones en Twitter a lo largo del día, etc.– y luego asegúrese de hacer su seguimiento y comprobar que se ha realizado.
- Cree tiempo para actividades sociales incluyendo, siempre que sea posible, la oportunidad para que los voluntarios compartan una comida.
- Haga de la reflexión postactuación una parte integral del proyecto. Tenga a alguien preparado para facilitar la discusión entre los voluntarios al finalizar el día sobre su experiencia.
- Proporcione la oportunidad, un día o dos después del proyecto, para que los voluntarios hagan comentarios críticos –qué salió bien, qué salió mal, que cambiarían si pudieran, cómo se sienten, qué aprendieron–.
- Informe a su aliado en la comunidad. No se base en un informe. Siéntese cara a cara, si es posible, o como mínimo por teléfono. Revise cómo fue; escuche atentamente sus elogios y críticas; invítelo a aportar críticas y sugerencias para el cambio.
- Díga «gracias» a los voluntarios.

Preparando el futuro. Durante décadas, uno de los compromisos corporativos más coherentes con la comunidad ha sido la educación. Posteriormente, en el capítulo 9,

contaremos la historia de la implicación personal como voluntarios de un grupo de ocho directores ejecutivos, la mayoría de los cuales se habían centrado de forma significativa en la educación pública. Uno de ellos, David Kearns de Xerox, incluso llegó a ser secretario de Educación de EE.UU. El motivo de su interés estaba claro: no estaba interesado en el hoy, sino en el mañana, en la mano de obra que estaría disponible para sus empresas al cabo de 10, 20 o incluso 30 años.

Cuando las empresas miran a largo plazo, no les es difícil priorizar las cuestiones relacionadas con la mano de obra talentosa y comprometida que necesitarán, no en unos años, sino en las próximas décadas. Eso requiere no solo mejoras a corto plazo en el rendimiento escolar, sino un cambio a largo plazo en los sistemas educativos.

El compromiso de sus empleados como voluntarios en escuelas, en programas de mentorización y en educación para adultos es, por supuesto, solamente una de las formas en que las empresas pueden tener impacto en el desarrollo de mano de obra. Es una manera importante porque pone en contacto directo a los futuros trabajadores con algunos de los mejores representantes de una empresa, sus empleados.

Un ejemplo de nuestras empresas globales es **State Street**, que está asociada con Year Up, una ONG local que vincula mentores de la empresa con jóvenes de bajos recursos que se preparan para entrar al mundo del trabajo. Los estudiantes del programa reciben seis meses de formación en la empresa sobre informática y habilidades interpersonales, realizan prácticas y están a cargo de un mentor. Puesto que se hace el seguimiento de los estudiantes para su posible contratación, esto es tanto una estrategia empresarial como una estrategia comunitaria.

Respondiendo a las expectativas internas y externas

En nuestra discusión sobre el «business case» de la RSC, argumentamos que en gran parte surge como respuesta a las expectativas de los empleados, consumidores, gobierno, competidores y sociedad en conjunto.

Si bien no podemos decir que exista una oleada de demanda por acciones específicas de voluntariado corporativo por parte de los públicos de interés externos a la empresa, existen algunas evidencias de que algunos lo valorizan. Por ejemplo, en el *Deloitte Volunteer Impact Survey* de 2004 se entrevistaron más de 2.000 adultos, de los cuales más del 60% tenían empleo (Deloitte, 2004). Los resultados:

- El 87% creía que es importante para las empresas ofrecer programas de voluntariado.
- El 78% que los programas de voluntariado mejoran la imagen de la empresa.

- El 73% que el voluntariado corporativo contribuye de forma positiva a la comunidad.
- Y el 61% creía que los programas de voluntariado ayudan a comunicar los valores de la empresa.

IBM, ampliamente reconocida como tal vez la primera empresa líder mundial en voluntariado corporativo, asocia claramente el voluntariado con su marca. Su centro online de recursos para el voluntariado On Demand Community tiene la intención reconocer la fuerza de la marca corporativa y aumentarla.

Sus voluntarios son, para ellos, la personificación de su marca –basada en habilidades y centrada en soluciones–. Las estrategias empresariales y comunitarias se alinean para ofrecer soluciones inteligentes al mundo. El voluntariado es una forma de asegurar que su gente tiene la capacidad y la oportunidad de hacerlo.

Integrar el voluntariado en su marca se refleja en el *Corporate Responsibility Report* de IBM de 2009, que destaca ejemplos de «trabajadores de IBM cuyo trabajo consiste en ayudar a hacer de nuestro mundo un lugar más saludable, más sostenible, más justo y más inteligente. Ya sea a través del voluntariado, la exploración científica o trabajando con los clientes para ayudar a transformar los sistemas de funcionamiento de nuestro planeta, ellos ejemplifican lo que significa ser un ciudadano global» (IBM, 2009). El trabajo de los voluntarios de IBM se suma a las contribuciones de todos sus otros trabajadores para la misión corporativa.

Al inicio de este capítulo, presentamos evidencias sólidas de que los trabajadores jóvenes, en particular los de la llamada generación Y, tienen claras expectativas en cuanto a sus empleadores sobre responsabilidad social, compromiso activo con la comunidad y ofrecimiento de las habilidades laborales de sus empleados para beneficio de las ONGs y aquellas personas a las que sirven.

Dicho esto, los programas de voluntariado son una forma de respuesta por parte de las empresas a lo que se espera de un comportamiento socialmente responsable y pueden mejorar su marca, tanto interna como externamente.

Estableciendo relaciones externas

Aunque aún en los albores de su desarrollo, el voluntariado colaborativo es visto por algunas empresas como un activo en el fortalecimiento de las relaciones con copartícipes externos: cadena de suministro, clientes, alumnos y aliados corporativos estratégicos.

Las empresas entrevistadas que están empezando a utilizar el voluntariado de esta forma enfatizan que el gran valor que estas públicas interesados adjudican a la empresa

las obliga a hacer las cosas bien. Recuerde que sus proveedores, clientes y aliados estratégicos quieren la misma calidad, la misma experiencia de gran impacto y de excelente calidad para sus empleados que usted desea para los suyos. Ellos no pueden ser «agregados» a su proyecto. La experiencia que ellos realicen es vuestra responsabilidad.

Pasando a la acción

Claves para el éxito: estableciendo relaciones externas a través del voluntariado

Esto es lo que hemos aprendido de nuestras empresas globales:

1. Gestionar todo el esfuerzo cuidadosamente. Ten conciencia acerca de lo que estás tratando de conseguir. Considera las realidades de aquellos que buscas implicar. Junta las dos cosas con bastante atención.
2. Establecer relaciones lleva tiempo. Evita la tentación de cómo aprovecharse abiertamente de este «estar juntos» a corto plazo.
3. Realice las inversiones adecuadas en el trabajo: tiempo del personal, costo de pequeños gastos, etc. Ser económico no es la mejor manera de desempeñarse ni de impresionar.
4. Sea sensible a los intereses y prioridades de aquellos a quienes busca implicar. Es probable que sus alumnos estén buscando algo bastante diferente de sus proveedores, por ejemplo.
5. No hagas demasiado de una sola vez. Simplifica. Tal vez invite a que participen en su “día de servicio”, para empezar. Camina antes de correr.
6. Recuerde que aquellos a los que desea implicar tienen las mismas expectativas que usted respecto a su propio voluntariado. Quieren marcar la diferencia. Quieren aprender cosas nuevas. Quieren utilizar sus habilidades y desarrollar otras nuevas. Quieren establecer nuevas relaciones.
7. Considere cuándo la planificación colaborativa es más adecuada. Una cosa es invitar a alguien a tu fiesta. Otra muy distinta es planificar una fiesta conjunta. Conoce sus propias dificultades para compartir la propiedad de la iniciativa y, consecuentemente, tal vez, la visibilidad y el crédito.

En **Linklaters**, el voluntariado es cada vez más reconocido como una opción para actividades conjuntas con los clientes, incluyendo oportunidades de actuación colaborativa pro bono entre grupos de Linklaters y grupos de abogados de los clientes para las ONGs. También ofrecen oportunidades de voluntariado a 2.500 «alumnos» de la firma, manteniendo relaciones con ellos y, en tesis, con las empresas en las que ellos ahora trabajan.

Involucramiento del consumidor. Una «nueva frontera» para el voluntariado corporativo puede ser el potencial para agregar a los consumidores. El *Global Consumer Survey* (Edelman, 2010), ya mencionado, concluyó que «los consumidores quieren trabajar junto con las marcas y las empresas para desarrollar las mejores ideas para resolver los problemas del mundo». Específicamente:

- «El 71% cree que las marcas y los consumidores podrían hacer más para apoyar las buenas causas trabajando de forma conjunta.»
- «El 63% quiere que las marcas les permitan marcar una diferencia positiva.»

En Corea, **SK Group** tiene dos programas para implicar a los consumidores en el voluntariado. T-together se dedica principalmente a ayudar a niños multiculturales. Cualquiera puede participar, registrándose en una página web, en actividades que incluyen proyectos de servicio, recaudando fondos y donando sangre. SK ha desarrollado aplicaciones para *smartphones* para que hacer donaciones beneficiarias sea más cómodo para sus clientes.

Su programa SUNNY ofrece a los estudiantes universitarios dos tipos de oportunidades para el voluntariado. Los «voluntarios especializados» enseñan y guían a niños desfavorecidos, y enseñan a los ancianos a utilizar los teléfonos móviles. Los «voluntarios especialistas» utilizan sus habilidades artísticas en presentaciones y participan como miembros júnior de los equipos SK Pro Bono que aconsejan a los emprendedores sociales.

Si bien la empresa planifica y dirige los programas principales, los estudiantes también organizan los suyos propios. Proponen proyectos a la oficina de SUNNY que se encargará de las necesidades específicas de su región. Compiten por el patrocinio de los proyectos demostrando la importancia del trabajo propuesto.

Más de 200.000 estudiantes han participado desde 2003. Desde 2010, los estudiantes chinos son incorporados a través de SK China.

Es importante destacar que SUNNY no se creó como una herramienta de marketing, sino como una forma de expandir la misión de la empresa para su actuación en la comunidad y como una forma de promover el voluntariado en la sociedad como un todo.

Consideraciones finales

El «business case» ha resistido la prueba del tiempo. Pero también se ha beneficiado del «amplio enfoque» que Carroll y Shabana (2010) prefirieron en su revisión de la bibliografía sobre el argumento de RSC. Esta mirada permite que la cadena lógica vaya de los beneficios directos del voluntariado corporativo para las empresas hasta cada vez menos beneficios directos. Esto resultó en una abundancia de estudios con los consiguientes cantidades de datos. Es importante no exagerarlos, sino permanecer dentro de los límites de lo que es fidedigno y aceptable dentro de cada empresa.

Capítulo 7

El «social case»

«Bueno para la comunidad, bueno para los empleados, bueno para la empresa.»

En este capítulo, exploraremos el tercer componente, el «social case» –«bueno para la comunidad»– del voluntariado corporativo.

Nuestra discusión aquí tiene dos partes. En primer lugar, subrayaremos el «social case» del voluntariado corporativo tal y como lo vemos. En segundo lugar, examinaremos los costes potenciales para las ONGs y la forma en que pueden mejorarse. Posteriormente, en el capítulo 10, examinaremos específicamente cómo establecer alianzas de voluntarios sólidas y mutuamente beneficiosas entre ONGs y empresas.

ONG y el «business case»

La solidez del «business case» del voluntariado corporativo se refleja en parte en la amplia aceptación por parte de la comunidad, ya sea en estudios amplios, en los medios de comunicación o en la disposición de las ONGs a entrar en alianzas programáticas con las empresas.

No podría ser de otro modo.

En primer lugar, como especificamos en los capítulos anteriores, **tiene sentido**. El voluntariado es «bueno para» las empresas y los voluntarios de una forma intuitiva y demostrable. ¿Cómo es posible que no haya aceptación por parte de aquellas personas de ONGs que defienden el voluntariado? Gran parte del «business case» es lo que ellas dicen sobre el voluntariado en general.

De forma similar, nadie argumentaría que el voluntariado corporativo es manifiestamente dañino. Es cierto, como veremos más adelante, que hay algunos malos, o que no tienen tanto impacto como podrían tener, o que no proporcionan suficiente rentabilidad para la inversión que a menudo deben hacer las ONGs.

¿Consecuencias no intencionadas? Seguro. Pero ¿dañinas? En 30 años en el terreno, nunca he oído esa afirmación.

En segundo lugar, es en beneficio de las ONGs aceptar y poner a trabajar una base que ha sido ampliamente aceptada por las empresas. La mayoría de las organizaciones agradecen el apoyo corporativo. Si esta base permite persuadir a las empresas para que ofrezcan ese apoyo, entonces su aceptación viene dada.

Sin embargo, **aceptar el «business case» no es lo mismo que articular el «social case»**.

Esto último requiere que las ONGs tengan una perspectiva única. Puesto que son organizaciones impulsadas por una misión, una parte clave de esa perspectiva es su propia versión de la «prueba del balance final». Es decir:

- ¿El voluntariado corporativo (o cualquier otro recurso ofrecido) ayuda a lograr la misión de la organización?
- ¿Permite abordar las prioridades actuales?
- ¿Justifica los costes?
- ¿Los beneficios son suficientes para justificar la inversión?

En resumen, las ONGs deben plantearse el mismo tipo de preguntas que se formulan las empresas de forma rutinaria.

Desgraciadamente, el «social case» del voluntariado corporativo no se ajusta a una declaración definitiva y sencilla. Como mucho, podría parecerse a esto:

Potencialmente es bueno para nuestra organización, puede ser bueno para la comunidad en conjunto, y suele ser bueno para los voluntarios y las empresas de las que proceden.

El uso de calificativos es un reflejo crítico de los posibles inconvenientes del compromiso de las ONGs con las empresas y sus voluntarios. Los importantes beneficios del voluntariado corporativo no vienen del hecho de su propia existencia, sino de la forma en que se lleva a cabo. Los beneficios para las ONGs y para las comunidades a las que sirven siguen siendo potenciales, no siempre se cumplen en parte o en su totalidad.

«Los beneficios importantes del voluntariado corporativo proceden no de su propia existencia, sino de la forma en que se realiza.»

El «social case»

En nuestra propuesta de «social case» existen seis componentes.

El voluntariado corporativo aporta nuevos recursos humanos a las ONGs.

Las empresas pueden convertirse en una fuente importante y sostenida de voluntarios en general y voluntarios especializados, en particular. Aportan a las ONGs personal que sabe cómo trabajar de forma eficaz.

En el mejor de los casos, constituyen una diferencia significativa en el alcance, calidad e impacto del trabajo de una ONG.

Como mínimo, el voluntariado corporativo sería una fuente de «poder popular» que añadiría valor a través de actividades que es importante que se sigan realizando, incluso si solamente contribuyen de forma indirecta a lograr la misión de la organización. Entre los ejemplos cabe destacar proyectos de servicio excepcionales y eventos para recaudar fondos o concienciar al público.

Los voluntarios corporativos pueden ayudar a construir la capacidad operativa de las ONGs.

Esto es especialmente cierto cuando aportan la experiencia técnica o profesional que se necesita. Abundan los ejemplos: empresas que «adoptan» escuelas y ayudan a los maestros y a los administradores a aprender y utilizar las nuevas tecnologías; voluntarios que instalan y forman al personal en el uso de nuevos ordenadores, comunicaciones o sistemas de contabilidad; voluntarios que refuerzan la dirección de una organización a través de programas o de mentorización. Dichas contribuciones pueden tener beneficios a largo plazo.

Cuando los voluntarios de **SK Group** en Corea trabajan con emprendedores sociales, su objetivo explícito es crear la capacidad de dirigir esos esfuerzos. El resultado deseado es multiplicar el impacto que los emprendedores sociales o la empresa podrían tener si actuaran de forma independiente. SK reúne un equipo con un abanico de habilidades, desde el desarrollo de estrategias hasta la contabilidad o el marketing, que trabaja durante un año como parte del equipo de emprendedores. En la preparación de sus voluntarios, SK realiza un esfuerzo consciente para ayudar a que aprendan a adaptarse a trabajar en diferentes entornos.

C&A en Brasil se asoció con el GESC Institute de Sao Paulo para proporcionar un programa de 12 módulos de formación en dirección para los líderes de ONGs. Se realiza en C&A tres días por semana durante 4 meses. Los voluntarios de C&A, procedentes típicamente de posiciones de liderazgo en la empresa, trabajan como consultores de los participantes, aprovechando su experiencia directiva para ayudar a las ONGs a poner en práctica el conocimiento adquirido en el curso.

El compromiso de los voluntarios corporativos puede abrir el camino a otros recursos de la empresa.

Muchas menos son las organizaciones que no han esperado que con la llegada de los voluntarios corporativos también llegue el dinero, los servicios, los bienes, los equipos o productos. Como mínimo, la presencia de voluntarios corporativos puede verse como un apoyo tácito a la organización por parte de la empresa.

En muchos casos esas esperanzas no se convierten en realidad. Muchas empresas han llegado a creer que tiene sentido invertir más en las organizaciones que sus empleados han elegido apoyar a través de su esfuerzo de voluntariado. Esto podría hacerse equipa-

rando los programas de donación con el compromiso de los voluntarios, a través de donaciones directas o a través del desarrollo de alianzas más expansivas, a largo plazo.

Cuando los empleados de **BD** fueron a Zambia en el primer Volunteer Service Trip de la empresa, entre sus objetivos estaba crear capacidad para mejorar la atención sanitaria. La empresa no solamente donó sus propios productos, sino que utilizó las conexiones empresariales para asegurar las contribuciones con bienes de otras empresas.

A medida que las ONGs y las empresas busquen alianzas mutuamente beneficiosas, estas relaciones intensificadas cada vez pondrán más recursos en juego, en particular dado que las empresas reconocen que para que estas alianzas tengan éxito, sus ONGs aliadas deben tener capacidad para participar de forma eficaz.

El compromiso de los voluntarios corporativos crea una oportunidad para educarlos en los temas en los que está trabajando la organización.

El compromiso efectivo de los voluntarios, compromiso que aumenta al máximo su valor para la organización, no es fácil de obtener. Además de un trabajo con sentido, basado en resultados, y una buena dirección, debe incluir:

- Educación sobre los temas que la organización está abordando.
- Oportunidades para aprender a través de la reflexión sobre el trabajo que se ha realizado y sobre las personas con las que ha existido interacción.
- Oportunidades para llevar a cabo actuaciones adicionales que lleven el mensaje de la organización a la comunidad.

Una organización que sea eficaz en el compromiso de los voluntarios se beneficia de su presencia para educarlos no solo sobre el trabajo específico de la organización, sino también sobre la causa por la que ese trabajo es necesario en primer lugar. Quizás, de forma sorprendente para algunas ONGs, muchas empresas están entusiasmadas con que eso suceda.

Los empleados de **C&A** son típicamente jóvenes que están muy al principio de sus carreras profesionales. La empresa se ha comprometido a ayudarlos a desarrollar el conocimiento de la realidad social de sus comunidades y una norma de participación cívica que puedan llevar consigo a lo largo de sus vidas. El voluntariado es una primera vía para conseguir ambas.

Durante más de 40 años, **UPS** ha utilizado su Community Intern Program para insertar a sus trabajadores en la comunidad a través de experiencias estructuradas en cárceles, refugios, pisos tutelados, etc. El programa de 30 días se describe como «una orientación para instilar la realidad de los problemas de la comunidad». Los participantes también pueden ayudar a esas organizaciones brindando sus habilidades empresariales únicas a la organización de la comunidad durante el período de prácticas.

El valor potencial de los voluntarios se extiende más allá del trabajo formal que realizan en la organización. Pueden convertirse en embajadores educados y motivados para el resto de la comunidad, no solamente para la organización, sino también para la «causa» en la que está trabajando la organización.

El valor se magnifica cuando estos voluntarios pueden influir en los compañeros o incluso en la propia empresa para emprender acciones.

Una de las grandes ventajas de reclutar voluntarios de la empresa es que se tiene acceso a un grupo de personas que comparten valores, con las que es posible comunicarse a través de sistemas establecidos y legitimados, y que pueden exigir apoyo de su institución.

Estas mismas características aumentan el impacto potencial del papel de embajadores que los voluntarios representan cuando vuelven al lugar de trabajo.

La presencia de voluntarios corporativos puede aumentar la visibilidad y la credibilidad de la organización.

Seamos sinceros. A las empresas les gusta tener a sus voluntarios con camisetas a juego con logos destacados, y les encanta que aparezcan fotos en los medios de comunicación y en páginas web. ¿Qué puede ser mejor que estar asociado a una ONG respetada y conocida por su «buen trabajo»?

Bien, en el caso de las ONGs, ¿qué podría ser mejor que estar asociado con una empresa conocida, que tiene una gran marca y es respetada por su implicación en la comunidad? Esto no solamente puede aumentar la credibilidad de la ONG en la comunidad, sino que puede atraer financiación, voluntarios y la atención de sus propios medios de comunicación.

La implicación de voluntarios corporativos ofrece la posibilidad de influir en el comportamiento corporativo.

El voluntariado corporativo es importante, pero insuficiente para la responsabilidad social corporativa. Las empresas que son «buenos ciudadanos» *contribuyen* de muchas formas a sus comunidades. Las empresas que son «ciudadanos responsables» *participan* de muchas formas que pueden conducir a cambios en la manera de operar de la comunidad.

Una participación así empieza con el tipo de implicación que surge del voluntariado corporativo.

La implicación conduce a la educación...

... la educación al conocimiento...

... el conocimiento a un nuevo tipo de acción...

... la acción provoca un cambio sistémico, así como una mejora de los efectos de las condiciones actuales.

Esta es la dimensión más importante del «social case» de voluntariado corporativo y la más delicada. La secuencia que va desde la implicación hasta la acción para el cambio no es espontánea ni segura. Es un beneficio potencial que se producirá solamente a través de esfuerzos conscientes.

El liderazgo de esos esfuerzos provendrá con mayor frecuencia de las ONGs pero también podría provenir de los voluntarios corporativos o de otras personas en la empresa. En realidad, la acción más productiva de las ONGs podría ser ir en busca y mover a la actuación a empresas que entienden y valoran este beneficio potencial.

¿A qué coste?

Que no es «gratis» es bien sabido. Todo tiene un precio, si bien es cierto que a menudo se expresa en una moneda oscura o casi invisible. Como consecuencia, la vida de la gente y las organizaciones se convierte a la vez en una serie de compromisos edificados alrededor del «¿vale la pena?».

En el caso del voluntariado corporativo, los costes potenciales para las ONGs pueden observarse en las consecuencias no intencionadas de una organización mayor y más compleja que opera en un marco de valores diferentes y que tiene sus propias necesidades, expectativas, y beneficios deseados.

Aquí exponemos tres costes específicos que conducirían a una ONG a decidir que el voluntariado corporativo puede no ser rentable después de todo.

A la ONG puede costarle dinero, tiempo y pérdida de oportunidades.

La empresa puede tener expectativas o demandas significativas, pero está dispuesta a proporcionar los fondos necesarios para que la organización las satisfaga.

Un ejemplo primordial podemos encontrarlo en la expectativa corporativa creciente de que el voluntariado será una experiencia de aprendizaje, creación de equipo y desarrollo de liderazgo para los trabajadores.

Pero ¿es tarea de las ONGs recibir voluntarios para asegurar que se obtienen estos resultados? ¿La organización debería invertir sus recursos en asegurar estos resultados

para la empresa o debería esperar de forma razonable que las empresas pagasen por este servicio, como harían si quisieran establecer sus propios programas de formación o desarrollo de liderazgo o externalizasen la tarea a las consultoras?

Hace mucho tiempo fui testigo de una representación dinámica en la que las empresas insistían en que sus ONGs aliadas deberían «comportarse de forma más empresarial». Luego, cuando las ONGs descubrieron cuánto les costaría dirigir un proyecto de servicio corporativo y propusieron un listado de honorarios, las empresas protestaron de forma airada. ¡«Comportarse de forma más empresarial» no suponía ir tan allá!

Puede desviar la atención.

Las ONGs pueden desviarse de actividades que derivan de su misión y que abordan prioridades actuales mientras tratan de mantener felices a sus aliados benefactores empresariales.

Prácticamente, todas las ONGs conocen un modelo en el que una organización ha «inventado» un proyecto para una empresa con la esperanza de que conducirá a una relación más sólida o que logrará más apoyo. Como dijo una vez un bromista: «Nuestras paredes tienen más pintura que yeso debido al número de veces que las empresas han necesitado un “proyecto comunitario” en el último minuto.»

Si bien estos ejemplos pueden comentarse con ironía, reflejan un verdadero peligro, y es que el trabajo real de las ONGs se vea superado por las agendas y expectativas de los que han venido a ayudar, pero a ayudar en sus propios términos. Esta consecuencia no intencionada ciertamente no es infrecuente a la hora de responder a las expectativas de los patrocinadores.

Esto no quiere decir que todas las expectativas que las empresas puedan tener sean inadecuadas. En realidad, en el caso de muchas organizaciones, la demanda corporativa de «resultados» y de una manera seria de medirlos es exactamente lo que se requiere. La expectativa corporativa de que sus voluntarios serán bien dirigidos y realizarán tareas útiles, tareas que «marcan la diferencia», no es inadecuada ni dañina.

Las ONGs deben saber dónde se meten cuando empiezan a trabajar con empresas, deben valorar tanto los beneficios como los costes, y deben revisar ambos de forma periódica, internamente y abiertamente con la empresa implicada, para asegurar un equilibrio adecuado.

Las ONGs pueden ser fagocitadas o incluso explotadas.

Es duro morder la mano que te da de comer.

Por eso es por lo que es razonable, en uno de los momentos más críticos, preguntarse por qué las empresas se toman tan en serio los comentarios que reciben cuando su-

pervisan el rendimiento de los voluntarios corporativos en un proyecto de servicio para las ONGs.

Pensemos sobre eso. La ONG ve beneficios muy reales en su relación con la empresa y no quiere ponerla en peligro. ¿Es posible que pudiera ser poco crítica en un proyecto pequeño?

Para muchas ONGs, la propia naturaleza de su trabajo y su posición en la comunidad demandan que sean lo suficientemente independientes para defender un nivel más alto de responsabilidad social por parte de la empresa que simplemente contribuye de forma directa con voluntarios o dólares.

Pero no siempre funciona de esa manera.

Un líder global de una «industria de baja reputación» supuestamente espera que, como agradecimiento a su apoyo, las ONGs que apoya aparezcan en la publicidad de la empresa; pero eso induciría a pensar que están aceptando productos que causan un daño demostrable.

En otro caso, recordamos bien a un directivo senior de una empresa química quejarse a un periodista de que los esfuerzos de voluntariado de los empleados no eran suficientemente apreciados por los residentes de una comunidad con pocos recursos que la empresa había estado contaminando durante décadas, como consecuencia de lo cual el gobierno estaba forzando a la misma a reparar los daños. ¿Nos preguntamos aún por qué sus voluntarios, la mayoría de los cuales no vivía en esa comunidad, no eran más apreciados?

A medida que se han ido extendiendo los escándalos corporativos, entre los afectados destacan las ONGs que tenían vínculos estrechos con las empresas y sus ejecutivos. Las ONGs han tenido que enfrentarse con la difícil decisión de tener que «saltar del barco» y abandonar a sus amigos corporativos ahora manchados.

¿Estos casos son extremos? Por supuesto, pero plantean una cuestión crítica. Inevitablemente, existirán ONGs cuya reputación e imagen se verán afectadas por las acciones y las fechorías de aquellos con los que estaban asociados o de los que recibían apoyo.

Esta posibilidad no es motivo suficiente para evitar dichas relaciones. No obstante, subrayan la necesidad de una deliberación juiciosa previa (y la preparación, si sucede el peor de los casos) para poder abordarlas de forma eficaz.

«¿Vale la pena?» La respuesta, en cualquier caso, es menos importante que el hecho de que se plantee la pregunta, se considere seriamente y se responda.

Consideraciones finales

Es extremadamente importante para las empresas entender el voluntariado corporativo desde la perspectiva de las ONGs.

Es fácil asumir que todo lo que piensa una ONG sobre el voluntariado corporativo es positivo, y no necesariamente es así. Al igual que una empresa debe sopesar los diferentes escenarios («que pasaría si...») y estar preparada para abordarlos, lo mismo deben hacer las ONGs.

Una historia muy instructiva es la que explicamos sobre cómo las empresas querían que sus ONGs aliadas se comportasen de una forma «más empresarial» hasta que les presentaron facturas por los servicios realizados en la dirección de los proyectos de voluntariado. A primera vista, parecería simplemente que las empresas no deseaban gastar más dinero del que tenían. A un nivel más profundo, la importancia radica en la manera en que las empresas veían su relación con las ONGs, basada en su propio poder para exigir un cambio de comportamiento y luego incumplir la aplicación lógica de ese cambio exigido.

Muchas de las respuestas a todos los riesgos destacados en este capítulo consisten en crear alianzas sólidas y mutuamente beneficiosas entre empresas y ONGs, alianzas que pueden centrarse en el voluntariado, pero que están enraizadas de forma mucho más profunda en los compromisos y expectativas compartidos. Exploraremos cómo desarrollar estas alianzas en el capítulo 10.

Preparándose para la acción

8. Marco para la excelencia	91
9. El impacto de la cultura y el liderazgo	107

Capítulo 8

Marco para la excelencia

Las luces se apagan. Empieza la música. El foco se cierne sobre el maestro de ceremonias, en el centro de la pista. Toca el silbato... ¡y empieza la función!

Lo que sigue es un caleidoscopio de visión y sonido, actuaciones fascinantes, artistas de todo el mundo con sus talentos únicos, todo ello combinado para deslumbrar a la audiencia expectante.

Esta, de nuevo, es la imagen de nuestra «gran carpa» del voluntariado corporativo. La diversidad de rumbos que las empresas adoptan refleja la verdadera diversidad de la propia comunidad empresarial, y de hecho la diversidad del mundo.

Aquí tenemos dos pensamientos centrales...

Hay diferencias reales en la filosofía y en la operativa del voluntariado corporativo entre las distintas empresas –y aún así estas disparidades no parecen determinar diferencias en su éxito–.

... y...

El éxito está más determinado por el grado en el que la empresa valora e invierte en voluntariado y en la calidad de la ejecución, que en la filosofía, el enfoque o la estructura que adopta.

Pero ¿qué constituye el «éxito»?

¿Tiene más éxito una empresa en Corea, que puede deslumbrar con una tasa de participación de sus empleados nacionales como voluntarios mayor del 90%, que una de Inglaterra que movilice a un porcentaje menor de sus empleados en proyectos de voluntariado basado en habilidades en África?

A este respecto, nosotros definimos el «éxito» en estas tres preguntas:

- ¿Cumple los objetivos bien concebidos y bien articulados establecidos por la empresa?
- ¿Está bien valorada en cuanto a la calidad del desempeño y el logro de los resultados deseados por los copartícipes clave (incluidos los aliados comunitarios, empleados, dirección de la empresa)?
- ¿Ha demostrado su «aguante» y sostenibilidad a lo largo del tiempo?

No hay una «mejor forma» de hacer voluntariado corporativo. Depende mucho de cada situación, y está conformada por las realidades de lo que sería deseable, adecuado y factible para cada empresa.

Las decisiones sobre la naturaleza y alcance del esfuerzo en voluntariado por parte de una empresa deben basarse en factores como su cultura, prioridades, recursos, naturaleza de su negocio, y en la mano de obra y las realidades concretas de las comunidades en las que están implantados los negocios.

En este capítulo, examinaremos cuatro modelos conceptuales de voluntariado corporativo y una serie de diferenciadores clave entre los enfoques. Posteriormente, examinaremos lo que creemos son las seis claves fundamentales para la excelencia, principios que son aplicables en líneas generales a todas las empresas independientemente de sus especificidades.

Modelos conceptuales

Del análisis de nuestras entrevistas con las empresas globales en el Proyecto de Investigación sobre Voluntariado Corporativo Global surgieron cuatro modelos conceptuales amplios sobre voluntariado corporativo, modelos que nos ofrecen una forma de verlo, de entender sus intenciones, y las expectativas que pueden guiar los proyectos que emprenden las empresas.

No son «puros». Es decir, ninguna empresa se identifica apenas con uno y nada de los demás. Tampoco son mutuamente excluyentes –no son incompatibles entre sí–; en realidad, pueden utilizarse para reforzar o impulsarse unos a otros. Algunos de ellos podrían estar presentes en el enfoque de cualquier empresa.

La cuestión es más de dominancia. ¿Cuál es la fuerza impulsora? ¿Dónde está el foco? ¿Cuál es la prioridad?

Estos modelos no implican un juicio de valores. No pueden clasificarse como «mejores» o «peores» en ninguna clasificación razonable que podamos imaginar, aunque, desde nuestra perspectiva individual o empresarial, algunos puedan ser más o menos deseables.

Por ejemplo, el debate sobre qué es mejor, los servicios sociales o el desarrollo social, continúa como hace décadas. ¿Es mejor estar en clase ayudando a los niños de forma individual a que aprendan a leer, o es mejor estar trabajando por cambiar la calidad del sistema educativo para mejorar el aprendizaje de todos?

La respuesta, como mínimo para mí, es sencilla: ambos. Es decir, necesitamos voluntarios en cada clase del mundo que complementen el trabajo de los maestros, que presten especial atención a cada niño en particular, que aporten nuevas perspectivas y recursos al proceso de aprendizaje. También necesitamos voluntarios que ayuden a mejorar la dirección de las escuelas y las habilidades de los administradores y maestros, que proporcionen la última tecnología, y voluntarios que sean fuertes y eficaces defensores de los cambios en la política y en la distribución de los recursos.

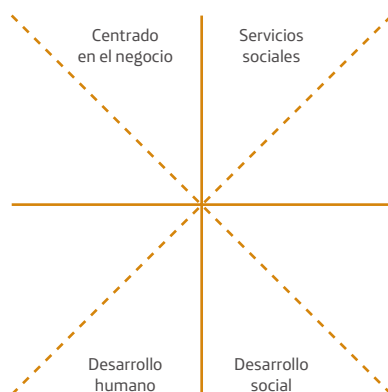
Todos nosotros podemos imaginar dónde puede fallar cada uno de estos modelos, dónde su dominancia o la forma en que se llevan a cabo pueden ser perjudiciales (o, como mínimo, no hacer demasiado bien), tanto para los supuestos beneficiarios como para la empresa y sus trabajadores. Esto no es un fallo del modelo, sino de las manos en las que se deposita.

Si un valor del modelo consiste en colocarnos a nosotros mismos dentro, para ver dónde encajamos, eso conduce invariablemente a cuestionarnos si es ahí donde *queremos* estar, y si no, dónde desearíamos hacerlo, y, finalmente, cómo llegaríamos hasta allí.

El modelo	El concepto clave	Las características
Centrado en el negocio	Añadir valor a la empresa	<ul style="list-style-type: none">• Ayudar a lograr objetivos empresariales estratégicos• Crear habilidades y liderazgo en los empleados• Crear, mantener y dirigir la cultura corporativa• Reforzar la marca y aumentar la reputación
Servicios sociales	Ayudar a los necesitados	<ul style="list-style-type: none">• Identificar una audiencia objetivo (p. ej., personas marginadas, pobres, discapacitados, enfermos)• Centrarse en el suministro de servicios• Tener como objetivo el alivio de las necesidades inmediatas• A menudo expresado como «caridad»
Desarrollo social	Cambiar el sistema	<ul style="list-style-type: none">• Identificar temas o problemas prioritarios• Centrarse en mejorar la capacidad y la autosuficiencia• Tener como objetivo el cambio de las condiciones subyacentes• Edificar sobre activos ya existentes en el trabajo respecto al tema prioritario y/o los activos de la gente afectada por él
Desarrollo humano	Capacitar a las personas	<ul style="list-style-type: none">• Aumentar la conciencia y el conocimiento de la realidad social• Tener como objetivo capacitar a ciudadanos comprometidos y activos• Fomentar el desarrollo personal a través del voluntariado• Demostrar cómo las personas, de forma individual y colectiva, pueden cambiar la comunidad y la sociedad

Aquí tenemos una manera rápida de calcular dónde estamos. En esta matriz, utilizando las líneas diagonales, marque el grado en que cree que cada modelo es la fuerza dominante en sus esfuerzos de voluntariado. Cuanto más se aleje de la diagonal, más fuerte es la fuerza. Posteriormente, conecte los puntos –superior derecha con inferior derecha con inferior izquierda con superior izquierda con superior derecha–.

La forma resultante mostrará el peso relativo que cada modelo tiene para usted.



Ahora tenga en cuenta estas cuestiones:

- ¿Cree que el lugar en el que usted se encuentra está alineado con la cultura, los valores y prioridades de su empresa?
- ¿Esta combinación de modelos le está aportando los resultados que quiere?
- ¿Hay algún modelo que usted crea que está representado en exceso o en defecto?
- ¿Existe alguna combinación diferente que posiblemente se ajustaría mejor a su empresa y sus objetivos?

Estos modelos pueden ser una herramienta útil para compartir y discutir con el equipo de dirección del programa. Hacer el ejercicio «dónde estamos» de forma conjunta es una gran forma de «crear el momento y estimular el diálogo».

Centrados en el cambio - La prioridad latinoamericana

Fue en Latinoamérica donde vimos el foco más significativo en los modelos de desarrollo social y humano. Las empresas fueron mucho más claras en su deseo de traer el cambio,

no solo de mejorar las necesidades inmediatas, y de desarrollar ciudadanos activos para quienes el voluntariado para el cambio se convertiría en una parte integral de sus vidas.

En su resumen sobre la investigación centrada en el voluntariado corporativo en Latinoamérica que hizo como parte de nuestro proyecto, Mónica Galiano escribió:

Transformar en lugar de «ayudar». Ejercer el derecho de participación en lugar de «hacer el bien». Latinoamérica está comprometida en un cambio concreto a través de la acción del voluntariado... [Es] una región de cambio continuo intelectual, social, económico y político.

Esa cultura del cambio ha desempeñado un papel significativo en el modelado del voluntariado corporativo desde que fue introducido por primera vez en la región hará unos 15 años por parte de las empresas multinacionales.

La población atendida por el voluntariado ya no se concibe como individuos dependientes a los que hay que proteger, un hito en la obligación caritativa. En la actualidad se trata de defender sus derechos y los de otros, la participación ciudadana activa y recíproca entre iguales.

Gamesa Quaker (México) ha centrado su atención en el desarrollo sostenible a través de la nutrición. Sus voluntarios son embajadores que combaten la malnutrición sensibilizando a los niños sobre estilos de vida saludables.

En **YPF** (Argentina), el foco se centra en ayudar a las mujeres en riesgo de exclusión a incorporarse a la sociedad a través de microempresas.

Los voluntarios del **Instituto Unibanco** (Brasil) capacitan a gente joven, de edades comprendidas entre los 15 y los 25 años, para desarrollar las habilidades de orientación profesional necesarias para obtener y mantener un empleo que les permita llevar una vida productiva, satisfactoria y autónoma.

Diferenciadores clave

También identificamos lo que llamamos «diferenciadores clave» —es decir, formas de diferenciar el enfoque de una empresa en áreas operativas clave—. Existen seis y se dividen más o menos de forma igual en «diferenciadores de control» y «diferenciadores de expectativas».

Los «**diferenciadores de control**» indican el grado de control del esfuerzo de un voluntario durante su planificación, dirección y ejecución.

Control o caos. Solicitamos a las empresas que imaginasen —y ahora también te lo pedimos a ti— un recorrido. En un extremo está el «control centralizado». En el otro, el

«caos». Luego les pedimos que situaran el esfuerzo de los voluntarios en ese supuesto recorrido de un extremo a otro. ¿Dónde lo situarías?

Quizás, de forma no sorprendente, nadie quiso ir a ninguno de los extremos. Después de todo, ¿quién quiere ser visto como un totalitario o un anarquista?

Así que las empresas tendieron a situarse en el centro. Pero, cuando se les presionó, generalmente no tuvieron problemas para identificar la dirección de su movimiento y el alcance.

El flujo de información desempeñó un papel clave en el lugar en que se colocaron las empresas. Las que se inclinaron hacia el caos disponían de sistemas de información no tan bien desarrollados, en particular los que utilizan datos cuantificables, y menores expectativas de información. Las empresas en la zona de control tendieron a unos sistemas de información más rígidos y a expectativas más altas.

De arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba. Aquí buscamos una indicación de la procedencia de la fuerza primaria incentivadora del esfuerzo, así como de la manera en que ese esfuerzo se dirige. ¿Está impulsado de arriba hacia abajo y hacia afuera a través del sistema? ¿O es más un marco en el que las personas del sistema, tanto directivos como voluntarios, pueden establecer sus propias prioridades?

¿Cuál es el equilibrio entre ambas?

En **Eli Lilly and Company**, hay «acciones distintivas» y oportunidades para el liderazgo local. Las primeras están organizadas y dirigidas desde las sedes centrales. Destacan el Global Day of Service, una sociedad con la Federación Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja para certificar a los empleados en casos de ayuda en catástrofes y su Connecting Hearts Abroad que se lleva a unos 200 empleados al año en viajes de inmersión cultural y de voluntariado. Al mismo tiempo, los directivos disponen, en toda la empresa, de algo parecido a una «carta blanca» para crear sus propios proyectos de servicio sin necesidad de presentar rígidos informes.

Ford Motor Company construye de forma sistemática un programa global exhaustivo. Prevén que el segmento «cercano a casa» –es decir, el sudeste de Michigan, donde se sitúa su sede central y se localizan la mayoría de sus trabajadores– estará estructurado de forma rígida. Pero a medida que se vaya trasladando a lo largo del sistema se irá equilibrando.

Naturaleza y grado de dirección y apoyo globales. ¿Cuál es el papel operativo que desempeñan las personas encargadas de la responsabilidad global del esfuerzo del voluntariado en su empresa? ¿Qué recursos y apoyos ofrecen para su implementación?

¿Su compromiso es relativamente elevado, con cantidad de recursos, o es relativamente bajo e incentiva una mayor autonomía?

Un gran ejemplo lo tenemos en **Standard Chartered Bank**. Alisha Fernández Miranda, senior director, Community Investment, nos dijo: «Sabemos que lo que impulsamos desde el centro no funciona.» A pesar de que existe un marco corporativo amplio y cada vez más fuerte para el voluntariado, incluyendo las claras expectativas de adhesión, la planificación y la ejecución se realizan a través del banco. Su estructura de asuntos corporativos globales es «un recurso, una conexión con la comunidad, no un operador detallado de actividades».

De forma similar, **IBM** describe sus esfuerzos de voluntariado en toda la empresa como «facilitados desde arriba, pero no controlados». Su On Demand Community (ODC) lidera el terreno como el modelo de apoyo online para el voluntariado. Es la «casa central» de los esfuerzos del voluntariado de 180.000 empleados registrados y usuarios jubilados, más del 40% del potencial total en 84 países. Es una herramienta de dirección y un centro de recursos con aproximadamente 200 herramientas, algunas en 17 idiomas diferentes –presentaciones vanguardistas online, vídeos, enlaces a sitios web de referencia, soluciones de software y documentos, todos diseñados para ayudar a los voluntarios a trabajar de forma más eficaz–.

¿Qué puntuación tienes?

Colócate en cada uno de los «diferenciadores de control»

Control o Caos

¿Dónde estás en el espectro?

Caos ----- Control

De arriba abajo o de abajo arriba

¿Dónde está el impulso primario? ¿Cuál es el equilibrio?

Desde abajo----- Desde arriba

Dirección y apoyo global

¿De qué magnitud es la dirección y el apoyo provenientes de las esferas globales?

Fuerte interferencia----- Poca interferencia
Gran apoyo ----- Poco apoyo

Los «**diferenciadores de expectativas**» son reflejo de las expectativas que una empresa establece para la participación, el apoyo y la dirección de su esfuerzo de voluntariado.

Participación. En cualquier entorno, un factor crítico en el éxito de un esfuerzo de voluntariado es crear y mantener un entorno que lo valore mucho y que cuente con una expectativa afirmativa de participación.

En el caso del voluntariado corporativo la cuestión es el grado de esa expectativa. ¿Es alto o bajo? Ed Martínez, director of Philanthropy and Corporate Relations en **UPS**, nos dijo: «Creemos y reforzamos el voluntariado en toda la empresa... Se recuerda constantemente a la gente que hay que hacer el bien y uno se convierte en alguien mejor.»

Establecieron un objetivo compuesto de tres horas de voluntariado por empleado y año, con informes del desempeño y monitorización a través de su portal online Neighbor to Neighbor, que permite a los empleados y a los miembros de sus familias registrar las horas de voluntariado, tanto en proyectos de UPS como en su vida no laboral.

Richard Hamilton, director de Global Citizenship en **KPMG** en Londres lo llamó de «un hecho» que del puesto que ocupes en la firma, te verás implicado porque «la presión de los colegas –de los empleados, clientes y competidores– establece el nivel de expectativa expectativa».

Aunque estas dos empresas no son excepciones, y existen muchas como ellas, un cierto número de compañías globales a las que entrevistamos no hubieran dicho lo mismo de ellas. En lugar de eso, para estas empresas las expectativas de implicación eran bajas o no estaban claramente articuladas o no eran coherentes con la cultura corporativa.

Quizás tenga mayor importancia, debido al modo en que se expande a través de la empresa, el grado en el que se espera que los altos ejecutivos y la gerencia media participen en la comunidad.

Posiblemente debido a nuestro inherente escepticismo, no tuvimos en cuenta la indicación de que la expectativa era elevada en sí misma. «Pero ¿qué sucedería –preguntamos– si su unidad no se implicase? ¿Lo notaría alguien? ¿Le importaría a alguien? ¿Alguien haría algo al respecto?»

En muchos casos la respuesta estaba clara: una persona no llegaría al nivel de liderazgo global, regional, nacional o en la unidad empresarial si no estaba implicada en el desarrollo comunitario, tanto de forma personal como en la empresa.

Inclusión. ¿Quién hace voluntariado en la empresa? ¿Pueden participar todos o es solamente para algunos? ¿Existen limitaciones sobre la base de la responsabilidad laboral o la localización geográfica o el estatus dentro de la jerarquía empresarial? ¿Es para jubilados, familia, amigos? ¿Para proveedores y clientes? Comentaremos este aspecto en el capítulo 16.

La familia de voluntarios de Hyundai

Hyundai empezó su programa formal de actividades de voluntariado en 2008. Es un esfuerzo de tres meses cada año que se inicia en mayo («mes de la familia») en Corea. El Korean Council on Volunteering es la ONG asociada, que identifica oportunidades adecuadas para las familias y realiza la conexión a través de los Centros de Voluntariado. Hyundai promociona las oportunidades online y proporciona uniformes para cada miembro de la familia. Se da la bienvenida a que los niños inviten a unirse a sus amigos.

Dirección. ¿Las empresas esperan que sus esfuerzos de voluntariado sean dirigidos con el mismo rigor que otros aspectos de su negocio? La ausencia de ese rigor puede hacer que esos esfuerzos no sean tomados tan en serio, no se vean como un activo de la empresa y, finalmente, sean dejados de lado.

Un excelente ejemplo es **Eli Lilly and Company** donde, según Sherrie Bossung, directora de Community Outreach and Employee Engagement, está claro que «el voluntariado de los empleados debe llevarse como cualquier otra actividad empresarial. Tenemos que demostrar continuamente el valor añadido para la empresa».

Cuando la empresa determinó que el plan propuesto para un día global de servicio calificaba como iniciativa corporativa, fue necesario pasar por el proceso Six Sigma al igual que cualquier otra iniciativa corporativa. El proceso está diseñado como medida de ahorro eficiente que evalúa el proceso y se basa en la métrica para responder a la pregunta: «¿Cuál es la forma más eficiente para hacer un trabajo?»

El proceso tardó cuatro meses; requirió una investigación de mercado con las filiales internacionales de la empresa e intervino gente de todas las áreas funcionales. Un beneficio a largo plazo para el programa de voluntariado fue la presencia de un patrocinador ejecutivo procedente del consejo de líderes corporativos que se convirtió en uno de los paladines del voluntariado en la empresa.

Standard Chartered Bank se está moviendo de forma proactiva hacia la aplicación del mismo rigor en la dirección de sus programas de sostenibilidad (RSC) que en el resto del negocio. En cuanto al voluntariado, eso incluye establecer objetivos, obtener datos y comparar resultados. Publicar los datos supone identificar los países con mejores resultados y eso alienta a los que tienen resultados peores.

El presidente designado como «patrocinador ejecutivo» del voluntariado, Steve Bertamini, director ejecutivo de Global Consumer Banking, ha establecido un objetivo promedio de 0,7 días de voluntariado por año y persona para las unidades que dependen de él. En las reuniones mensuales de evaluación con sus subordinados, los números referentes al voluntariado están siempre presentes. Hyundai empezó su programa formal de actividades de voluntariado en 2008. Es un esfuerzo de tres meses cada año que se inicia en mayo («mes de la fami-

lia») en Corea. El Korean Council on Volunteering es la ONG asociada, que identifica oportunidades adecuadas para las familias y realiza la conexión a través de los Centros de Voluntariado. Hyundai promociona las oportunidades online y proporciona uniformes para cada miembro de la familia. Se estimula a que los niños inviten también a unirse a sus amigos.

En general, el mayor rigor en la gestión del voluntariado se observó en estas tres áreas:

- Empresas con voluntariado basado en habilidades bien desarrollado como **National Australia Bank (NAB)** e **IBM**.
- Firmas profesionales con antecedentes de trabajo pro bono como **KPMG** y **Linklaters**.
- Empresas con programas transfronterizos bien establecidos como **Pfizer** y **BD**.

Todos esperan que este compromiso de voluntariado sea gestionado al nivel de sus estándares profesionales.

Claves para la excelencia

Durante los más de 30 años en los que se reconoce el «voluntariado corporativo» como campo específico de trabajo, han surgido una serie más o menos estable de ideas fundamentales generalmente aceptadas por los profesionales.

¿Qué puntuación tiene?

Puntúe a su empresa en cada uno de los «diferenciadores de expectativas»

Implicación

¿Cuál es el nivel de expectativa respecto a la implicación por parte de ejecutivos y directores?

Bajo----- Alto

¿Cuál es el nivel de expectativa respecto a la implicación de los empleados en general?

Bajo----- Alto

Inclusión

¿A quién está abierta la participación?

Grupos limitados y definidos de empleados ----- Todos los empleados ----- Employees Plus (Empleados Plus incluye una combinación de jubilados, familiares, amigos, comerciales, clientes)

Dirección

¿En qué grado se espera que el esfuerzo de voluntariado esté dirigido como las funciones principales de la empresa?

Bajo----- Alto

Algunas de estas ideas derivan de estudios tanto en EE.UU. como en otras partes del mundo. Muchas proceden de años de compartir las mejores prácticas entre personas de responsables por el voluntariado en las empresas. Algunas forman parte ya de la «sabiduría popular» y otras pueden incluso ser «leyendas urbanas».

Formas variadas de estas ideas pueden encontrarse en prácticamente todo lo escrito sobre voluntariado corporativo, en materiales de formación, en la esencia de las preguntas planteadas en las encuestas, en los criterios para la otorgación de premios, etc.

Los conceptos que más abajo se detallan fueron apoyados por la investigación GVCV. En nuestras 48 entrevistas con empresas globales, observamos una conexión entre estos conceptos y la naturaleza de sus programas. Aquellos que estaban mejor establecidos, que eran más incluyentes, más innovadores y que eran percibidos dentro y fuera de la empresa como más exitosos, encarnaban y reforzaban estos seis conceptos.

Entenderlos es el primer paso para construir un esfuerzo de voluntariado corporativo muy eficaz y sostenible. También constituyen una parte importante para preparar el escenario para la consistencia de este libro. Se repiten dentro y fuera de las empresas al igual que en todas partes.

1. El apoyo de los líderes ejecutivos es uno de los elementos más críticos para el éxito. Conlleva la oportunidad para demostrar que la empresa tiene en alta consideración los esfuerzos de voluntariado.

Este es el elemento de éxito citado más a menudo por las empresas. Aquellas con programas bien organizados y establecidos, visibles y respetados dentro y fuera de la empresa, son capaces, invariablemente, de destacar el apoyo sostenido de los líderes ejecutivos, a menudo personificados en el interés personal y el apoyo de los directores.

Mi propia investigación sobre el papel y el significado del servicio de voluntariado en las vidas de los directores ejecutivos dejó claro que muchos de ellos creen que el empleado voluntario es una parte importante del tipo de cultura corporativa que tratan de crear dentro de la empresa. La mayoría también cree que es un activo importante a la hora de contratar y retener a los mejores empleados.

Cuando este tipo de apoyo es expresado por los directores ejecutivos –a través de la participación personal en las actividades de voluntariado de la empresa, los mensajes a los empleados, el patrocinio de programas reconocidos para voluntarios destacados, la información a los copartícipes corporativos, etc.– afecta de forma directa la actitud de otros líderes senior y directores medios. Ayuda a crear un entorno que indica a los empleados que su implicación en el voluntariado en la comunidad está muy bien considerada.

Comentaremos esto en mayor profundidad en el siguiente capítulo.

- 2. Los programas que se perpetúan tienen su origen en políticas divulgadas y conocidas por todos en la empresa. Esto refuerza el valor y demuestra que los programas son considerados parte de las operaciones de negocios de la empresa.**

En muchas organizaciones, las políticas escritas crean un marco que define lo que puede hacerse y lo que no, en particular con respecto a la dirección de recursos humanos. De este modo, es importante asegurar que el compromiso de la empresa con sus esfuerzos de voluntariado esté codificado dentro de ese mismo marco.

Pero no es suficiente que estén en el manual de la política. Es esencial que estas estén disponibles y sean conocidas por el mayor número de personas posible en la empresa.

Un ejemplo clásico de lo que sucede cuando esto no es así lo encontramos examinando el estado de algunas empresas, con programas de «dólares para los que actúan», que proporcionan equiparación económica por las horas dedicadas al voluntariado. Casi sin excepción, los directores de los programas pueden ufanarse de la inclusión de estos en el manual de la política, a menudo con gran detalle. Pero también confiesan que muchos empleados no aprovechan la oportunidad que presenta el programa. En realidad, algunos dirán que tras la primera ola de interés, cuando se lanzó el programa, apenas se ha utilizado. ¿Por qué? Normalmente porque consideraba suficiente el mero hecho de existir una la política. Pero casi no se hicieron esfuerzos continuos para recordárselo a los empleados o para enfatizar la existencia del programa.

Por eso este concepto se define no solamente por la existencia de la política, sino por su continua puesta en evidencia junto a los empleados.

- 3. El principal canal para el tiempo, talento y energía de los voluntarios de una empresa son sus aliados en la comunidad. Cuanto son sólidas, las relaciones no son filantrópicas sino verdaderas alianzas en las que ambas partes participan en la planificación y ejecución para el impacto.**

Si bien es cierto que algunas empresas pueden crear oportunidades de voluntariado totalmente autónomas para sus empleados, con más frecuencia deben apoyarse en una ONG para proporcionar estas oportunidades. En realidad, en muchos casos, las empresas recurren a ellas para gestionar completamente la participación de sus empleados.

También existe un argumento sólido por el que las empresas **deberían** confiar, para el apoyo a su voluntariado, en ONG que conozcan los problemas de la comunidad, hayan demostrado respuestas eficaces y una fuerte capacidad de dirección de voluntarios y de proyectos.

Las empresas que tienen más éxito a la hora de crear programas de voluntariado sólidos y continuados son aquellas que han desarrollado alianzas concretas

con la comunidad. Los aliados se caracterizan por la identificación consciente de los beneficios mutuos, la atención a los procesos de su trabajo conjunto, y la planificación, aprendizaje y evaluación conjuntas.

Comentaremos esto con mayor profundidad en el capítulo 10.

4. Las empresas exitosas imponen la misma calidad en la dirección de sus esfuerzos de voluntariado que en sus principales operaciones empresariales. Tratan de aumentar al máximo el impacto de su trabajo para la comunidad y el beneficio personal para sus empleados voluntarios.

Demasiado a menudo, la comunidad se ve empujando hacia a los márgenes de la empresa. Es «bonito, pero no necesario» y puede estar en constante peligro, en particular durante tiempos de dificultades económicas. Una característica de la marginalización es que la empresa no lo dirige de la misma forma que lo hace con sus actividades empresariales principales. Para ser francos, no vale la pena la inversión necesaria. Como consecuencia, los beneficios del voluntariado no solamente están infravalorados, sino que a menudo son invisibles.

En las empresas con los programas de voluntariado más sólidos, el objetivo es tener un impacto positivo en la comunidad, en las vidas de los empleados voluntarios y en la propia empresa. Se reconoce que la mejor forma de lograr eso es manejando el programa con igual gestión profesional.

5. En la base de esa dirección eficaz está el compromiso con la mejora continua. Al aprender de forma activa de sus empleados voluntarios y de sus aliados en la comunidad, las empresas pueden mejorar de forma constante su desempeño e incrementar su valor.

La excelencia y el gran impacto se crean mediante el compromiso de aprender activamente de la experiencia y de dedicar los nuevos conocimientos a trabajar por una continua mejora. Los esfuerzos de voluntariado de una empresa proporcionan grandes oportunidades para los comentarios críticos y el aprendizaje –desde los cargos medios y superiores, con los empleados voluntarios o no, desde las organizaciones de la comunidad para las que trabajan los empleados voluntarios o desde los receptores de los servicios proporcionados por estos, y desde los «terceros», observadores de la comunidad.

Los comentarios críticos procedentes de estas fuentes pueden verificar los beneficios de los esfuerzos de voluntariado para la comunidad, sus empleados y la propia empresa. También pueden proporcionar datos que, adecuadamente organizados y analizados, ayuden a mejorar el proceso y aumentar el impacto de esos esfuerzos. Las empresas con los programas más exitosos están constantemente buscando formas de mejorar.

6. Las empresas líderes van más allá de sí mismas para proporcionar liderazgo al voluntariado a nivel local, nacional e incluso internacional, inscri-

biendo a sus copartícipes y atrayendo cada vez más empresas al compromiso activo con sus comunidades.

Las empresas con un verdadero esfuerzo de voluntariado de «primera clase» están profundamente comprometidas con la comunidad y la sociedad. Reconocen que lo que es bueno para sus empleados, sus comunidades y para ellas como empresas, también es bueno para los demás. Como consecuencia, dan un paso al frente hacia el liderazgo visible y activo de la promoción del voluntariado en general y del corporativo en particular –en las comunidades en las que hacen negocios, en la comunidad empresarial más amplia y en la sociedad en general–.

Este trabajo comienza con oportunidades para que los empleados inviten a sus familias a participar con ellos en actividades de voluntariado patrocinadas por la empresa. Puede expandirse para incluir a los proveedores de la empresa y sus propios clientes. Para algunos puede incluir esfuerzos creativos para hacer participar a los consumidores, incluso al público en general, en actividades patrocinadas por la empresa. También se produce cuando sus representantes aceptan papeles de liderazgo en un «consejo de voluntariado corporativo» local o en un «centro de voluntarios» locales, o cuando los líderes ejecutivos responden a las llamadas de los empleados elegidos para dirigir nuevos esfuerzos de compromiso con la comunidad dentro de la familia empresarial.

Consideraciones finales

No existe una «mejor forma» de hacer voluntariado corporativo. Depende mucho de cada situación y está modelado por las realidades de lo que es deseable, adecuado y factible para cada empresa.

En la práctica, eso significa que los esfuerzos de voluntariado deben basarse en el conocimiento de la empresa –su cultura; su estilo operativo; sus prioridades; la naturaleza de su negocio, su mano de obra y sus copartícipes; su compromiso con la comunidad y el voluntariado–.

Sin embargo, como hemos destacado, existen algunas claves importantes para la excelencia. Dadas todas las variables, no sería posible que todas las empresas puntuasen alto en cada una de ellas.

No dejemos que lo «mejor» sea enemigo de lo «bueno». Descubramos qué es lo que tiene sentido para nuestra empresa, qué se ajusta a nuestros objetivos y realidades, ¡y pongámonos a ello!

Capítulo 9

El impacto de la cultura y el liderazgo

Una de las razones por las que el voluntariado corporativo es visto como un activo por las ONGs es que ven en la empresa un grupo definido de voluntarios potenciales con sistemas de comunicación interna establecidos y un sentido de propósito compartido. En otras palabras, ven una **comunidad**.

Al igual que en cualquier comunidad, existe una gran variedad de gente, creencias personales y actitudes. Pero comparten, como mínimo en el lugar de trabajo, una cultura, valores, normas de comportamiento, políticas, prácticas y prioridades. Todo esto afecta al voluntariado corporativo tanto como a cualquier otro aspecto de la vida corporativa. Todo ello, a su vez, está modelado por la historia de la empresa, el liderazgo y las interacciones dinámicas internas.

En este capítulo examinaremos en mayor profundidad el papel de la historia y la cultura corporativas en el modelado del voluntariado de una empresa, la importancia del apoyo desde arriba, y la forma en que su participación personal beneficia a los líderes empresariales.

Historia y cultura

«Está en nuestro ADN.»

Oído una vez, dos veces, una y otra vez, en nuestras entrevistas con empresas globales.

Un cuarto de ellas podía demostrar realmente que el compromiso con la participación en la comunidad, la responsabilidad social, la filantropía y el voluntariado se retrotraía hasta sus fundadores.

Empezando quizás por las más antiguas, lo que ahora conocemos como **Tata Group**, hasta las más modernas, **salesforce.com**, existe una línea directa que va desde la filosofía y valores de los fundadores, ya sean individuos o familias, hasta el compromiso y la acción en curso hoy en día.

El cuadro «Aprendiendo Tata-ness» explica el papel único que el compromiso con la comunidad ha desempeñado durante más de 140 años y que actualmente es una parte integral de Tata Group, el grupo corporativo privado más grande de la India, que opera en unos 80 países.

Salesforce.com no tiene ni la décima parte de antigüedad que Tata, pero su modelo de «filantropía integrada» –con la empresa contribuyendo con un 1% del producto, 1% del patrimonio y 1% de las horas anuales de los empleados– ha estado ahí prácticamente desde su creación por Marc Benioff. Los empleados tienen 4 horas mensuales de tiem-

Aprendiendo "Tata-ness"

«En una empresa libre, la comunidad no es simplemente otro copartícipe del negocio, de hecho es el propio objetivo de su existencia.»

Estas palabras de Jamsetji Tata, fundador hace más de 140 años de lo que es ahora Tata Group, están en el corazón de lo que se conoce internamente como «Tata-ness».

Es una ética corporativa, una expectativa, un imperativo, una forma de estar tan enraizada en la cultura corporativa que aunque hay que aprenderla, no puede enseñarse. Es la realidad de la gente que sigue haciendo y de otros que siguen emulando, un aprendizaje continuo de la propia experiencia y de las historias de los demás.

Para Tata Group, el punto de partida son las necesidades de la sociedad. El apoyo de la sociedad es la razón de existir de la empresa. Si bien muchas empresas prestan gran atención a desarrollar el «business case» de la RSC, para Tata el RSC **es** el «business case».

Se refleja incluso en la estructura de titularidad de Tata, el grupo corporativo privado más grande de la India –114 empresas con operaciones en 80 países–. Un 66% es propiedad de fundaciones caritativas con aproximadamente una parte equivalente de los beneficios destinados a la comunidad. Esto se ajusta en la creencia corporativa de que lo que viene del pueblo es devuelto al pueblo con creces.

El voluntariado en Tata, pues, es muy orgánico, imbricado en la empresa, no sobreañadido. Es una forma de compromiso desde abajo hacia arriba, impulsada por los empleados. No existe necesidad de un mandato formal desde la cúpula. En lugar de ello, el objetivo es construir un entorno que facilite el voluntariado en todo Tata, uno en el que existe la expectativa del compromiso, uno que conceda a las personas una gran responsabilidad para identificar las necesidades, desarrollar respuestas y emprender actuaciones.

Consustancial a ello es el trabajo del Tata Council for Community Initiatives, una organización a nivel de grupo que facilita el *networking* participativo, la adopción de buenas prácticas, el aprendizaje activo de la experiencia y el intercambio de ideas entre las empresas, los desafíos y sus soluciones.

po liberado o seis días anuales para realizar tareas de voluntariado. Con más del 80% de los empleados participando, la empresa cree que estos ya llegan a ella queriendo formar parte de esta filosofía.

En algunas empresas, el voluntariado representa directamente los valores corporativos imperantes. Así, el objetivo señalado del programa de voluntariado en **SK Group** en Corea es «posibilitar que aquellos que necesitan se fortalezcan y se hagan cargo de sus propias vidas usando nuestras especialidades para proporcionarles habilidades». Eso proviene directamente de la creencia personal del fundador Chey Jong-Hyun sobre la importancia de ayudar a que la gente sea más autosuficiente.

El voluntariado también puede estar ligado directamente al cambio dirigido de la cultura corporativa. **Ford Motor Company** constituye un excelente ejemplo.

Henry Ford fundó y amplió su empresa centrándose en crear coches mejores. También creía en crear mejores comunidades. La continuación del liderazgo familiar en la empresa ha mantenido ese legado durante los más de 100 años de la historia de Ford.

Desde 2006, el legado, plasmado en los esfuerzos de voluntariado, ha sido un componente integral del cambio cultural planificado, iniciado e impulsado por el director ejecutivo Alan Mulally, que se centra en «un Ford, un equipo, un plan, un objetivo».

Cuando Janet Lawson llegó, en agosto de 2006, como nueva directora contratada de Ford Volunteer Corps, se encontró con una enorme variedad de esfuerzos de voluntariado en proceso, más seguros en sus propias divisiones internas y sin más hilo conductor que el trabajar en la misma empresa.

Su objetivo consistió en aunar los esfuerzos dispares existentes en un único programa estratégico que cortaría esas barreras y reforzaría el foco un Ford.

Hoy en día el programa de Ford incluye:

- La Global Week of Caring que en 2010 incluyó a 12.000 personas de 41 países en casi 200 proyectos.
- Ford Model Teams, creados a medida que la gente de toda la empresa respondía online para proyectar oportunidades de las ONGs con las que Ford ha desarrollado alianzas continuadas.
- Quarterly Seasons of Service centrados en los niños y sus familias, el medioambiente, la creación de la comunidad y las necesidades humanas básicas.
- Un sistema de software creado según las especificaciones de la empresa que apoya la totalidad del esfuerzo.

El programa está dirigido por ejecutivos de Ford que ejemplifican la nueva una cultura Ford.

En **GE**, el voluntariado se considera una «parte orgánica» de la empresa, el resultado de una cultura que ha evolucionado a lo largo del tiempo. Esta cultura compartida sostiene el compromiso a través de unidades de negocio muy diferentes y formas muy distintas de voluntariado de los empleados. Se ha extendido a través de:

- La presunción compartida de un comportamiento corporativo e individual deseable.
- Las comunicaciones a lo largo y ancho de la empresa.
- El liderazgo a nivel regional, nacional y local.

Todo ello reforzado por el apoyo de la cúpula, que tiene una importancia esencial –ya sea para mantener la herencia de los fundadores, dirigir el cambio cultural, crear una

nueva cultura o mantenerse tras una que se ha vuelto «orgánica»—, no solamente en estos ejemplos, sino en todo el voluntariado corporativo.

En la siguiente sección examinaremos el aspecto del apoyo de la cúpula y los motivos por los que el voluntariado de los directores y otros ejecutivos es bueno no solo para la empresa, sino también personalmente para ellos.

El director ejecutivo como Voluntario

El apoyo de la dirección se ha reconocido como esencial para el éxito del voluntariado corporativo desde los primeros días aparición en este campo de actuación.

En el informe de 1979 *Voluntaries from the Workplace* (Allen et al., 1979) escribimos:

El único factor más importante en el éxito de un programa de voluntariado para empleados es el interés y el apoyo de la alta dirección y, en particular, del director ejecutivo. Este tema fue repetido una y otra vez... por los directores corporativos y los coordinadores de los voluntarios, por las agencias de la comunidad y por los propios empleados voluntarios.

En la encuesta de seguimiento que realizamos en 1985 en las empresas, el 83% de las casi 300 empresas que respondieron consideraron el «apoyo del director ejecutivo» como el elemento más importante en sus programas de voluntariado (Vizza et al., 1986).

Veinticinco años después, en las entrevistas que realizamos para la investigación del GCVC, oímos los mismos mensajes repetidos una y otra vez: **El compromiso activo y el apoyo de los líderes ejecutivos es esencial para el desarrollo y la sostenibilidad de los esfuerzos de voluntariado de una empresa.**

Aquí tenemos simplemente tres de los numerosos grandes ejemplos del liderazgo que estamos comentando.

Irene Rosenfeld, directora ejecutiva en **Kraft Foods**, fue una de las primeras personas en inscribirse en la iniciativa inaugural global de la empresa Delicious Difference Week of Service. Muy conocida por su pasión personal por el voluntariado, trata de implicar al 100% de su equipo ejecutivo. En 2010, se ofreció como voluntaria para ayudar a construir una zona de juegos para niños en Chicago y servir comida a los «sin techo» del Reino Unido, esto último reforzando el valor de la historia del voluntariado que los empleados de Cadbury aportaron a Kraft durante la fusión de ambas empresas.

Su cita en la página web de la empresa refuerza la cultura corporativa y alaba el trabajo de los empleados. «Estoy muy orgullosa de nuestros empleados. Hemos tocado las vi-

das de mucha gente. A pesar de que “devolver el favor” siempre ha sido una parte importante en nuestra cultura de empresa, nuestra gente ha estado todo este año marcando la diferencia en las comunidades en las que viven y trabajan» (Kraft Foods, 2011).

La expansión de los esfuerzos de voluntariado en **Standard Chartered Bank** (SCB) «es un proyecto hecho con pasión por el director ejecutivo y los altos directivos», ya que lo ven como una manera de incrementar la inversión en la comunidad y como un beneficio para los empleados. Steve Bertamini, director ejecutivo de Global Consumer Banking y miembro del Comité de Dirección, fue designado como «patrocinador ejecutivo» para expandir el alcance y aumentar los números. A su vez estableció objetivos para sus subordinados directos y estableció un sistema para presentar datos en las reuniones mensuales de revisión. Es significativo el reconocimiento de los países con gran nivel de participación, incluyendo llamadas telefónicas del director ejecutivo y su participación en foros sobre gestión y liderazgo.

Como destacado conferenciante plenario en la IAVE World Volunteer Conference de 2011 en Singapur, el Sr. Bertamini dijo esto sobre su propio voluntariado:

Si puedes hacer que alguien sea voluntario una vez tienes una gran probabilidad de que se convierta en un hábito de por vida. La gente raramente permanece indiferente con la experiencia, y me incluyo entre ellos.

Mi trabajo diario tiene más sentido porque el voluntariado demuestra que una empresa puede ser más que el beneficio que genera; puede ser una fuerza para el bien.

En **UPS**, Scott Davis ha sido un defensor muy en evidencia de los esfuerzos de voluntariado de internamente en la empresa y personalmente muy activo fuera de ella. Todos los años realiza una «llamada a la acción» para el equipo directivo global promoviendo la participación y ha sentado ejemplo participando personalmente en el Global Volunteer Month anual de la empresa. Como parte de su papel de representación externa de la compañía ha intervenido en varias campañas de gran visibilidad para la recaudación de fondos para ONGs importantes.

Igualmente, hemos oído que los «líderes ejecutivos» necesitan ser entendidos en el contexto actual de las empresas globales. Hoy en día no es simplemente necesario el apoyo del «director ejecutivo», sino de los líderes ejecutivos en conjunto, incluidos los de las unidades de negocio, regiones y países. Cuatro empresas –una con sede en Europa y amplias operaciones en Latinoamérica, dos de los mayores conglomerados de Corea (*chaebols*) y una de las mayores del mundo con sede en EE.UU.– ofrecen excelentes ejemplos sobre su realidad.

En **Telefónica**, los presidentes de las cuatro unidades operativas principales de la empresa –Telefónica Digital, Latinoamérica, Europa y Recursos Globales– grabaron en ví-

deo una invitación conjunta a todos sus empleados en el mundo para que se unieran a ellos en el Día del voluntariado internacional de la empresa. Su entusiasmo y su participación personal no solamente durante ese día, sino con el compromiso más amplio de la empresa con el voluntariado, ha estimulado una la evolución y la innovación continuas en esta área. En 2011, por ejemplo, los empleados en China e India participaron por primera vez en el Día, organizando ellos mismos su propio proyecto.

Samsung lanzó su programa de voluntariado con marca global, «Happy Together», en 2004 como parte de su «gestión del compartir». A través de reuniones semanales, los directores ejecutivos de todas las empresas Samsung comprendieron y acordaron la filosofía y la política, y, ahora, la participación entre ellos se ha convertido en cierto modo competitiva. Los directores ejecutivos son responsables de su propia implicación personal en el voluntariado y de la promoción del voluntariado en sus respectivas empresas.

Samsung cree que es el «poder de la política» llevado a cabo por los líderes ejecutivos lo que ha llevado a una tasa de participación mayor del 90% entre sus empleados de Corea.

El SK Volunteer Group está formado por directores ejecutivos de cada una de las principales empresas de **SK Group**. Es una organización oficialmente centralizada, creada en 2004, con programas de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba. Existe un claro mandato del Grupo de que todas las empresas SK dispongan de actividades de voluntariado. El Grupo informa a través de la Office of Corporate Contributions al presidente de SK, Chey Tae-Won.

Paul Bueker, director de GE Volunteers, dice que «se envía un mensaje poderoso a ambos grupos» cuando el Corporate Executive Council de **GE**, los 30-40 líderes ejecutivos de la empresa, utilizan parte de su reunión anual de septiembre para reconocer a los voluntarios destacados de GE en todo el mundo. La creencia del director ejecutivo, Jeff Immelt, de que «el voluntariado es inherente al hecho de ser un buen líder en GE» crea la expectativa afirmativa de que no solamente están implicados los que están arriba, sino también los que están ascendiendo.

El modelo de participación de los directores ejecutivos. El psicólogo de la Universidad de Chicago Bernice Neugarten (1968), escribió sobre los ejecutivos:

¿Dónde podemos buscar conceptos para describir la increíble complejidad demostrada en el comportamiento de un ejecutivo de 50 años que toma cientos de decisiones en un día? ¿Qué términos debemos utilizar para describir las estrategias con las que esa persona gestiona su tiempo, modera ciertos estímulos... se despoja de parte de esa «carga» delegando algunas tareas a otras personas sobre las que tiene una cierta forma de control, acepta otras tareas como singu-

larmente adecuadas a sus propias competencias y responsabilidades y, en el mismo período de 24 horas, puede satisfacer con éxito sus necesidades emocionales, sexuales y estéticas?

¿Por qué esos hombres –y, ahora, afortunadamente, un número cada vez mayor de mujeres– encuentran tiempo en sus complejas vidas para ser voluntarios? ¿Qué papel desempeña en sus vidas? ¿Qué significado tiene para ellos?

Para mi tesis doctoral me propuse responder a esas preguntas entrevistando a los directores ejecutivos en ejercicio o recién jubilados de ocho importantes empresas con sede en Estados Unidos e Inglaterra: Atlantic Richfield (ARCO), British Petroleum, BP Chemicals, Grand Metropolitan (ahora Diageo), Honeywell, IBM, Time Warner y Xerox.

A medida que escuchaba sus historias aprendí mucho sobre sus vidas, sus familias, su visión del mundo y sus valores, así como sobre lo que influyó en su voluntariado y su percepción de los beneficios personales y profesionales de esa implicación (Allen, 1996).

A pesar de que la investigación tiene ya 15 años, arroja luz sobre la gente que ocupa hoy en día estas posiciones únicas, los hombres y las mujeres que, como los descritos anteriormente, continúan con este legado de liderazgo para el voluntariado de su empresa.

También establece claramente que el voluntariado desempeña una variedad de papeles tanto en la vida profesional como en la personal.

Influencias no laborales. Mis ocho directores ejecutivos me ayudaron a identificar cuatro factores fuera de su vida profesional que influyeron en su voluntariado:

- Antecedentes familiares de compromiso con la comunidad, ya fueran o no identificados abiertamente como «voluntariado», ayudaron a crear en ellos el hábito de ayuda que mantuvieron durante toda su vida.
- La exposición personal a los problemas humanos y sociales –en algunos casos a través de sus propios hijos; en otros, experiencias de su niñez o incluso al inicio de su vida adulta– ayudaron a perfilar su conocimiento de las necesidades de la comunidad.
- Creencias religiosas y políticas (en todo el espectro, desde el progresista hasta el conservador), y lo que uno llama su «marco ético general», formaron la naturaleza de su voluntariado y les ayudaron a entenderlo en un contexto ampliado de valores.
- Existencia de un sentido de obligación para «devolver» a la sociedad el éxito que habían logrado y para cumplir las expectativas que ellos mismos se habían impuesto.

Influencias asociadas al trabajo. Se detectaron dos principales influencias asociadas al trabajo respecto al voluntariado de los directores ejecutivos.

La primera fue la influencia de la **cultura corporativa**. En la bibliografía sobre gestión existen grandes evidencias que indican que los ejecutivos se ven más influidos por la cultura de su empresa que cualquier otra persona, en parte debido a su probable longevidad –y por tanto, a una exposición mayor a ella– y en parte debido a que las expectativas de su comportamiento se establecieron desde arriba y, a medida que iban avanzando, desde abajo también. Cuanto más alto subieron, más implicados se encontraron y por tanto más influidos por la cultura.

Los directores ejecutivos a los que entrevisté dijeron formar parte de «una empresa con consciencia», «una cultura que estimula el compromiso», «la buena suerte de crecer en una empresa que sintió... que participar en la propia comunidad... era una responsabilidad fundamental de todo buen ciudadano y buen empleado». Describieron legados y filosofías y la participación de sus predecesores como ejemplo. Pudieron recordar historias de momentos específicos durante su carrera profesional en los que tuvieron claro que la empresa esperaba de ellos su compromiso con la comunidad.

Para la mayoría de ellos, sus empresas recompensaron su compromiso de forma coherente con la expectativa establecida por su cultura. Uno comentó que el servicio a su comunidad lo diferenció de uno de sus rivales para un alto cargo. Otro dijo que su participación «fue un atributo más atractivo como individuo y, por tanto, su ausencia fue un atributo negativo».

Lo que se esperaba del **papel externo** de los directores ejecutivos fue la segunda gran influencia asociada al trabajo. Ellos son la manifestación pública de la empresa, a menudo encargados del establecimiento y el mantenimiento de relaciones exteriores prioritarias, tratando con profesionales gubernamentales, actuando como los portavoces más visibles y creíbles.

Ser director ejecutivo también crea un conjunto de expectativas únicas respecto a su implicación en el servicio a la comunidad.

Peter Drucker (1974) creyó que ellas son el resultado natural del éxito de la empresa y de sus líderes:

El precio del éxito en la dirección... será muy elevado... Se esperará de nosotros –como consecuencia de nuestro éxito– aportar liderazgo y dirección a los principales problemas a los que se enfrenta la comunidad.

A causa del papel que desempeñan y del estatus que conlleva, surgen oportunidades únicas para la implicación personal de los directores y otros ejecutivos. Pueden aprove-

char sus posiciones y los recursos de su empresa para aumentar el potencial y tener el tipo de impacto que esperan de sí mismos.

Rentabilidad de su inversión. Existen dos beneficios principales derivados de la implicación personal de los directores ejecutivos como voluntarios.

- Es una herramienta eficaz para ayudarles a desempeñar su papel laboral y satisfacer las expectativas de la empresa y la sociedad.
- Satisface las necesidades y expectativas de sus vidas personales.

Echemos un vistazo a ambas.

Papel laboral satisfactorio. Uno de los papeles más importantes de los directores ejecutivos es modelar, mantener y renovar la cultura de la empresa. Para los directores ejecutivos de mi investigación (Allen, 1996), parte de ello consistía en mantener la cultura que los había conducido al servicio a la comunidad. Se sentían obligados a mantener esas expectativas a través de su puesto de liderazgo.

Dick Munro, director ejecutivo jubilado de Time Warner, fue claro en este punto cuando habló de la importancia del apoyo del director ejecutivo en la implicación con la comunidad:

... creo que es esencial para un director ejecutivo. Debe marcar la pauta. La gente seguirá mirando a la oficina de la esquina y se imaginará lo que haces, y lo que haces tú lo harán ellos. Porque se imaginan que ese es el modo de conseguir tu puesto.

Si tienes un director ejecutivo que está totalmente desconectado del... entorno social, eso es un mal presagio para él y para la empresa.

También creían, desde su perspectiva de evaluadores del talento de los demás, que la implicación con la comunidad es un activo esencial para los empleados que quieren ascender. Uno dijo que demuestra que alguien tiene una «base amplia» y que su ausencia pone «un techo a las aspiraciones profesionales». Otro creía que la implicación con la comunidad refleja «las mismas características que nos hicieron activistas» en los negocios.

El servicio a la comunidad también es un mecanismo legítimo y aceptado para desarrollar parte del papel externo que se espera de ellos. Puede ser una buena relación pública para la empresa y puede crear importantes relaciones externas que la beneficiarán. Como dijo uno de mis directores ejecutivos: «Participar en la comunidad probablemente es la mejor forma de establecer relaciones con la gente.»

Elliott Jaques (1989), psicólogo organizativo y asesor de dirección –y la persona que introdujo el concepto de «crisis de los 40»–, sugirió un beneficio empresarial mayor y más estratégico.

Argumentó que cuanto más compleja es la organización y su entorno, más largo es el horizonte temporal y mayor la complejidad cognitiva requerida de su líder.

Así pues, creía que los directores ejecutivos de las empresas globales deben trabajar con horizontes temporales de 10 años al menos. Si eso es cierto, entonces esa capacidad les permite entender los intereses institucionales de la empresa de manera tal que los conduce de forma natural a participar en la comunidad.

Si su mirada va tan lejos, deben considerar la gran cantidad de factores ambientales que afectarán la viabilidad del negocio. Si están cumpliendo su obligación con la empresa, es responsabilidad suya durante su ejercicio abordar los asuntos que pueden ser una amenaza a largo plazo. Esto puede ilustrarse más claramente por el número de líderes empresariales que destinan un tiempo significativo a temas relacionados con educación y desarrollo de la mano de obra o que dirigen sus empresas hacia la sostenibilidad en respuesta al cambio climático.

Satisfacción de las necesidades personales. El voluntariado satisfizo las necesidades personales de los directores ejecutivos de dos maneras:

En primer lugar, al igual que los antecedentes familiares, la experiencia personal y los valores personales influyeron en su voluntariado, y del mismo modo, el voluntariado les permitió cumplir las expectativas establecidas por sus familias y las establecidas por sí mismos. Cuando destinaron tiempo al servicio a la comunidad, estaban actuando para cumplir todas estas expectativas.

En segundo lugar, el voluntariado satisfacía sus necesidades de desarrollo, compatibles con las teorías del desarrollo adulto, en particular para las personas de «mediana edad» o que habían llegado a la «madurez». En el centro de ese desarrollo está el concepto de generatividad, «un sentido de continuidad con las generaciones futuras... [y]... los intentos de inmortalidad al dirigir los esfuerzos hacia actividades y productos que dejarán huella y recuerdos» (Gruen, 1964) y «responsabilidad por el crecimiento, liderazgo y bienestar de las criaturas hermanas» (Vaillant, 1977).

Daniel Levinson (Levinson *et al.*, 1978), un pionero del desarrollo adulto, cree que «el altruismo es, en parte, un vehículo para la búsqueda de la inmortalidad». En la edad adulta, cree, la gente «se preocupa más por el bienestar de [su] comunidad».

El deseo de dejar algo para la posteridad, en particular el interés por el desarrollo de la gente joven, es una parte diferenciada de la generatividad. En mi estudio, todos los di-

rectores ejecutivos participantes estaban muy implicados en actividades de voluntariado con niños y jóvenes, y lejos de la distancia segura de sus comités de elaboración de políticas. En las actividades en las que participaban actuaban como asesores, acogiendo niños urbanos en verano, guiando y trabajando directamente con niños abandonados.

El voluntariado era una manera de que los directores ejecutivos aportasen un sentido de integridad a sus vidas. Pero dejemos que sean sus propias palabras sobre el valor de su implicación con la comunidad las que lo expliquen (Allen, 1996).

Lod Cook, entonces director ejecutivo de ARCO. «La palabra que me viene a la mente es satisfacción. Ha enriquecido mi vida... He sido muy, muy afortunado de estar en una empresa que apoyaba la noción de participación en la comunidad... El negocio en sí mismo es tremendamente excitante... y ciertamente era un reto constante e interesante. No hubiera sido unidimensional, pero no sería lo multidimensional que creo que soy si no hubiese tenido esta experiencia fuera de la empresa.»

Robert Horton, entonces director ejecutivo de Railtrack y antiguo director ejecutivo de British Petroleum. «... una vida equilibrada en realidad corre a la par que ser un hombre de negocios exitoso. Sencillamente, no creo que la gente que no tiene otros muchos intereses pueda tener éxito realmente en los negocios. La naturaleza multidimensional de la propia vida es una parte muy importante en la edificación de la personalidad...»

John Akers, ex director ejecutivo de IBM. «Creo que es parte del trabajo... y que en esa parte del trabajo me siento recompensado por ello... He conocido gente que no hubiese conocido de otro modo. He estado expuesto al modo de vida norteamericano que de otro modo nunca habría visto. Hubiese tenido una vida reducida si no me hubiese implicado en ello.»

Pasando a la acción

Aquí presentamos algunas de las implicaciones de esta investigación para aquellos responsables de organizar el voluntariado en una empresa y que quieren incentivar e influir en la participación de sus directores y otros altos ejecutivos.

- Los directores ejecutivos quieren hacer un trabajo con significado y quieren sentir que personalmente han marcado la diferencia en una organización valiosa y respetada o en la solución de un problema importante para la comunidad.
- Prefieren realizar proyectos específicos que tengan objetivos claros, sean asequibles y en los que ellos tengan un papel realista y claro.

- Incluso para los que están muy implicados en el compromiso con la comunidad, es necesariamente un «valor añadido» a su trabajo, de modo que su tiempo es limitado y debe estar bien gestionado.
- Les gusta estar en situaciones en las que pueden hacer contactos externos útiles, establecer relaciones, trabajar con iguales.
- Quieren trabajar con ONGs cuyos líderes sepan qué tratan de hacer, tener planes realistas para que llegue a suceder y poder comunicarlos claramente.
- Nunca es demasiado tarde para implicar a un director ejecutivo; las «flores tardías» pueden estar dispuestos a hacer más de los que ya están demasiado comprometidos.

Implementando para el impacto

10. Estableciendo sólidas alianzas con las ONGs	123
11. Aprender haciendo	137
12. Voluntariado basado en habilidades, y voluntariado transfronterizo	153

Capítulo 10

Estableciendo sólidas alianzas con las ONGs

Hubo un tiempo, no hace tanto, en el que las ONGs (o, como algunos las llaman, las organizaciones sin ánimo de lucro) eran *participantes* tolerados en el voluntariado corporativo, lugares a los que las empresas podían enviar a sus voluntarios a «hacer el bien».

Aquellos días afortunadamente ya pasaron. El valor de las ONGs como *aliadas* en el voluntariado corporativo ha crecido de forma constante, abriendo nuevas posibilidades para que las empresas aumenten el impacto interno y externo y para que las ONGs puedan acceder a nuevos recursos que les ayuden a llevar a cabo sus misiones.

Este capítulo está dedicado a las dinámicas de esas alianzas, examinando desde ambos lados su valor, los desafíos para su éxito y las formas de aumentar al máximo la probabilidad de ese éxito.

El elefante en la bañera

Hace algunos años, tuve la oportunidad de liderar un simposio sobre cómo desarrollar alianzas entre ONGs y empresas. Una de las participantes era una mujer de California, directora ejecutiva de una ONG que había tenido especial éxito trabajando con empresas. Cuando le pedí que describiera al grupo cómo era estar asociado con una empresa, replicó inmediatamente: «¡Es como si hubiera un elefante en mi bañera!»

Cuando insistimos un poco para saber qué quería decir, continuó de esta forma: «Bueno, al principio parece una buena idea. El elefante nos puede proporcionar una buena ducha y nosotros le podemos frotar las partes a las que no puede llegar fácilmente. Un buen trato para ambos.

»Pero luego empiezan los problemas. Se está muy hacinada cuando un elefante entra en tu bañera. Es tan grande y tú eres tan pequeña en comparación. Muy pronto empiezas a sentir que el elefante se está adueñando de ella. Hay mucho más que bañar, y puede ser muy exigente con la forma en que lo haces.

»Y tienes que estar constantemente alerta para que no empiece a tambalearse sin previo aviso. Tienes que estar preparada por si de repente se levanta en mitad del baño, se sacude y se va.»

Nos hacemos una idea.

De todos modos, ni ella ni yo estamos diciendo que *no* sea una buena idea invitar a un elefante a tu bañera. Pero si vamos a hacerlo, debe serlo con cuidado; obviamente, debemos escoger al elefante adecuado, debemos establecer por adelantado quién frota qué y cómo, y deberíamos hacer las reformas necesarias para que ambos cupiésemos cómodamente.

Es también importante que el elefante asuma responsabilidades: asegurándonos de que no se siente sobre su compañero de baño, que no salpique demasiada agua, y expli-

carle claramente lo que necesita ayudar a lavar y lo que no, y qué puede hacer solo y que debe tener cuidado cuando decida salir.

Traducción (en caso de que no se coja la idea):

Para que una asociación entre una ONG y una empresa tenga éxito debe haber un compromiso mutuo de comunicación abierta, planificación y evaluación conjunta, aprendizaje y comentarios críticos entre ambos.

Las empresas deben tratar de entender y estar cómodas con los objetivos, las prioridades actuales, la capacidad y los requerimientos existentes de las ONGs.

Las ONGs deben entender y estar cómodas respondiendo a lo que las empresas buscan en esa alianza, especialmente en términos de apoyo al desarrollo profesional y personal de sus empleados voluntarios.

David Warshaw, que fue responsable durante 5 años de los esfuerzos de voluntariado de GE y ahora es un consultor privado, dirige un taller llamado «Las empresas son de Marte; las ONGs son de Venus». Probablemente no está muy equivocado en las diferencias que observa entre ambas.

Pero la brecha en la comunicación se estrecha rápidamente a medida que cada parte reconoce los puntos fuertes y las necesidades del otro, cómo una parte puede aprender de la otra y cómo, juntas, pueden aumentar el impacto colectivo.

Cuesta trabajo, hay que invertir por ambas partes, pero funciona.

De lo útil a lo esencial

En 2007, el United Nations Global Compact se asoció con *Financial Times* y Dalberg Global Development Advisors para aprender más sobre las alianzas empresa-ONG y para clasificar a las ONGs, las agencias de la ONU y otros aliados no empresariales desde la perspectiva empresarial.

Los resultados demuestran claramente el valor cada vez mayor que las empresas adjudican a estas alianzas (Dalberg, 2007):

- El 61% se había asociado con aliados no empresariales durante los 3 años anteriores; el 88% de las que no se habían asociado manifestaron su interés por hacerlo.
- El 73% creía que estas alianzas serían importantes o extremadamente importantes para ellas en los 3 años venideros.

Cuando se preguntaron los motivos para aliarse, la mayoría indicó que era para ayudar a implementar con éxito sus programas de RSC y para crear confianza en sus copartícipes.

Las empresas que entrevistamos entienden ahora que las alianzas con ONGs son ventajosas para las empresas:

- Impulsan el compromiso de su gente, el dinero, la experiencia y la fuerza representativa para tener un mayor impacto en temas importantes para ellas y, al mismo tiempo.
- Ayudan a los aliados a lograr los objetivos previstos por su misión.

En nuestra investigación, aprendimos que ya sea a nivel mundial, nacional o local, las empresas esperan que sus ONGs aliadas tengan ciertas características que aumenten al máximo los beneficios potenciales para la empresa. Entre estas se destacan:

- Relevancia demostrada con las prioridades de la empresa.
- Presencia en los lugares en que la empresa está o quiere estar.
- Infraestructuras organizativas sólidas que ofrezcan posibilidades de replicación y ampliación de los proyectos.
- Experiencia en temas de importancia para la empresa.
- Capacidad para gestionar proyectos en nombre de la empresa como activo externalizado.
- Oportunidades para el compromiso de los empleados voluntarios en el trabajo de la organización.
- Disposición y capacidad para proporcionar oportunidades a fin de que los empleados desarrollen nuevos conocimientos y habilidades.

Es interesante destacar que, de la lista de posibles respuestas a la pregunta de Dalberg sobre los motivos para asociarse, la que tuvo menor puntuación por parte de los encuestados fue «adquirir una mayor perspectiva gracias a los conocimientos del aliado».

A pesar de ello, en una serie de artículos aparecidos tras la publicación del informe, el *Financial Times* citó a representantes de dos empresas que apoyaban el valor del conocimiento de sus ONGs aliadas sobre las «necesidades de la comunidad local y quiénes son los participantes clave... [cómo] hacer conexiones y llevar los servicios a aquellos que los necesitan... pericia sobre el terreno» (Murray, 2007).

En 2010, *The Economist* también defendió que las empresas pueden aprender de las ONGs. Se basa en el libro *Zilch: The Power of Zero in Business* escrito por Nancy Lublin,

fundadora de Dress for Success, una ONG que proporciona ropa para que las mujeres sin recursos puedan llevarla en las entrevistas de trabajo. En la actualidad está al frente de DoSomething.org que fomenta el activismo por parte de la gente joven. (Se puede ver el libro en www.zilchbook.com y su trabajo en www.dosomething.org.)

Ella argumenta que la forma en que la mayoría de las ONGs mundiales sobreviven es siendo muy eficientes, motivando a los trabajadores y realizando un marketing eficaz, lecciones que cree que las empresas pueden aprender de ellos. No le gusta el término «sin ánimo de lucro», dice: «Nosotros no somos sin-ánimo-de-lucro, porque ni siquiera estamos tratando de tener lucros.»

Un factor motivador clave para que las ONGs aprendan a comerciar de forma eficaz, pues, es que «tienen que persuadir a la gente a desprenderse de dinero para bienes o servicios que son utilizados por otros». Ella cree que las claves son las relaciones a largo plazo, el contacto regular, las expresiones de gratitud por el apoyo y la transmisión de información sobre actividades y resultados.

The Economist (2010a) concluye: «Durante demasiado tiempo, las empresas con ánimo de lucro se han centrado en aprender unas de otras a medida que tratan de hacer mejor las cosas. Ha llegado el momento de que la empresa empiece a aprovechar los valiosos conocimientos prácticos de las mejores entidades sin ánimo de lucro en lugar de rechazarlas a todas ellas como desesperanzadamente ineficientes.»

De lo global a lo local

Las empresas globales a las que entrevistamos han hecho alianzas con una gran variedad de ONGs mundiales que, en cierta manera, se alinean con los intereses corporativos, ya sea debido a la compatibilidad de objetivos o de localización. Con más frecuencia, estas son las ONGs con las que las empresas crean «iniciativas distintivas» porque les traen una enorme visibilidad general. Tomadas en conjunto, representan lo que una empresa denominó «las mejores organizaciones de su raza» y que tienen una elevada credibilidad en el medio empresarial. En muchas de estas alianzas globales, el voluntariado desempeña un papel relativamente limitado.

En última instancia, las prioridades globales deben estar en equilibrio con las necesidades que tienen los directores locales y nacionales de responder a las necesidades y prioridades locales. Es a nivel local donde se desarrolla la mayor parte del voluntariado corporativo.

Un gran ejemplo de asociación global que apalanca la amplitud de recursos de una empresa, incluidos sus empleados voluntarios, es Seeing is Believing en **Standard Chartered Bank**. Es una alianza de entre las muchas que hay con ONGs en la que

también incluyen educación sobre VIH/SIDA, integración de las mujeres y prevención de la malaria. Seeing is Believing se describe en el siguiente cuadro.

Seeing is Believing

Seeing is Believing comenzó cuando **Standard Chartered Bank** (SCB) celebró su 150 aniversario en 2003 y pidió a sus empleados que aportasen ideas para la celebración. La respuesta fue que la empresa debería contribuir de forma significativa con la comunidad. Como empresa que actúa principalmente en África y Asia, el banco escogió un problema que tiene un impacto económico devastador en esos continentes, la discapacidad visual.

Seeing is Believing es el resultado. Es una asociación con la Agencia Internacional para la Prevención de la Ceguera y 13 de las principales ONGs mundiales en el cuidado de la vista, para obtener dinero con el que apoyar las intervenciones sobre el local. SCB se comprometió a donar la misma cantidad que el dinero recaudado. Hasta la fecha se han destinado más de 30 millones de dólares a programas que benefician a más de 23 millones de personas.

Los empleados voluntarios de SCB dirigen muchos de los esfuerzos de recaudación de fondos, incluyendo eventos para sus clientes y una «gala» en la ciudad de Nueva York. Los empleados también pueden donar la «última hora» de su salario al final del año. El banco privado SCB ofrece la campaña a sus clientes como filantropía.

Se espera también que las ONGs aliadas se abran a los voluntarios del SCB, posiblemente para actuar en las clínicas de cuidados oculares y realizar diagnósticos de acuidad visual en las escuelas. En Dhaka, Bangladesh, por ejemplo, algunos voluntarios del SCB utilizaron sus habilidades para ayudar a actualizar los sistemas de tecnología de la información en el Islamia Eye Hospital mientras otros ayudaban a los doctores y acompañaban el traslado de los pacientes al hospital.

Una encuesta interna realizada en 2008 en ocho países sobre las opiniones que los empleados tenían del programa demostró que el 44% había participado personalmente y que el 87% lo asociaba de forma estrecha con la marca SCB.

Pero por cada alianza global destacada existen literalmente cientos de alianzas locales que se extienden desde la sede central en la ciudad hasta las sucursales corporativas más lejanas.

Los gestores nacionales y locales deben equilibrar, en última instancia, las prioridades globales con las necesidades y prioridades locales. Es a nivel local donde se desarrolla la mayoría del voluntariado corporativo. Las ONGs aliadas locales son activos vitales para asegurar una implementación exitosa y un impacto significativo.

Esto se vio reafirmado por un resultado de la investigación de Dalberg en la que casi dos tercios de los aliados identificados fueron locales, pero en la que estuvieron mucho mejor valoradas por las empresas entrevistadas las alianzas que incluían actividades tanto locales como globales.

Aquí tenemos un ejemplo de nuestra investigación.

Toda la actividad de voluntariado de **Telefónica** se lleva a cabo con la participación de una ONG. La empresa considera que el origen de cualquier actividad de voluntariado es una necesidad social y la ONG es la entidad mejor posicionada para identificar y actuar sobre esa necesidad. Las alianzas con ONGs también aseguran que las actividades de voluntariado sean parte de un programa social más amplio que es sostenible a lo largo del tiempo.

Los empleados de Telefónica tienen la oportunidad de asociarse con una ONG de su elección para competir por los fondos para un proyecto que aborde un problema concreto y se ajuste a sus intereses y a las prioridades de la ONG. Si bien el reglamento específico de la competición puede variar entre los países, las ideas centrales siguen siendo las mismas. Los empleados son responsables de trabajar con la ONG para desarrollar un plan propuesto, un presupuesto y la evaluación. Debe centrarse en los problemas sociales y en proyectos que sean sostenibles. Cuanto mayor sea el nivel de implicación propuesta del empleado voluntario, mayores las posibilidades de ganar.

Para aumentar al máximo la calidad de las propuestas, Telefónica proporciona formación para los empleados de cuatro países sobre desarrollo de proyectos y realización de presentaciones.

En la investigación centrada en Latinoamérica, nuestra colega Mónica Galiano descubrió que casi la mitad de las 29 empresas de la región que entrevistó tenían cierta forma de «concurso de proyectos» en el que los empleados podían proponer ideas para llevar a cabo proyectos de voluntariado con el apoyo de la empresa. Entre los más destacados estaban **CEMEX** (México), **Souza Cruz** (Brasil) y **HSBC** (Brasil).

De la filantropía a la transformación

A medida que ha ido creciendo el reconocimiento del valor de las alianzas, su naturaleza también ha ido evolucionando.

La relación tradicional entre empresa y ONG era filantrópica, es decir, generalmente era una forma de dar dinero u otros recursos de la empresa que «tenía» a la ONG que «no tenía», lo que James E. Austin, de Harvard Business School, describió como basado en una «mentalidad caritativa» (Austin, 2000).

Austin propuso tres niveles de relaciones. El «filantrópico» evolucionó hacia el «transaccional», en el que existe un «intercambio bidireccional significativo de valor». Para las ONGs, eso a menudo se traducía en tener que adivinar la respuesta correcta a la pregunta de la empresa: «¿Qué tenéis para nosotros?» Inicialmente y muy a menudo la respuesta correcta era alguna variación de «visibilidad». Las expectativas corporativas han aumentado, como hemos visto, y las respuestas resultan más complejas.

El tercer nivel en la jerarquía de Austin es lo que él llama «integrativo» o «transformacional», que se caracteriza por «alianzas estratégicas... profundamente imbricados en la misión». En esencia, la empresa y la ONG están tan estrechamente posicionadas alrededor de una misión compartida que crean una tercera entidad virtual que trasciende a cada una de ellas, una integración profunda de planificación, actuación, aprendizaje y cambio a medida que avanzan para cumplir el único grupo de objetivos que las llevó a estar juntas y que las sigue manteniendo así.

¿Es una relación o una alianza?

Este gráfico muestra las diferencias clave entre lo que consideraríamos una relación y una asociación de empresas y ONGs.

Relación		Asociación
Bajo	Compromiso	Alto
Periférica	Misión	Central
Pocos	Recursos	Abundantes
Estrecho	Alcance	Amplio
Infrecuente	Interacción	Intensa
Sencilla	Complejidad gestora	Muy compleja
Menor	Valor estratégico	Mayor

En nuestro estudio aprendimos que un paso crítico en el establecimiento de alianzas sólidas a menudo consiste en cambiar las dinámicas existentes entre empresa y ONG. Aquí mostramos dos empresas que han trabajado para ello.

En **Ford Motor Company**: «Ellas [las ONGs] no trabajan para Ford, Ford trabaja para ellas», dijo Janet Lawson, directora de Ford Volunteer Corps.

Ahora, más de 100 ONG aliadas tienen su propio código de proveedor, lo que les permite acceder al sistema de dirección interna del voluntariado en Ford para que puedan introducir directamente su proyecto de voluntariado en un calendario general disponible para los empleados de Ford.

Implementado por primera vez en el sudeste de Michigan, sede del cuartel general de Ford y de un elevado porcentaje de sus empleados, el sistema online está orientado para que sea desplegado en algunas por todo el mundo. El objetivo de Ford es establecer relaciones a largo plazo con sus ONGs aliadas.

National Australia Bank (NAB) reconoce un desafío en cierto modo similar, «enseñar a las nuestras unidades de negocios que estamos aquí para servir a la comunidad, no para que las organizaciones de la comunidad satisfagan nuestras necesidades».

NAB tiene relaciones clave con 10 aliados comunitarios que proporcionan el 25% de todas las oportunidades de voluntariado ofrecidas a sus empleados. Constituyen un extenso abanico de misiones y actividades –educación, trabajo con niños y jóvenes, desarrollo de mano de obra, servicios humanos y medioambientales–.

Para estas 10 y el resto de más de 350 ONGs que ofrecen el 75% de las oportunidades de voluntariado de la empresa, NAB ofrece cursos de capacitación y apoyo irrestricto para saber cómo candidatarse y cómo recibir y administrar los voluntarios con habilidades profesionales.

American Airlines es un interesante ejemplo de cómo el voluntariado corporativo puede liderar la creación de nuevas ONGs que permanecen en asociación muy estrecha, posiblemente transformacional, con la empresa. La historia de sus «empreendedores voluntarios» se muestra en el siguiente cuadro.

Los emprendedores voluntarios de American Airlines

Los empleados voluntarios de **American Airlines (AA)**, con el aliento y el apoyo de AA, han desempeñado un papel principal en la creación de nuevas ONGs para lograr sus intereses prioritarios.

Medical Wings International fue fundada en 1998 por una empleada con 25 años de carrera en American Airlines que había visto, a lo largo de sus viajes, la realidad de las necesidades infantiles en cuanto a atención sanitaria. Con la ayuda de otros empleados de la compañía y el apoyo de AA, la ONG organiza misiones médicas para llevar a médicos, dentistas y otro personal sanitario a zonas remotas de Latinoamérica, el Caribe y Asia.

Airline Ambassadors International, fundada por un auxiliar de vuelo de AA, ha crecido gracias al uso de los privilegios de vuelo de los empleados de la línea aérea para ayudar a otros, hasta una red mundial de empleados de líneas aéreas, jubilados, familias y otros voluntarios en una variedad de programas humanitarios: acompañamiento de niños a hospitales para recibir atención médica, participación en viajes para suministrar alimento, material escolar y otros bienes, llevando tecnología de edificación a zonas susceptibles de catástrofes naturales.

En 1996, los empleados de AA crearon Something mAAgic como campaña de participación ciudadana en apoyo a la Make A Wish Foundation y para complementar la alianza de la empresa con la fundación. En la actualidad, también apoya a Give Kids the World Village en Florida, un «destino de ensueño» para muchos niños con enfermedades letales y sus familias, y a otras organizaciones que hacen realidad los deseos de los niños. Los empleados voluntarios de AA dirigen la fundación y organizan las actividades de voluntariado –recaudan fondos para apoyar los deseos, ayudan a la preparación de esos deseos y participan en su realización–.

Atención empresas: nueve reglas para establecer las alianzas que deseáis y necesitáis con las ONGs

No existe ninguna fórmula que garantice el éxito, pero aquí se muestran unas pautas sólidas a tener en cuenta.

1. Conócete a ti mismo lo suficiente para saber qué posicionamientos estratégicos y tácticos son más importantes y más adecuados para ti.
2. Sé claro sobre lo que tratas de lograr para el esfuerzo de voluntariado a través de las alianzas, ya sean oportunidades para la movilización de masas o muy enfocadas en las habilidades o en la implicación de ejecutivos.
3. Las ONGs no pueden cumplir las expectativas que no saben que tienes. Desarrolla una lista de tus expectativas para tus aliados, y pregúntales cuáles son las suyas en relación a ti (y tómatelas en serio).
4. Recuerda que, a menos que explícitamente sea su misión hacerlo, las ONGs no existen para servir a las empresas. Entiende los costes añadidos que comportará una asociación contigo –ya sea organizar un proyecto individual para tu día de servicio o asegurar que existen oportunidades de aprendizaje en curso para tus empleados voluntarios– y estate preparado para ayudar a satisfacer esos costes.
5. Ábrete a todo lo que puedas aprender de tus ONGs aliadas –sobre los temas en los que están trabajando, sobre las comunidades y la gente a la que sirven, sobre cómo hacen su trabajo, sobre tu propia empresa vista con sus ojos–.
6. Piensa en hacer planes conjuntos. Ser aliado significa trabajar de forma conjunta desde el inicio, no desde medio camino.
7. Comunica, comunica, comunica. Sí, cuesta tiempo, pero es una de las mejores inversiones que harás.
8. Diferencia tus relaciones, establece pautas para saber cómo manejarás cada una y sé transparente respecto a ellas con tus aliados. Algunas probablemente solo serán filantrópicas, otras transaccionales. Algunas tendrán una vida corta (el día del grupo de servicio). Otras serán las que querrás alimentar con el tiempo. Es justo que tus aliados sepan dónde están pisando. No le hará bien a tu reputación si dejas que una organización crea que en vuestra relación existe más de lo que tú alguna vez pretendes ofrecer.
9. Si vas a ser el elefante en la bañera, sé educado y cortés y no montes demasiado jaleo.

Atención ONGs: lo que debéis saber para establecer las alianzas corporativas que deseáis y necesitáis

Sed amigables con los voluntarios. Hace algunos años, sobre la base de las investigaciones que dirigí en la Points of Light Foundation, formulé el concepto de «organizaciones amigables con los voluntarios».

ONGs: El primer paso para establecer alianzas sólidas con las empresas, basadas en el voluntariado, mutuamente beneficiosas y sostenibles consiste en ser una organización amigable con los voluntarios.

Si bien el concepto y la idea subyacente son mucho más detallados, la esencia puede resumirse en estas cinco preguntas:

1. ¿Estáis implicados estratégicamente con el compromiso eficaz de los voluntarios?
2. ¿El trabajo de vuestros voluntarios contribuye directamente a lograr la misión de vuestra organización?
3. ¿Vuestro personal está preparado, dispuesto y es capaz de gestionar a los voluntarios de forma eficaz?
4. ¿Habéis identificado y eliminado las barreras para una participación efectiva de los voluntarios en vuestra organización?
5. ¿Escucharéis y aprenderéis de vuestros voluntarios?

Si la respuesta a **cualquiera** de estas preguntas es «no», entonces debéis hacer un trabajo preparatorio antes de hacer una alianza con una empresa.

Si, por alguna casualidad, vuestra respuesta a **todas** las preguntas es «no», entonces, francamente, ¡vuestros desafíos van mucho más allá de lo que cualquier aliado pudiera arreglar!

Conoce lo que quieres. La segunda queja principal de las empresas sobre las ONGs que buscan su implicación es: «No saben lo que quieren o no saben cómo decirnos lo que quieren.» (La primera queja denota una mala gestión de los empleados voluntarios.)

En un contexto corporativo, hay un motivo importante que es el «lucro». Empieza en la cúpula y va goteando hasta llegar abajo. Los directores ejecutivos sobreviven a la «sobrecarga informativa» desarrollando filtros perceptivos que les permiten centrarse en la información más importante necesaria para tomar las decisiones que de ellos se requieren. Ese enfoque se mimetiza en todas las empresas, en particular sobre aquellos que pueden estar saturados por solicitudes externas, como sucede con la mayoría de los responsables del voluntariado, la filantropía y las relaciones con la comunidad.

Las ONGs son famosas, al menos, en la mente corporativa, por querer relatar toda su historia, todos sus programas, todo lo que cualquiera quiera saber de ellas. Las empresas desean oír solo lo suficiente para entender tu misión y tus prioridades. Necesitan saber qué es lo que tú quieres de ellas y el valor que eso tiene para ti, para el problema

que estás atacando y para la propia empresa. Si pasas la prueba del umbral, tendrás muchas oportunidades de explicar más cosas a medida que se entre en un diálogo y, posiblemente, en una alianza.

Conoce lo que quieres. Aquí destacamos siete aspectos importantes que las empresas desean en sus alianzas.

1. **Saber que están marcando la diferencia.** Quieren creer que su implicación contigo tiene valor e impacto y quieren que eso sea verdad. Ayúdales a conseguirlo.
2. **Ver resultados.** Su éxito está siendo constantemente medido y cuantificado. Hay que estar preparado para explicar las métricas que te permiten saber cuán bien estás actuando y el impacto que estás teniendo.
3. **Eficiencia.** Para ellos, el tiempo es dinero. Quieren el mayor valor para su esfuerzo y las mayores ganancias para su inversión con el menor trabajo posible. Demuestra tu propia eficiencia en las operaciones.
4. **Oportunidades de aprendizaje.** Estate preparado para dar y apoyar las oportunidades para que los empleados voluntarios perfeccionen sus habilidades laborales, desarrollen otras nuevas y cimenten su capacidad para el liderazgo. Si hacer eso te hace sentir incómodo, déjalo claro desde el principio de las discusiones.
5. **Buena gestión de su gente.** Véase «la principal queja sobre las ONGs». Las empresas creen que ellos pueden dirigir a su gente mejor de lo que tú puedes administrarlos. Se trata de asegurarse de que no tienen empleados infelices que nunca volverán a ser voluntarios otra vez y que influirán en otros empleados en el lugar de trabajo. Estate preparados para demostrar tus habilidades organizativas en la gestión de proyectos y de voluntarios.
6. **Potenciación de la marca.** Es importante la visibilidad y la aprobación de terceros. La reputación es esencial. Asegúrate que la alianza aumentará esa reputación. Hazlos sentirse orgullosos de su asociación contigo.
7. **Recuperación óptima de su inversión.** Impacto en la comunidad; satisfacción de los empleados voluntarios; un activo para lograr sus objetivos de negocios. El punto de partida: Sé claro sobre cómo puedes ayudarles a lograr todo eso a través de la alianza contigo.

¿Estás preparado? En el apéndice A, existen 28 afirmaciones con tres respuestas a elegir: generalmente falso en nuestro caso; cierto en su mayor parte, pero podría tener más peso; completamente cierto en nuestro caso. Haz una copia, siéntate con la gente adecuada de tu organización, tanto la junta directiva como el personal y quizás algunos voluntarios destacados, y compléténlo.

La cuestión no está en la «puntuación», aunque solo eso ya les dará una cierta perspectiva. Más bien utilízalo como una herramienta para crear su propio «momento» y estimular el propio diálogo sobre si desean o no ser aliados de esa empresa.

Consideraciones finales

En primer lugar, las alianzas entre empresas y ONGs son valiosas, no solamente para los aliados, sino también para sus respectivos copartícipes, incluyendo las comunidades de las que ambos forman parte.

En segundo lugar, ese valor puede aumentarse al máximo a través de una planificación cuidadosa y de centrar la atención en el proceso de establecer y gestionar la asociación.

En tercer lugar, prácticamente todas las empresas y ONGs pueden establecer una asociación y, mediante el compromiso y el trabajo duro, hacer que tenga éxito.

Pasando a la acción

Al igual que con cualquier relación que valga la pena, las alianzas necesitan del compromiso de ambas partes para:

- Comunicar claramente las expectativas y averiguar cuáles no pueden ser satisfechas de forma conjunta.
- Ser honesto sobre los recursos necesarios para realizar el trabajo acordado.
- Identificar y discutir las diferencias y los problemas que van surgiendo.
- Evaluar de forma conjunta el proceso y el resultado del trabajo.
- Aportar comentarios críticos, honestos y de apoyo.
- Estar abierto al aprendizaje y al cambio.
- Desarrollar y ejecutar elegantemente una estrategia conjunta para el éxito cuando llegue el momento.

Capítulo 11

Aprender haciendo

El voluntariado es una forma increíble de desarrollar competencias fundamentales en el grupo, porque hacer trabajo voluntario supone trabajar en un ambiente muy complejo.

El voluntariado proporciona a los empleados la oportunidad de demostrar lo bien que pueden trabajar y de convertirse en líderes en la empresa.

El voluntariado los conecta con algo que estaba allí dormido y que no era percibido por la empresa.

Luiz Covo, C&A Institute, Brasil

Existe una cierta tentación de parar ahora y permitir que los comentarios perspicaces de Covo, una de las estrellas globales más brillantes en la gestión del voluntariado corporativo, destaquen por sí solos.

Pero hacerlo no haría justicia a sus percepciones y a lo que aún permanece subyacente a ellas, ni al desafío que presentan para las empresas.

En este capítulo, iremos desde entender la creencia en el voluntariado como medio para construir habilidades y desarrollarse profesionalmente, pasando por la constatación de la realidad y y finalmente cómo podemos estar seguros de que estos beneficios son percibidos.

Los beneficios topan con la realidad

En los capítulos 5 y 6 citamos estudios y utilizamos ejemplos anecdóticos para apoyar convicciones de que el voluntariado corporativo es una ventaja que ayuda a los empleados a perfeccionar las habilidades que poseen y a desarrollar otras nuevas, a trabajar de forma más eficaz en equipo y a fortalecer su capacidad para el liderazgo y adquirir nuevos conocimientos que los beneficie profesionalmente.

Pero ¿coincide lo que las empresas hacen realmente en este sentido con la teoría alardeada sobre este beneficio particular del voluntariado?

En un estudio de 2007 realizado por Deloitte sobre jóvenes de la generación Y, se observó una clara brecha entre las expectativas de los encuestados y lo que percibían que estaban haciendo las empresas. Si bien el 74% creía que el voluntariado debería utilizarse para el desarrollo profesional, solamente el 28% creía que su empresa lo hacía.

Un año después, Deloitte (2008) estudió una muestra aleatoria de 500 directores de recursos humanos de las 250 principales empresas, según *Fortune*. Los resultados:

- El 91% de los encuestados «estuvo de acuerdo en que el voluntariado basado en habilidades añadiría valor a los programas de formación y desarrollo, en particular en lo que respecta al fomento de los negocios y las habilidades de liderazgo».

Aún así, solamente el 16% de las empresas tenían como «práctica habitual ofrecer intencionadamente oportunidades de voluntariado basado en habilidades para el desarrollo de los empleados». De entre estas, solo el 13% disponía de oportunidades para todos los empleados y no únicamente para los directores.

Estos resultados son corroborados por una de las principales conclusiones de nuestras entrevistas con empresas son corroborados:

Lo que las empresas dicen sobre el valor estratégico de sus programas de voluntariado es mucho mayor que la inversión concreta que realizan en la búsqueda sistemática de aumentar ese valor.

La relación con Recursos Humanos (RR.HH.) es esencial, independientemente de que se realice o no esta inversión. Por cada empresa que describió una relación positiva con RR.HH., como mínimo había otra en la que RR.HH. no reconocía ni actuaba significativamente sobre el voluntariado como una ventaja para complementar su trabajo. En el siguiente cuadro explicamos un poco más lo que aprendimos de las empresas globales en nuestras entrevistas con ellas.

Las alianzas con recursos humanos

RR.HH. es el principal ejemplo del tipo de aliados horizontales que pueden aumentar al máximo la probabilidad de que el voluntariado sea tomado en serio como activo estratégico, en especial para lograr la participación de los empleados y los objetivos de desarrollo.

Idealmente, todos serían como **Tata Group**, donde los responsables de RR.HH. de sus empresas «ven el voluntariado como una forma eficaz, barata y sin mucho alarde de desarrollar los talentos».

Pero no siempre es así. Por cada empresa que describió una relación positiva con RR.HH., existía otra o más en las que RR.HH. *no* lo «captaba»; las políticas y prácticas de RR.HH. hacen «ínfimos progresos» o consideran que es «muy complicado» llevar a cabo un «día de servicio»; o el voluntariado simplemente no es considerado como un recurso para el desarrollo personal y profesional.

¿Cómo se establecieron alianzas favorables? En la mayoría de los casos fue el resultado de un trabajo persistente, creando cuidadosamente un argumento persuasivo, encontrando terreno común para trabajar juntos manteniendo RR.HH.

Una clave para el desarrollo con éxito del nuevo Programa de Servicio a la Comunidad de **Starbucks** ha sido «hacer amigos en toda la empresa». Los responsables por el programa le dan prioridad a conseguir auxilio interno de todas las departamentos. Recogieron comentarios

de muchas unidades e, igualmente importante, y, del mismo modo, hicieron saber a todos los que contribuyeron cómo se incorporaron sus ideas en el diseño final del programa. Esta actitud tuvo que aceptar una dosis de «vulnerabilidad» al invitar y ser receptivo a las críticas y al cambio a medida que las ideas se compartían y se perfeccionaban.

La Fundación **Monsanto**, mientras preparaba el terreno para su nuevo enfoque del voluntariado, trabajó estrechamente para establecer la asociación interna que necesitaba, en particular con el equipo líder de RR.HH. Las reuniones iniciales para revisar las políticas y la información que debía ser distribuida a los empleados establecieron unos sólidos cimientos que se han mantenido gracias a actualizaciones periódicas y a la resolución conjunta de problemas.

Aquí se presentan otros ejemplos:

- **Kraft:** el responsable de RR.HH. es el patrocinador ejecutivo de su Delicious Difference Week.
- **State Street:** Corporate Citizenship y RR.HH. se subordinan al mismo ejecutivo y trabajan de forma conjunta para identificar oportunidades de superación para los empleados a todos los niveles.
- **Pfizer:** el Chief Talent Officer es un defensor del valor del voluntariado basado en habilidades como oportunidad para el desarrollo de talentos.
- **Disney:** están buscando nuevas formas de colaborar con RR.HH. para integrar las oportunidades de voluntariado en todas las empresas Disney y poder ayudar a desarrollar las habilidades de los empleados.

El voluntariado como complemento, no como sustituto. Quizás parte de la resistencia de los profesionales de RR.HH. puede ser sencillamente que perciben el voluntariado como un sustitutivo a bajo coste de los programas tradicionales corporativos de formación y perfeccionamiento, y, por tanto, como una amenaza para ellos.

Debe decirse claramente que el voluntariado NO es un sustituto. En lugar de eso debe verse como un complemento, una herramienta, un vehículo a través del cual pueden satisfacerse algunos objetivos de formación y desarrollo –*algunos, no todos*–.

Como ejemplo, siendo la mayor empresa de Corea, **Samsung**, necesita empleados que puedan comunicarse de forma eficaz con las comunidades. El voluntariado con las ONGs complementa los programas de formación de la empresa para mejorar las competencias profesionales, especialmente las habilidades en negociación y comunicación con las audiencias externas.

Otro ejemplo es **National Australia Bank (NAB)** y la manera en que maneja las expectativas de las unidades de negocio respecto de lo que pueden obtener del voluntariado. Así, las unidades pueden estar intentando sustituir proyectos de voluntariado por otras actividades de creación de equipos que quieran llevar a cabo. El personal del voluntaria-

do corporativo podría, en lugar de ello, dirigirlos hacia un diseño con medio día de servicio y medio día de otro trabajo para la creación de equipo.

¿Un tema ético? Existe un último aspecto de la realidad, no muy discutido, que debe considerarse. ¿Cómo planteamos nuestra discusión sobre el «social case» para el voluntariado corporativo? ¿Es trabajo de las ONGs que reciben voluntarios corporativos satisfacer las expectativas de la empresa en cuanto al aprendizaje, la creación de equipo y el desarrollo de liderazgo?

En primer lugar, ¿es justo que una ONG incentive a un empleado para que haga uso de una oportunidad de voluntariado que le permitirá practicar habilidades que la empresa no le deja utilizar en el lugar de trabajo?

Recuerdo a un arquitecto que me decía que el voluntariado proporciona a sus empleados jóvenes una oportunidad para aprender a ser directores de proyectos, «una oportunidad para hacer cosas que tendrían que esperar años en la compañía para hacerlas».

Eso lleva a una cantidad de preguntas que no pude plantear en el contexto en el que estábamos. ¿Cómo preparas a esos empleados para estas tareas? ¿Cuán de cerca supervisas o monitorizas su trabajo? ¿Qué responsabilidad crees que tienes si/cuando cometen un error?

Quizás, y lo que es más importante, ¿qué grado de transparencia existe con la ONG? ¿Saben que están trabajando con alguien que va a aprender el trabajo mientras está haciendo su proyecto? ¿Se le ha dado la oportunidad a la ONGs de decir «no, gracias» –y, si lo hace, la firma está dispuesta a encontrar a una persona experimentada para incorporarla al proyecto–?

Lo que puede parecer una gran oportunidad de aprendizaje para empleados sin experiencia puede ser, para esa ONG, un proyecto extremadamente importante. Como mínimo, deben saber qué van a recibir y qué resultados van a alcanzar.

En segundo lugar, ¿es adecuado que las empresas esperen que las ONGs desvíen otros recursos para cumplir esas expectativas, reduciendo así su capacidad para cumplir sus misiones principales? ¿Es adecuado evaluar la valía de una ONG como aliada sobre la base de si tiene o no las habilidades, capacidad y disposición para proporcionar servicios de formación y desarrollo para la empresa?

Más de una empresa se ha sorprendido con la idea de que debería pagar a la ONG por esos servicios. «Después de todo –responden–, los grandes talentos que reciben. ¿Por qué debemos pagarles por que se lo lleven?»

La realidad es que si las empresas van a obtener el máximo beneficio del voluntariado como activo estratégico para el desarrollo de la mano de obra, deben invertir en ello, con el personal interno adecuado para dirigir el voluntariado, con insistencia en el apoyo activo y positivo de RR.HH., y con el apoyo económico adecuado para que las ONGs puedan satisfacer con éxito sus expectativas.

Consideraciones finales por adelantado

No es sorprendente que las actividades de voluntariado corporativo que tienen el mayor impacto en la comunidad, los voluntarios y las empresas que los patrocinan sean las que están mejor concebidas, planificadas y dirigidas. De forma similar, los programas destinados a ser un recurso para el aprendizaje son más beneficiosos para las empresas y los empleados cuando se basan en un diseño y una gestión profesional. Aquí se presentan algunas ideas clave para aumentar el éxito al máximo. Será útil tenerlas en mente a lo largo de este capítulo.

- **ESTABLECER UN COMPROMISO CON EL APRENDIZAJE.** Empecemos por el compromiso para utilizar la implicación de los empleados como recurso para el aprendizaje, y luego sigamos con ese compromiso con la planificación estratégica y operativa adecuadas. Identifiquemos cambios en la política y en las prácticas que pueden ser necesarios para que esos planes se hagan realidad.
- **RECONOCER LA COMUNIDAD COMO LUGAR DE APRENDIZAJE.** Eso significa alejarse de la creencia de que la empresa «sabe más», y aceptar que las organizaciones sin ánimo de lucro, las agencias gubernamentales y los grupos de base pueden contribuir al conocimiento, las habilidades y la capacidad de liderazgo de los empleados que se comprometen con ellos.
- **COMPROMETER RECURSOS PARA ESTIMULAR Y GESTIONAR EL APRENDIZAJE.** La creación de equipo no se produce porque la gente trabaje junta, sino porque tienen la oportunidad de reflexionar juntos sobre su experiencia. La gente que identifica sus necesidades de aprendizaje y encuentra deliberadamente oportunidades de voluntariado que ayudan a llenar esas necesidades gana mucho más. Las empresas que buscan activamente conocer la percepción de las experiencias de los empleados en la comunidad pueden aprender cómo mejorar algunos de sus procesos empresariales.
- **ESTABLECER ALIANZAS DE APRENDIZAJE.** Establecer alianzas con continuidad en la comunidad que puedan contribuir con los objetivos de aprendizaje. Si recordamos que el objetivo principal del voluntariado es servir a la comunidad, es esencial que esos objetivos de aprendizaje sigan siendo secundarios. A menudo, con la ayuda de una tercera parte, es posible identificar aliados que reconocen y abogarán por los múltiples beneficios de la participación de los empleados.

Aprendizaje en adultos

Los adultos tienen diferentes estilos de aprendizaje. Algunos de nosotros aprendemos mirando, algunos leyendo contenidos estructurados, algunos mediante ensayo y error, algunos por sí mismos y algunos a través de la interacción con el grupo.

Este es un principio esencial a tener en cuenta a la hora de diseñar oportunidades de creación de equipo y aprendizaje relacionadas con el voluntariado.

David Kolb, de la Universidad de Harvard, es la máxima autoridad sobre estilos de aprendizaje —en realidad, algunos de los que leen este libro habrán tomado su Inventario de Estilos de Aprendizaje al igual que pueden haber tomado el Indicador de Tipos Myers-Briggs para conocer los tipos de personalidad—. Kolb (1984) identificó cuatro estilos básicos de aprendizaje:

- **Convergente:** caracterizado por la conceptualización abstracta y la experimentación activa; los puntos fuertes de este enfoque son la resolución de problemas, la toma de decisiones y la aplicación práctica de las ideas.
- **Divergente:** hace énfasis en la experiencia concreta y en la observación reflexiva; los puntos fuertes son la capacidad imaginativa y el conocimiento del significado y los valores, la capacidad para ver situaciones concretas desde varias perspectivas.
- **Asimilación:** conceptualización abstracta y observación reflexiva; los puntos fuertes son la capacidad para asimilar observaciones dispares en una explicación integrada; menos centrado en las personas y más en las ideas.
- **Acomodativo:** hace énfasis en la experiencia concreta y la experimentación activa; su punto fuerte más importante está en hacer las cosas, llevar a cabo planes y tareas e implicarse en nuevas experiencias.

Si desea saber más sobre esto, los profesionales de desarrollo de recursos humanos conocen perfectamente el trabajo de Kolb.

Los puntos esenciales para nosotros son:

1. Ninguno de estos estilos de aprendizaje es «correcto». Simplemente «son». Las personas tienen diferentes estilos de aprendizaje y, por tanto, comportamientos.
2. Las personas buscan situaciones que sean compatibles con su estilo de aprendizaje. A algunas les gustarán los períodos de reflexión, otras los aborrecerán. Algunas saltarán y se pondrán a trabajar, otras retrocederán y se lo imaginarán; otras debatirán lo que eso significa. Esto es tan cierto en el voluntariado como lo es en el trabajo remunerado.

3. Los grandes equipos que sobresalen típicamente tienen una mezcla de estilos de aprendizaje. Como se puede ver a partir de las descripciones, cuando uno o dos de ellos dominantes pueden conducir a resultados muy diferentes.
4. Ser receptivo a los estilos de aprendizaje de los empleados es demostrar respeto por ellos como individuos y por los diferentes puntos fuertes que aportan a la tarea en cuestión.

Potenciando el conocimiento y las habilidades

El aprendizaje y el desarrollo de las habilidades se produce en una multitud de situaciones en las que las personas se mueven cada día de su vida, sea de forma planificada o espontánea. Ciertamente, es un aspecto del voluntariado citado con frecuencia por prácticamente todos los voluntarios, desde el «¡Uau!, aprendí algo nuevo hoy», pasando por «Ese programa de formación para voluntarios me enseñó una nueva habilidad que no sabía que podía dominar», hasta «Mi voluntariado me ofrece una nueva perspectiva sobre el modo de vida de otras personas y los desafíos a los que se enfrentan».

Para las empresas que quieren aprovechar la oportunidad que el voluntariado proporciona para el aprendizaje y el desarrollo de habilidades, tanto más éxito tendrán cuanto más esos resultados esperados se diseñen de antemano y de forma intencionada en los esfuerzos de voluntariado.

El mejor aprendizaje resultará de las oportunidades estructuradas conscientemente que incluyan una preparación adecuada, tareas relevantes y tiempo para la reflexión.

Aquí hay algunos consejos para potenciar el aprendizaje personal a través del voluntariado:

- Mantiene como opcional, no obligatoria, la participación en el voluntariado organizado por la empresa.
- Crea herramientas que ayuden a los trabajadores a identificar sus necesidades de aprendizaje y encontrar oportunidades de voluntariado que contribuyan a satisfacerlas.
- Pon las oportunidades a disposición de todo el mundo, no solamente para algunos empleados. Restringir el acceso debilita los beneficios de la creación de equipo.
- Alienta a los empleados a registrar las experiencias y el desarrollo de habilidades como forma de potenciar los currículos internos.
- Haz que la experiencia forme parte de los registros formales de los empleados y de los currículos internos.

- Haz alianzas con aquellos grupos de la comunidad que están dispuestos a apoyar el aprendizaje de los voluntarios. Estate preparado para ayudar a tus aliados con los recursos que necesitan para que te hagan un buen trabajo.
- Crea oportunidades de aprendizaje alrededor de programas que supongan una diferencia real para las comunidades.
- Equilibra las actividades grupales con oportunidades para la participación individual: diferentes personas responderán a diferentes opciones.

Proporcionando las herramientas. Es importante darles a los empleados las herramientas que les permitan usar el voluntariado para su desarrollo personal y adquisición de habilidades.

Por ejemplo, Employee Career Architecture (ECA) de **KPMG** en EE.UU. es un conjunto exhaustivo de recursos y herramientas online que permite a los empleados examinar su papel actual y sus opciones profesionales potenciales e identificar las habilidades y competencias necesarias para lograrlas. Del mismo modo, ECA incluye al voluntariado como una de las formas en que los individuos pueden adquirir esas habilidades, y proporciona ejemplos de los tipos de papeles dentro del voluntariado que pueden ayudar a establecer carreras profesionales.

Aquí se muestran otras herramientas que hemos visto desarrollar y utilizar a las empresas a lo largo de los años:

- **Planillas** para ayudar a identificar las necesidades de aprendizaje.
- **«Checklist»** de competencias o de habilidades específicas a desarrollar.
- **Tablas** que relacionan competencias y habilidades con oportunidades específicas de voluntariado.
- **Notas informativas** para preparar a los empleados para reunirse con agencias de la comunidad que buscan voluntarios.
- **Mapas** para guiarlos a través del proceso.
- **Formularios de evaluación.**

Reconociendo los resultados. Si bien el aprendizaje o el desarrollo de nuevas habilidades tienen un valor inherente, es esencial, en el contexto del lugar de trabajo, que haya un cierto reconocimiento de los resultados para que exista una memoria institucional de los logros de los empleados. Es fantástico que los actuales directores reconozcan que un empleado ha desarrollado nuevas habilidades a través del voluntariado, pero no lo es tanto si no queda constancia ya de que los futuros directores no tendrán forma de saberlo.

En **IBM**, los empleados pueden utilizar el voluntariado para la certificación o recertificación en ciertas áreas de habilidades de la empresa, pero no forma parte del plan individual de desempeño. Se considera un aumento de las habilidades y, por tanto, ello no forma parte de la evaluación anual, aunque es una parte muy importante del desarrollo del empleado.

Si, como describen algunas empresas (véase el capítulo 6), los antecedentes personales de voluntariado influyen en las decisiones sobre contratación y ascenso, entonces las le corresponde a las empresas crear una memoria institucional adecuada de manera que los empleados sepan que es tan oficial como su registro laboral permanente.

En realidad, en algunas empresas se alienta a los empleados a que incorporen su experiencia de voluntariado a sus currículos internos y se incluye en sus registros laborales formales. Es posible que no se evalúe formalmente si el empleado ha hecho voluntariado o no. Pero queda el registro de su actuación.

Preguntas para el desarrollo del empleado

Los empleados pueden obtener ayuda a la hora de decidir cómo utilizar el voluntariado para sus necesidades de desarrollo individual. Entre las preguntas clave que todos los posibles voluntarios deberían responder, destacan:

- ¿Qué talentos cree que tiene que le permiten hacer bien su trabajo?
- ¿Qué tipo de tareas utilizan mejor esos talentos?
- ¿Cuál cree que es su necesidad de desarrollo y/o falta de habilidades más importante?
- ¿Por qué?
- ¿Hay áreas en las que cree que necesita formación técnica o habilidades adicionales?
- Si es así, ¿cuáles?
- ¿Qué tipo de trabajo se ve haciendo dentro de cinco años?
- ¿Qué tipo de aportaciones le permitirán alcanzar ese objetivo?
- ¿En qué tipo de voluntariado estaría interesado?
- ¿Qué otro tipo de proyectos o tareas le interesaría hacer?

Esta lista fue adaptada, hace casi 10 años, para un artículo que escribí sobre el aprendizaje de los empleados a través del voluntariado, desde Unilever's Employee Development hasta Community Service Toolkit. Unilever basaba su programa en uno desarrollado originariamente por Helene Curtis, que compró Unilever en 1996.

Desarrollo profesional

La forma en que utilizamos aquí «desarrollo profesional» trasciende el desarrollo de habilidades se coloca en cambio en la esfera integral de la persona. Es decir, abarca los co-

nocimientos básicos desde los que trabajamos; nuestros valores personales, autoconocimiento e inteligencia emocional; nuestra adaptabilidad a nuevas personas, situaciones y locales. Es tan espiritual y conceptual como práctico sobre el sentido claro de nuestro lugar en este ancho mundo y de cómo nuestras acciones e interacciones afectan en cadena a todo nuestro entorno.

Ciertamente, el «liderazgo» es parte de eso. Pero no son solamente las habilidades específicas del liderazgo, se trata de aprender a ser líder.

El desarrollo profesional comporta crecimiento personal. Las personas crecen cuando:

- Las circunstancias les obligan a innovar, hacer algo nuevo.
- Deben adaptarse a nuevos entornos.
- El cambio es repentino e inesperado.
- No pueden volver a sus sistemas habituales de apoyo.
- Se les desafía a hacer algo fuera de su zona de confort.
- Sus habilidades existentes se ponen a prueba y deben adaptarse a condiciones no familiares.
- Fracasan.

Muchas cosas en la vida y en el trabajo ofrecen estas oportunidades para el crecimiento. Algunas formas de voluntariado, no todas, ciertamente se incluyen aquí.

Aquí tenemos un ejemplo de nuestra investigación.

UBS ha sido aliada de la Swiss Charitable Association durante casi 20 años en la iniciativa Changing Sides. Diseñado como parte del programa de formación de UBS en habilidades avanzadas de gestión para los mandos medios, coloca a los participantes durante una semana en el «papel laico (no especialista) de apoyo social» en escuelas, prisiones, asistencia pública, hospitales psiquiátricos, centros de Alzheimer, residencias de ancianos, etc. Su objetivo es «sacar a la gente de su zona de confort», y finaliza con un resumen sobre su experiencia y la forma en que se aplica a la gestión, planteando preguntas como: «¿Qué es el éxito cuando estás trabajando con personas que se están muriendo?»

Los gerentes tienen la oportunidad de aprender con esas nuevas interacciones en nuevos contextos que posiblemente no les eran familiares y probablemente eran incómodos, como mínimo al comienzo, para los participantes.

Este, probablemente, no es un claro ejemplo de participación voluntaria, ya que forma parte de un programa formalizado de formación para gerentes. Pero incorpora una ca-

racterística clave importante para las personas que organizan actividades de voluntariado para el desarrollo profesional: **la reflexión**.

Así pues, la reflexión adopta la forma de resumen compartido y el reto de aplicar la experiencia a la dirección. Imaginemos el razonamiento para responder esta única pregunta: «¿Qué es el éxito cuando estás trabajando con personas que se están muriendo?» Imaginemos cómo nos afectaría esa experiencia a nosotros –no solamente el servicio realizado, sino la reflexión posterior y la respuesta dada–. Añadiría una nueva luz a las decisiones repetitivas y tediosas que los gerentes deben tomar durante su carrera profesional.

La reflexión es un componente clave del aprendizaje experimental. Desde hace tiempo es una de las bases del aprendizaje en servicio para la gente joven –prepararse para el trabajo, hacer el trabajo, reflexionar sobre él, poner a trabajar los resultados de la reflexión–.

Chris Jarvis (2011), de la consultora RealizedWorth (otra de esas marcas de dos palabras unidas), de Toronto, cuyo blog sobre voluntariado corporativo siempre es interesante y desafiante, nos recuerda que «sin reflexión no hay beneficio».

Aquí tenemos otro ejemplo, este de mis bancos de memoria y trabajos anteriores.

Hace algunos años, **Diageo**, en Londres, tenía un programa que «hermanaba» sus ejecutivos con los de una ONG para lograr un aprendizaje y un asesoramiento mutuos. El concepto clave era «mutuo». Los «mellizos» se reunían entre seis y ocho veces al año, compartían experiencias y enfoques de actuación alternativos, centrándose en aspectos estratégicos a largo plazo y en proyectos y desafíos inmediatos.

Este ejemplo destaca la «**mutualidad**» de la experiencia. Aquí se reconocía que el participante corporativo podía aprender de la experiencia de su contraparte en la ONG. Niveló el campo de juego, como mínimo en cuanto a concepto y diseño. Pero parte del desafío para ambas partes fue hacer que ese nivelado se convirtiese en realidad –para el participante corporativo estar abierto a aprender de alguien que viene a su trabajo desde una nueva perspectiva, para el participante de la ONG enfrentarse a la inquietud de entrar en ese tipo de diálogo con una contraparte corporativa–.

Aquí tenemos un último ejemplo, también procedente de nuestra investigación sobre empresas de ámbito mundial.

«El equipo edifica» («*Team builds*») es importante en **SAP** para crear equipo y como oportunidad para evaluar de forma diferente y fuera de la oficina a sus «embajadores voluntarios», que a menudo proceden del 10% de los mejores empleados clasificados según su desempeño y potencial. Cada proyecto es iniciado por un «patrocinador ejecutivo» que trabaja junto al personal de responsabilidad social corporativa que consulta los detalles operativos y ayuda a encontrar un aliado en la comunidad. También ayuda

a los patrocinadores a prepararse para la reflexión y el hace el resumen compartido con los participantes.

Una clave aquí es la **implicación ejecutiva**. SAP busca deliberadamente empleados «de vía rápida» para que actúen como líderes voluntarios sobre el terreno, aportando su supuesta competencia, habilidades de liderazgo y credibilidad a sus esfuerzos de voluntariado. Esos embajadores tienen la oportunidad de actuar bajo el ojo vigilante de un ejecutivo de la empresa –y de ser evaluados en su trabajo– apuntando considerablemente más alto que al éxito del propio proyecto. Se le da tanta importancia a la reflexión y al resumen que el personal del programa prepara a los patrocinadores ejecutivos, para que dirijan estos trabajos y no a los embajadores.

Esta acción también subraya el hecho de que la gente no deja de crecer porque sencillamente haya llegado «arriba» (o cerca) desde el punto de vista profesional. Como vimos en el capítulo 9, el compromiso con la comunidad puede ser una parte importante, en curso, de sus vidas profesionales y personales.

Sus necesidades de desarrollo son diferentes y las realidades de sus vidas limitan sus opciones. Encontrar oportunidades de voluntariado –no solo simbólicamente en el «día de servicio» anual, sino en papeles sustanciales que encajen con sus intereses y les permitan hacer un buen uso de sus habilidades e interconexiones– es un reto adecuado no solamente para los que gestionan el voluntariado corporativo, sino para los responsables del desarrollo ejecutivo/profesional en la empresa. *Esa* es la alianza que vale la pena desarrollar.

Contribuyendo a una organización que aprende

Una de las razones por las que estaba tan ansioso por entrevistar a **Tata Group** para la investigación fue una afirmación que leí en una de sus publicaciones (Tata, 2008):

El principal provecho del voluntariado organizado es el aprendizaje que los empleados se llevan de la comunidad tras haber entendido los temas más profundos. Es muy importante destilar esta información y comunicarla a toda la organización.

Los facilitadores desempeñan un papel importante en ello, al compartir no solo lo que hicieron los voluntarios, sino también lo que aprendieron de todas su experiencias de voluntariado.

Existen grandes ejemplos en los que es evidente que el voluntariado impacta en la manera que tiene la empresa de enfocar o hacer negocios; este aprendizaje es esencial para el concepto global de «sostenibilidad».

Tata fue una de las pocas empresas en el estudio que pudieron señalar esfuerzos conscientes para aprender de la experiencia de voluntariado de sus empleados, para llevar ese aprendizaje las actividades de rutina de la empresa y para ponerlo en práctica para el bien de la compañía.

Parte de ese aprendizaje puede denominarse «antecedentes a grandes rasgos» (*broad-brush background*) que traen información a la empresa de un modo que puede no ser evidente de forma inmediata.

Por ejemplo, cuando los voluntarios de **Telefónica** trabajan en programas extraescolares y en apoyo de los maestros y los trabajadores sociales en su iniciativa Proniño en Latinoamérica, aprenden sobre las realidades de la vida en esas comunidades y sobre el sistema educativo en el que se mueven los jóvenes. Con el tiempo, la empresa puede adquirir nuevas perspectivas que les ayuden a mejorar sus estrategias para el desarrollo de la mano de obra, contratación y formación.

Cierto tipo de aprendizaje puede tener una aplicación específica en la empresa.

En **Fujitsu**, todo empieza con la «Fujitsu Way», la articulación de una visión, valores, principios y código de conducta, y la manera en que esos elementos se relacionan con la política de la empresa. Están comprometidos con la «TI verde» que contribuye a crear una sociedad próspera, baja en carbono. El voluntariado es una de las formas en que los empleados pueden plasmar esos ideales. Para la empresa, las actividades de voluntariado son importantes por sí mismas, pero es más importante que los «empleados entiendan cómo utilizar sus mentes voluntarias para crear productos verdes. A través del voluntariado, los empleados tendrán nuevos puntos de vista que incidirán a su trabajo».

Otros ejemplos:

- **Pfizer** ha aplicado –de forma intencional– maneras de aprender de sus Global Health Fellows y de lo que ellos observan y aprenden. El encargado de una unidad de negocio desafió a los Fellows en su orientación inicial a que prestaran atención en tres cosas durante el tiempo que estuvieron fuera y luego le trajeran sus impresiones.
- **Dow** tiene como mínimo un ejemplo de desarrollo del producto que surgió tras la experiencia de uno de sus voluntarios de Sustainability Corps en Kenia.
- En **Ford Motor Company**, los voluntarios tuvieron la idea de crear despensas móviles que respondieran a las necesidades de alimentos de las personas que recientemente se habían quedado sin empleo en zonas sin bancos de alimentos o programas de alimentación.
- **Standard Chartered Bank** divulga las historias de los voluntarios por todas sus oficinas porque el conocimiento local es esencial para el éxito de su negocio.

Sin embargo, lo que quedó claro a lo largo de 48 entrevistas es que aprender de los empleados voluntarios de un modo que ayude a la empresa sigue siendo una asignatura pendiente. Este es un recurso importante y sin explotar que merece mayor atención.

El aprendizaje por parte de la empresa debe estar bien conceptualizado, bien planificado y bien dirigido para obtener el máximo beneficio de su inversión.

Pasando a la acción

Aquí mostramos varias formas para que la empresa saque el máximo partido al aprendizaje.

1. Haz que sea una **política clara de gestión** el uso del voluntariado como forma para que la empresa conozca a la comunidad.
2. **Divulga entre los empleados** que la empresa espera aprender de su experiencia, aunque el compartir experiencias, perspectivas y lecciones aprendidas sea algo opcional, no obligatorio.
3. **Identifica cuestiones que preocupan** a la empresa y ofrece oportunidades para que los empleados trabajen en esos temas como voluntarios.
4. Desarrolla **mecanismos y metodologías** para aprender de la participación de los empleados en la comunidad –grupos de discusión, sesiones de relatos, informes posteriores a la acción, encuestas online, blogs de empleados–.
5. Encuentra maneras de **comunicar el aprendizaje** a la gente que más necesita oírlo –probablemente aquellos en puestos directivos, pero también en desarrollo del producto, comunicaciones, marketing, relaciones externas, etc.–.
6. Si el aprendizaje se utiliza para influir en la política o las prácticas de la empresa, hazlo saber a los empleados voluntarios para que se sientan **fortalecidos cuando ven su experiencia valorada**.
7. Considera ofrecer oportunidades de voluntariado en organizaciones que la empresa ya apoya económicamente como una forma de **evaluar el impacto** de ese apoyo, en términos de aprendizaje de la empresa, así como de otros beneficios para ella y la comunidad.

Capítulo 12

Voluntariado basado en habilidades, y voluntariado transfronterizo

Dos formas de voluntariado corporativo –una que se remonta a los orígenes de este campo de actuación, pero que se ha reactivado, y otra que es «la gran novedad»– son, en 2011, «el último grito».

En este capítulo examinaremos el voluntariado basado en habilidades (VBH) y el voluntariado transfronterizo. Exploraremos sus virtudes, sus potenciales y las limitaciones que amenazan su aceptación y crecimiento en este campo.

Los dos están muy relacionados, ya que el voluntariado transfronterizo prácticamente siempre se basa en las habilidades. No sabemos de ninguna empresa que apoye el movimiento de sus voluntarios a través de una frontera internacional para participar en un día de servicio, por ejemplo, a menos que esa frontera esté al lado y sea fácil de atravesar. Así pues, gran parte de nuestra discusión sobre VBH también se aplica a los programas transfronterizos.

Voluntariado basado en habilidades

Presente desde el comienzo, realizado desde siempre, ahora redescubierto, renovado e integrado en el enfoque estratégico actual del voluntariado corporativo, esa es la historia básica del VBH.

Inicialmente, se denominó «personal prestado», pero la manera en que fue descrito sigue siendo válida:

Las empresas en todo el mundo tienen la costumbre de ceder las habilidades, el talento y el tiempo de sus empleados a un gran número de agencias públicas [gobierno] y privadas [ONGs]. Las personas tienen la oportunidad de demostrar habilidades y de aprender; la empresa y la comunidad se aprovechan por igual de los talentos en juego para mejorar los entornos sociales y físicos (Allen *et al.*, 1979).

En la actualidad, los propulsores del VBH argumentan que este debería estar en el centro del voluntariado de las empresas y sus empleados. Su defensa ha aumentado la visibilidad del VBH y su interés y condujo a un nuevo conocimiento sobre el porqué de sus beneficios.

También ha creado ansiedades, ya que algunas empresas han reconocido que no satisface plenamente sus necesidades o los intereses de sus empleados, y puede necesitar una inversión mayor de la que están preparadas a hacer. Como dijo una de las empresas que entrevistamos, «el tren del VBH se marcha de la estación y no estamos en él». Aun así, no están seguros de que debieran ir, quisieran ir, o puedan ir en ese tren.

Existe el riesgo de que el VBH, obviamente una «práctica inspiradora», se esté deificando como la «mejor práctica», simplemente porque es una «práctica popular» cada vez más visible.

¿De qué se trata? El VBH es el uso consciente de las habilidades profesionales, laborales y personales de cada uno para la acción voluntaria. En los artículos que cada vez más tratan sobre el VBH, este diferencia del «voluntariado tradicional» o «manos a la obra» que se supone que es el trabajo que no requiere habilidades específicas y ciertamente tampoco de alta complejidad. Esta, por supuesto, es una deformación manifiesta de lo que siempre ha sido el voluntariado.

Da la impresión de que antes de que la generación actual «descubriera» el VBH, el único voluntariado en el mundo consistía en pintar verjas y plantar árboles –aunque, lamento informar, ambos exigen habilidades que no poseo, ¡como puede apreciarse por el estado de mi jardín!–.

Algunas de las descripciones de VBH limitan aún más el trabajo que capacita a las ONGs a las que sirve. Lógicamente, pues, limitaría el abanico de habilidades que se le supone al VBH. Como argumentaremos más adelante, este es un error estratégico crítico ya que estrecha el beneficio potencial del VBH para la comunidad, los voluntarios y las empresas y puede minar el apoyo de los empleados.

Allen Consulting Group, en Australia (no, no soy yo), en un informe de 2007 preparado para el National Australia Bank, identificó varios «modos de actividad para crear capacidad y transferir habilidades». Los básicos son:

- Proyectos esporádicos; ejemplos fáciles: facilitar una sesión de planificación; enseñar al personal cómo mejorar su uso de las redes sociales; escuchar un problema y dar consejo.
- Compromisos periódicos que permiten a los voluntarios destinar períodos de tiempo cortos –aportan la mentorización como ejemplo; Junior Achievement podría ser otro; o proyectos que requieren más de un compromiso, como dirigir un proceso de planificación estratégica de una ONG–.
- Participación en la dirección de ONGs actuando en los consejos de dirección o en organismos similares.
- Traslados temporales a tiempo completo a una ONG, es decir, la transferencia temporal a un trabajo o empleo en una ONG para desempeñar un papel específico o finalizar un proyecto importante en su nombre.

¿Es voluntariado? Esta pregunta ha fastidiado a todos durante décadas. ¿Es «voluntariado» que una empresa asigne esencialmente a una persona, se supone que

con entusiasmo por la asignación (pero quizás no), para trabajar a tiempo completo en una ONG?

Ciertamente, se puede argumentar, como han hecho muchos a lo largo de los años, que en este caso es la propia empresa la que realiza el voluntariado, no el individuo.

Por otro lado, es posible cambiar la dinámica y abrirla para que los empleados se postulen ellos mismos para traslados temporales o asignaciones similares, divulgando los proyectos disponibles y las habilidades necesarias desde que asegurando que la participación no amenace la situación laboral.

Comentaremos las cuestiones de definición con más precisión en el capítulo 16.

Por qué es popular. Actualmente existe un consenso general sobre la importancia del VBH como:

- Medio para que las empresas aumenten su impacto en problemas específicos.
- Recurso para el desarrollo de capacidades de las ONGs y las comunidades.
- Medio para implicar a los empleados que mejoran las habilidades para su trabajo.
- Oportunidad para que los empleados practiquen sus habilidades y aprendan otras nuevas.

Como nos dijo Diane Melley, directora de Corporate Citizenship y Corporate Affairs en **IBM**, ellos fomentan el VBH «porque es lo más valioso para la comunidad y para los empleados».

Presentando algunas evidencias. Deloitte es un defensor pionero y eficaz y un buen ejemplo sumamente cualificado de VBH. Es interesante notar que confrontamos fue en sus Volunteer Impact Surveys que pudimos cotejar algunas de las verdades y limitaciones que enfrenta la expansión del VBH.

En su estudio de 2006 (Deloitte, 2006) entrevistaron tanto a líderes de ONGs como a trabajadores administrativos y profesionales norteamericanos «cualificados» (administrativos y profesionales). Ambos grupos reconocieron que las habilidades del mundo empresarial son muy valoradas por las ONGs. Casi el 90% de sus líderes ven estas habilidades como importantes o muy importantes para ellos; el 77% estuvo de acuerdo en que su organización podría beneficiarse de los «voluntarios corporativos centrados en la mejora de sus prácticas empresariales».

Se obtuvieron resultados similares en su estudio de 2009 (Deloitte, 2009) en el que el 97% de las ONGs encuestadas estuvieron de acuerdo cuando se les preguntó sobre el grado en el que «podrían aumentar el impacto de su organización si pudiesen contratar o consultar recursos de forma desinteresada».

Parece que hay mercado ahí. Pero...

...en el mismo estudio de 2006:

- Más del 60% de las ONGs encuestadas indicó que no trabajaban con ninguna empresa que proporcionase voluntarios.
- Solamente el 12% de ellas «conciliaban típicamente tareas con las habilidades específicas del lugar de trabajo».
- Únicamente el 19% de los voluntarios encuestados dijo que las habilidades de su lugar de trabajo eran su principal contribución al voluntariado.

...y, en el estudio de 2009;

- El 24% de las ONGs encuestadas no tenían planes para utilizar el voluntariado basado en habilidades o servicios de forma desinteresada.
- El 50% de los donantes corporativos (los que tienen la plata) no ofrecen voluntarios con habilidades a las ONGs como forma de apoyo.

¿Por qué existe esa brecha? El estudio de 2009 ofrece algunas respuestas interesantes.

La primera puede extraerse de la frase memorable «muéstrame la plata». El estudio halló que las ONGs piensan primero y básicamente en el apoyo económico como lo más importante que desean recibir. Por otro lado, aunque el 80% de las empresas encuestadas aportaron contribuciones económicas, solamente la mitad hacen VBH.

Deloitte (2009) también descubrió que «las ONGs y las corporaciones están mejor equipadas y culturalmente mejor posicionadas para solicitar y gestionar donativos en efectivo que los voluntarios». Los gestores de voluntariado en las ONGs encuestadas tenían menos experiencia que sus contrapartes patrocinadoras; casi una cuarta parte de ellas no tenía a nadie responsable de la gestión del voluntariado. «Más de la mitad (57%) de las ONGs indican que no tienen la infraestructura suficiente para absorber efectivamente la afluencia de voluntarios.»

Si eso es así en el país que se supone es el más avanzado en cuestiones de voluntariado, no es buena señal para el resto del mundo.

Barreras corporativas internas. En nuestra entrevista con empresas de ámbito mundial identificamos cuatro barreras en las empresas frente al aumento de VBH.

1. **Interés de los empleados.** «Mis empleados no quieren utilizar sus habilidades cuando hacen tareas de voluntariado. Quieren plantar árboles y hacer otros

proyectos puntuales.» Variaciones sobre este tema observaciones frecuentes en las empresas participantes. Los empleados prefieren actividades que les permitan desarrollar conocimientos o habilidades nuevas y no relacionadas con su trabajo, establecer nuevas conexiones sociales o que les proporcionen satisfacción personal, pero ninguna que utilice las habilidades de su lugar de trabajo ni que se relacione de ninguna manera con su quehacer diario.

2. **Necesidades de recursos.** Para trabajar de forma más eficaz y tener el mayor impacto, el VBH debe disponer de algún tipo de gestión específica para establecer alianzas con ONGs que acepten y dirijan a los voluntarios, definan proyectos, den forma a oportunidades específicas, seleccionen y preparen a los voluntarios y aseguren una realización satisfactoria del trabajo acordado. Eso requiere una inversión significativa por parte de las empresas, ya se haga en la propia empresa o se externalice a través de ONGs o consultoras intermediarias, y supone colocar un programa significativo de VBH fuera del alcance de muchas empresas. Léase el cuadro «Cómo NAB gestiona el VBH» para tener un gran ejemplo de cómo puede implementarse el VBH desarrollando la capacidad de las ONGs aliadas.
3. **Límites de tiempo.** Cuando el VBH se realiza dentro del marco de una política de tiempo liberado, existen límites, en función del tiempo disponible, para el tipo de actividades que pueden llevarse a cabo y para lo que puede lograrse.
4. **Límites de tamaño.** Dada la limitación de recursos, es posible ofrecer oportunidades de VBH solamente a un número relativamente limitado de empleados.

Cómo NAB gestiona el VBH

National Australia Bank (NAB) cree que el VBH tiene un gran impacto para las organizaciones en las que actúa y para los voluntarios. Estableció el objetivo de que en 2010-11 el 15% de su voluntariado estuviera basado en habilidades —en 2009-10 era del 8%—. Ha reconocido que un desafío importante es la inversión necesaria por parte de la empresa para que el VBH tenga éxito, en particular el personal que puede consultar con las ONGs para dar más alcance a sus proyectos, dirigir la colaboración y realizar el seguimiento y la evaluación necesarios.

Para que el proceso funcionase de forma más eficaz desarrolló, asociado con Volunteering Australia, el centro nacional de voluntariado, un conjunto de herramientas diseñadas para ayudar a las ONGs a preparar y dirigir al voluntariado basado en habilidades. Su «Creating a Skilled Volunteering Role» lleva a la ONG paso a paso a través de la evaluación de sus necesidades, la definición de las oportunidades de voluntariado y la preparación para un trabajo concreto. El proceso está apoyado por su «Skills Register» que organiza simulacros de tareas laborales generales para los empleados de NAB e identifica las habilidades que pueden ofrecer, expresado en un lenguaje aplicable a los grupos de la comunidad.

«Managing Skilled Volunteering Roles» ayuda a las ONGs a prepararse para entrevistar a voluntarios potenciales, planificar la iniciación y la formación, y expresar claramente el resultado deseado del trabajo y sus principales logros.

Aquí queremos añadir una quinta barrera: **limitar la definición de una habilidad**. Es más fácil para las empresas pensar inmediatamente en los empleados en posiciones administrativas y profesionales –y probablemente solo en una parte de ellos– como los únicos con habilidades que pueden suponer un impacto para la ONG en la comunidad.

El efecto de estrechar nuestra visión sobre las habilidades aplicables significa correr el riesgo de estrechar el grupo de posibles voluntarios y limitar la participación como un todo entre los empleados que pueden ser voluntarios. A largo plazo eso destruirá su apoyo al voluntariado de la empresa, ya que muchos son dejados al otro lado de la valla, como meros observadores.

Léase detenidamente «¿Qué es una habilidad?» en el siguiente cuadro. A medida que lo haga, reflexione sobre lo que cree que son las habilidades que tiene su empresa y que pueden ponerse a disposición de las ONGs.

¿Qué es una habilidad?

O, más precisamente, ¿qué habilidades de los empleados pueden tener un impacto en la comunidad? No siempre son habilidades técnicas y profesionales. Consideremos estos ejemplos:

Disney sabe perfectamente que *todas* las habilidades tienen potencial para beneficiar a la comunidad. Se imaginan a los animadores ayudando a los niños a que aprendan a dibujar, o su «talento» apareciendo en un evento de la comunidad, o a los escenógrafos de parques temáticos ayudando a alegrar las instalaciones de una ONG.

En **Marriott**, gran parte de los esfuerzos de voluntariado encajan con su negocio –proporcionar albergue, comida y trabajo en un entorno sano–. Las habilidades que aportan sus voluntarios, ya sean ingenieros que trabajan de forma voluntaria para Habitat for Humanity o directores de hotel en la junta de las organizaciones sin ánimo de lucro locales, son las mismas que aportan a su trabajo en la empresa cada día.

Los empleados de los almacenes **C&A** aportan su competencia como dependientes, ayudando a organizar las ventas de ropa y los bazares de las ONGs, enseñando a las organizaciones cómo mostrar y distribuir la mercancía y gestionar su dinero.

Aquellos empleados de **Hyundai** que son ex marines, utilizan sus habilidades de buceo para limpiar ríos y ayudan en servicios de rescate y recuperación.

SOMPO, el 60% de cuyos ingresos proceden de los seguros de automóvil, opera sus propios centros autorizados de reclamaciones y reparaciones. Los empleados de esos centros, junto con los empleados de SOMPO, a menudo realizan labores de voluntariado en el proyecto de reparación de sillas de ruedas organizado por Chikyu (Earth) Club, la asociación de empleados que lleva adelante el voluntariado en la empresa.

Los mecánicos de **FedEx** han utilizado su principal habilidad para realizar el mantenimiento del avión «Flying Eye Hospital» para Orbis International.

La observación realizada por una empresa de que «todavía estamos tratando de entender el modelo» no sugiere que el VBH no tenga un gran potencial para el desarrollo futu-

ro. Pero destaca la verdad del desafío que supone implementarlo ampliamente en la práctica.

Desgraciadamente, dado el «bombo» y la atención que el VBH está recibiendo, existe el peligro real de que las empresas decidan centrar sus recursos en él, sacrificando otros esfuerzos de voluntariado que involucrarían mayor cantidad de empleados.

Barreras con las ONGs. Cuando Shannon Maynard se convirtió en directora de **Bankers without Borders (BwB)**, la iniciativa de voluntariado global de Grameen Foundation, su objetivo era crear un marco estratégico y centralizado, una plataforma, para la implicación de voluntarios con habilidades que sustituyesen a los esfuerzos existentes *ad hoc*.

BwB ha crecido de forma espectacular en dos años, con el apoyo significativo de J.P. Morgan, su socio corporativo principal. Disponen de un nuevo software de gestión, creado en la plataforma Salesforce.com; casi 7.000 voluntarios en su base de datos; directores de programas en tres regiones; varios aliados corporativos estructurados, y un número en cada vez mayor de proyectos finalizados. Responden a las necesidades de voluntariado interno de Grameen Foundation y, a través de una serie de aliados, conceden microcréditos a instituciones de todo el mundo.

La historia del éxito de BwB

En BwB, Shannon Maynard y Taylor Robinson nos explicaron esta historia como ejemplo de cómo los voluntarios basados en habilidades se han puesto a trabajar en un problema crítico al que se enfrenta la gente más pobre del mundo: la falta de agua potable.

Con la ayuda de los empleados de **J.P. Morgan** que trabajan a través de BwB, **danone.communities**, una organización que trabaja en India, está creando un «business case» para acelerar el acceso rural al agua potable.

Los voluntarios de J.P. Morgan pudieron contribuir a los proyectos de danone.communities y a su plan de negocio. Con sede en Mumbai, un banquero inversor utilizó su experiencia en fusiones y adquisiciones y su conocimiento del entorno económico local para ayudar a estructurar la operación. Con su ayuda, danone.communities predice que, en seis o siete años, más de 4 millones de personas tendrán acceso al agua potable a un precio asequible.

Un componente clave de su desarrollo ha sido la identificación y la respuesta a lo que ellos denominan «obstáculos habituales» del voluntariado en las ONGs.

En un informe de BwB, acertadamente titulado *Volunteerism: An Old Concept, A New Business Model* (Grameen, 2010), escribieron: «Los mayores obstáculos no están relacionados directamente con los propios voluntarios, sino con la mentalidad de la organización anfitriona y el enfoque en la gestión de los voluntarios.»

Ellos identifican ocho obstáculos para un voluntariado efectivo con ONGs. Para cada uno desarrollaron una respuesta específica, pasos que llevaron a cabo para mitigar su impacto:

- El mito de que los voluntarios son gratis.
- La falta de una planificación previa.
- Mala gestión del proyecto.
- Curva de aprendizaje abrupta para los voluntarios.
- Incapacidad para delegar el trabajo.
- Malas experiencias en el pasado.
- Carga para el personal a la hora de encontrar voluntarios adecuados.
- Demostración no cuantificable de la importancia de los voluntarios.

Pasando a la acción **¿Cómo respondes a los obstáculos identificados por BwB?**

Examinamos de nuevo los ocho obstáculos que identificaron Bankers without Borders. Las ONGs deben preguntarse si eso es cierto en su caso. Cuando se hayan identificado los obstáculos es necesario considerar los pasos específicos a tomar para confrontarlos y resolverlos. Puede suponer prestar atención al desarrollo del personal (tanto en su perspectiva sobre los voluntarios como en las habilidades de gestión de sus voluntarios), adoptar nuevas políticas y prácticas, invertir en gestión organizativa y en el establecimiento de alianzas.

Las empresas deben preguntarse si se están encontrando estos obstáculos con sus aliados voluntarios. Si es así, ¿qué pasos se pueden tomar para abordarlos? Probablemente será necesario empezar con un diálogo abierto con la ONG (no una reprimenda del tipo «esto es lo que estáis haciendo mal»), con el ofrecimiento de ayudarles a desarrollar y ejecutar planes de actuación para eliminar esas barreras en la participación efectiva de los voluntarios.

Resistencia profesional. Deirdre White, presidenta y directora ejecutiva de CDC Development Solutions, presentó una perspectiva interesante sobre la resistencia a los voluntarios que a menudo se produce por parte del ámbito internacional del desarrollo. Identificó cuatro orígenes potenciales de esa resistencia (White, 2011).

- Sensación de que «obienes lo que pagas» –y si no estás pagando nada, entonces...
- Miedo de que el control de la gestión del voluntariado sea menor de lo que cabría esperar si se ejerciera sobre consultores remunerados.

- Uso del «voluntarismo» para describir el VBH transfronterizo, «dando la impresión de que el trabajo a realizar es secundario a la experiencia del viaje».
- «Una desconfianza inherente de los motivos del voluntario.»

Lo que ella toca, de forma muy convincente, es la barrera que siempre ha existido en el mundo del voluntariado: la resistencia a los voluntarios por parte de los profesionales remunerados.

En la investigación que dirigí (Allen, 1992) sobre por qué algunas ONGs son más eficaces que otras en lo que respecta a la participación de los voluntarios, aprendimos que dicha resistencia es complicada y a menudo está enraizada profundamente en la formación y en la mentalidad de los profesionales que ayudan. Es una cuestión de identidad profesional. Dicho llanamente: «¿Cómo puede ser que voluntarios sin ninguna formación hagan mi trabajo tan bien como lo hago yo?»

La respuesta no es la «formación en gestión del voluntariado». Es una cuestión de desarrollo profesional y, en muchos contextos, de cambio organizativo.

El tema de la resistencia profesional a los voluntarios es mucho más complicado de lo que pueda discutirse en este espacio. Verifique el siguiente cuadro para obtener ideas sobre cómo abordarlo.

Pasando a la acción **Preparándose para gestionar la resistencia a los voluntarios**

Aquí está el aprendizaje clave:

Hay que ser consciente de que podemos encontrar resistencia por parte de los profesionales con los que los voluntarios estén trabajando de forma más directa.

¿Cómo responder? En primer lugar, recordar lo que escribí BwB: «Los mayores obstáculos no están relacionados directamente con los propios voluntarios, sino con la mentalidad de la organización anfitriona y el enfoque hacia la gestión de los voluntarios.» Es importante avisar a los voluntarios de que esto puede ocurrir, y asegurarles que no hay nada contra ellos como individuos.

Puesto que son profesionales, muchos lo entenderán sin problema. Recuerdo entrevistar a enfermeras que, después de su turno en el hospital, hacían labores de voluntariado en un centro de salud de la comunidad, pero se oponían firmemente a que los voluntarios entraran en sus salas fuera cual fuera su papel, independientemente de que ello amenazase o no su papel o status profesional.

Pida a sus voluntarios que piensen cómo se sentirían ellos si tuvieran a voluntarios en su lugar de trabajo para «ayudarles», y cómo lo abordarían si sus jefes se empeñasen en que estuvieran allí a pesar de sus objeciones.

En segundo lugar, discute el tema *por adelantado* con su ONG aliada. Entra en un acuerdo sobre la mejor forma de manejar esas situaciones, cómo pueden los voluntarios compartir cómodamente su experiencia y cómo se les ayudará a resolverla.

Trayendo de vuelta el éxito transfronterizo

El principal VBH de **Pfizer** ha sido su Global Health Fellows Program. Sobre la base de su éxito, la empresa ha empezado un nuevo programa piloto para el VBH basado en equipos en las comunidades en las que opera. Esperan demostrar la importancia de los proyectos a corto plazo e implicar a más empleados en trabajos de voluntariado con las ONGs locales.

En Groton, Connecticut, por ejemplo, dos grupos de 6-7 personas del centro de investigación y desarrollo de la empresa están trabajando con ONGs locales de atención sanitaria, proporcionando servicios para pacientes con Alzheimer y sus familias. Cada miembro del equipo se compromete a dedicar 3-4 horas semanales durante los 3 meses del proyecto diseñado para reforzar la provisión del servicio.

Un miembro del personal dedicado a las relaciones con la comunidad supervisa el proyecto, trabajando con un equipo que incluye representantes de Recursos Humanos e I+D para diseñar la implicación e identificar y seleccionar las ONGs aliadas y los miembros de equipo. Una organización intermediaria trabajó con Pfizer y las ONGs seleccionadas para elaborar los proyectos y evaluar el progreso y el éxito global.

Voluntariado transfronterizo

Hemos escogido deliberadamente el término «voluntariado transfronterizo» en oposición a «voluntariado corporativo internacional», que puede sonar más excitante, pero que es mucho menos preciso.

FSG Social Impact Advisors, en su excelente informe *Volunteering for Impact*, define el voluntariado corporativo internacional como una actividad que «coloca a los empleados en proyectos de servicio en países de fuera de la sede central de la empresa». Describen dos modelos: «servicio local», realizado por empleados voluntarios que viven en otros países que aquel donde están los escritorios centrales, y «servicio transfronterizo» en el que «los empleados viajan al extranjero para ser voluntarios» (Hills y Mahmud, 2007).

En su estudio *International Corporate Volunteerism*, CDC Development Solutions (Hurley, 2010) utilizó el mismo enfoque básico, usando «intraterritorial» y «transfronterizo» («donde el voluntario no vive normalmente») como sus definiciones.

Los problemas aparecen si esa diferenciación no se lleva a cabo durante el debate.

Es correcto, por ejemplo, afirmar que el voluntariado corporativo transfronterizo es relativamente nuevo; realmente está en sus estadios iniciales. Es *incorrecto* decir eso del «servicio local» o de los esfuerzos «intraterritoriales».

En realidad, la razón de ser del estudio GCVC fue destacar la amplitud y el alcance del voluntariado corporativo en todo el mundo y las inversiones significativas de las empresas globales en el desarrollo del voluntariado. Si bien «más jóvenes» que sus programas de «servicio local», estos esfuerzos han estado surgiendo desde hace más de dos décadas.

En el informe final de esa investigación utilizamos de forma errónea el término «voluntariado internacional» en lugar del término más preciso «transfronterizo». Bueno, ¡nadie es perfecto!

Por eso, para ser claros, en este capítulo estamos hablando de voluntariado corporativo «transfronterizo» en el que los empleados voluntarios van de su país de residencia a otro país.

Aún son los primeros pasos para estos esfuerzos, ya que solamente un puñado de empresas tiene programas significativos. Estos tienden a alinearse con los intereses de negocios la propia empresa, su cultura corporativa y los grupos de habilidades específicas de sus empleados.

Con la destacada excepción de **IBM** Corporate Service Corps, claramente el líder global en este tema, estos programas son relativamente pequeños. Dados los costes elevados del viaje, los costes para mantenerse, la gestión del proyecto y la necesidad de «rellenar el hueco» de los trabajadores ausentes en casa, solamente puede participar un pequeño número de empleados.

Así pues, el voluntariado transfronterizo podría resultar una actividad «nicho» –gran impacto potencial, pero de alcance limitado–.

Cinco de las empresas de ámbito mundial en nuestra investigación se han comprometido a crear programas transfronterizos significativos y sostenidos: **BD**, **Dow**, **GSK**, **IBM** y **Pfizer**. A partir de sus experiencias, hemos identificado siete características compartidas.

1. **Alineados con la empresa.** En cada caso existe un claro alineamiento con las competencias principales de la empresa: en IBM, solución de problemas a través de tecnología innovadora; en BD, GSK y Pfizer, con su experiencia respectiva en atención sanitaria; en Dow, con su posicionamiento con la sostenibilidad gracias a 2015 Sustainability Goals y Human Element.

2. **Basado en habilidades.** Todos tienen claro que sus programas se centran en la utilización de las habilidades profesionales y la experiencia laboral de sus empleados. Pfizer invita a colegas de toda la empresa con experiencia médica y empresarial; IBM, no solamente a los profesionales de IT y de otras áreas empresariales, sino también a ejecutivos que se concentran en temas de gestión urbana; los empleados de Dow en áreas como el desarrollo IT, la tecnología de cadenas de distribución, la gestión financiera y la planificación estratégica.
3. **Centrados en el problema.** El Global Health Fellows Program de Pfizer está diseñado para reforzar la atención sanitaria en comunidades marginadas en todo el mundo; Corporate Service Corps de IBM se diseñó para centrarse en «proyectos de desarrollo económico impulsados por la comunidad»; Volunteer Service Trips de BD y PULSE de GSK tiene como objetivo mejorar los sistemas de atención sanitaria; Dow tiene como objetivo más amplio desafíos importantes del desarrollo global. Al estar focalizados son capaces de definir claramente el alcance de sus programas, atraer voluntarios con las habilidades adecuadas, impulsar una variedad de recursos en la empresa y establecer alianzas a largo plazo con ONGs.
4. **Liderazgo y desarrollo de habilidades.** Estos programas tratan especialmente de desarrollar futuros líderes para las empresas. Los voluntarios de GSK PULSE reconocen que el programa ofrece oportunidades para utilizar y/o desarrollar las seis claves del «Comportamiento GSK», en particular el establecimiento de relaciones y el pensamiento flexible. IBM ve el programa como un «laboratorio de aprendizaje e innovación para las empresas del siglo XXI» que facilita a los empleados un mejor conocimiento de la complejidad de las realidades mundiales y les permite trabajar con equipos multiculturales y liderarlos. Para Dow, la implicación de los empleados y proporcionar «una experiencia única de desarrollo del liderazgo» son los dos engranajes clave de su programa. Los programas casi siempre están basados en equipos y, dado que junta empleados de todo el mundo, ofrecen una oportunidad para trabajar en un entorno multicultural.
5. **Procesos rigurosos.** Estas empresas se toman en serio sus programas y los dirigen según los estándares más elevados. Por ejemplo, al realizar cuatro proyectos piloto, Dow reconoció la necesidad de un enfoque estratégico para situar la infraestructura adecuada en su lugar y organizar la mecánica del programa.

Para los voluntarios, el proceso comienza con una solicitud formal y un proceso de selección típicamente muy competitivo para pocos puestos. Cada empresa realiza una preparación significativa por adelantado, utilizando oportunidades virtuales y en persona para que los voluntarios compartan conocimientos y trabajen juntos. Cada una tiene una política clara que proporciona el marco de re-

cursos humanos para sus programas: quién paga qué, cómo se colocan los trabajadores «de relleno», protección laboral para los voluntarios, etc.

6. **Alianzas.** Ninguna de las empresas afirmaría que puede implementar su programa por sí sola. Todas trabajan en asociación estrecha con una ONG que ha demostrado pericia y amplia experiencia en la organización concreta y en la gestión de proyectos de voluntariado transfronterizo, desde la evaluación de las necesidades y la selección de los anfitriones locales pasando por la formación cultural a la llegada de los voluntarios, hasta la gerencia de todo el proceso en el país.
7. **Aprendizaje.** Más que en cualquier otro tipo de programa de este estudio, estas empresas están buscando deliberadamente aprender sobre y de la experiencia de sus empleados voluntarios. La Boston University School of Public Health realiza una evaluación externa y un informe anual del impacto del programa Pfizer Global Health Fellows, evaluando el desempeño de los participantes y los efectos sobre el desarrollo de capacidades. IBM se asocia con Harvard Business School como evaluador independiente para adquirir conocimiento sobre el impacto del programa en los voluntarios, las comunidades a las que sirven y la empresa. Se espera que en los dos meses siguientes a su colocación los voluntarios «reflexionen, aprendan y apliquen», evaluando y compartiendo sus experiencias dentro y fuera de la empresa.

GSK realiza la supervisión interna de sus voluntarios seis meses después de su vuelta para conocer sus percepciones sobre las asignaciones y la importancia de su participación. BD ha encargado a Corporate Citizenship el caso práctico de sus tres años de voluntariado en Ghana a través de los Volunteer Service Projects. Su ONG aliada proporciona una actualización constante de los progresos después del viaje y los voluntarios entregan resúmenes informativos. Dow rastrea lo que sucede después del proyecto en las organizaciones a las que sirve, no solamente si se ha cumplido el objetivo inmediato del proyecto, sino lo que eso ha significado —¿se implementaron las recomendaciones, aumentó la producción, ganaron más dinero, mejoró la calidad del servicio proporcionado?—.

Otros modelos. Entre las empresas globales que entrevistamos hubo una variedad de enfoques al voluntariado transfronterizo. Aquí mostramos cuatro.

El programa Vacaciones Solidarias de **Telefónica** permite que 100 empleados de todo el mundo realicen anualmente acciones de voluntariado para el programa de la empresa, Proniño, que combate el trabajo infantil en Latinoamérica. Los voluntarios, escogidos anualmente de un grupo de 600, utilizan su tiempo de vacaciones y pagan su propia comida mientras que la empresa corre con los gastos de avión, hotel y costes del proyecto. Las ONGs aliadas de Proniño en hasta 10 países proponen proyectos. El programa surgió directamente de una idea presentada a la empresa por empleados de España.

A **American Airlines** (AA) puede resultarle más fácil el voluntariado transfronterizo que a la mayoría del resto de empresas porque dispone fácilmente de un medio para trasladar voluntarios de un país a otro. A través de *Airline Ambassadors* y *Medical Wings International*, ambas ONGs fundadas por empleados de AA, los voluntarios de AA organizan y participan en misiones médicas, acompañan a niños que necesitan atención médica no disponible en su país y entregan en mano ayuda humanitaria. En respuesta a catástrofes naturales, los empleados de AA utilizan sus privilegios de vuelo para trabajar con ONGs locales, apoyados por los empleados voluntarios en casa que organizan campañas de recaudación de fondos y bienes.

El programa *Connecting Hearts Abroad*, de **Eli Lilly and Company**, proporciona dos semanas pagadas al año para que 200 empleados participen en servicios de voluntariado y viajes de inmersión cultural en África, Asia, Europa del este y Latinoamérica. Son seleccionados entre los solicitantes de las sucursales de Lilly en todo el mundo, se forman equipos transfuncionales y multinacionales y, asociados con *Cross Cultural Solutions*, tienen la oportunidad de «salir fuera de las paredes de la empresa para entender mejor a la gente que toma nuestros remedios».

Manteniendo su foco en la sostenibilidad, **Fujitsu** organiza un viaje anual para plantar árboles en Borneo. Los empleados pagan sus propios gastos y utilizan una combinación de las «vacaciones voluntarias» de la empresa y tiempo personal de vacaciones. Con la contribución económica de 10.000 empleados, la empresa estableció el *Fujitsu Group Eco-Forest Park*. Voluntarios de la empresa han plantado aquí más de 37.500 árboles. La empresa también tiene un plan sabático para que los empleados de Japón puedan participar en el programa *Japanese Overseas Cooperation Volunteers*, dirigido por el gobierno, que les garantiza un puesto de trabajo a la vuelta. Cada año participan uno o dos empleados.

Consideraciones finales

Tanto el VBH como el voluntariado transfronterizo se hacen querer.

Ambos traen consigo una lógica de sentido común; su impacto debe ser mucho mayor que el «voluntariado tradicional» porque están estrechamente alineados con las competencias clave de la empresa y las habilidades de sus empleados.

Crean un sentido de «ser especial» dentro de la empresa: son competitivos, dan un toque exótico, algo de lo que toda la empresa puede sentirse muy orgullosa.

Y se avienen con los medios de comunicación. Proporcionan buenas historias, quedan muy bien en los sitios web de la empresa y es fácil generar titulares sobre sus virtudes.

Pero.

Consumen muchos recursos, limitando la extensión realista de su alcance y redefiniendo nuestra imagen de la «gran carpa» del voluntariado corporativo, reduciéndola a un espectáculo de una sola hilera de sillas.

Ambos se han utilizado en algunos fórum para realizar comparaciones denigrantes con el «voluntariado tradicional» que las empresas «habitualmente» han puesto a disposición del grueso de sus empleados.

Suelen vanagloriarse sobre el desarrollo de las habilidades y la capacidad de liderazgo de los empleados participantes, creando el peligro de que esa meta ocupe el lugar de lo que debería ser el objetivo principal: el servicio a la comunidad.

Harían bien que los defensores de ambos en reconocer que existe una razón por la que la «gran carpa» ha evolucionado como lo ha hecho. Empresas, empleados y comunidades: existen enormes diferencias entre cada una de ellas. Es necesario que haya espacio para una variedad de enfoques, y el fomento de uno o dos no debe subestimar la importancia de los otros.

Medición y evaluación

13. Fundamentos	171
14. Evaluación del desempeño	189
15. Evaluación del impacto	203

Capítulo 13

Fundamentos

Medición y evaluación. Datos, desempeño, impacto.

Esta es, más a menudo, la parte central de la discusión dondequiera y cuando quiera que los directores de los programas de voluntariado corporativo se reúnen, ya sea según el orden del día oficial o tomando una taza de café.

Desde los primeros orígenes de este ámbito, se ha producido el debate sobre qué es necesario medir, qué es necesario evaluar y cómo hay que hacerlo. ¿Qué actividades y qué resultados tendremos en cuenta? ¿Cómo juzgaremos nuestro desempeño? ¿Cómo evaluaremos el impacto de nuestro trabajo?

Sin embargo, a pesar del deseo profesional de lograr la excelencia y el impacto en su implicación con la comunidad, pocas empresas realizan la inversión necesaria para determinar si esos deseos se están cumpliendo.

En este capítulo, nos centraremos en la importancia de la medición, la situación actual de la práctica y las barreras conceptuales y prácticas frente a la medición y la evaluación. También examinaremos dos protocolos actuales, uno en EE.UU. y otro con base en el Reino Unido, pero más global, para conseguir informaciones básicas sobre voluntariado. Terminaremos tratando de responder a esta pregunta: «Desde el punto de vista monetario, ¿cuánto cuesta el voluntariado?»

En el capítulo 14, desviaremos nuestra atención para la forma de evaluar el desempeño de nuestro esfuerzo de voluntariado como un todo, y examinaremos dos grupos de parámetros desarrollados independientemente frente a las que medirnos nosotros mismos y nuestros métodos para conseguir información.

Por último, en el capítulo 15, llegamos al «santo grial»: la evaluación del impacto del trabajo que realizamos.

¿Por qué medir?

«Tienes que medir. Aunque eso signifique dar pequeños pasos, tienes que medir. Porque si mides empiezas en cierto modo a conseguir la comprensión y la aceptación de los demás.»

Esta frase es de Don Bernhard, director de Economic Development and Community Affairs en PPL Corporation, un ejecutivo experimentado en asuntos de la comunidad en una empresa eléctrica pública. Tiene su origen en una publicación muy útil del Boston College Center for Corporate Citizenship, *Measurement Demystified: Determining the Value of Corporate Community Involvement* (Rochlin, Coutsoukis y Carbone, 2001) desarrollada por el personal del centro en alianza con American Productivity and Quality

Center. Nos referiremos a ella ocasionalmente en los tres capítulos siguientes. Puede consultarse online en <http://www.bccccc.net/index.cfm?fuseaction=document.showDocumentByID&DocumentID=313>.

Capta una realidad importante. **Los negocios viven y mueren por sus números, la lengua franca de la gestión, y los números se generan midiendo.**

A lo largo de todo este libro hemos hecho énfasis en la necesidad de que las empresas apliquen a su voluntariado, y ciertamente a todo el esfuerzo de participación en la comunidad, el mismo rigor en la gestión que aplican al resto de sus negocios. Para que eso suceda las mediciones deben ser una parte integral de cualquier esfuerzo de voluntariado.

Farron Levy (2011), presidente de la consultora True Impact de EE.UU., cuyo modelo para evaluar el impacto revisaremos en el capítulo 15, refuerza eso cuando argumenta que la medición «ayuda a establecer el apoyo interno enmarcando la implicación con la comunidad en el lenguaje del negocio».

Añade dos razones más por las que la medición es esencial, ambas ciertas para cualquier función corporativa:

- Ayuda a mejorar el desempeño al identificar prácticas exitosas que pueden ser replicadas, y prácticas vulnerables que pueden reforzarse o eliminarse.
- Proporciona datos que apoyan la planificación, la toma de decisiones y la distribución de recursos.

En resumen, la medición tiene los mismos beneficios para la participación en la comunidad que para otros aspectos del negocio.

La realidad actual

Con poca sorpresa, pero con gran pesar, nos vimos forzados a concluir en nuestra investigación que:

Si bien se reconoce la importancia de evaluar el desempeño, los resultados y el impacto, existe poquísima inversión continua en medición y evaluación sostenidas y consistentes.

Durante la revisión de nuestras entrevistas con las 48 empresas participantes encontramos que la mayor parte de lo que se describía como medición y evaluación tenía un alcance limitado, no era coherente en su aplicación y era relativamente prosaico. La respuesta «contamos cosas» era la norma, mucho más a menudo que la respuesta

«medimos, valoramos, evaluamos». Había pocos ejemplos convincentes de aprendizaje y replicación.

En esto, parece que están en muy buena compañía.

Un estudio realizado por la Global Reporting Initiative (GRI, 2008), en colaboración con la Universidad de Hong Kong y RSC Asia, examinó los informes de sostenibilidad de una selección de 72 empresas realizada al azar.

Hallaron que cerca de la mitad de los informes incluyeron información sobre «servicios a la comunidad y Voluntariado de los Empleados», pero la mitad de ellos no mencionaron el enfoque general, las políticas o los objetivos subyacentes a esas actividades. El informe dice: «... para el Voluntariado de los Empleados, el foco parece ser el número de organizaciones en las que actúan, y el [nivel de] participación de los empleados en lugar de medir el efecto de esta participación en las comunidades».

El informe finaliza: «Las empresas tienden a informar sobre lo que es “más fácil” de informar, pero no necesariamente sobre lo que importa...»

Se observó también una interesante diferencia geográfica en las prácticas informativas. En la muestra aleatoria utilizada, el 76,9% de las empresas en Asia, y el 72,4% de las empresas en Norteamérica, pero solamente el 38,9% de las empresas en Europa, informaron sobre «Servicios a la Comunidad y Voluntariado de los Empleados».

Avanzando

Afortunadamente, como comentaremos más adelante, existen iniciativas para llevar la práctica de la medición y evaluación del voluntariado corporativo hacia una nueva era. Aquí repasamos esos esfuerzos, compartimos los conceptos y las prácticas sobre los que se han edificado, y tratamos de entender sus implicaciones para este campo de actuación.

Lamentablemente, el trabajo de mayor visibilidad y más a mano está en EE.UU. y en el Reino Unido, con un pequeño número de empresas que no tienen su sede ni en Europa ni en Norteamérica. Así pues, el trabajo no es realmente global y comporta el sesgo que puede prevalecer en cada país.

Dicho esto, es importante destacar el liderazgo en este área de London Benchmarking Group (LBG) y la empresa que lo dirige, Corporate Citizenship, de Points of Light Institute y de Boston College Center for Corporate Citizenship. Están estableciendo las bases para lo que en un futuro podría ser el desarrollo de herramientas y prácticas globales.

La medición y la evaluación no es un terreno estéril. Pero es uno en el que los brotes están empezando a salir recién ahora. Sobreviven, todavía no crecen con fuerza. Con el

tiempo, es posible que se conviertan en una parte constitutiva de lo que hemos dado en considerar una práctica estándar del voluntariado corporativo.

Las barreras a la medición

¿Por qué las prácticas de las empresas se quedan atrás las creencias que profesan?

Existen barreras conceptuales/filosóficas para la medición. Entendiéndolas podemos empezar a desarrollar estrategias para superarlas.

Barreras conceptuales/filosóficas para la medición

- El voluntariado es un proceso complejo con muchos copartícipes, muchas medidas posibles y muchos resultados e impactos potenciales.
- El voluntariado a menudo se da sobre intangibles que pueden parecer difíciles de medir.
- Puede existir resistencia a incentivar el voluntariado «por los números».

La complejidad. C&A en Brasil está realizando contribuciones conceptuales importantes para entender el voluntariado. Reconocen la complejidad del proceso, uno en el que «algunas mediciones son posibles, pero no hacen justicia al programa».

Así pues, su objetivo es desarrollar un sistema de evaluación que vaya más allá de los datos sobre el impacto para posibilitar el aprendizaje y la reflexión.

Luiz Covo, coordinador del programa de voluntariado de C&A, lo dice de esta forma: «Asegurar que lo que es importante sigue siendo importante, y que lo que es secundario sigue siendo secundario, no es una tarea trivial. A menudo, lo secundario puede convertirse en importante y lo que es importante en secundario.»

Esto puede conducir a una nueva versión de la «oración de la serenidad» para aquellos que rezan:

Que nos sea concedida la sabiduría para distinguir lo que tiene importancia primaria de lo que es secundario. Que esa sabiduría se traduzca en una selección cuidadosa de los datos que realmente necesitamos obtener y que sencillamente nos abrumarán con más de lo que queremos o necesitamos saber. Que siempre mantengamos nuestros objetivos como nuestra guía, que nuestras encuestas sean cortas y nuestras preguntas precisas.

Los intangibles. Al inicio de *Measurement Demystified* (Rochlin et al., 2001), los autores, hablando de la implicación corporativa con la comunidad, destacaron que

«se trata de intangibles: relaciones, reputación y responsabilidad. ¿Cómo se mide el desempeño de una empresa en estas áreas?»

Esa sensación de intangible es una verdad nitida para el voluntariado. Para empresas como **The Walt Disney Company** y **American Airlines**, la parte integral de su voluntariado es su apoyo para programas que hacen realidad los deseos de niños con enfermedades potencialmente fatales. En American Airlines, los empleados se convirtieron en emprendedores voluntarios e incluso crearon la Something mAAgic Foundation para apoyar a las ONGs que convierten los deseos en realidad.

Sin embargo, como aprendimos de nuestra entrevista con el personal de Disney, lamentablemente no existe un «medidor de la felicidad» que pueda medir realmente el impacto que un deseo concedido o una visita de un personaje de Disney pueda tener en un niño y en su familia.

Esto tiene implicaciones significativas para el tipo de información válida, cómo la obtenemos y qué hacemos con ella. Examinaremos estos puntos de forma más detenida cuando comentemos la evaluación del impacto.

La resistencia. En nuestra investigación conocimos a varias empresas en las que el voluntariado está motivado «por los números». Es decir, los altos directivos establecen expectativas elevadas, que con frecuencia se expresan como niveles de participación del voluntariado que hay que lograr. Incluyen el número total de empleados que deben implicarse, el porcentaje total de empleados que realizarán voluntariado, el número total de horas que se dedicarán al voluntariado y así sucesivamente. Una empresa confesó no solo que su «número» realmente tenía poco que ver con el desempeño pasado o incluso probablemente futuro, sino que provenía esencialmente de la nada, pero que ¡... qué buenas sensaciones le provocaban!

Los escépticos ven la preocupación por «los números» como una forma de desviar la atención de la innovación, del valor para el empleado y para la empresa que realiza tareas de voluntariado, y de los beneficios para la comunidad donde se está actuando.

Algunas de esas empresas son las que tienen «los números» en el centro de su negocio, donde cualquier cosa, en algún momento, se cuenta, mide y evalúa. Para ellas es un principio natural y probablemente necesario desde un punto de vista organizativo para su trabajo. No hacerlo «según los números» lo haría mucho menos importante y tendría menos probabilidades de éxito en su ambiente.

Pero también conocimos empresas para las que el enfoque «alcanzar las metas» era incómodo y parecía inadecuado. Si bien apreciaban la idea de medir y estaban interesa-

das en modificar su desempeño con el tiempo, no estaban convencidas de que «más» fuera la forma más adecuada de evaluar el voluntariado.

Ellas ven la preocupación por «los números» como una manera de desviar la atención de la innovación, de la importancia para los empleados que realizan labores de voluntariado y para la empresa, y de los beneficios para la comunidad a la que sirven.

A algunos de los escépticos de las mediciones les preocupa que dicho enfoque desvirtúe el «voluntarismo» de la actividad más que demostrar el compromiso corporativo. Puede conducir, en su opinión, a aumentar la presión para que los empleados «hagan voluntariado», hasta el punto de que se vuelva contraproducente y el entusiasmo se vea sustituido por una sensación de obligatoriedad.

Barreras prácticas. También existen barreras prácticas que, mientras alimenten el escepticismo, pueden ser impedimentos reales para una medición eficaz.

Barreras prácticas a la medición	Sus características
Bajas expectativas por parte de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Menor demanda de responsabilidad y desempeño que en otras funciones empresariales • Menor disposición a invertir en los recursos humanos y financieros requeridos • Se acepta un formato menos rígido como «prueba» • Se basa en anécdotas, observaciones y evaluaciones de sentido común más que en datos concretos • Acepta el sentido subjetivo de cómo la gente se «siente» sobre su experiencia de voluntariado • Se aceptan comentarios críticos de las ONGs aliadas a pesar de su interés personal en mantener relaciones positivas con la empresa
Ausencia de sistemas de obtención de datos	<ul style="list-style-type: none"> • No existen sistemas de obtención de datos, de forma que no existe un conocimiento real de la naturaleza y el alcance del voluntariado actual • Las expectativas para la obtención de datos son más rigurosas en el territorio o país de la sede central que en el resto del sistema corporativo • Ausencia de estándares coherentes y ampliamente aceptados en toda la empresa para informar sobre la RSC, la implicación con la comunidad, el voluntariado • Ambivalencia con respecto a la obligatoriedad de cobertura informativa
Ausencia de estándares	<ul style="list-style-type: none"> • No suelen aceptar los estándares globales; así pues, no existe una forma sencilla de comparar frente a los objetivos estándar o frente a los objetivos de otras empresas

Barreras prácticas a la medición	Sus características
Ausencia de modelos	<ul style="list-style-type: none">• Ausencia de modelos estandarizados y aceptados globalmente para la obtención de datos• Pocos marcos de adopción por parte de las empresas para asegurar su coherencia
Diferencias globales/regionales	<ul style="list-style-type: none">• La diferente concepción del voluntariado enraizado en diferentes culturas dificulta el desarrollo de medidas comunes• Dificultad en la aceptación de las definiciones de los diferentes aspectos del voluntariado por parte de las empresas

«Si no sabemos dónde vamos...

... ¿cómo sabremos que hemos llegado?»

Existen tantas variaciones sobre esa frase que es imposible atribuirle correctamente, pero claramente hace referencia a cualquier intento por medir y evaluar nuestro trabajo.

Los autores de *Measurement Demystified* (Rochlin et al., 2001) lo definieron mejor:

... comenzar antes de empezar. Antes de lanzar una nueva iniciativa hay que decidir qué resultados queremos lograr... la parte más importante del proceso de crear y medir el valor comienza al principio de la planificación de estrategias, programas y actividades.

La simiente de las medidas utilizadas para determinar lo que se ha logrado descansa en esa definición inicial de los resultados deseados.

Aún así no estaba claro en qué grado las empresas que entrevistamos eran rigurosas en el establecimiento de sus objetivos. Es, evidentemente, una pregunta en cierto modo difícil de plantear: «Oh, por cierto, ¿os hacéis una idea de lo que queréis conseguir antes de iniciar un programa?» E incluso más difícil de responder: «¿Por qué? No, no nos la hacemos. Simplemente nos lanzamos a la piscina y esperamos lo mejor.»

Si bien no vimos muchas evidencias de «zambullidas», tuvimos la sensación de que algunas empresas no eran tan rigurosas como podrían ser a la hora de identificar los diferentes co-partícipes de cada actividad y definir los resultados deseados asociados a cada una de ellas.

Parte de ese proceso consiste en asegurar que los objetivos se orienten hacia afuera y hacia adentro.

Los objetivos orientados hacia afuera tienen relación con el impacto que deseamos tener sobre un determinado problema, tema o grupo objetivo en la comunidad.

Los orientados hacia adentro tienen relación con los resultados que buscamos dentro de nuestra empresa, ya sea el número de personas movilizadas o el grado en que los empleados voluntarios utilizan sus habilidades laborales actuales o aprenden y practican otras nuevas.

Una vez se pueda afirmar, con claridad, confianza y la confianza y validación apropiadas, «estas son las cosas que queremos lograr con esta actividad», se habrán establecido las bases para definir las medidas a aplicar para saber si se logran y, así, identificar la información que hay que obtener.

Obteniendo la información

La mayoría de las personas estarán de acuerdo en que es una muy buena idea obtener estadísticas básicas acerca del voluntariado –quién está haciendo qué, de qué forma, con qué resultados–. Hacerlo, no obstante, no es tan fácil como podría pensarse.

La realidad es que no hay estándares aceptados y consensuados de forma global en relación a los datos que deberían obtenerse; en verdad, ni siquiera existe un acuerdo sobre cómo definir algunos de los datos más básicos (por ejemplo, cuáles son las horas de voluntariado que se contabilizan).

London Benchmarking Group, en el Reino Unido, y Points of Light Institute (POLI), en EE.UU., están trabajando de forma independiente sobre sistemas estandarizados de obtención de informaciones. Ambos son enfoques notables y positivos en dirección a un marco único en el que se puedan basar las empresas. Disponer de datos comparables, fiables y coherentes es esencial para la madurez en este campo de actuación.

London Benchmarking Group (Reino Unido)

London Benchmarking Group, popularmente conocido como LBG, se creó en 1994 como respuesta a la necesidad que tienen las empresas de disponer de un modelo para medir la implicación corporativa con la comunidad. En la actualidad, ha crecido hasta formar una red de más de 120 empresas.

Si bien LBG está trabajando para desarrollar una herramienta «global» creíble, las empresas de fuera del Reino Unido siguen siendo una minoría, aproximadamente el 30% del total, provenientes de Europa, Norteamérica, Oriente Medio y Asia-Pacífico, con solamente una participación limitada por parte de las empresas con sede en EE.UU. y en Asia.

LBG fue creada y está dirigida por la consultora Corporate Citizenship con sede en Londres. Sus miembros participan muy seriamente a través de un «grupo dirigente» que contribuye a asegurar la calidad y la coherencia de la aplicación del modelo LBG.

Su objetivo es ofrecer una medida común para las contribuciones a la comunidad en metálico, tiempo y bienes. Según David Logan, cofundador de Corporate Citizenship, su modelo «utiliza los conceptos y el lenguaje de los negocios –entradas, salidas e impacto– para alinearse con las empresas. Permite que estas sean conocidas por lo que consiguen, no por lo que dan».

El uso de la herramienta permite a las empresas medir y tener un punto de referencia frente a otros grupos, todos ellos utilizando las mismas definiciones. Proporciona estimaciones internas precisas y datos que las empresas pueden utilizar externamente como deseen.

Aquí están los aspectos peculiares del método de LBG para el voluntariado.

LBG define una «contribución de tiempo» como «el coste para la empresa de las horas laborales pagadas que los empleados dedican a una organización o actividad de la comunidad». En ese concepto incluyen el voluntariado de los empleados, los «préstamos de profesionales», las actividades para la recaudación de fondos y la supervisión de las colocaciones puestas en práctica.

Como explica Jon Lloyd, consultor senior en Corporate Citizenship, que dirige a LBG, la consultora contabiliza «cualquier actividad que beneficie a la sociedad durante el tiempo de trabajo remunerado», esté o no organizada por la empresa. Su principio fundamental es que a los empleados se les paga el tiempo, sin tener en cuenta si, de hecho, están haciendo eso bajo algún tipo de arreglo de «tiempo flexible».

Contabilizan por separado las «horas apalancadas», aquellas realizadas fuera del tiempo de trabajo remunerado, para saber «si puede establecerse que el empleado ha comprometido su propio tiempo como consecuencia del incentivo o el apoyo de la empresa». Pero «el tiempo comprometido por los empleados que no depende del apoyo de la empresa» no se contabiliza como contribución de esta o como tiempo apalancado.

Como se describe más adelante, eso les permite calcular el valor monetario que el voluntariado representa para la empresa respecto a las horas trabajadas durante el tiempo remunerado. Pero no calculan el valor monetario de las horas apalancadas.

Points of Light Institute (EE.UU.)

Los *Employee Volunteer Program Reporting Standards* de Points of Light Institute se desarrollaron en 2006 y se revisaron en 2010. El objetivo es proporcionar «un enfoque

estandarizado de la información, medición y desempeño de referencia para los programas de voluntariado para empleados (PVE)».

Estos son los estándares para la obtención de datos y documentación. Tratan de establecer coherencia con respecto a qué datos deben obtenerse sobre voluntariado de los empleados y cómo debe realizarse esa obtención.

No son estándares absolutos frente a los que las empresas puedan medirse ellas mismas. Si un número suficiente de empresas adoptan este marco e informan de sus datos, esto puede llegar a convertirse en un recurso de referencia para las empresas. Por último, si se combina con otras investigaciones, los datos podrían contribuir a formular estándares objetivos de desempeño.

El informe más reciente (en el momento de escribir este libro, agosto de 2011) sobre estándares de información se puede consultar online en <http://www.pointsoflight.org/sites/default/files/2010-POLI-EVP-Reporting-Standards.pdf>.

Aquí no repetiremos todo el marco detallado pero queremos llamar la atención en los componentes clave debido a su importancia potencial en este terreno y en alguna de sus implicaciones.

También es importante destacar por qué no puede funcionar como herramienta global, dados sus orígenes norteamericanos. A pesar de que prácticamente todas las empresas miembro del POLI/Hands on Network Corporate Service Council, bajo cuyo paraguas se está realizando este trabajo, operan globalmente, ninguna posee su sede central fuera de EE.UU. Por tanto, aunque pueden brindar una perspectiva «internacional», no está claro que puedan ofrecer el tipo de perspectiva «global» múltiple, vital para crear una herramienta global.

Dicho esto, también es importante reconocer que POLI y sus empresas no han afirmado que esta sea una herramienta global. En realidad, es posible que aún no esté claro el grado en el que incluso esas empresas norteamericanas la utilicen o puedan utilizarla para obtener información para todos sus sistemas globales.

Definiciones

El foco se centra en los programas de voluntariado que son, efectivamente, controlados por la empresa. Su definición:

Un programa de voluntariado para empleados (PVE) es un esfuerzo planificado y dirigido que busca motivar y capacitar a los empleados para que sean voluntarios eficaces siguiendo las líneas del empleador. Típicamente, los PVE ofrecen un grupo estructurado de actividades de voluntariado programadas específicamente para los empleados de una empresa.

Una definición complementaria indica que «las actividades de voluntariado realizadas a través de un PVE deben estar asociadas a horas pagadas por la empresa registradas o informadas por los propios empleados voluntarios o por los demás a través del PVE».

Estas definiciones pueden, en la práctica, ser demasiado limitadas en función de la interpretación que se haga. Por ejemplo:

- ¿Un programa creado sobre el liderazgo de los equipos de voluntarios, con decisiones sobre lo que se hará y cómo se hará, que reposan en los propios empleados voluntarios, se ajusta a esta definición?
- ¿Es posible que algunos aspectos de lo que la empresa considera su programa de voluntariado se ajusten y otros no? Si es así, ¿está claro cómo las empresas deberían diferenciarse entre ellas?

Otra parte de la definición de actividades de voluntariado indica que deben «beneficiar a una organización sin ánimo de lucro».

Esto excluiría a cualquier actividad que no trabajase con o a través de una organización sin ánimo de lucro/ONG. Así, por ejemplo, no se contabilizaría si los empleados voluntarios cultivasen verduras en terrenos de la empresa, las cosecharan y las llevasen a un barrio de bajos ingresos distribuyéndolas directamente a los residentes.

Si bien esto tiene el mayor sentido para las empresas que trabajan en alianza con ONGs, no es la única forma de hacer voluntariado. En muchos países, en particular donde el voluntariado corporativo está en sus fases iniciales de desarrollo, esto puede ser una limitación inadecuada y podría excluir al voluntariado de base realizado por empleados con el apoyo de la empresa, en particular en zonas donde las ONGs son débiles o inexistentes.

Quién realiza labores de voluntariado

Los estándares diferencian oportunamente entre los diferentes tipos de empleados voluntarios, proporcionando categorías que pueden ser útiles en líneas generales: tradicional, basado en habilidades, pro bono e invitados (jubilados, familiares y amigos).

Aquí, el uso de la palabra «tradicional» no tiene carácter denigrante, como observamos que tiene en otras acepciones: solamente describe. Existe una valiosa diferencia entre basado en habilidades y pro bono. La categoría «invitados» se vería reforzada con la inclusión de clientes, consumidores, proveedores, etc.

Qué obtener y sobre qué informar

Los estándares obligan a obtener datos en cinco áreas: organizaciones externas aliadas, tipos de voluntarios, categorías de actividades de voluntariado, datos demográficos de los voluntarios y horas de voluntariado.

Existen referencias detalladas sobre cómo contabilizar las horas diferenciándolas entre «pagadas por la empresa» y no pagadas, y si el voluntariado se produce dentro o fuera del horario laboral.

Métrica

Un componente clave de los Estándares de Información consiste en utilizar los datos para producir las métricas de los PVE. Existe una amplia variedad de mediciones, y los cálculos utilizados para crearlas están bien descritos.

La mayoría de los cálculos propuestos son relativamente sencillos: qué porcentaje de empleados realizan labores de voluntariado; cómo se dividen proporcionalmente los tipos de voluntarios respecto del número total; cuál es la proporción de voluntariado «pagado por la empresa» respecto al no pagado.

¿Funcionará?

Se requiere una gran inversión de tiempo y energía para que las empresas implementen los estándares. Para muchas, eso significará cambios en sus sistemas de información interna. Para otras, significará crear esos sistemas, en particular si se trata de obtener datos de las operaciones de la empresa fuera de EE.UU.

El objetivo de obtener e informar de datos coherentes y estandarizados es tremendamente importante. Points of Light Institute ha realizado un gran trabajo creando un marco potencialmente viable. Espera disponer de las herramientas para informar hacia finales de 2011.

La incumbencia recaerá entonces sobre las más de 30 empresas que se comprometieron con este abordaje; tendrán que demostrar que este nivel de obtención de datos es suficientemente importante como para que realicen la inversión necesaria.

¿Cuánto vale el voluntariado?

Utilizando los «conceptos y lenguaje» de los negocios, como hace LBG, se llega en última instancia a la pregunta de cómo dar un valor monetario a las horas de voluntariado. En la actualidad es habitual utilizar un «reemplazo de salario». Aquí presentamos un resumen de lo que se está haciendo o puede hacerse.

Cálculo nacional global (EE.UU., Corea, Inglaterra)

Estados Unidos. Desde como mínimo 1990, Independent Sector, una ONG nacional que defiende el sector del voluntariado y la filantropía en EE.UU., ha calculado y publicado el valor monetario del voluntariado. Tiene gran aceptación, es muy citado y utilizado en todo el país.

En 2010 ese valor era de 21,36 dólares por hora.

Para su cálculo, utilizan las estadísticas del gobierno de EE.UU. sobre el sueldo promedio por hora de todos los trabajadores de la producción y los autónomos en las nóminas de empresas privadas no agrícolas, incrementada en un 12% como estimativa de beneficios adicionales.

Es esencial destacar las limitaciones de la información inicial utilizada. No incluye a las personas que trabajan para el gobierno a ningún nivel. Tampoco incluye a los directivos ni cualquier provisión para personas con habilidades especializadas.

Independent Sector también da un valor promedio del voluntariado para cada estado. En 2009 osciló desde 14,89 dólares por hora en Montana, hasta los 27,17 dólares por hora en Nueva York.

Puede consultarse más información en www.independentsector.org/volunteer_time.

Corea. En Corea se realizó un cálculo paralelo utilizando el salario promedio de las ocupaciones, excepto agricultura y pesca, como publica anualmente el Korean Central Bank. Se contabilizan aproximadamente a 10 dólares americanos por hora.

Inglaterra. Volunteering England sugiere dos métodos similares para calcular el valor del voluntariado. El primero utiliza el sueldo promedio por hora bruto para los empleados a tiempo completo en Inglaterra (13,90 libras esterlinas en 2008); el segundo utiliza las tasas de pago locales, todas calculadas por el Office for National Statistics.

Cálculos dentro de la empresa

Como se explica en *LBG Guidance Manual (Corporate Citizenship, 2008)*, LBG trata de «establecer una cifra que refleje de la forma más precisa posible el coste real para la empresa de un empleado que participa activamente en una actividad de la comunidad durante el tiempo de trabajo remunerado».

Sugieren utilizar informaciones del departamento de RR.HH. de la empresa o su informe anual para calcular un salario promedio por hora en ella. Cuando no se dispone de datos recomiendan utilizar el cálculo nacional de la Office for National Statistics.

Cálculo basado en habilidades

La consultora True Impact trabaja con los mismos datos del Bureau of Labor Statistics de EE.UU. que Independent Sector, pero utiliza valores específicos de la actividad. Farron Levy (2011) escribe que otorgando diferente valor monetario a las diferentes acti-

vidades se «ayuda a los gestores del voluntariado a tener una mejor percepción sobre lo bien apalancadas que están las horas de voluntariado en términos de generar valor para sus organizaciones beneficiarias».

Cuando trabaja con empresas individuales, él y sus colaboradores utilizan datos internos de la empresa para contabilizar el valor de diferentes actividades. Subraya que «lo que alguien recibe como salario o lo que se paga a los típicos clientes, no es relevante para calcular el valor del servicio de voluntariado, a menos que esa persona realice su servicio profesional» como voluntario.

El cálculo debe basarse en el valor del **trabajo** que se está realizando, **no** en la ocupación del voluntario.

Lo perfeccionan más aún asegurar que cuando miden los servicios profesionales pro bono calculan lo que probablemente le hubiese costado a una ONG adquirir ese servicio en el mercado abierto. Esto se basa en la suposición de que las ONGs típicamente no pagan las mismas tasas corporativas por servicios similares.

Points of Light Institute ha creado una herramienta útil, la calculadora del impacto económico del voluntariado, que utiliza los mismos valores específicos para la actividad que el Bureau of Labor Statistics.

Es fácil de usar. Un menú desplegable y una herramienta de búsqueda permiten identificar ocupaciones y/o habilidades específicas. Una vez seleccionadas, se muestra la tasa horaria más un 12% de beneficios adicionales. Introducir el número de horas de voluntariado completa el cálculo.

Así pues, un voluntario que proporcione 50 horas de ayuda administrativa en una biblioteca de la comunidad vale 12,19 dólares por hora o un total de 609 dólares, mientras que un abogado voluntario que proporcione servicios legales a esa biblioteca vale 59,55 dólares por hora, o lo que es lo mismo, un total de 2.977 dólares.

La calculadora puede encontrarse en <http://www.handsonnetwork.org/tools/volunteercalculator>.

La organización internacional del trabajo

Lester Salamon, director del Center for Civil Society Studies en la Universidad la Johns Hopkins, ha sido durante mucho tiempo un líder global en la promoción y la implementación de protocolos para medir el sector del voluntario y el voluntariado. Trabajando en colaboración con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Grupo Internacional de Expertos Técnicos, él y sus colaboradores desarrollaron el *ILO Manual on the Measurement of Volunteer Work*.

Hace un llamamiento para que todas las agencias de estadística nacionales del mundo midan la cantidad y el valor económico del voluntariado a través de la mano de obra regular u otras encuestas domésticas. A medida que sea adoptado por cada país, generará datos comparables sobre el voluntariado.

La adopción del manual de la OIT en todo el mundo será un esfuerzo a largo plazo. Para más información sobre la coalición internacional que lidera este esfuerzo, ir a www.ccss.jhu.edu y buscar «Global Volunteer Measurement Project». El manual puede consultarse online en <http://ccss.jhu.edu/publications-findings?did=136> y en http://www.ilo.org/stat/Publications/lang--en/WCMS_162119/index.htm.

El abordaje de la OIT se basa en la evaluación del valor económico del trabajo concreto realizado, descrito por los voluntarios individuales.

En un giro interesante para el voluntariado corporativo, este protocolo requiere que el voluntariado ejercido durante el tiempo de trabajo se segregue del realizado en tiempo personal. Puesto que las estadísticas laborales nacionales ya contabilizan el valor del tiempo pagado por el trabajo de la gente, incluir las mismas horas en la categoría de voluntariado sería contarlas dos veces.

Esto no desmerece la importancia del voluntariado «en tiempo de la empresa» ni significa que no se registre. Simplemente está, por razones técnicas obvias, en una categoría diferente.

Consideraciones finales

La voluntaria y consultora en gestión de organizaciones sin ánimo de lucro Linda Graff (2009), de Canadá, dice que el «abordaje de reemplazo de salario» que hemos descrito anteriormente «simplemente [produce] una cantidad equivalente a lo que la organización *no ha pagado* por el trabajo realizado por los voluntarios. Realmente no tiene conexión alguna con el *valor real* del propio trabajo».

Y argumenta: «Cualquier modelo de valoración del trabajo voluntario debe tener en cuenta el hecho de que los beneficios que fluyen de ese trabajo no son unidireccionales. En lugar de eso, los beneficios del trabajo voluntario fluyen en muchas direcciones, y muchas personas y entidades los recogen de cada acto del voluntariado.»

Levy (2011), en True Impact, coincide. Ha escrito: «Para obtener un impacto económico total tendríamos que examinar el resultado del voluntariado en las organizaciones sin ánimo de lucro y en sus beneficiarios, y en qué grado eso ha tenido efectos económicos en dominó, lo que, en el caso del voluntariado tradicional, a menudo no es realista.»

Retomemos nuestra discusión anterior sobre los intangibles del voluntariado, los beneficios e impactos que posiblemente no pueden cuantificarse.

David Boyd-Thomas, de UBS, en Hong Kong, me lo dijo muy claro en un correo electrónico: «¿Cómo valoras un tutor para un estudiante de enseñanza secundaria?»

¿Cómo valora el «consumidor», ya sea una ONG, una agencia gubernamental o un individuo, el servicio voluntario que recibe?

¿Cómo tienen en cuenta en sus informes ese valor percibido las empresas o los observadores independientes?

¿Cómo aseguramos que un valor monetario calculado no se convertirá en la forma predominante de percepción del voluntariado corporativo por parte de las empresas y de la opinión pública?

No hay duda que la medición y la evaluación serán inherentes al apoyo continuo de las empresas al voluntariado. Desarrollar los sistemas adecuados, articular su viabilidad y crear apoyo para ellos son los desafíos permanentes.

Capítulo 14

Evaluación del desempeño

Ed Koch, alcalde de la ciudad de Nueva York en la década de 1980, fue famoso por parar a los ciudadanos por la calle y preguntarles: «¿Cómo estoy yendo?», como forma de evaluar su desempeño.

Al menos, una parte del proceso la hacía bien: tenía una idea de las percepciones de los demás sobre su desempeño.

Pero le faltaban —o quizás los mantenía ocultos a la vista del público— los estándares para comparar las respuestas obtenidas.

Las evaluaciones del desempeño bien realizadas requieren un medio para conocer las opiniones y ciertos estándares como punto de partida.

En este capítulo, presentaremos dos herramientas para evaluar el desempeño de los esfuerzos de voluntariado de una empresa que disponen de ambos elementos. Con la intención de ser totalmente transparente, quiero destacar que tengo un interés personal en uno de ellos, los Indicadores de Desempeño de los Programas de Voluntariado Corporativo, ya que fui uno de sus desarrolladores.

Aunque son similares en muchos aspectos, los dos ofrecen perspectivas diferentes sobre la eficacia del desempeño. Le instamos a que los pruebe.

Los Indicadores de Desempeño del voluntariado corporativo

Los Indicadores de Desempeño (ID) nacieron en Brasil en 2003 cuando Mónica Galiano y yo estábamos trabajando juntos en un trabajo innovador para promocionar el voluntariado corporativo en el corazón industrial del país, el estado de Minas Gerais. Nos dimos cuenta que las empresas de la región decían lo mismo que habíamos escuchado en otras partes de Brasil, en Estados Unidos y alrededor del mundo: «Ayúdenos a medir la calidad de nuestro programa.»

Nuestro objetivo era crear una herramienta sencilla y fácil de utilizar que demostrase a las empresas tanto los puntos fuertes como las áreas de posible mejora en sus esfuerzos de voluntariado.

Trabajamos con 14 empresas en Brasil para desarrollar la primera versión de los ID. Aprovechamos sus conocimientos como complemento a nuestra propia experiencia, y asegurándonos de que podríamos obtener algo descomplicado para que ellas efectivamente los pudieran usar. Desde entonces hemos oído las opiniones de empresas de Estados Unidos y los hemos mostrado alrededor del mundo.

Que pudiésemos iniciar el proceso de desarrollo en Brasil es un reflejo de cómo, incluso entonces, el voluntariado corporativo se convertía en una respuesta, de amplia aceptación, a las expectativas rápidamente crecientes en el mundo sobre responsabilidad social corporativa y compromiso con la comunidad.

También es testimonio del rápido e innovador desarrollo del voluntariado corporativo en Brasil, el quinto país más grande del mundo y en la actualidad uno de los líderes mundiales del voluntariado.

Entonces creíamos, y lo seguimos creyendo ahora, que los principios fundamentales subyacentes al voluntariado corporativo «de talla internacional» son verdaderamente universales, al igual que los principios fundamentales de las empresas globales exitosas. Así pues, esperamos que los indicadores de desempeño tengan un valor significativo para las empresas de todo el mundo.

De la esperanza a la realidad

Antes de compartirlos es importante decir que nuestras esperanzas no se hicieron realidad. Los Indicadores de Desempeño se han usado sobre todo en Brasil, y un puñado de empresas en otros países los han probado. Creemos que las razones de ese uso limitado son instructivas y esperamos que importantes para otros que puedan emprender esfuerzos similares.

En primer lugar, diseñamos una herramienta online que permitía a las empresas conocer las opiniones de una audiencia interna tan amplia como deseasen. De este modo podrían, en teoría, invitar a responder a cualquier empleado. Pero, de forma más realista, podrían abordar a gente en posiciones de liderazgo, bajando en la jerarquía hasta donde deseasen, a empleados voluntarios que dirigen los programas locales de voluntariado, o solamente a aquellos del equipo operativo que cuidan. La herramienta podría utilizarse en cualquier nivel de la empresa: desde un diagnóstico global hasta la autoevaluación de una única unidad.

Descubrimos que implementar concretamente esta encuesta era bastante difícil en muchas empresas. **Se necesitaba un permiso especial. La política de privacidad impedía** que nos facilitasen las direcciones de correo electrónico. Era difícil que los empleados accediesen a las encuestas online fuera del sistema de la empresa. Y así sucesivamente.

En segundo lugar, diseñamos los Indicadores de Desempeño para conocer la percepción interna sobre lo bien que la empresa estaba realizando la planificación e implementación de sus esfuerzos de voluntariado. Nuestra esperanza era que, con el tiempo, podríamos obtener suficientes datos para que las empresas pudieran compararse unas con otras.

En la práctica descubrimos que las empresas o no deseaban o no querían o no podían comprometerse con el trabajo que se requería para utilizar los ID. Se contentaban con las encuestas que hacían al final de las actividades, y que usaban para corroborar lo bien que un proyecto había salido. Plantear grandes cuestiones sobre la eficacia global provocaba menos interés.

Esto pudo haber sido consecuencia del tiempo necesario para utilizar los ID. Requiere que la gerencia le dedique tiempo para implementarlo, decidir quién lo supervisará, quién lo promocionará internamente, etc. Se necesita quizás hasta media hora para rellenar la encuesta (nuestra sorpresa más grande fue la cantidad de encuestados que lo dejaron a la mitad).

También se necesita tiempo para interpretar los resultados. Nuestro modelo implicaba que aquellos con una mayor responsabilidad en la empresa con respecto al voluntariado trabajasen con los datos, discutiesen la relevancia de los resultados para su empresa, estableciesen prioridades frente a las principales fragilidades e hiciesen planes de acción.

Así pues, utilizar bien los ID no es algo que se pueda hacer a la ligera. No es el tipo de encuesta rápida de autoayuda que se encuentra en revistas populares, periódicos o en la red. Se necesita invertir tiempo.

También tuvimos la sensación de que quizás las empresas realmente no querían saber cuál era su desempeño, al menos cuando esa evaluación incluía escuchar comentarios críticos detallados de todos sus sectores.

Es verdad que evaluar el desempeño frente a estándares, en la práctica, no era tan importante para las empresas como medir los resultados o el impacto de su voluntariado.

En tercer lugar, no realizamos una inversión suficiente para promocionar los ID. Nuestro modelo de negocio era imperfecto y ni de forma individual ni conjunta teníamos el tiempo ni los recursos para sacarlo adelante, en particular debido a que, como consultores independientes, no disponíamos de una base organizacional para darle credibilidad, ni de un grupo de empresas dispuesto a participar o de apoyo económico para divulgarlo y mantenerlo.

El modelo

Los seis conceptos presentados en el capítulo 8 son el punto de partida de los Indicadores de Desempeño.

Los seis «elementos esenciales», el mayor componente del marco conceptual para los ID, se conectan directamente con aquellos seis conceptos que describían lo que consi-

deramos componentes clave para el éxito de los programas de voluntariado corporativo. El resto de la herramienta se desarrolla a partir de ellos.

Las 60 medidas

Pruebas de desempeño muy específicas.

Cinco medidas por indicador muestran su grado de implementación.

Los 12 indicadores

Ayudan a determinar si los elementos están implementados.

Mide el grado de implementación de los indicadores en una empresa.

Los seis elementos esenciales

Grado de implementación en una empresa según los datos sobre medidas e indicadores y evaluación global de cada elemento por parte de ella.

Así pues, para rellenar los ID, un usuario responde a 60 afirmaciones, indicando si la medida es:

- En general no es cierta para la empresa.
- Cierta en su mayor parte, pero podría tener más peso.
- Completamente cierta.

Creíamos que era importante no crear estándares rígidos o artificiales. En realidad, no creemos que sean medidas cuantitativas objetivas y absolutas. Tampoco creemos que un criterio estricto sea necesariamente útil para mejorar el desempeño.

En lugar de eso, los ID constituyen una aspiración, un sistema en el que las empresas pueden tratar de crecer y mejorar con el tiempo. Son una manera de comprobar el nivel actual de desarrollo y de establecer nuevos objetivos y estrategias evolutivas.

Los seis elementos esenciales

Aquí, pues, tenemos las descripciones de los seis elementos esenciales. A medida que los leas, reflexiona sobre cómo los mide tu empresa y hasta qué punto te parecen ciertos.

I. Compromiso de los líderes y ambiente organizacional positivo

La empresa reconoce que actuar como miembro responsable de la sociedad es un factor esencial para el éxito. Se compromete con la responsabilidad social

corporativa como parte estratégica de hacer negocio. Puesto que reconoce que su gente es uno de los activos más importantes, se compromete a alentar y facilitar que sus empleados se impliquen de forma activa en sus comunidades. Los directivos de todos los niveles crean ambientes positivos que valorizan y estimulan el voluntariado de los empleados en la comunidad.

II. Marco de políticas que favorece un excelente desempeño

La empresa ha implementado las políticas, los procesos y estructuras necesarias para implicar de forma efectiva a los empleados en la comunidad. Se les alienta a todos a participar en todas las fases de planificación, implementación y evaluación de las actividades que son adecuadas sus unidades en la empresa y para las comunidades.

III. Alianzas sólidas con la comunidad

Se han establecido alianzas sólidas con la comunidad –con alianzas de base, organizaciones sin ánimo de lucro y con el gobierno– que identifican sus prioridades y aseguran que los recursos del voluntariado de la empresa se concentran en ellas. La alianzas se entienden como una forma de aumentar la capacidad de estos aliados para hacer más cosas y servir a más gente. La empresa se empeña para asegurar que sus aliados en la comunidad tienen voz por igual a la hora de definir y planificar su trabajo conjunto.

IV. Gestionando para el impacto, la sostenibilidad y la innovación

Las empresas gestionan el voluntariado de sus empleados de forma a aumentar al máximo el impacto, fomentar y estimular la innovación y crear programas sostenibles. Se aplican los mismos estándares rigurosos en la gestión de estos esfuerzos que en sus operaciones empresariales esenciales.

V. Aprendiendo con las acciones

Excelencia y alto impacto se construyen sobre un compromiso de aprender de la experiencia y de poner en acción el conocimiento recién desarrollado en función de la mejoría constante. La mayoría de las empresas obtienen datos sobre la naturaleza, el alcance y los resultados de las actividades de voluntariado de sus empleados –cuánta ayuda se brinda, a quién, etc.–. Las compañías comprometidas con la excelencia a lo largo del tiempo, trabajan intensamente para convertir esos datos, mediante su análisis, en conocimiento que les ayude a mejorar cada aspecto de su trabajo.

Las empresas verdaderamente excelentes dan el gran paso de invertir en técnicas formales de evaluación que demuestren el impacto de las acciones voluntarias de sus empleados. A través de comprobaciones anteriores y posteriores a la acción son capaces de rastrear los cambios resultantes de su trabajo

—cambios en las personas y las organizaciones a las que han servido, en el conjunto de la comunidad, en la empresa y en los empleados que se han comprometido—.

VI. Liderazgo para el mundo de los negocios y para la comunidad

«Si el voluntariado es bueno para nuestros empleados, para nuestra empresa y para la comunidad, entonces también es bueno para los demás.» Así, resumió un líder empresarial, los motivos por los que su empresa llevaba la delantera en la expansión del voluntariado en toda la comunidad empresarial y en el conjunto de la comunidad.

Empresas verdaderamente de primera clase reconocen que tienen la responsabilidad de ser líderes del voluntariado dentro de su área de actuación y de su entorno empresarial, y en las comunidades en las que hacen negocios.

Poner los ID a nuestro servicio

En 2010 preparamos un «versión reducida» de los ID para facilitar su uso. Consistía en nueve indicadores y 27 medidas.

Los encontrarás en el apéndice B. Haz una fotocopia, encuentra un momento en que nadie pueda mostrarte, ponte cómodo en un lugar tranquilo y fíjate cómo le va a tu empresa.

En el cuadro a continuación describimos cómo puede utilizar los ID con un pequeño grupo.

Manteniendo el enfoque que articulamos al principio de este libro, esta es la manera de «crear el momento y estimular el diálogo». No son tan importantes los datos numéricos puros y duros como el significado que le demos a esos datos y la manera en que decidamos poner ese significado en funcionamiento para mejorar nuestro trabajo.

Utilizando los ID con tu Comité Gestor

Creemos que una de las formas más beneficiosas de utilizar los ID es con el grupo de personas directamente responsables por dirigir el voluntariado en la empresa. Eso permite que aquellas personas con más experiencia y una perspectiva más despejada realicen una autoevaluación colectiva.

Una vez que todos hayan completado los ID, reúne al grupo y compara las respuestas. Identifiquen dónde están de acuerdo los puntos de acuerdo y dónde no. Desafíen las suposiciones y las clasificaciones de los otros. A medida que avancen hacia una clasificación conjunta, enumeren las evidencias clave que la soportan, tanto negativas como positivas.

Planteemos estas cuestiones ante cada indicador y medida:

- ¿Cuán cómodos nos sentimos con la puntuación que dimos a este supuesto?

Esta es una pregunta sobre lo que **tú valoras**.

Algunas personas verán una puntuación de 3 sobre una escala de 6 para cada indicador y estarán satisfechas con ella. Otras verán una puntuación de 5 ¡y se preguntarán cómo aumentar esa puntuación!

Entender nuestro «nivel de confort» nos ayudará a decidir en qué es más importante esforzarse para mejorar.

- ¿Qué importancia tiene para nosotros que aumentemos la puntuación en este aspecto?

Esta es una pregunta acerca de tus **prioridades**.

Un factor clave a tener en cuenta es la «realidad actual» de nuestra empresa y el entorno en el que estamos trabajando. ¿Parece ser importante elevar la puntuación en este ítem?

¿Todos los indicadores o todas las medidas son igualmente importantes en este momento? Un ejemplo: una empresa que entrevistamos durante la investigación GCVC está invirtiendo mucho en el desarrollo de su programa de voluntariado. Pero, de forma deliberada, no se une a grupos como el GCVC ni adopta un papel visible como «líder de voluntariado». Creen que necesitan implementar su programa primero y luego salir al exterior. De este modo el indicador «liderazgo para el mundo empresarial y la comunidad» no es relevante para ellos actualmente.

- ¿Cómo podemos aumentar nuestra puntuación?

Esta es una cuestión sobre **estrategia y táctica**. ¿Existen «logros fáciles» que podamos alcanzar —máximo beneficio con una inversión mínima—? ¿Existen mejoras en el proceso? Según nuestro análisis de lo que nos llevó a una puntuación relativamente baja, ¿cuáles son los pasos específicos para mejorar?

- ¿Qué recursos humanos, financieros u otros serán necesarios?

Esta es una cuestión sobre **inversión**. ¿Cuáles serán los costes directos de intentar una nueva o mejor aproximación al tema?

¿Cuál es el coste del trabajo que dará conseguir la aprobación: el tiempo para desarrollar y vender la idea, para llegar hasta aquellos cuyo apoyo necesitamos, las oportunidades que no podemos seguir mientras hacemos eso, etc.?

¿Cuáles son los costes ocultos? Es decir, es posible que algo no cueste para poner en práctica, pero que sí requiera el trabajo adicional de otros; sus consecuencias para la empresa podrían ser costosas, tanto en tiempo como en dinero, y podría socavar el apoyo al programa.

¿Vale la pena el esfuerzo? Es una cuestión de criterio. La cuestión sobre lo que constituye una ganancia aceptable sobre la inversión puede diferir de ítem para ítem.

- ¿Cómo avanzamos con esto?

Esta es una cuestión sobre el **plan de acción** que tenemos que tener para avanzar.

Mapeando el éxito del voluntariado de los empleados según el BCCCC

En 2009, el Boston College Center for Corporate Citizenship (BCCCC) publicó *Mapping Success in Employee Volunteering*, de Bea Bocalandro, miembro de su cuerpo docente y también consultora independiente. En él identifica seis prácticas o «engranajes» que «generan impacto en la comunidad y en la empresa» (Bocalandro, 2009).

El informe puede consultarse online accediendo al sitio web del BCCCC, www.bcccc.net, y buscando la sección de investigación.

El término descriptivo que el informe utiliza para lo que llamamos voluntariado corporativo es «voluntariado de los empleados y programas de donaciones» o EVGP (por sus siglas en inglés).

Los seis «engranajes de eficacia» son:

- **Configuración causa-efecto.** Los EVGP muy eficaces están estructurados para apoyar de forma productiva causas sociales y aliados sin ánimo de lucro.
- **Posicionamiento empresarial estratégico.** Los EVGP muy eficaces están internamente posicionados para contribuir con el éxito de la empresa.
- **Inversión suficiente.** Los EVGP muy eficaces reciben recursos de la empresa parecidos a los de los esfuerzos corporativos de alcance similar.
- **Cultura del compromiso.** Los EVGP muy eficaces sacan provecho de las facilidades en el ambiente de la empresa y del incentivo a la participación de los empleados en la comunidad.
- **Gran participación.** Los EVGP muy eficaces tiene alto nivel de implicación de sus empleados.
- **Evaluación de acciones concretas.** Los EVGP muy eficaces registran sus acciones, se hacen responsables de sus metas de resultado e implementan mejoras basadas en la evidencia.

Según el informe, los engranajes se desarrollaron desde «una revisión exhaustiva de las investigaciones relevantes y otras informaciones del [BCCCC] y sus organizaciones». Las prácticas identificadas de esta forma son aquellas «para las que existe una evidencia sólida de impacto asociado en la comunidad o la empresa».

Los engranajes resultantes fueron revisados por una docena de «expertos sobre este campo». También fueron puestos a prueba frente a lo que se describe como «la única

medida formal existente de la eficacia» del voluntariado corporativo: «programas de premios basados total o parcialmente en el voluntariado de los empleados». Los premios tenidos en cuenta fueron los que conceden el Points of Light Institute, el Conference Board y la Cámara de Comercio de EE.UU.

Cada una de la Fortune 500 (lista de las mayores empresas, según la Revista Fortune, N.T.), fueron invitadas a participar en una encuesta de autoevaluación utilizando una herramienta online basada en los engranajes. Para cada uno existía una serie de indicadores y cada indicador tenía una o más preguntas. De este modo es posible ver qué porcentaje, de un total de 203 empresas que respondieron, cumplían cada indicador. También se les pidió que aportasen comentarios sobre los engranajes.

Para terminar con el suspense que indudablemente está creciendo en tus pensamientos, daremos los resultados. Menos del 40% de las empresas que respondieron cumplían los indicadores en ninguno de los engranajes. El mayor porcentaje (38%) se refería al Posicionamiento Empresarial Estratégico, y el menor (6%) en gran participación, seguido de cerca por inversión Suficiente (13%).

El propio estudio apunta tres limitaciones significativas de los engranajes. En primer lugar, existe escasez de datos sobre la eficacia de los programas de voluntariado corporativo a partir de los cuales crear un perfil de lo que contribuiría con esta eficacia. En segundo lugar, «los engranajes son estándares y las empresas no lo son», es decir, no todos los engranajes serán relevantes para todas las empresas.

Por último, el trabajo empieza asumiendo que el programa de voluntariado «se beneficia de las políticas, procedimientos, prácticas y sistemas empresariales estándar que apoyan el funcionamiento básico de cualquier unidad de negocio».

Como descubrimos en la investigación GCVC, es posible que esto último no siempre sea así. Observamos en muchas empresas una falta de expectativas coherentes respecto a la organización, los recursos y al apoyo del voluntariado. Una carencia operativa significativa que nos apuntaron fue la fragilidad o incluso la ausencia de sistemas de informes en la empresa como un todo.

Nuestra evaluación

En general, los engranajes y sus indicadores asociados tienen bastante sentido. Sería posible desmontar toda la herramienta y criticar cada componente, en particular a nivel de las preguntas planteadas en cada indicador –como también con el caso con los Indicadores de Desempeño–. Pero, incluso así, los conceptos seguirían siendo consistentes. Es importante, por ejemplo, que exista una «inversión suficiente» y una cultura corporativa de apoyo adecuada.

Tenemos tres preocupaciones que merecen un debate.

En primer lugar, esta es decididamente una herramienta norteamericana. No pretender ser de otra manera. No hay nada de malo en eso. Simplemente parece limitar su utilidad en todo el mundo.

Si bien las 500 principales empresas, según *Fortune*, pueden operar a nivel mundial y ser miembros de las tres organizaciones cuyos programas de premios se utilizaron para crear los engranajes, eso no asegura que brinden una perspectiva global a sus esfuerzos de voluntariado.

Durante las reuniones del Global Corporate Volunteer Council de la IAVE, por ejemplo, observamos que existen debates muy diferentes cuando participan las empresas basadas fuera de los EE.UU. que cuando solamente son norteamericanos hablando de sus «programas internacionales».

En segundo lugar, no existen oportunidades para que las empresas evalúen el grado de cumplimiento de un indicador. Las preguntas son esencialmente de tipo «sí» o «no». ¿Cómo responde una empresa que hace algo a veces o solo en algunos lugares? ¿Con qué frecuencia debe realizarse una actividad o qué alcance debe tener para que se pueda contestar «sí»? Si no se hace en toda la empresa, ¿eso significa que la respuesta es «no»? La realidad concreta de la implementación del voluntariado en cada empresa puede no permitir respuestas absolutas.

En tercer lugar, los indicadores de Inversión Suficiente y Participación Sólida nos preocupan porque se mueven hacia la formulación de estándares cuantificables que pueden no ser adecuados, en particular a nivel global. Considerémoslos un momento por separado.

Los indicadores de MAY son: 1) un gasto de 30 dólares por empleado para apoyar al voluntariado, sin contar los salarios ni las becas filantrópicas, y 2) por lo menos dos profesionales para gerenciar el programa de voluntariado —y como mínimo una de ellas ocupando un cargo remunerado de tiempo completo— para cada 10 mil empleados, excluyendo la organización de eventos.

El proceso para obtener estos estándares utilizó los datos disponibles sobre lo que las empresas de EE.UU. gastan en formación con sus empleados. La lógica es que aunque formación y voluntariado no son lo mismo, son «suficientemente similares» a pesar de que no son «comparables de forma sustancial». Ambos tienen empleados implicados en actividades que «son beneficiosas tanto para la empresa como para ellos».

Así se concluye que cada hora de empleado voluntario le cuesta a la empresa 3,80 dólares en gastos extra que al multiplicar por las ocho horas esperadas de voluntariado por

empleado por año hacen un total de 30 dólares. El estándar de la plantilla se obtiene de la misma forma.

Como era apropiado y predecible esperar, las empresas no respondieron bien a estos estándares puesto que prácticamente ninguna los cumplía. El informe hace su defensa sugiriendo que «lo que el estudio sobre el tamaño de la inversión sugiere que es necesario».

Esperamos que en una revisión futura se contemple examinar cómo las empresas realmente asignan personal a sus programas y esto se compare esto con el nivel de eficacia percibido.

Para una Gran Participación, el estudio considera la participación de, como mínimo, el 50% de los empleados (cumplido por el 8% de las empresas que respondieron) y un promedio de ocho horas de voluntariado por empleado y año (cumplido por el 5% de las empresas encuestadas).

De nuevo, creemos que esta lógica falla. Para un nivel de participación del 50%, no pasa de suposición decir que «la investigación sugiere que una participación mayoritaria... es suficiente para acumular beneficios significativos para los empleados». Pero no se describe ni se cita la investigación –o investigaciones– en cuestión, de modo que no puede corroborarse.

Este enfoque parece sugerir que los «beneficios significativos para los empleados» son más importantes que los conseguidos para la comunidad o para el conjunto de la empresa. Claramente, partiendo de la experiencia de cientos de empresas, no es necesaria una participación masiva para tener un impacto significativo en la comunidad. Las actuaciones de un grupo relativamente pequeño de empleados en un programa, bien estructurado y con los recursos adecuados, concentrado en una necesidad específica pueden tener un impacto mucho mayor que miles de ellos haciendo un día entero de servicio en tareas físicas de cierto modo comunes, aunque quizás necesarias.

Respecto al cálculo de las ocho horas por empleado y año, la investigación cita que «los beneficios significativos para los empleados requieren como mínimo dos días de actividad de voluntariado por año». Sin adentrarnos mucho en ello, concedamos que esto tiene sentido –cuanto más haga alguien algo inherentemente positivo para él, dentro de unos límites lógicos, más beneficioso será–.

El siguiente paso es aseverar que las organizaciones sin ánimo de lucro funcionan mejor con voluntariado basado en habilidades y que este tipo de voluntariado necesita más que unas pocas horas. De nuevo, OK, aunque podría argumentarse que también puede ser que el tiempo del personal dedicado a organizar el trabajo es un componente crítico, y no solamente el número de voluntarios por hora es importante.

Estos dos, pues, se combinan para establecer un estándar de 16 horas de voluntariado por empleado y año. Pero, puesto que la tasa estándar de participación es del 50%, se queda en ocho horas por año.

¿Eso importa?

Existen dos importantes razones de preocupación por las cuestiones aquí planteadas.

Primera. Existe el peligro de que se empiecen a citar los «estándares» mencionados en el estudio como dotados de alguna validez especial. No creemos que eso sea así, por los motivos destacados anteriormente. No sería adecuado convertirlos en algo que no son, en particular sin una inspección cuidadosa.

Segunda. La «norteamericanidad» del trabajo disminuye su utilidad a escala global. No es más adecuado utilizar estos cálculos para establecer una cierta expectativa del nivel de participación que adoptar la experiencia de las empresas surcoreanas que informan de más de un 90% de empleados que trabajan como voluntarios, lo que, si se evalúa en el contexto de la cultura y la práctica corporativa y social, no sería muy útil para la mayoría de las otras empresas en el mundo.

Coloca los engranajes a trabajar para ti

A pesar de los temas que hemos planteado, creemos que esta herramienta ofrece un punto de vista útil sobre los esfuerzos de voluntariado de una empresa. Utilizarla y aportar comentarios críticos, como con todas las herramientas y recursos identificados en este libro, son formas importantes de comprometerse en el proceso de desarrollo continuo que fortalece este campo.

La «herramienta de referencia para los engranajes de la eficacia» puede consultarse online en www.volunteerbenchmark.com. La herramienta es gratuita, está disponible sin restricciones y genera un informe para el usuario. Bea Bocalandro nos informa que, desde el verano de 2011, más de 300 empresas han respondido a la herramienta.

Pasando a la acción

- Comienza con los Indicadores de Desempeño en el apéndice B. Complétalos solo y reflexiona sobre lo que cree haber aprendido de él.
- Si los ID te parecen útiles, haz copias y distribúyelos entre el grupo responsable por el voluntariado en tu empresa. Pide que lo completen y luego réúnelos para analizarlos en conjunto e identificar los pasos a tomar para mejorar el rendimiento.
- Trata de completar la herramienta de referencia para los engranajes de la eficacia online. A medida que lo contestes y después que hayas podido revisar el informe evalúa su importancia y la mejor forma de compartirlo con los demás.

- Una posible variación interesante del «estudio de los engranajes» sería reunir a su equipo y trabajarlo de forma conjunta, anotando lo que todos acuerdan como respuesta apropiada a cada pregunta. Si hay algún aspecto en el que exista un desacuerdo significativo, tómese el tiempo necesario para comentar cuáles son las diferencias y su causa.

Consideraciones finales

Tanto la experiencia personal en el desarrollo de los Indicadores de Desempeño como el análisis de los «motores» del BCCCC plantean dos preguntas críticas.

- ¿Este terreno necesita «estándares» objetivos para que las empresas puedan medirse?
- ¿Es posible desarrollar dichos «engranajes», en particular a nivel global?

Los mentados estándares podrían incluir lo que Bea Boccalandro trataba de lograr calculando cuánto debe gastar una empresa en sus esfuerzos de voluntariado, cuántos miembros del personal debería tener y qué nivel de participación es deseable.

El principal problema al hacer esto es determinar qué experiencia de las empresas se debería utilizar como base para el cálculo. Los programas de premios comportan necesariamente cierto grado de juicio subjetivo. De otro modo no habría necesidad de disponer de paneles de jueces. Sería suficiente con que el personal clasificase y calculase las puntuaciones.

Una pregunta interesante sería si esos programas de premios estarían dispuestos a utilizar las medidas derivadas de la experiencia de los ganadores anteriores como criterios futuros para su concesión. Es decir, ¿reconocerán a las empresas que tienen una participación menor del 50% o que gastan menos por empleado, y así sucesivamente?

No parece realista imaginar que se pueda desarrollar una herramienta global realmente válida y útil. Sencillamente, existen demasiadas diferencias entre empresas y países.

Dichos estándares también rebajan lo que consideraría que es el beneficio real de la «gran carpa» que descubrimos en nuestra investigación a nivel mundial. Que en la diversidad existe belleza. Que en la diversidad existen personas e instituciones que encuentran sus niveles naturales de interés, compromiso e inversión. **Que en la diversidad existe creatividad e innovación.**

El surgimiento de los «estándares» amenaza con crear clases de empresas y eso, a la larga, cambiará la valiosa realidad del voluntariado corporativo inherente a la diversidad que hoy encontramos.

Capítulo 15

Evaluación del impacto

«Localización. Localización. Localización.»

Esta es la respuesta dada tradicionalmente por los agentes de la propiedad inmobiliaria cuando se les pregunta por los tres factores más importantes a la hora de vender una propiedad.

Un poco apócrifo, quizás, pero es cierto que la casa más grande en el barrio menos valorizado puede valer menos que una casa modesta en un gran barrio. Y no digamos la casa modesta en el barrio modesto, atrapada entre los extremos.

Ahora, el mundo del voluntariado corporativo también tiene su propio nuevo mantra fácil de recordar.

«Impacto. Impacto. Impacto.»

Cada vez más, parece que la fuerza impulsora del voluntariado corporativo es su capacidad para tener un impacto demostrable, normalmente cuantificable en cualquier problema, necesidad, comunidad o audiencia objetivo sobre el que ha puesto la vista.

¿De dónde viene este deseo de impacto, presumiblemente siempre positivo? Aquí presentamos tres motivos probables.

En primer lugar, es reflejo de la naturaleza humana. Queremos creer que tenemos valor para otros, que «marcamos la diferencia» para el mundo, que nuestro trabajo es valioso.

Ciertamente, es verdad en nuestras vidas de voluntarios. Si somos tutores de niños queremos creer que están aprendiendo más de lo que aprenderían si no estuviésemos ahí. Si plantamos árboles queremos creer que hemos plantado suficientes para mediar en el cambio climático. Si estamos visitando ancianos queremos creer que les estamos ayudando a seguir siendo independientes y a sentirse valorados.

En segundo lugar, nuestra desilusión con la eficacia de las instituciones de la sociedad de la que dependemos puede llevarnos a exigir un mejor seguimiento, lo que lleva a más mediciones. Cuando nos damos cuenta de que las escuelas no están educando a nuestros hijos de forma adecuada para permitirles obtener un empleo, que alimentos peligrosos están burlando los sistemas de inspección, que un «remedio milagroso» no está salvando vidas –cuando nos enfrentamos con el fracaso de esas instituciones, ya sean el gobierno, empresas u ONGs–, entonces, en nuestra demanda bien fundada por el cambio, podemos llegar a creer que medir el impacto nos traerá ese cambio.

En tercer lugar, es el ejemplo dado por los nuevos y ultrarricos filántropos, las personas como Bill Gates, que se ha comprometido a ceder gran parte de su fortuna y ahora

está abocado a una cruzada mundial para persuadir a otros billonarios a prometer lo mismo.

Como destacó *The Economist* (2011a) en un artículo sobre estas personas: «Los filántropos modernos se han hecho por sí solos, de manera que están acostumbrados a conseguir que las cosas se hagan... La forma en que miden su éxito no pasa por la cantidad que desembolsan, sino por los beneficios que reciben de su inversión caritativa, medidos en vidas que pudieron salvarse o que se mejoraron.»

Los títulos de tres libros publicados en 2011 reflejan el énfasis sobre el impacto que se está apoderando de la filantropía: *Leap of Reason: Managing to Outcomes in an Era of Scarcity* (Mario Marino); *Give Smart: Philanthropy that Gets Results* (Thomas Tierney y Joel Fleishman); *Do More than Give: The Six Practices of Donors Who Change the World* (Leslie Crutchfield, John Kania y Mark Kramer).

Pero no te confundas. No estamos construyendo un credo antiimpacto. Eso sería ridículo.

El impacto es bueno. Es muy deseable. De hecho, es esencial. Como escribe Mario Marino (2011): «El momento de mejorar radicalmente nuestro impacto colectivo es ahora, cuando se nos necesita más.»

Pero queremos hacer resonar una nota de precaución.

El impacto no es fácil de lograr. No es fácil de medir –en realidad no tiene por qué medirse necesariamente–. Y no siempre es fácil ponerse de acuerdo en el objeto del impacto esperado –el impacto que desea una persona puede ser un esfuerzo desperdiciado para otra, un conflicto basado en las diferentes prioridades–.

Aquí tenemos algunas inquietudes para la reflexión.

No todos los impactos pueden ser conocidos, mucho menos cuantificados. Una gran parte del voluntariado está en situaciones en las que los voluntarios trabajan directamente con personas que se considera «necesitadas». Si su trabajo está suficientemente focalizado, los objetivos establecidos y las prácticas de medición instauradas, es posible determinar si se han cumplido los objetivos, si se ha producido el cambio deseado.

Pero ¿cómo evaluamos el impacto total en la persona «necesitada» o, en realidad, en el propio voluntario? Si nos paramos a pensar en la gente que nos ha ayudado a lo largo de nuestra vida, ¿esa ayuda era evidente, mensurable, o más bien se trataba de una influencia sutil, una motivación o simplemente de cuidarnos cuando lo necesitábamos?

Una vez recibí un correo electrónico de una mujer que había sido interna unos años antes en una organización donde yo tenía una posición de liderazgo. Me escribía para agradecerme la ayuda que le presté, mi aliento y apoyo, y me hablaba de la satisfacción que sentía en la carrera profesional que había acabado eligiendo. Para ser sinceros, yo no la recordaba, no tenía ni siquiera una vaga imagen mental de cómo había sido en su lugar de trabajo. Tuve un impacto inesperado, uno que, si no hubiese sido por su amable correo, nunca hubiese registrado.

Recordemos los ejemplos de **Disney** y **American Airlines** que explicamos anteriormente. ¿Qué significa para un niño ver cumplido su sueño? No existe ningún «felizómetro» que pueda medir el impacto en él, su familia o los voluntarios que están haciendo posible ese sueño.

Sabemos que está ahí. Pero no podemos medirlo. La falta de capacidad para hacerlo no socava el valor real del trabajo.

Lo que esto sugiere es que podemos demostrar nuestro impacto a través de las historias que contamos. La mujer que me escribió el correo me habló de su historia y del papel que desempeñó en ella. No necesité enviarle una encuesta, comparar sus respuestas con las de otros con los que he trabajado a lo largo de los años, analizar los datos. La historia eran los datos.

Es posible que no exista un «felizómetro», pero si existiera uno, la aguja se movería a causa de historias que cuenta la gente.

Las historias son la forma en que damos sentido a nuestras vidas, nuestro trabajo y nuestro mundo. No se puede subestimar su poder.

En realidad, en la investigación que llevé a cabo sobre por qué algunas ONGs son más eficaces que otras a la hora de implicar a los voluntarios (Allen, 1992), una de las características clave de las organizaciones más eficientes fue que las historias de las contribuciones de los voluntarios—tanto en el pasado como en la actualidad— eran compartidas entre el personal remunerado y los voluntarios.

La creciente ubicuidad de las redes sociales hace que hoy en día que cualquiera cuente su historia a cualquier audiencia que la quiera escuchar o leer. Un desafío para las empresas es determinar la mejor forma para estimular y compartir las historias que sus voluntarios y los beneficiarios de su acción quieren contar.

Demasiado énfasis en la medición puede restringir lo que emprendemos. Nada menos que George Soros, que no se queda atrás como filántropo global, cree que se le está dando demasiado énfasis a cuantificar los resultados. Le dijo a un entrevistador de *Chronicle of Philanthropy* (Preston, 2011): «Esa es una pista falsa. Insistiendo en con-

quistas mensurables [los donantes] con mucha frecuencia distorsionan el objetivo, y eso distorsiona también los resultados.»

Para Soros, los proyectos más arriesgados, los que tienen un menor potencial para el éxito, pueden ser los más importantes, lo que lleva considerar su donación bajo un enfoque del tipo ensayo y error.

A modo de comparación, el artículo también cita a Peter Lewis, un amigo de Soros y ejecutivo empresarial. «Estoy obsesionado con tratar de ver que el dinero que dono logra todos los objetivos de la donación, y por eso me preocupo por cómo se dirigen las organizaciones a las que apoyo. A George no le preocupan tanto esas cosas; él se preocupa por las ideas y por la gente.»

En nuestro mundo de voluntariado, ¿será que el deseo de unos resultados mensurables nos llevará a proponer solamente actividades para las cuales la medición sea realmente posible? ¿Nos llevará solamente a proyectos que sean «pan comido» y puedan medirse «de prisa y corriendo»?

Dado el deseo habitual y comprensible de que el voluntariado suponga un valor añadido para la marca de la empresa, ¿nos veremos más inclinados a realizar proyectos relativamente más «seguros», cuyos resultados puedan medirse fácilmente y/o que tengan más probabilidades de lograr resultados positivos?

A modo de ejemplo, ¿reaccionaremos ante una catástrofe con urgencia, contando y anunciando de forma apropiada la cantidad de dinero, comida, bienes, etc., que hemos proporcionado, y, luego, cuando la atención inicial de los medios de comunicación vaya decayendo y sobrevenga el duro esfuerzo de la reconstrucción, cuando los resultados medible sean más difíciles de conseguir, desviaremos nuestra atención hacia otro lado?

¿Nos apartaremos de las ideas nuevas, las innovaciones o los abordajes aún no comprobados para resolver problemas porque pueden disminuir nuestras posibilidades de conseguir de resultados mensurable?

¿Cómo manejaremos el fracaso? No todo tiene éxito. Uno de los resultados anticipados de la mensuración es el registro nuestros fracasos, así como nuestros éxitos.

¿Estamos preparados para fracasar? Y lo que es más importante, ¿están nuestras empresas, nuestros líderes, nuestros voluntarios preparados para el fracaso? ¿Qué sucede cuando los datos dejan claro que no hemos logrado prácticamente nada, sin mencionar nuestros objetivos iniciales?

Para aquellos que dirigen programas de voluntariado corporativo, las respuestas pueden basarse en el grado de seguridad que sentimos, con relación a nuestros programas

y a nosotros mismos, en la empresa. ¿Nos podemos permitir fracasar? ¿O nos sentimos tan al margen de la empresa que el fracaso no es una opción?

Eso no quiere decir que no tengamos que medir. Es para recordarnos que debemos estar preparados para resultados que no esperamos, resultados que en ocasiones pueden contradecir la lógica de la inversión que hemos hecho.

Esto también viene de encuentro a nuestra noción de que el voluntariado necesita estar sujeto a los mismos estándares en su gestión que el resto del negocio. Lógicamente, no todas las operaciones empresariales, no todos los nuevos productos o servicios, no todas las adquisiciones o fusiones son un éxito. Las empresas exitosas reconocen y aprenden del fracaso.

En cierto modo, los esfuerzos de voluntariado deben verse en el contexto de «investigación y desarrollo», un poco como un laboratorio de ideas creativas e innovaciones sociales, como oportunidades para que los empleados encuentren y prueben nuevas formas de aportar un cambio con sentido a sus comunidades. Eso significa que debe existir espacio para el fracaso; no se trata de buscarlo deliberadamente, pero tampoco de evitarlo tomando el camino más seguro.

Causar impacto como medirlo, ambos necesitan inversión. Planificar la medición –ya sea sencillamente contar entradas y salidas o evaluar el impacto– comienza mucho antes del propio trabajo, en la conceptualización inicial de una actividad. Eso de nuevo exige rigor en la gestión para establecer las metas, definir objetivos mensurables, decidir qué y cómo medir, etc. Los proyectos deben estar estructurados para aumentar al máximo la probabilidad de impacto, deben forjarse alianzas sólidas, los voluntarios deben recibir una preparación y una gestión eficaz para su trabajo, deben distribuirse los recursos adecuados para apoyar el trabajo.

Todo eso exige una inversión de tiempo por parte de la gerencia y del personal operativo, y de dinero.

Aún más inversión se necesita para realmente hacer las mediciones y para aprender de ellas. Deben crearse y mantenerse sistemas adecuados de obtención de datos. Debe invertirse tiempo en el análisis y la interpretación de esos datos. Invariablemente deben redactarse informes, se debe consultar con la gerencia, se deben tomar decisiones sobre las actividades futuras.

El hecho de que se precise de inversión no es un motivo para evitar la evaluación. Es, sin embargo, una realidad que debe tenerse en cuenta y planificarse. Desde el inicio, deben tomarse decisiones sobre el tipo y el alcance de la evaluación que satisfará las necesidades de la empresa. Si, como suele suceder, no podemos invertir en modelos pre y post rigurosos de evaluación, entonces debemos decidir cual es lo mínimo que nos bastará

para tener las evidencias que queremos, que precisamos, con las que podemos sobrevivir, del impacto de nuestra acción.

Puede no ser útil de todos modos. En un artículo de opinión provocador publicado en *Chronicle of Philanthropy*, William Schambra (2011), director de Hudson Institute's Bradley Center for Philanthropy and Civil Renewal, es muy crítico con lo que considera como la demanda creciente por parte de los patrocinadores de más y más mediciones de las que, en su mayor parte, se hace un mal uso.

Destaca que la medición en filantropía no es nada nuevo, en realidad data del principio del siglo XX, pero que su práctica «ha tenido aparentemente tan poco impacto mensurable en la forma en que hacemos negocios que, todo un siglo después, seguimos hablando sobre medir el impacto como si acabásemos de descubrir el concepto».

Las ONGs tienen que soportar la carga de responder a múltiples sistemas de medición de las fundaciones y los gobiernos y también los frecuentes cambios en esos sistemas a medida que aparecen nuevos enfoques.

Lo que es peor, Schambra argumenta que suele hacerse poco uso de todos los datos obtenidos. No suelen agregarse en proyectos similares; son totalmente ignorados por los patrocinadores que deben concentrarse en la siguiente tanda de donaciones, no en las pasadas, y raramente se utilizan en la toma de decisiones sobre subvenciones futuras.

En referencia a lo que él llama el «estándar de oro de la medición», utilizando grupos control escogidos al azar, dice: «Pero para la mayoría de las intervenciones sociales serias, la comprobación experimental rigurosa es éticamente problemática, es extremadamente cara y arroja resultados mucho después de que puedan servir para la toma de decisiones.»

Él cree que la respuesta reside en «un sistema sencillo, coherente y fácil para el usuario» que pueda convivir tanto con los patrocinadores (o los directivos del voluntariado corporativo, en nuestro caso) como con las ONGs.

La brecha en el desempeño

En nuestra investigación sobre empresas globales, descubrimos que el deseo y el interés profesado por la evaluación del impacto del voluntariado raramente se traducían en acción. Una pequeña minoría de las 48 empresas entrevistadas podía decir que realizaba algún tipo de evaluación coherente del impacto.

No están solas. El estudio de la Global Reporting Initiative (2008) que citamos en el capítulo 13 descubrió:

Las empresas suelen centrar su atención en comunicar su propio desempeño referente a las iniciativas comunitarias en oposición a los cambios o beneficios que se producen para la gente y el medioambiente como consecuencia de sus actividades. Así pues, generalmente es difícil pintar un panorama del impacto sobre la comunidad.

Del apartado de conclusiones del informe:

Lo que está claro es que medir el impacto de una empresa en las comunidades no es una tarea fácil.

Las empresas encuentran muy difícil medir sus impactos. Es relativamente fácil informar sobre entradas y desempeño, pero mucho más difícil evaluar la diferencia hacen las inversiones en la comunidad. Las empresas se beneficiarían de un método más sistemático que evaluase el impacto de las inversiones en su comunidad a través de herramientas destinadas a medir las diferencias que se producen (positivas y negativas) con el paso del tiempo.

Una perspectiva diferente

Cuando fui a visitar a Anant Nadkarni, de **Tata Group**, en Mumbai, me dio su interesante punto de vista sobre la brecha que existe entre el valor aparente y el desempeño. Anant es vicepresidente de Group Corporate Sustainability y también está al frente del secretariado de Tata Council for Community Initiatives. TCCI existe para ayudar a las más de 100 empresas de Tata Group y a sus empleados a implicarse en la comunidad.

Era un típico día caluroso de diciembre cuando fui allí. Incluso en compañía de mi colega de IAVE en Delhi, Indira Dasgupta, y con un poco de ayuda de nuestro taxista, seguía siendo un desafío encontrar la oficina de Anant, una búsqueda que finalizó con una caminata de cuatro cuadras a través de calles abarrotadas. El TCCI no está situado en una torre corporativa reluciente, sino en la segunda planta de un edificio bastante modesto en un barrio comercial ajetreado.

Anant nos ofreció una cálida bienvenida e inmediatamente comenzó a explicarnos la historia y la filosofía que cimentan la cultura única de Tata, que hemos presentado en el capítulo 9. Fue generoso con su tiempo—varias horas, interrumpidas solamente por alguna llamada telefónica ocasional y algún visitante casual— y aún más generoso con su visión, afilada durante su extensa carrera empresarial.

Aunque tomé notas cuidadosamente, cuando le envié lo que creía una cita exacta, Anant amablemente me contestó con una declaración completa. Esto es lo que dijo sobre el desafío que tiene la evaluación del impacto en los negocios:

El negocio conoce los resultados de los cuatrimestres y no está muy centrado en el impacto. El impacto va más allá del lenguaje del «negocio», más en términos de valor y bienestar humano a largo plazo. Los voluntarios, por naturaleza, están son más automotivados, son más proactivos y se concentran en las consecuencias finales, por lo que tienden a tener una visión a largo plazo. Están dispuestos a esperar por el futuro más distante. Los directores ejecutivos generalmente no tienen esa perspectiva de totalidad.

Él continúa, sugiriendo cinco áreas en las que la evaluación del impacto del voluntariado es esencial:

- ¿Está creando una cultura de innovación?
- ¿Es una innovación sostenible, es decir, es buena para el bienestar humano?
- ¿Es la innovación la que está produciendo un cambio transformacional en los valores sociales?
- ¿Está desarrollando las pasiones, los talentos, las habilidades de la gente?
- ¿Está reforzando la reputación de la empresa?

Gran parte de la evaluación del de la amplia gama de iniciativas comunitarias de Tata, no solo de las que atraen a los empleados como voluntarios, se realiza a través de una metodología de casos prácticos que se sirve de una formato oficial para dar parte de los proyectos de desarrollo social. Recopila datos de antecedentes, descripciones de las actividades, datos del desempeño, pero lo que es más importante, es un marco para contar las historias, para reflexionar y analizar, una forma de «compartir el aprendizaje y de aquello que trata el proyecto y que entusiasma a todos para llevarlo adelante: lo que en última instancia cambió entre las personas, lo que cambió para ti (Tata Group, 2010)».

El formato del modelo de Tata surgió de un deseo de «entender y documentar de forma uniforme los logros humanos de las muchas historias que surgían de las empresas de Tata gracias a un entendimiento común y formato... [que]... reprodujera una historia capturando cada idea o varias ideas similares en unas 3 o 4 páginas». De acuerdo al espíritu de la «Tata-ness», Anant nos permite compartir la estructura del modelo en el cuadro siguiente.

El modelo de estudio de caso de Tata

- Describe las situaciones y las inquietudes que dieron paso a la iniciativa: hay que empezar con una breve descripción de cómo y por qué evolucionó una idea en particular, cuál fue el motor que la impulsó, a qué necesidades específicas e inquietudes sirvió, p. ej., salud, educación, mujeres, niños, y así sucesivamente.

- Describe en qué podría contribuir de forma significativa la comunidad empresarial: Por qué se implicó la empresa Tata, qué competencias aportó o cuál era la innovación o el avance necesario para resolver el tema, y así sucesivamente.
- Describe las comunidades/copartícipes clave: Cuáles fueron los principales cambios identificados para que esta idea tuviese éxito en términos de procesos/tradiciones/hábitos, y así sucesivamente.
- Resume la actuación y los números actuales:Cuál fue la estrategia específica, el programa o el plan de trabajo. Qué acuerdos o procesos especiales fueron necesarios para impulsarlo de forma eficaz, quiénes eran las personas que trabajaron, qué indicadores humanos se abordaron, y así sucesivamente.
- Demuestra cómo las actividades crean capital o valor acumulativo: humano, social, natural, económico, y así sucesivamente. Incluya fotografías de alta resolución de cosas concretas como *chulas*, plantas de biogas, y así sucesivamente.
- Describe el logro final: Describe detalles sobre la monitorización del progreso y cómo las comunidades resolvieron el conflicto, especificar los objetivos sociales o económicos para el futuro, qué se espera de los empleados, aconsejar un modelo de actuación más sostenible alrededor de la idea, cuál será su utilidad para otras empresas del grupo, si se ha creado un sustento sostenible y cómo se han dado las alianzas y las alianzas.
- Comparte el aprendizaje y la esencia del proyecto lo que entusiasma a todo el mundo para llevarlo adelante: lo que en última instancia cambió entre las personas, lo que cambió para ti. Enumera los errores que se cometieron y destaca los desafíos.
- Especifica el compromiso de la gerencia y cómo se establece un ciclo de mejoras continuas. Comenta el análisis y la síntesis de la información, experiencias, conocimiento. Aquí es necesaria una cita del director ejecutivo, de un ejecutivo senior, de un funcionario que intervino, junto con algunas fotografías. En conjunto, toda la experiencia debe inspirar a otros a considerar la idea.

Su frase final encaja perfectamente con nuestra creencia en las «prácticas inspiradoras». Dice así: «En conjunto, toda la experiencia debería inspirar a los demás a tener en cuenta tu idea.»

Prácticas inspiradoras

En nuestra investigación encontramos algunos ejemplos muy sólidos de evaluación del impacto que pueden etiquetarse de «prácticas inspiradoras».

En **Tata Consultancy Services**, por ejemplo, los empleados voluntarios diseñan protocolos para evaluar el impacto de los programas específicos que se realizan a través de Maitree, su asociación de empleados. A menudo, suele hacerse mediante encuestas sobre lo que han identificado como su «comunidad de beneficiarios», incluyendo las realizadas pre y post intervención, para entender las diferencias que sus acciones han producido.

Pfizer ha sido un claro líder en la evaluación del impacto. Desde 2003 ha trabajado con el Center for Global Health & Development, de la Universidad de Boston, para evaluar el desempeño de los voluntarios de Pfizer en su programas Global Health Fellows relativo a los objetivos específicos del desarrollo profesional y para evaluar el impacto social del programa. El resultado ha sido un grupo de herramientas y medidas que pueden ser adoptadas por otras empresas para evaluar su programa de voluntariado en otros países.

Ciertamente, como informamos en el capítulo 12, cada una de las cinco empresas, Pfizer incluida, cuyo perfil reseñamos en el informe final de la investigación sobre sus esfuerzos de voluntariado transfronterizo se ocupan diligentemente de la evaluación y el aprendizaje.

HSBC, en Brasil, está desarrollando un enfoque multifacético para evaluar sus proyectos de voluntariado:

- Mide la producción, los resultados.
- Las percepciones de sus ONGs aliadas y/o los beneficiarios directos del proyecto con respecto a lo que ha cambiado para ellos como resultado del trabajo, por ejemplo: «los niños ahora escriben mejor».
- Una encuesta pre-proyecto de los empleados voluntarios para identificar las habilidades que creen pueden desarrollar durante su participación y un estudio post-proyecto para determinar si eso se ha cumplido.
- Aportaciones de los voluntarios sobre lo que modificarían en el proceso del proyecto para hacerlo más eficaz.
- Indicadores para cada meta y objetivo del proyecto para determinar si se cumplieron.

Una clave para el desarrollo y la implementación exitosos de todos estos componentes es la creación de indicadores y preguntas directas, para las que sea fácil obtener respuestas.

Aprender a tenerles cariño a nuestras ONGs aliadas y sus mediciones

El uso que hace HSBC de la percepción de sus ONGs aliadas es similar a la práctica de otras empresas que adoptan enfoques parecidos. En **GE**, Paul Bueker, director de GE Volunteers, nos explica que existe la creencia de que la evaluación del impacto «es una parte natural del establecimiento de alianzas con ONGs. Nos hemos comprometido a ayudarles a lograr sus misiones». Como consecuencia, los sistemas de mediciones utilizados por esos aliados son vistos como medidas válidas también para GE.

Históricamente, **Motorola** prefirió empezar con modelos ya comprobados de evaluación, ya que creían que empezar desde cero no tenía una buena relación costo-beneficio. Se dirigieron a sus aliados para que les indicasen el camino. Por ejemplo, First Robotics, con el que la empresa se había asociado para reunir a ingenieros y científicos voluntarios con estudiantes de secundaria y bachillerato, trabajó con organizaciones de investigación y universidades para desarrollar evidencias de su impacto en el desempeño académico de los estudiantes y en la elección de sus carreras.

Motorola Foundation patrocinó un esfuerzo de colaboración entre las Girl Scouts of America y el National Center for Women and IT para investigar prácticas prometedoras en educación no formal en IT y ciencia para chicas. Al identificar lo que se había demostrado que funcionaba, la empresa podía asegurar que la inversión de voluntarios y dinero en los programas que utilizaban esos enfoques tendría un impacto.

Dow ve lo que sucede con sus ONGs aliadas una vez ha finalizado el trabajo de los voluntarios como un reflejo válido del impacto de su trabajo. Pueden plantear preguntas como estas en un proyecto en el que los voluntarios estaban trabajando para establecer la capacidad de una ONG: ¿Se implementaron las recomendaciones de los voluntarios respecto a los cambios organizativos? ¿Qué sucedió como consecuencia? ¿Aumentó la prestación del servicio o la producción? ¿Lograron recaudar más dinero? ¿Pudieron ampliar sus esfuerzos?

Obsérvese que **no** se trata de pedir a las ONGs que evalúen el trabajo de los voluntarios. Se trata de desarrollar el respeto y la confianza suficientes en los aliados para que puedan sentirse cómodos con las mediciones que usan para evaluar y describir el impacto de su trabajo.

También se trata de aceptar datos indirectos sobre los beneficios de los modelos comprobados. En el caso de Motorola, la investigación había demostrado que funciona en educación no formal en IT y ciencia para chicas. Es probable que la reproducción de esos esfuerzos tenga los mismos resultados positivos que ya se han demostrado.

No se necesita repetir indefinidamente la misma investigación. En lugar de eso puede prestarse atención a la exactitud de la replicación de una práctica comprobada, asegurando que la ONG aliada tiene la capacidad, el conocimiento y las habilidades para hacer el trabajo, y que los voluntarios reciben la formación adecuada y la dirección correcta.

También puede significar que es necesario que existan parámetros dentro de la empresa para validar las mediciones existentes de las ONGs y los datos indirectos.

Modelos para estimar el impacto

Aquí presentamos dos modelos para evaluar el impacto que parecen tener una buena «validez aparente», es decir, tienen sentido.

El primero, desarrollado por London Benchmarking Group (LBG), los compañeros que conocimos en el capítulo 13, examina no solo insumos y productos, sino los beneficios a largo plazo de un esfuerzo, utilizando vívidos detalles descriptivos para relatar, pero no necesariamente cuantificar, los beneficios.

El segundo, desarrollado por Farron Levy, de True Impact LLC, utiliza un enfoque en cierto modo similar, pero que busca de forma más manifiesta calcular la contribución monetaria del voluntariado corporativo en el principio básico del negocio.

Ambos proporcionan abordajes prácticos y conceptuales para hacer de la evaluación del impacto un ejercicio más realista.

London Benchmarking Group

Un gran ejemplo de cómo funciona el modelo LBG se destaca en el caso práctico del programa de voluntariado de **BD** en Zambia, el primero que ha crecido en una serie continua de Viajes de Servicio Voluntario. Realizado en asociación con el Catholic Medical Mission Board (CMMB), el proyecto envió a 10 empleados de BD de varias partes del mundo a Zambia durante dos semanas para trabajar en cinco localidades.

El estudio de caso fue preparado por la consultora Corporate Citizenship (sin fecha), con sede central en Londres, la fundadora y actual administradora de LBG.

Resumimos rápidamente el modelo de evaluación:

[LBG] trata de cuantificar las contribuciones totales a los programas (insumos), los beneficios de estas contribuciones para la comunidad y para la empresa (productos) y, por último, explorar los beneficios o los «impactos» a largo plazo del programa. Esto ofrece un modo de medir el éxito del programa, comparando la proporción entre los «insumos» (nuestra contribución) y los «productos» (los beneficios logrados).

LBG clasifica los insumos como dinero en efectivo, tiempo (en este caso, voluntarios), bienes (productos) y costes de gestión. Se cuantificó el coste de cada uno –la contribución en metálico se conocía perfectamente–; los productos donados tenían un «valor justo de mercado» y el tiempo se «evaluó de forma conservadora». Respecto al tiempo de voluntariado se utilizó «una estimación de los salarios promedio de los colaboradores de BD en puestos similares».

Los productos o resultados son apalancamiento, beneficios para la comunidad (local y global) y beneficios para la empresa.

El apalancamiento comprende «los recursos captados recaptados para una actividad o proyecto como consecuencia directa de la iniciativa o participación de la empresa». LBG incluye esto «para demostrar que las contribuciones de la empresa pueden actuar como catalizador para aumentar los recursos para los proyectos de la comunidad».

En este caso, los empleados de BD recaudaron dinero; la empresa utilizó sus conexiones empresariales para asegurar contribuciones en bienes de otras empresas; y su ONG aliada contribuyó al proyecto con una cantidad significativa de tiempo de gestión. El valor total del apalancamiento fue casi del 25% del valor de los insumos.

LBG divide los beneficios para la comunidad en locales y globales. Aunque los beneficios no se cuantificaron, se describieron con tanto detalle que su valor parecía obvio y claro.

A nivel local, se mejoraron la organización y los procesos de laboratorio y se formó a los trabajadores. Un equipo de personas locales responsables de construir nuevos edificios y renovar las Instalaciones existentes recibió nuevas herramientas y habilidades para hacer el trabajo. Los voluntarios crearon dos incineradoras nuevas, un laboratorio nuevo y otras instalaciones –y así sucesivamente–, etcétera.

De especial importancia es lo que LBG denomina los «beneficios apalancados», es decir, los efectos dominó a largo plazo del trabajo que se ha realizado. Por ejemplo, puesto que actualmente disponen de laboratorios mejor equipados y dirigidos, los hospitales tendrán más probabilidades de garantizar nuevos financiamientos y podrán ser elegibles para las ayudas gubernamentales.

A nivel global, fue posible describir los beneficios específicos para el CMMB más allá del óbvio alcance de sus objetivos. Entre ellos destacan una relación más sólida con BD; la decisión de dar un nuevo enfoque a la participación de los voluntarios corporativos, ampliándolo para incluir más que los profesionales de la salud en tareas de largo plazo; el aumento de la credibilidad y la visibilidad que ha potenciado su recaudación de fondos.

Los beneficios para BD no fueron cuantificados aún, pero, de nuevo, fueron bien descritos. La mayoría de ellos se centraron en los voluntarios, lo que no es sorprendente. En las entrevistas describieron cómo el programa les aportó «un cambio en la percepción personal de la vida»; la oportunidad de desarrollar y/o practicar nuevas habilidades; el aumento del ánimo y el compromiso de permanecer en la empresa.

De forma significativa, los voluntarios informaron que el proyecto les proporcionó «una experiencia y un conocimiento directos de las necesidades sanitarias del mundo en vías de desarrollo... un entendimiento de los desafíos reales, de las prioridades y necesidades de base... que podrían influir directamente en la capacidad de la empresa para responder a estas necesidades con los productos adecuados para utilizar en esos mercados».

En términos más amplios, existía la sensación de que el programa permitía a la empresa hacer realidad su misión de «ayudar a toda la gente a llevar una vida sana» de una forma que fuera visible para todos los empleados. Trabajar con su ONG aliada les ayudó a desarrollar una capacidad de gestión interna de los proyectos de BD, potenciando así su capacidad para ejecutar proyectos futuros. También es un vehículo para llamar la atención externa sobre la misión de la empresa y su contribución social.

Por último, LBG considera los impactos a largo plazo. Esto es, quizás necesariamente, el componente más débil y más especulativo de su modelo. Reconocen que, «en la mayoría de los casos, se tarda tiempo en notar el impacto y a menudo es difícil de medir».

Así pues, utilizan los resultados para proyectar «impactos en potencial», destacando que a partir de las entrevistas realizadas a voluntarios y al CMMB parece que algunos son ya una realidad, pero que «para otros sería necesario realizar una evaluación más amplia del impacto». Los impactos potenciales que destacan parecen factibles y lógicos, pero ciertamente no son seguros.

Para más información sobre LBG, empieza por consultar su página web: www.lbg-online.net/.

True Impact

Farron Levy, presidente de la consultora True Impact LLC, en EE.UU., ha trabajado con Points of Light Institute para desarrollar herramientas muy innovadoras que las empresas pueden utilizar para calcular la rentabilidad sobre la inversión de sus actividades de voluntariado.

Han llegado más cerca que nadie a cuantificar, de forma lógica y justificable, el valor empresarial del voluntariado corporativo. Al incluir a empresas en el desarrollo y la demostración inicial de todo el modelo, han logrado credibilidad y apoyo. Al proporcionar un protocolo listo para usar con informes completos y oportunidades para comparación, han reducido la inversión necesaria y han potenciado el valor recibido.

El trabajo se basa en el reconocimiento de que los esfuerzos corporativos para promover objetivos «sociales» también traen un valor empresarial mensurable que contribuye directamente a lograr los objetivos empresariales y afectan los lucros.

Pero Levy (2010) argumenta que la mayoría de las empresas se contentan con mediciones de insumos y productos, y no logran dar el paso de medir ese valor empresarial, fallando así en la aplicación de los mismos estándares que utilizarían en sus actividades «empresariales» a su actuación en la comunidad.

El enfoque de True Impact, pues, se basa en tres principios centrales.

En primer lugar, «ponga el foco en el criterio definitivo, los lucros». ¿En qué medida la implicación en una actividad de una comunidad en particular ayuda a aumentar los ingresos o a reducir los costes? De forma similar, ¿cómo se traduce el servicio prestado a una empresa en valor monetizado para aquellos que se benefician?

En segundo lugar, «utilice datos substitutivos cuando sea necesario». ¿Qué datos existen ya que puedan apoyar el cálculo del valor? Por ejemplo, si una actividad genera la exposición de la empresa a los medios de comunicación, ¿cuál es el valor aceptado de cada edición? No es necesario reinventar lo que ya existe, lo que es comúnmente aceptado o lo que puede resistir la prueba de la «especulaciones bien fundadas».

En tercer lugar, «planifique la medición lo más pronto posible». El momento de planificar la evaluación es al principio de cada actividad, cuando está en la fase de planificación, no a mitad de su implementación o tras su finalización. Debe ser una parte integral del plan de acción general detallando los pasos los pasos que deben tomarse a lo largo de todo el trabajo para asegurar que se hace de forma eficaz.

El modelo operativo resultante tiene cuatro pasos:

- Identifica los copartícipes internos y externos para medir la actividad.
- Identifica los impactos de la actividad en tres áreas:
 - Actividades, es decir, trabajo añadido (costes) o eliminado (beneficios) para cada copartícipe.
 - Resultados: los resultados potenciales de la actividad, tanto positivos como negativos.
 - Percepciones: el impacto potencial en la reputación y el patrimonio de la marca, tanto positivo como negativo.
- Determina los lucros, desde los costes de realizar el proyecto hasta los resultados conseguidos concretamente y el impacto percibido en las ideas.
- Calcular el lucro utilizando los datos reales o los datos indirectos.

El modelo requiere la aceptación de la legitimidad de los datos indirectos utilizados y de la lógica en que una determinada actividad ha contribuido a los objetivos empresariales.

Así pues, a modo de ejemplo, si una determinada actividad aumenta la reputación de la empresa como un gran lugar para trabajar, puede argumentarse que está ayudando a atraer nuevos empleados –y eso entonces permite calcular cómo ha ayudado a reducir los costes de contratación utilizando datos existentes sobre lo que cuesta hacerlo–.

El enfoque también apoya el cálculo del valor de los beneficios para la comunidad. Así, mediante un ejemplo sencillo, si un proyecto mejora las habilidades de orientación laboral para adultos sin empleo, es posible utilizar datos indirectos para ver los efectos en cadena, tanto económicos como sociales de eso. El valor resultante es parte integral del valor global para la empresa.

Así pues, ¿cómo se aplica esto al voluntariado corporativo?

En 2008-2009, True Impact y Points of Light Institute (POLI) se asociaron para el «Employee Volunteer Program ROI (Return on Investment) Measurement Study». Eso evolucionó par un servicio continuo, el Volunteerism ROI Tracker, disponible tanto para miembros corporativos de POLI como para empresas no miembros, que se centra en generar información sobre resultados e impactos.

Se solicita a las empresas que su sistema de gestión de voluntariado proporcione un informe semanal o quincenal para identificar las actividades realizadas y proporcione las direcciones de correo electrónico de los empleados que han colaborado como voluntarios. Luego, True Impact/POLI envía una encuesta online directamente a esos voluntarios y a las organizaciones con las que han trabajado, analizan los datos resultantes y proporcionan un informe para la empresa.

Las encuestas pretenden identificar la percepción de las contribuciones a los objetivos empresariales en áreas como ventas, contratación, gestión del riesgo, desarrollo de habilidades y satisfacción de los empleados, con su trabajo y con el proyecto específico de voluntariado.

Los informes, según la página web de True Impact (2011), pretenden «cuantificar el impacto empresarial y social de... las actividades de los voluntarios; referencias comparativas... del desempeño frente a otras organizaciones; incluye recomendaciones para la mejora».

Para saber más sobre este trabajo se puede consultar <http://www.trueimpact.com/measuring-volunteerism>.

Consideraciones finales

Al inicio del capítulo 13, al esbozar los tres capítulos que tratan de la medición y la evaluación, denominamos a la evaluación del impacto el «santo grial», la forma de evaluación más buscada, más reverenciada y y quizás más esquiva.

Al inicio de este capítulo, dijimos que el deseo de conocer si ha existido un impacto es un reflejo de la naturaleza humana. Queremos creer que tenemos valor para otros, que «marcamos la diferencia» para el mundo, que nuestro trabajo es importante.

Ahora, al finalizar, parece que, así como sostuvimos el valor de la diversidad inherente a la «gran carpa» del voluntariado corporativo, del mismo modo debemos argumentar en favor de la importancia de la diversidad en la forma de evaluar el impacto.

El conocimiento del impacto del voluntariado puede adquirirse de muchas formas. Lo escuchamos en las historias contadas por los voluntarios, por las organizaciones en las que actúan, por la gente que resulta beneficiada. Lo vemos reflejado en las métricas de las ONGs aliadas. Lo proyectamos en las empresas e ideamos formas de darle valor económico. Invertimos en modelos pre y postprueba para determinar si las cosas realmente suceden.

Obviamente, dependiendo del objetivo y de la precisión exigida en la medición, cada uno de estos será el más adecuado en momentos diferentes en lugares diferentes.

Pero ninguno de ellos es inadecuado ni desatinado. El desafío para las empresas consiste en determinar cuál se ajusta mejor a sus necesidades y realidades.

Reflexión y proyección

16. Los seis desafíos principales	223
17. Una docena de cosas que podrían suceder	239
18. Un pensamiento final	253

Capítulo 16

Los seis desafíos principales

Hay una gran cantidad de «buenas noticias» sobre el voluntariado corporativo en todo el mundo, como aprendimos en el Proyecto de Investigación sobre Voluntariado Corporativo Global y como hemos intentado transmitir a lo largo de este libro.

Pero también hemos aprendido y escrito aquí sobre algunas noticias no tan buenas.

Si bien al voluntariado corporativo se le profesa un gran valor, existe una brecha en las inversiones efectivas que en él se realizan. A pesar de ser un campo de actividad dinámico y en evolución permanece moldeada más por las fuerzas de las compañías, que por la fuerza que moldea las propias compañías.

Examinemos ahora los desafíos específicos que este campo de actuación enfrenta. Aquí están mis mejores opciones:

- ¿Es realmente voluntariado?
- La brecha entre el valor profesado y la realidad de la inversión.
- ¿Es para todo el mundo, o solamente para algunos?
- La falta de aprendizaje global.
- La gestión a través de las culturas.
- ¿Dónde están los críticos?

Este capítulo está dedicado a discutir todos estos puntos.

¿Es realmente voluntariado?

Al final del capítulo 5 conté una historia de cuando iba a la universidad, sobre cómo aquellos de nosotros que liderábamos un programa de voluntariado nos sentamos una noche a debatir nuestras motivaciones para el trabajo que estábamos realizando, sobre lo desconcertados que estuvimos al darnos cuenta de que «lo hacíamos para ayudarnos a nosotros mismos mientras ayudábamos a otros a ayudarse a sí mismos».

Hace 40 años no se consideraba adecuado hablar de lo que los voluntarios «obtenían» de su voluntariado. Por supuesto, esa era una forma de pensar como una avestruz, con la cabeza escondida en la arena.

La realidad es que todos nosotros recibimos algo de valor por cualquier cosa que llevemos a cabo, incluso si es aprender que nuestra actuación no fue prudente o estuvo más allá de nuestras capacidades. Nuestro voluntariado no es diferente de cualquier otra actividad que hacemos –invertimos; obtenemos un beneficio de esa inversión–.

Durante décadas, se han estudiado, debatido, analizado, alabado y criticado las motivaciones para el voluntariado. Afortunadamente para la mayoría de nosotros, la pregunta sobre si está bien que los voluntarios obtengan beneficios de su inversión de tiempo, energía y talento hace tiempo que se ha resuelto de forma afirmativa.

Para algunas personas, su voluntariado es una respuesta a una «llamada» espiritual o la satisfacción de un sentido de responsabilidad, o los ayuda a vivir a la altura de sus expectativas sobre sí mismos o de las expectativas establecidas por la familia (véase la discusión de la implicación del director ejecutivo en el capítulo 9). Para otros, es una forma de establecer nuevas conexiones sociales... una forma de adquirir nuevos conocimientos... de desarrollar nuevas habilidades... de establecer conexiones que pueden conducir a un empleo remunerado... de perseguir un interés... y así sucesivamente.

No es accidental que las historias sobre experiencias individuales de voluntariado casi siempre incluyan alguna variación sobre el «recibí más de lo que di». Eso no solamente es una realidad, es una *buen*a realidad porque se convierte en una motivación para hacer más.

Así que, ¿cuándo no es voluntariado? Empecemos con una definición generalmente aceptada del voluntariado:

Trabajo significativo, realizado para el beneficio de otros o de la sociedad, por voluntad propia y sin esperar beneficios económicos inmediatos.

Por supuesto, existen muchas posibilidades de estar en desacuerdo sobre lo que hace que un trabajo tenga sentido y lo que es beneficioso para otros. Esto último es especialmente problemático cuando el voluntariado se hace en apoyo de varias causas o políticas públicas. Independientemente de si se está de acuerdo con una postura determinada o no, el voluntariado es voluntariado y debe ser reconocido y respetado como tal.

Claramente, si al «voluntario» se le paga directamente por el trabajo que realiza y/o si el trabajo se hace bajo exigencia o coacción, entonces no es «voluntariado», y es aquí donde todo esto salpica el voluntariado corporativo.

- ¿Los empleados son voluntarios si se les concede tiempo libre durante sus horas de trabajo para participar, sin perder la paga?
- ¿Los empleados son voluntarios si se comprometen con la comunidad como parte de una actividad de creación de equipo o de otra cualquiera requerida?
- ¿Los empleados son voluntarios si «realizan voluntariado» porque creen que no hacerlo dañará de alguna forma su posición laboral?

Si no son voluntarios, ¿qué son entonces?

Y... ¿le importa a alguien?

Vayamos por partes.

Tiempo liberado. Este ha sido un tema intermitente desde el comienzo. La postura más extrema es que «se les paga para realizar voluntariado». La postura más moderada es que «se les concede el beneficio del horario flexible».

La realidad es que la mayoría de las políticas de tiempo liberado son relativamente limitadas. De las empresas de ámbito mundial que entrevistamos, la mayoría ofrecen tiempo liberado formal establecido en dos días al año. Muchas simplemente dijeron que depende del criterio de cada país o de cada unidad de negocio o incluso de cada director. Dos de ellas, **IBM** y **Standard Chartered Bank**, expresaron explícitamente que ofrecen «tiempo flexible» para el voluntariado.

Del mismo modo, como discutiremos después en el contexto de la inclusión, no todo el mundo puede disponer de tiempo liberado debido a la naturaleza de su trabajo o porque una empresa simplemente no extiende la política suficientemente lejos como para incluirlo.

Las evidencias anecdóticas, recogidas a lo largo de muchos años, sugieren que muchas de las personas que reciben tiempo liberado sencillamente lo recuperan más tarde: entrando un poco antes, quedándose un poco más, trabajando un poco más duro. En realidad, muchos directores dicen que aquellos que utilizan el tiempo liberado para realizar voluntariado están entre los empleados más productivos.

El sentido común hace difícil argumentar que alguien que tenga dos días de tiempo liberado no devuelva eso a la empresa en términos de horas adicionales trabajadas o de mayor productividad.

Mi veredicto: el tiempo liberado *no* se ecuaciona con ser pagado por realizar voluntariado. Las personas que lo hacen son voluntarios, tomando una decisión consciente, y realmente parece que lo hacen usando tiempo flexible, ya sea de manera formal o informal.



Participación requerida. Esta es más difícil de racionalizar. Las escuelas y universidades que requieren que los estudiantes hagan un número de horas determinado de «servicio a la comunidad» no se refieren a los estudiantes como voluntarios. Alguien que está frente a un juez en una sala de audiencias por una ofensa leve y recibe horas de «servicio a la comunidad» como parte de la pena no es un voluntario.

De forma similar, parece lógico que los empleados que son *requeridos* para participar en la comunidad no son considerados voluntarios. Más bien ellos también están haciendo una forma de «servicio a la comunidad».

Aquí entrarían los profesionales que proporcionan servicios pro bono *bajo la dirección de su empleador*, que no tienen elección sobre si hacerlo o no; gente requerida para participar en actividades de servicio a la comunidad como parte de la experiencia de creación de equipo; etc.

Coacción silenciosa. Desde afuera, cuando una empresa nos dice que más del 90% de sus empleados «realizan voluntariado», la mayoría de nosotros creemos inmediatamente que deben estar coaccionados de alguna forma. No estoy seguro de si es porque parece imposible imaginar que tanta gente quiera implicarse, o si es un malentendido de las culturas nacionales y corporativas en las que estamos viviendo y trabajando.

El mismo problema existe con las campañas de recaudación de fondos en el lugar de trabajo. ¿Esa gente está donando libremente su dinero o lo están dando porque su jefe tiene que cumplir con un objetivo que se le ha impuesto desde arriba?

Cuando desde la dirección se establecen cifras específicas como objetivo para la participación del voluntariado, ¿eso crea un entorno de expectativas saludable o es una forma de coacción, aunque sutil?

Igualmente importante, ¿qué sucede con las personas que no responden a las expectativas o a la coacción? Dado que no hemos oído hablar de expulsiones masivas de no voluntarios de las filas de empresas globales, parece seguro concluir que las repercusiones, como mucho, son leves.

Mi veredicto: Justo en el centro. Todo es cuestión de percepción. Si te sientes coartado, ¿quién soy yo para decirte que no lo estás? Pero, en su mayor parte, las expectativas sobre el voluntariado no son políticas coercitivas. Y, si lo son, bien, véase «participación requerida» más atrás.

Si no son voluntarios, ¿qué son? De vuelta al capítulo 1, cuando definíamos el voluntariado corporativo, nos referíamos al enunciado «implicación del empleado con la comunidad» que atribuimos a la consultora Corporate Citizenship de Londres, repetido sistemáticamente por los grandes «líderes pensantes» de gran calidad en este campo.

Este marco abarca prácticamente todo lo que se ha considerado «voluntariado corporativo».

Puedo decir con satisfacción que los empleados que se implican en la comunidad, pero actúan en situaciones no «voluntarias» intrínsecamente, están haciendo «servicio comunitario» y entran, junto con los voluntarios, en la esfera más amplia de la «implicación del empleado con la comunidad».

Sin embargo, hay un gran trecho entre tener esta consideración en cierto modo conceptual y limitar de forma explícita el término «voluntariado corporativo» a una definición «pura» de voluntariado. Como comentaremos en el siguiente capítulo, esto no parece práctico y, muy probablemente, sea inaceptable para muchos, sino todos, en este terreno.

¿Le importa a alguien? Evidentemente. En un artículo escrito para el Centrum für Corporate Citizenship Deutschland, Bea Boccalandro (2011), miembro de la facultad del Boston College Center for Corporate Citizenship y consultora independiente, argumenta que la aparición de esfuerzos de voluntariado corporativo «estratégicos» está minando el «voluntariado real».

«Los beneficios del negocio pueden ser el distintivo de un programa eficaz de voluntariado para empleados –escribe–, pero también son una afrenta a nuestro concepto de voluntariado real.» Ella cree que existen «tres formas en que el voluntariado estratégico de los empleados debilita los principios más sagrados de nuestro concepto de voluntariado real, que es altruista, voluntario y personal...».

Su solución, basada en su creencia de que «el mundo empresarial no es un anfitrión adecuado para el voluntariado real», es reconceptualizar el «voluntariado de los empleados» en «implicación de los empleados con la comunidad».

Para mí, este es un malentendido de la realidad del voluntariado. Como argumenté al inicio de este capítulo, el voluntariado tiene beneficios, a menudo concienzudamente planificados y anticipados, para la persona que realiza el voluntariado.

Incluso la Madre Teresa creía que estaba haciendo el trabajo que su Dios la había llamado a realizar y de ese modo vivía su fe de manera que se sentía recompensada.

Si tuviéramos que eliminar de las filas de los voluntarios del mundo aquellos que no son visiblemente altruistas –es decir, que se preocupan por los otros de forma desinteresada– tendríamos muchos voluntarios menos.

¿A las ONGs o a las comunidades donde actúan los voluntarios les importa si alguien es un «voluntario real» o un «voluntario remunerado» o si se les ha cedido como parte de la misión de una tarea profesional?

Es más probable que les importe que la persona haga un excelente trabajo para ellos, satisfaga sus expectativas y aumente su capacidad inmediata o a largo plazo de lograr su misión.

El pragmatismo suele triunfar sobre la pureza.

¿Qué decir de los beneficiarios finales? Es más fácil pensar en ello si nos imaginamos a la gente recibiendo alguna forma de servicio educativo, humano o social.

A un hombre para el que trabajé en una ocasión, un gran defensor del voluntariado, le encantaba explicar la historia de una visita a una escuela en la que se explicaba el trabajo de los voluntarios que ayudaban a los estudiantes a mejorar sus capacidades de lectura. Cuando le preguntó a un alumno por qué le gustaba trabajar con ese voluntario tutor, el niño respondió: «Porque él *quiere* estar aquí, no porque se le paga por estar aquí.»

Siempre tomo esa historia como una afrenta a mi padre, que fue maestro y administrador de una escuela a lo largo de toda su carrera profesional. Si bien el alumno podía haber estado en lo cierto y en este caso su voluntario estaba más motivado para enseñar que el maestro, no es universalmente cierto que los voluntarios estén más motivados o tengan más habilidades o sean más eficaces que los profesionales remunerados.

Los voluntarios son complementos, no sustitutos.

Sí, es cierto que los voluntarios «verdaderos» aportan diferentes motivaciones, perspectivas y habilidades que los profesionales remunerados. A menudo, también tienen el lujo de trabajar uno a uno con alguien en lugar de tener que atender a muchos a la vez. Eso aumenta su valor para los que reciben la ayuda.

Pero es más probable que un voluntario «verdadero» aporte todo esto que no alguien que es un voluntario «no tan verdadero».

La vida es demasiado corta para que tracemos líneas rígidas sobre estas cuestiones.

Bea Bocalandro puede tener razón cuando dice que el aumento del voluntariado corporativo «estratégico» está minando las formas más «tradicionales». La respuesta, no obstante, no consiste en reconceptualizar y renombrar este terreno, retirando el «voluntariado puro» del local de trabajo.

En lugar de eso, debemos reconceptualizar «estratégico» de manera que entendamos que es estratégico crear esfuerzos de voluntariado más completos –como en nuestra «gran carpa»– que ofrezcan oportunidades de participación, de diferentes formas y en varios momentos a todos los empleados.

La brecha entre el valor atribuido y la realidad de la inversión

Este ha sido un tema recurrente a lo largo de todo este libro, del mismo modo que lo fue en el informe final de nuestro proyecto de investigación: **En muy pocas empresas se espera que el voluntariado se gestione con el mismo rigor que las demás actividades empresariales.**

Lo que es peor, la brecha de la inversión es resultado, en su mayor parte, del alto valor que la empresa profesa por el voluntariado.

Si los directores ejecutivos estuviesen dando conferencias por ahí sobre «lo bonito que es el voluntariado como complemento para la empresa y lo bien que hace sentir a la gente, pero que en realidad no tiene ningún valor empresarial», entonces el nivel actual de inversión y de expectativa de gestión que existe en muchas empresas no estaría tan mal.

Si no se dedicase hubiera dedicado esfuerzo a crear el «business case» y a elaborar tantas para demostrarlo, nadie se preocuparía de si el voluntariado se está gestionando bien o mal, si está bien o mal financiado.

Aun así, las declaraciones con valor son hechas, tanto dentro como fuera de la empresa, el caso se articula y se demuestra. Así que, ¿por qué todas las empresas no están invirtiendo en la gestión y el apoyo que el voluntariado parece estar pidiendo?

Una respuesta fácil sería que «todas» las empresas no hacen mucho de nada. Algunas invierten en grandes programas de formación y desarrollo, otras no. Algunas edifican instalaciones ecológicas, otras no. Algunas gestionan sus políticas y programas de RSC de forma tan estricta como lo hacen con la razón de ser de sus negocios –en gran parte porque los consideran parte integral de sus negocios principales–, otras no.

Una respuesta cínica es que aquellos que profesan del voluntariado, dicen una cosa pero piensan otra. Esperemos sencillamente que eso no sea cierto.

Una respuesta menos cínica es que el voluntariado, como muchos aspectos de la RSC, sigue estando al margen de la empresa. Es «bonito tenerlo», pero no es esencial; estamos llegando, pero todavía no estamos ahí.

En general, sobrevive, pero no prospera.

Las empresas logran un impresionante retorno de una inversión relativamente pequeña en sus programas de voluntariado. A los empleados, generalmente, les encanta participar; son buenos para la imagen de la empresa; quedan muy bien en la página web y en

el informe anual; a los directores ejecutivos y otros altos ejecutivos les gusta pasar ese día «ensuciándose las manos».

¿Una gestión más estricta y mayor inversión traería un retorno tanto mayor así de su inversión?

Claramente, algunas empresas creen que es así. Las empresas líderes —empresas como IBM, Telefónica, Samsung, UPS, C&A, Vale, Tata, Standard Chartered Bank, Eli Lilly, Ford, GE, Kraft Foods, Pfizer, SK, National Australia Bank— reconocen el valor global de sus programas de voluntariado para sus comunidades, sus empleados y la propia empresa. No solo profesan ese valor, sino que realizan la inversión necesaria para que se haga realidad.

En una ocasión, visité una empresa unos meses después de que hubiese reducido el personal de sus sedes mundiales en un 40%. Me llevaron por largos y oscuros pasillos, vacíos en su mayor parte, hasta una pequeña sala de reuniones para encontrarme con dos miembros del personal de relaciones con la comunidad.

Cuando les pregunté cómo, en vista del gran «recorte», habían decidido mantener su programa de voluntariado para empleados, la respuesta fue inmediata: «Les debemos más a los empleados que siguen con nosotros que a los que están fuera.»

Por algún motivo, su programa había existido al margen de la empresa. Pero en ese momento, su existencia adquiriría un nuevo valor para ella y para su gente, y, es fácil de imaginar, para las comunidades sacudidas por la pérdida de tantos puestos de trabajo.

Tristemente, la realidad es que, en demasiadas empresas, lo que se espera de la gestión del voluntariado corporativo no está ni siquiera cerca de la que se usa para las principales operaciones empresariales. Como resultado, se limita lo que puede conseguirse, se mantiene en el margen y se pierde un grado significativo de su valor potencial.

¿Es para todo el mundo, o solamente para algunos?

En cierta forma, este tema también conecta con la brecha entre el valor atribuido y la realidad. Puede captarse de esta forma: «**Si el voluntariado tiene los beneficios que creemos que tiene, ¿no deberían estar esos beneficios a disposición de cualquier empleado, multiplicando así el impacto en la comunidad y la empresa también?**»

Aun así, en muchas empresas, el voluntariado no está disponible para todos los colaboradores. Esto es especialmente cierto en el caso de lo que muchos consideran actualmente la forma más estratégica y de mayor impacto, el voluntariado basado en habilidades (VBH). Deloitte (2008) halló, en una encuesta de profesionales de RR.HH., que si

bien el 91% refrenda el valor del VBH, entre aquellos que lo usan para cultivar las habilidades de liderazgo, solamente el 13% lo ofrecen a todos los empleados. Explican que, «la gran mayoría de las oportunidades de voluntariado ofrecidas para el desarrollo de liderazgo y habilidades son ofrecidas a los gerentes y otros cargos superiores».

En el capítulo 12 preguntamos: «¿Qué es una habilidad?», y citamos varias empresas que tienen un enfoque bien diversificado para conocer cuáles de las habilidades de sus empleados pueden prestarse al servicio de la comunidad.

UPS es un excelente ejemplo de ello. Léalo en el siguiente cuadro.

La experiencia de UPS

Sus conductores, profesionales de la seguridad y otros UPSers, como son llamados los empleados, son voluntarios en su tiempo libre para enseñar el curso de conducción segura de la empresa, UPS Road CodeSM, a adolescentes y conductores noveles. En EE.UU., la empresa ofrece el programa en las diferentes unidades de Boys and Girls Clubs of America que participan en este programa. UPS Road CodeSM se enseña en Canadá y Europa y se expandirá a la región de Asia-Pacífico.

Al mismo tiempo, reflejando que su marca se centra en «logística». UPS ha desarrollado un enfoque de pilares múltiples con su Humanitarian Relief Program (HRP) para brindar ayuda a comunidades devastadas. Contribuyendo con su capital intelectual, su tecnología y su vasta red mundial de recursos para la cadena de suministro, ayuda a las ONGs, agencias gubernamentales y de las Naciones Unidas a movilizar recursos para la ayuda, haciendo frente a uno de los desafíos más terribles en tiempos de crisis.

Otro componente clave de los RR.HH. de UPS es su cuerpo de respuesta inmediata, gente de UPS voluntaria que ha sido formada para actuar como «respuesta logística humanitaria» y son enviados cuando una catástrofe golpea a una comunidad.

En EE.UU., UPS se ha asociado con la Cruz Roja Americana para crear el equipo de respuesta UPS Logistics Action Team. A nivel internacional, UPS colabora con tres empresas de la competencia, TNT en Holanda, Agility Logistics en Kuwait y Maersk en Dinamarca.

Juntos han formado el equipo Logistics Emergency Team para apoyar el programa mundial de alimentos (WFP) y el grupo de logística global de la ONU. Los equipos se localizan en cada región del mundo y están preparados para responder cuando son activados por el WFP, típicamente en situaciones donde más de medio millón de personas se ven afectadas por una catástrofe natural. Para UPS, todas las habilidades son reconocidas, respetadas y deben ser colocadas en acción.

Muchas otras empresas también están trabajando para asegurar la inclusividad de sus programas. Aquí destacamos algunos ejemplos.

Mientras planificaba su semana de servicio Delicious Difference Week, **Kraft Foods** reconoció que sus trabajadores de la cadena de producción no pueden dejar el trabajo del

mismo modo que los que están en las oficinas. De forma que ofrecen opciones de servicio nocturno y fines de semana y proyectos para llevar a casa para que los empleados los hagan con sus familias –fabricar mantas de lana, montar y decorar cestas de comida, hacer tarjetas de felicitaciones–.

De forma similar, **Marriott** a veces lleva proyectos de servicio a sus hoteles, facilitando que los trabajadores que no pueden abandonar su puesto participen en turnos rotativos.

Puesto que reconoce que el elevado impacto de su Global Health Fellows solamente está disponible para un número reducido de sus empleados, **Pfizer** está desarrollando con toda fuerza un programa muy completo que en última instancia le ofrecerá a sus empleados la oportunidad de realizar voluntariado de muchas formas diferentes.

Una de las maneras en que la inclusión se lleva a cabo en algunas empresas es a través del papel de liderazgo que los empleados voluntarios juegan en la implementación del programa global de voluntariado.

La idea de voluntarios liderando a voluntarios es tan antigua como el propio tema, siendo pioneros los Community Involvement Teams de **Levi Strauss**. Hoy en día, **GE** es un líder reconocido, por haber creado programa creado sobre de más de 200 consejos de voluntarios en 50 países de todo el mundo, asegurando que el voluntariado está impulsado a nivel local, refleja las enormes diferencias en las unidades de negocio de GE y las distintas maneras en que sus empleados pueden ser voluntarios.

Vale lanzó su programa de voluntariado distintivo, Voluntarios Vale, en 2004, creando una red de 28 comités de empleados en 40 ciudades de Brasil, incluyendo sus minas, instalaciones de transporte y otras cadenas de operación. En los consejos participan empleados de todos los niveles de la empresa. En 2010 llevaron a cabo unos 400 proyectos.

Los trabajadores individuales que realizan acciones de voluntariado son en sí mismos activos clave a la hora de asegurar la inclusividad. A través del sistema global de **AXA**, los «supervoluntarios» asumen roles de gerentes de proyectos en el programa de la empresa Hearts in Action, siendo responsables de organizar proyectos y movilizar a los voluntarios. En **Timberland**, son sus Global Stewards quienes se comprometen durante dos años a actuar como persona de contacto en su instalación. **SAP** dispone de una red de más de 250 embajadores voluntarios que lideran el Global Month of Service, con 350 proyectos en 39 países. **UBS** ha lanzado una «red de campeones» en Londres en la que los voluntarios alientan a otros empleados a participar.

Estas son «prácticas inspiradoras» que merecen atención y, según sea necesario, adaptación y adopción.

La falta de aprendizaje global

En el transcurso de nuestra investigación aprendimos mucho de mucha gente de todo el mundo sobre el voluntariado corporativo, de las 48 empresas de ámbito mundial que participaron; de las 26 «organizaciones cooperantes» que compartieron su conocimiento con nosotros, y de los académicos, periodistas y consultores que entrevistamos, cuyas investigaciones revisamos, cuyos libros y artículos leímos.

Salimos impresionados, abrumados por la cantidad de conocimiento que existe en el mundo sobre voluntariado corporativo.

Pero también salimos desalentados de que exista tan poco aprendizaje general.

Existen barreras de tipo práctico. Si bien el inglés es el idioma internacional reconocido para los negocios, una gran cantidad de empresas, de investigaciones, de promoción y de informaciones se realizan en los cientos de otros idiomas del mundo. La barrera del idioma es muy concreta y es difícil de transponer.

Existen barreras de percepción. El trasfondo de algunas conversaciones era: «¿Qué tenemos que aprender de *ellos*?» El «ellos» normalmente hacía referencia a las empresas del otro lado del mundo o de países que alguien consideraría menos desarrollados que el suyo propio, o incluso mucho más desarrollados que el propio; sea lo que sea lo que suceda allí es demasiado sofisticado para que se lo puedan imaginar.

Existen barreras de recursos. Cuesta dinero obtener, analizar y compartir datos, experiencia y conocimiento procedentes de todo el mundo de una forma que sea realmente accesible a nivel global, incluso en este mundo dominado por internet.

Existen barreras de interés personal. Más de una vez en este libro hemos discutido la «industria casera» de las ONGs, los académicos, los consultores y otros que han crecido alrededor del voluntariado corporativo. Tanto si quieren admitirlo como si no, son competidores. El «espacio» del voluntariado corporativo solamente apoyará a algunos de ellos. Cada uno está buscando una forma de ser un «valor agregado» para su público empresarial global. Raramente trabajar en conjunto se considera «valor agregado».

Existen barreras jerárquicas. Con demasiada frecuencia, existe la sensación de que el aprendizaje solamente es posible a través de iguales o a través de intermediarios formales o actividades estructuradas. V2V, en Brasil, está demostrando una vía alternativa. Es una red social innovadora que promociona el contacto directo entre voluntarios, permitiéndoles colaborar en proyectos, apoyarse y aprender unos de otros. No solamente crea ambientes de redes sociales personalizadas con la marca y el estilo de las empresas, sino que ofrece también herramientas para que los voluntarios de varias empresas diferentes puedan conectarse.

Si bien es indudablemente beneficioso para ellas, no se constituye un aprendizaje global cuando un puñado de empresas de un país o región se junta para hablar de sus «programas internacionales». El aprendizaje global se produce cuando personas de diferentes países, diferentes culturas, diferentes marcos de referencia, diferentes realidades se encuentran para compartir experiencias, problemas e innovaciones.

Esa es la idea subyacente del Global Corporate Volunteer Council de IAVE y de sus miembros, empresas globales buscando la oportunidad de sentarse en la misma mesa para aprender y apoyarse mutuamente.

Si nuestra investigación nos convenció de algo, fue que el proceso de aprendizaje global debe acelerarse y mantenerse para el beneficio de esta materia y, en última instancia, para el beneficio —sí, lo volvemos a decir— de la comunidad, los voluntarios y la empresa.

Gestión en diferentes culturas

Quizás el aspecto más difícil de nuestra investigación fue lograr entender cómo las empresas gestionan sus programas de voluntariado a través de las cuales todas las empresas globales precisan trabajar.

No teníamos la intención ni la capacidad de desarrollar un catálogo de esas diferencias culturales en relación al entendimiento, las percepciones o las prácticas de voluntariado en general o de voluntariado corporativo en particular.

En realidad, esta catalogación sería, como mucho, una guía general de lo que las empresas podrían esperar en un determinado país o región. La diversidad del mundo es tal que incluso dentro de un mismo país las actitudes y los enfoques sobre el voluntariado pueden diferir ampliamente.

Asimismo, las empresas tienen experiencias muy distintas en el mismo país. Algunas nos hablaron de sus sólidos programas en China, India y Rusia, por ejemplo, mientras que otras nos explicaron que les era imposible encontrar voluntarios que se trasladasen a esos mismos países.

Oímos ejemplos, por supuesto, de los desafíos a los que se enfrentaron. Una empresa nos explicó que planeaba utilizar su campaña promocional estándar de voluntariado en un determinado país hasta que se dio cuenta de que utilizaba imágenes de gente sentada para comer con tenedores y cuchillos cuando los autóctonos no los utilizan. Otra nos explicó la susceptibilidad que causaba su combinación habitual de colores de su programa de voluntariado y en los materiales colaterales porque entraban en conflicto con los colores nacionales del país. En ambos casos las empresas realizaron modificaciones y todo transcurrió sin problemas.

Para algunas empresas, honestamente, esto no suponía un problema. Algunas asumían que su enfoque podía ser del tipo «talla única» con las modificaciones necesarias llevadas a cabo por los líderes regionales o nacionales. Otras creían que su enfoque general era tan descentralizado que, en grandes líneas, el voluntariado se desarrollaría de naturalmente y de la manera adecuada para cada cultura.

Existían empresas que expresaban su preocupación por aprender y administrar las diferencias culturales. Había un especial interés en cómo las gestionarían si entraban en nuevos mercados, no familiares.

De nuestras entrevistas y lecturas surgieron estas nueve pautas para lidiar con este desafío.

1. **Permanece abierto a las diferencias.** Como nos explicó Julia Gin, de **Kraft Foods**: «Necesitamos pensar diferente, pensar globalmente, no nacionalmente.» Parece sencillo, pero es mucho más fácil decirlo que hacerlo.

Todos nosotros debemos superar nuestros prejuicios intrínsecos y las limitaciones que hemos puesto a nuestra visión de mundo. Oímos y leemos muchas generalidades sobre la manera en que las cosas son en diferentes partes del mundo, muchas de las cuales parecen estereotipos. Es esencial no hacer juicios de valor sobre las diferencias culturales. Un buen ejemplo es la forma que los hombres y las mujeres pueden aparecer juntos de manera apropiada en imágenes.

Existen diferencias muy marcadas en el mundo. Es importante aprender a entenderlas y aceptarlas, sin juzgarlas.

2. **Buscar ayuda en la empresa.** ¿Quién conoce una determinada región o país en particular? ¿Hay empleados nativos? ¿Quién ha trabajado allí? ¿Quién es responsable de dirigir el negocio allí? Todos ellos tendrán una visión de los temas culturales generales.
3. **Busca ayuda fuera de la empresa.** Unos pocos minutos de busca online te dará más información sobre un país de lo que puedes absorber. Pero buscar «voluntariado en (país o región)» probablemente te ayudará a adquirir cierto conocimiento general y te permitirá formularte las preguntas o cuestiones clave que necesitas investigar.

En las búsquedas online también pueden aparecer listas de empresas de ámbito global que trabajan en un país determinado. Verifica aquellas que más probablemente puedan tener iniciativas de voluntariado y haz contacto con ellas. La mayoría estará encantada de compartir lo que saben o de ponerlo en contacto con un director en ese país. Busca entre tus ONGs aliadas actuales para ver si

alguna tiene operaciones en el país que te interesa y acudamos a ellas por sus aportaciones.

4. **Busca ayuda «en el país».** Si ya tienes gente en campo, pídeles que te ayuden a identificar empleados locales que puedan servirte de «consejeros internos»; ellos pueden incluso transformarse en sus primeros líderes voluntarios locales. Pídeles su ayuda también para identificar las principales ONGs locales o las organizaciones con recursos que pueden ser fuentes de informaciones y que atienden a la comunidad empresarial. Si es factible, piensa organizar un grupo de discusión para que te dé algunas ideas e insumos sobre lo que probablemente puede funcionar o no.
5. **Planifica de abajo hacia arriba.** Tómate el tiempo para que la planificación suceda en el nuevo país, en lugar de caer de paracaídas desde lo alto. Una cosa es ser proactivo a la hora de compartir expectativas, políticas, marcos y modelos. Otra bien distinta es cuando eso se transforma en una orden de que determinadas actividades no solamente *deben* hacerse, sino que tienen que hacerse de una forma determinada.
6. **Verifica todo de antemano.** Cualquiera que sea ese «todo», si se refiere al voluntariado en una cultura nueva o diferente, compruébalo sobre el terreno con las personas autóctonas. Evitar la vergüenza, la frustración y el costo de modificar cosas como «slogans» que no tienen traducción, imágenes que no son apropiadas, texto que no comunica bien o colores problemáticos después que estén hechos. No pierdas la oportunidad de revisar y reaccionar por adelantado.
7. **Escucha cuidadosamente los comentarios críticos.** Los comentarios nos llegan de varias maneras. Algunos proceden de encuestas y otros dispositivos formales de reacción. Otros se ven reflejados en los niveles de participación. O proceden de las historias que se cuentan o no se cuentan. Todo es valioso. Está abierto, sé directo y agradecido al solicitar no solo que le hagan comentarios sino también al pedir ayuda para analizar y aplicar lo que estas ideas implican.
8. **Sé flexible.** Es difícil ser rígido y a la vez responder a las diferencias. Puedes insistir en que algo se haga a tu manera y luego luchar frente a la resistencia. Puedes ser abierto y flexible y adaptarse a las diferencias. La flexibilidad no significa disminuir las expectativas, sino ajustarse a la realidad.
9. **Mantén registros de lo que vas aprendiendo.** Empieza a crear memoria institucional sobre tus experiencias globales y lo que estás aprendiendo de ellas. Encuentra modos de compartir esas lecciones con la gente de la empresa que necesita ser conciente de ellas. Compártelas, siempre que te sientas cómodo, con otras empresas como parte de tu contribución para consolidar el tema.

¿Es posible ser a la vez buenos amigos y críticos amistosos?

¿Dónde están los críticos?

Esa «industria casera» de la que hablábamos antes es muy real. Es posible encontrar en todo el mundo organizaciones e individuos fuera de las empresas que han hecho de su trabajo el promocionar, estudiar y apoyar el voluntariado corporativo. Muchas de esas organizaciones son aquellas generalmente reconocidas como líderes del voluntariado.

Estas organizaciones pueden ser candidatas a ser fagocitadas por la comunidad empresarial. ¿Pueden ser defensoras del voluntariado corporativo y prestar servicios a las empresas (a menudo a cambio de honorarios profesionales), recibir el patrocinio corporativo por conferencias, investigaciones y publicaciones, y también defienden por los intereses de las ONGs que son aliadas en el voluntariado corporativo? ¿Pueden tener miembros corporativos en sus consejos de administración o consejos asesores, y seguir manteniendo la distancia y evaluar desapasionadamente y, si es necesario, criticar lo que las empresas están o no haciendo?

¿Es incluso aceptable demostrar escepticismo sobre aspectos del voluntariado corporativo que puedan inquietarles a ellos o a las partes interesadas de la ONG? ¿Es posible ser a la vez buenos amigos y críticos amigables?

Es duro morder la mano que te da de comer.

Para que este ámbito avance, deben existir críticos y entusiastas, escépticos y los que creen de verdad. No todas las noticias serán buenas noticias, pero también deben ser divulgadas para que todo pueda ser desafiado, se pueda reevaluar, se pueda aprender.

Necesitamos empresas que entiendan y acepten esto, y que estén dispuestas a apoyarlo económicamente y a exigir y defender la independencia, incluso si sus manos resultan mordisqueadas en el proceso.

Así ha sucedido ya en el apoyo corporativo de las voces independientes de la RSC, en filantropía y en la protección del sector del voluntariado como un todo. Ahora se hace necesario en el voluntariado corporativo.

Capítulo 17

**Una docena de cosas
que podrían suceder**

¿Qué nos depara el futuro?

Como dice la antigua canción norteamericana, «*¿Qué será, será. What ever will be, will be?*».

Sea lo que sea, demos un salto y examinemos 12 situaciones posibles, quizás incluso probables, que caracterizarán lo que en la actualidad denominamos «voluntariado corporativo» en los próximos 5 a 10 años.

Comprensión en mutación. Pero la «gran carpa» sobrevive

Como se ha destacado en el capítulo anterior, siempre han existido controversias sobre si algunos aspectos del voluntariado corporativo son «realmente» voluntariado. En realidad, la tesis doctoral que llevé a cabo fue sobre el «papel del servicio comunitario» en las vidas de los directores ejecutivos, no sobre «el papel del voluntariado», en gran parte debido a que era difícil diferenciar el «voluntariado real» de lo que estaban haciendo esencialmente como requerimiento de su trabajo.

Sin embargo, también era cierto que yo no pude haber elegido en aquella época –tampoco ahora, para el caso– un grupo al azar de directores ejecutivos y encontrarme con que todos estaban involucrados en el servicio comunitario. Buscaba directores ejecutivos comprometidos con ello. Al igual que con cualquier grupo de gente, algunos lo estaban y otros no. Escogí los que sí lo estaban.

De modo que si la participación en el servicio comunitario puede considerarse un requerimiento del trabajo, algunos escogían cumplir ese papel. En ese sentido, sus acciones eran, como mínimo en parte, voluntarias. En realidad, un par de ellos incluso sugirió que creía que la junta directiva se preguntaba cómo lo hacían para estar tan involucrados y seguir haciendo el resto de su trabajo.

Estoy de acuerdo en que seguirá existiendo una evolución continua en nuestra comprensión y en la forma en como hablamos sobre lo que la consultora Corporate Citizenship, en Londres, ha denominado «implicación del empleado con la comunidad».

Personalmente, me imagino un recorrido que va desde el «voluntariado individual» hasta el «voluntariado empresarial» con diferentes formas de implicación desplegadas.

Voluntariado individual -----

Voluntariado empresarial

Para mí, el voluntariado emprendido por un individuo sin el apoyo de la empresa está en el extremo más a la izquierda. En el extremo más a la derecha yo colocarí las actividades de

«participación requerida», por ejemplo, aquellas en las que los componentes del servicio se han sido creados dentro del marco del desarrollo profesional necesario y en las actividades de creación de equipo.

Las políticas de tiempo liberado estarían justo en el centro, con el apoyo de la empresa para el voluntariado de los empleados en su propio tiempo libre hacia la izquierda y las asignaciones desinteresadas y trabajos pro bono hacia la derecha.

A diferencia de Bea Boccalandro (2011), yo no creo que sea imposible o no deseable que todos estos coexistan, que el involucramiento estratégico de los empleados y el «voluntariado» (puro, real, verdadero, tradicional—cualquier calificativo que deseen—) sean mutuamente excluyentes. En realidad, creo que tienen que prosperar, pueden hacerlo, y lo harán, de forma conjunta, y que la «gran carpa» de lo que llamamos voluntariado corporativo sobrevivirá.

También creo que los términos «voluntariado corporativo» o «voluntariado de los empleados» sobrevivirá, lo aprueben o no los puristas o teóricos o incluso algunos practicantes.

¿Por qué? Porque el «voluntariado» conlleva connotaciones positivas en la mayor parte del mundo. A la gente le parece bien. Tiene una imagen positiva. Se ve como una fuerza positiva creciente en las sociedades de todo el Planeta. Yo simplemente dudo que muchas empresas o muchos voluntarios vayan a ser «voluntarios» para abolir su uso.

Mayor involucramiento en catástrofes naturales y provocadas por el hombre

Si bien puede no ser cierto que actualmente existen más catástrofes naturales y provocadas por el hombre en el mundo, gracias a los efectos de las comunicaciones globales las 24 horas del día, los 7 días de la semana, se siente como si fuera así. Para las empresas de ámbito global, también existe una mayor conciencia porque actualmente tienen gente en todo el mundo que directa o indirectamente se ven afectados por esos desastres. Muchas de estas empresas tienen competencias y recursos específicos que pueden ponerse en juego como respuesta. La mayoría se enfrenta con que sus empleados esperan, no solo en los países afectados, sino en toda la empresa, que ellas les ofrezcan oportunidades de ayudar.

Este es un área de involucramiento que está madura para la planificación colaborativa por parte de las empresas a nivel global, regional, nacional e incluso local. Es cierto que algunas de ellas, aquellas con competencias y recursos específicos y de interés inmediato, establecerán alianzas con ONGs y agencias multilaterales de respuesta y rescate.

La mayoría, no obstante, necesariamente, realizarán sus mejores contribuciones al trabajar en conjunto con otras. La planificación por adelantado, la preparación, la participación en actividades de prevención, saber quién va a hacer qué—todo esto es esencial—.

Así como las empresas individuales tienen sus propios planes de contingencia en casos de emergencia, lo mismo podría suceder con consorcios de empresas cercanas unas de otras. El liderazgo de un esfuerzo como este puede alternarse entre ellas. Algunos empleados podrían recibir formación para apoyar directamente una primera respuesta –como el programa que la Cruz Roja norteamericana «Preparados cuando llega el momento» ha hecho en EE.UU.–, mientras otros se ocuparían de actividades de recuperación a más largo plazo.

El desafío será la forma como pueden mantener su compromiso a lo largo del tiempo. ¿Qué sucede en un país como Haití cuando la emergencia inmediata es sustituida por la lucha actual para la recuperación, y los medios de comunicación centran su atención en la urgencia de otra crisis en otro país? Aquí es donde la cooperación tiene su mayor potencial, cuando las empresas pueden acordar abiertamente cómo compartir la responsabilidad, no solo de la respuesta inicial, sino del compromiso continuado.

Compromiso del consumidor

Como citamos en el capítulo 6, Edelman (2010) presentó los resultados de su *Global Consumer Survey* que demostraron que el 71% de los consumidores creían que «las marcas y los consumidores podrían hacer más para apoyar las buenas causas trabajando juntos», y el 63% «quería marcas que les facilitasen hacer una diferencia positiva».

Creemos que es muy probable que las empresas empiecen a tomar en serio estas expectativas y veamos un número cada vez mayor ofreciéndoles a los consumidores la oportunidad de unirse en actividades voluntarias con «las manos en la masa».

SK ha tomado el liderazgo a través de sus programas SUNNY y T-together, ofreciendo a sus consumidores, actuales y potenciales, la oportunidad de realizar voluntariado a través de actividades creadas e impulsadas por la compañía y por actividades creadas por ellos mismos, como describimos en el capítulo 6.

El programa Happy Move Global Youth Volunteer Program, de **Hyundai**, aunque no está dirigido a los consumidores actuales, ciertamente podría ser visto como una conexión con los futuros clientes. Comenzó en 2008, están implicados 1.000 estudiantes universitarios coreanos como voluntarios asociados junto a ONG de India, China, Brasil, la República checa, Eslovaquia y Turquía, países donde existen fábricas, y en Hungría y Tailandia. Un empleado se encarga de dirigir un equipo de 20 voluntarios. La empresa paga todos los costes del programa.

Starbucks incentiva a sus colaboradores (empleados) a incluir a los clientes, amigos y miembros de la familia en sus actividades de voluntariado. También han realizado campañas promocionales exhortando a los clientes a comprometerse en horas de voluntariado.

Esta tendencia es probable que continúe mientras la «generación Y» ejerza su poder como consumidores. Las empresas reconocerán que no solamente esta generación, sino un amplio espectro de consumidores, dan la bienvenida a las oportunidades para implicarse en sus comunidades de una nueva forma.

Liderazgo por las causas

En el capítulo 8 destacamos cuatro modelos conceptuales de voluntariado corporativo: centrado en el negocio, servicio social, desarrollo social y desarrollo humano. Si fue posible medir cómo se distribuyen actualmente los esfuerzos entre los cuatro, parece probable, basados en las evidencias disponibles, que la gran mayoría se situaría en los servicios sociales, ayudando a la gente mitigando sus necesidades más inmediatas. Es lo que atrae a muchos voluntarios, responde a las prioridades de la comunidad, es bien entendido y generalmente no suele ser controvertido.

No obstante, a medida que las empresas se concentren más en problemas o aspectos específicos, habrá una presión cada vez mayor para que sean más activas en la búsqueda de soluciones para las condiciones subyacentes que han creado esa necesidad inmediata. Por eso es por lo que los líderes empresariales están preocupados con la reforma educativa, así como colocar voluntarios en las escuelas. Es por eso que los voluntarios basados en habilidades trabajan con ONGs y agencias del sector público para cambiar la forma en que se trabaja, para fortalecer sus capacidades. Es por eso que los voluntarios corporativos se implican en la sensibilización del público y en campañas educativas para prevenir problemas antes de que precisen ser tratados.

En última instancia, eso llevará algunos al terreno de la política pública ya que reconocen que son las actuaciones u omisiones del gobierno, de sus políticas, de la distribución y la gestión de los recursos, o incluso de su corrupción, que son cómplices en causar o mantener problemas que las empresas combaten a través de sus esfuerzos de voluntariado y sus políticas y prácticas de RSC más amplias.

En muchas partes del mundo, las empresas ejercen o tienen el potencial para ejercer una tremenda influencia en todos los sectores de la sociedad. La mayoría de las veces, por supuesto, esa influencia es dirigida para asegurar aquello que se suma a su balance de resultados.

No es probable que veamos a empresas organizando a sus empleados para que agarren pancartas y tomen las calles en protesta por las políticas del gobierno, al menos no oficialmente y obviamente sin vestir las camisetas distribuidas con grandes logos a la vista.

Pero es bastante posible que la presión de las expectativas, tanto interna (empleados) como externa (ONGs socias, consumidores), lleven cada vez a más empresas a descu-

brir abajo de los síntomas, a entender las causas y a empezar a tomar medidas para inducir un cambio fundamental y sistemático. Esto podría muy bien incluir el tratar de influir en las políticas públicas, del mismo modo que hacen actualmente las empresas con los temas relacionados directamente con sus intereses comerciales.

Mayor inclusividad

Hubo un tiempo, hace 25 a 30 años, en que las empresas de EE.UU. estaban creando programas específicos de voluntariado para sus jubilados, pero ese no es el caso hoy en día. En lugar de eso, como aprendimos en la investigación, cada vez es más habitual que jubilados y otros antiguos alumnos, familiares y amigos de los empleados en activo, incluso los consumidores, sean invitados a participar en corrientes de voluntariado de las empresas.

También parecen existir esfuerzos deliberados para incluir la totalidad de sus empleados. En EE.UU., por ejemplo, oímos numerosas veces sobre la extensión a «grupos afines» dentro de la empresa –grupos de empleados en base a su género, raza, etnia, orientación sexual– para atraerlos al voluntariado y/o para estructurar oportunidades de voluntariado que encajen con sus intereses y prioridades.

Si bien, como argumentamos en el capítulo 16, la inclusividad en el voluntariado es un gran desafío, existen signos para la esperanza. Creemos que en los próximos 10 años será una práctica habitual buscar formas adecuadas para colocar el voluntariado a disposición de *todos* los empleados, no solamente de aquellos en oficinas o que desempeñan papeles profesionales; en realidad, será una expectativa tan fuerte dentro de la mano de obra que será irresistible.

Colaboración entre empresas

Muy relacionada con una mayor inclusividad interna está la colaboración externa entre empresas. Como escribimos más arriba, prepararse y responder a los desastres naturales o provocados por el hombre supone una oportunidad importante para ello. También puede suceder como algo rutinario.

Europa está liderando el camino en el desarrollo de modelos de actividades de voluntariado corporativo colaborativo entre las empresas, a través de ENGAGE, en una docena de ciudades europeas y en media docena de fuera de Europa y en los consejos nacionales de voluntariado corporativo de Turquía y Portugal.

ENGAGE, con sede en Business in the Community, en Londres, ha desarrollado un modelo único para reunir aquellas empresas en determinadas ciudades con ONGs aliadas sólidas

para desarrollar actividades de voluntariado colaborativo. Cada proyecto está diseñado y financiado de forma local y suelen participar empresas locales y de ámbito global. Aumenta el impacto al apalancar diferentes puntos fuertes y les ofrece la oportunidad de aprender unas de otras y de atraer las que no estaban involucradas hasta el momento.

Özel Sektör Gönüllüleri Derneği, la asociación de voluntariado corporativo creada en 2002 en Turquía, en la actualidad reúne más de 50 empresas de ámbito local y mundial. Las apoya desarrollando sus programas, estableciendo alianzas con ONGs y diseñando actividades colaborativas. En su proyecto ENGAGE intervienen empresas en programas educativos sobre los efectos del calentamiento global y la importancia del reciclaje para estudiantes de primaria. También han desarrollado un importante programa de premios, diseñado para ayudar a todas las empresas a mejorar su desempeño a través de procesos de postulación anuales que establecen claramente los criterios que deben cumplirse para recibir el reconocimiento.

GRACE en Portugal, establecido en el año 2000 para promocionar las iniciativas corporativas socialmente responsables, incluye a más de 60 empresas de ámbito local y global. Organiza G.I.R.O., un día de servicio anual para las empresas, como «una intervención de impacto... para mejorar las condiciones físicas». Su proyecto ENGAGE empareja voluntarios con gente joven para proporcionar apoyo personal y así poder desarrollar habilidades para el empleo.

En Latinoamérica, las ONGs están desempeñando un papel primordial en unir a las empresas para trabajar sobre temas de alta prioridad.

- La Fundación El cinco, en Colombia, implica a voluntarios de varias empresas para trabajar conjuntamente y ayudar a los pequeños granjeros a convertirse en emprendedores rurales.
- La Pro Bono Foundation, en Chile, reúne a abogados de más de 30 empresas para mejorar el acceso a la justicia a través de asesoramiento corporativo, asistencia legal y representación legal a personas con recursos limitados, y a sectores o grupos de alto riesgo.
- Acción RSE, en Chile, parte de ENGAGE, implica a 10 empresas en un barrio necesitado.
- Glasswing International, en El Salvador, la Fundación Compromiso en Argentina y la fundación Dividendo en Colombia, están creando esfuerzos de voluntariado corporativo conjunto.

«Colaboración» es una palabra graciosa. Uno de sus significados, el utilizado con más frecuencia, dice algo así como «trabajar juntos hacia objetivos comunes» o variaciones sobre este tema. Otro es «cooperar con el enemigo».

Cuando digo esto en los talleres o las conferencias suele haber miles de sonrisas cómplices y aseveraciones con la cabeza por parte de la audiencia. Demasiado a menudo, tanto para las ONGs como para las empresas, la colaboración solamente sucede si viene forzada desde fuera, como un patrocinador que necesite que dos ONGs trabajen de forma conjunta como condición para el patrocinio.

Curiosamente los gestores del voluntariado corporativo aseguran que en su área existe mucho menos sensación de competitividad, de «colaboración con el enemigo». De ese modo pueden trabajar juntos cómodamente en «consejos de voluntariado corporativo» locales y nacionales y patrocinar días de servicio conjuntos. Ellos pueden participar de consejos de administración de las mismas ONGs. Pueden copatrocinar investigaciones y proyectos demostrativos –nuestro proyecto de investigación, por ejemplo– compartiendo aprendizaje y reconocimiento.

Aún recuerdo cuando, quizás hace 25 años, **Exxon y Shell USA**, ambas con sede central en Houston, Texas, ejercieron un liderazgo conjunto en un esfuerzo muy visible que aumentó de forma espectacular el número de empresas con esfuerzos de voluntariado y fortaleció la capacidad del centro de voluntariado local para apoyar esa red creciente, y la capacidad de las ONGs para aliarse de forma eficaz con ellos. Su compromiso conjunto con la comunidad y con el voluntariado los llevó más allá de su rivalidad natural a una acción colaborativa eficaz con un objetivo común.

En el futuro veremos a empresas que buscan de forma más proactiva implicar a su cadena de distribución, sus clientes y sus aliados estratégicos, primero en sus esfuerzos de voluntariado en curso, pero finalmente en esfuerzos planificados y de propiedad conjunta. Proliferarán los «consejos de voluntariado corporativo» locales y nacionales. Más y más empresas se embarcarán en proyectos conjuntos que atraerán mejor a sus respectivas competencias, aumentarán su eficiencia, reducirán los costes de gestión y conducirán a un mayor impacto. Del mismo modo, existirá un número cada vez mayor de empresas que harán parte de su voluntariado, con mayor probabilidad basado en habilidades, en el marco de programas como Bankers without Borders que actuarán como salvoconductos para implicar a su gente de forma eficaz.

Mayor descentralización en las empresas

La tensión predominante entre la globalización y la localización se dará en el voluntariado corporativo, sino más que en otras partes de las empresas y de toda la sociedad.

Thomas Friedman (2000) la retrató como la tensión entre la fuerza impulsora de la prosperidad y el desarrollo, y el deseo de conservar la identidad y las tradiciones.

Uno de los directores del voluntariado corporativo que entrevistamos lo dijo de forma más práctica: «Los locales saben lo que precisa lo local.»

Hemos oído variaciones sobre el mismo tema una y otra vez. A pesar de la inclinación hacia un foco limitado a unas pocas prioridades específicas, por ejemplo, la discusión casi siempre se equilibraba con la necesidad de dar una gran flexibilidad de manera que los directores regionales, nacionales y locales pudiesen responder a las «prioridades cercanas a casa». En realidad, algunas áreas del «foco» eran tan amplias que sería posible hacer cualquier tipo de voluntariado en ellas.

El modelo de implementación de **UBS**, en el que el liderazgo para los asuntos de la comunidad y el voluntariado está dirigido por equipos regionales, refleja su entendimiento de que la cultura, las expectativas de la comunidad y de los empleados, y las oportunidades para la implicación, difieren entre regiones y entre países.

Tata Group ha creado un marco general en el que más de 100 empresas desarrollan sus enfoques particulares frente al voluntariado y la actuación en la comunidad. Se vinculan unas con otras haciendo énfasis en compartir mutuamente experiencia y aprendizaje.

Estamos viendo surgir lo que puede ser el modelo dominante de los esfuerzos del voluntariado corporativo global en el futuro:

- Un entorno creado y sostenido de forma deliberada que concede un gran valor al voluntariado y crea una expectativa afirmativa y no coaccionada de participación.
- Un marco general de políticas.
- Una estructura centralizada de conocimientos y recursos (al estilo de **Tata Council for Community Initiatives** y **On Demand Community** de **IBM**).
- Un variado espectro de actividades globales, para algunas de las cuales se requiere la participación (días/semanas/meses de servicio); otras, como proyectos distintos, ofrecen la opción, pero no obligan a participar.
- Gestión descentralizada, que cada vez está más impulsada por los empleados (véase abajo).

Todo esto se anudará como una comunidad virtual con inversiones en procesos claros para informar, compartir y aprender mutuamente.

Más impulsada por los empleados

Esta es una expectativa de «regreso al futuro». En los primeros tiempos de esta experiencia, los «equipos de involucramiento con la comunidad», o como quiera que se llamasen, eran componentes habituales de los esfuerzos del voluntariado corporativo.

En muchos casos tenían responsabilidad total para identificar las necesidades de la comunidad, establecer prioridades, planificar actividades específicas, reclutar voluntarios e implementar sus planes. Su trabajo se hacía tanto en el tiempo de la empresa como en tiempo personal. El apoyo de la empresa oscilaba entre significativo y mínimo. A menudo, los equipos eran la columna vertebral del voluntariado en la empresa.

Como se comentó en el capítulo 16, los voluntarios individuales o en equipo continúan desempeñando papeles principales de liderazgo en el voluntariado corporativo. Al incentivar el compromiso y la energía de estos voluntarios, las empresas multiplican drásticamente su capacidad de crear y sostener el voluntariado por toda la empresa. Ellos son especialmente importantes en compañías en las que no existe una estructura formal de empleados disponibles para apoyar el voluntariado.

Alianzas sólidas con ONGs

Hemos recorrido un largo camino desde los tiempos en que las ONGs eran participantes tolerados en el voluntariado corporativo. Cada vez se las describe más como «aliadas». Si bien la realidad de la relación a menudo no es estrictamente una sociedad, claramente las ONGs son consideradas muy importantes a nivel estratégico y operativo. Del mismo modo, las empresas parecen reconocer que tienen la responsabilidad de fortalecer la capacidad de sus aliadas y de compensar los costes en las ONGs pueden incurrir por causa de esta alianza.

Esta tendencia seguirá. Las alianzas se fortalecerán. Cada vez más empresas creerán que tienen tanto que ganar y aprender de sus ONGs aliadas como tienen para dar y enseñar.

Para que esto suceda, las ONGs deben también dar un paso más en su desempeño. Deben confiar en lo que tienen para ofrecer, deben convertirse en lo que describimos como «amigables con los voluntarios», y deben cargar con su parte de responsabilidad para que sus alianzas sea mutuamente beneficiosas y sostenibles.

Uso más eficaz de la tecnología

Un aprendizaje sorprendente del estudio fue que la mayoría de las empresas están usando la tecnología de una manera limitada para promocionar y apoyar sus esfuerzos de voluntariado, aunque se apoyen macizamente en ella para sus operaciones comerciales, de marketing y en la relación con sus clientes.

Esto parece ser, en gran medida, consecuencia de la falta de recursos adecuados. Muchas empresas, por ejemplo, se sienten frustradas ante las limitaciones y mala respues-

ta de sus distribuidores de software externo, sintiendo que muchos habían enfocado este trabajo con «una mentalidad de ONG», no acorde con el escaso interés de sus proveedores externos de software, que parecen encarar este trabajo con una «mentalidad de ONGs» y no con una actitud sintonizada con que las empresas desarrollen empresas a desarrollar sus propios sistemas y portales internos. Sin embargo, esta alternativa puede ser una tarea cara y lenta que necesita un gran apoyo ejecutivo.

Los temas de accesibilidad son un problema importante para algunas empresas. Los empleados de la cadena de producción, por ejemplo, pueden tener un acceso limitado o nulo a los ordenadores en el lugar de trabajo. Algunas empresas reconocen que sus herramientas online fueron diseñadas para satisfacer sus propias necesidades más que para ser útiles a los empleados, desmotivando su utilización.

También existen barreras concretas al uso de las redes sociales en las empresas. Los empleados tienen bloqueado el acceso a estas herramientas desde los sistemas de la empresa y/o durante las horas de trabajo.

Al mismo tiempo, existe un movimiento en ascensión entre las empresas que participaron del estudio por reforzar y expandir el uso eficaz e innovador de la tecnología para apoyar sus esfuerzos de voluntariado, haciendo que les sea más fácil actuar a los empleados, ofreciendo herramientas que puedan aumentar su impacto, y usando la tecnología como un medio para su realización.

Existen excelentes ejemplos de empresas que desarrollan nuevas herramientas online para apoyar el voluntariado de sus empleados –principalmente a través de portales–, algunos multilingües, que incluyen materiales de consulta y un cierto grado de redes sociales para que los empleados intercambien experiencias e ideas.

Estos ejemplos se multiplicarán en los próximos cinco años a medida que más y más empresas superen las barreras concretas y aquellas definidas por sus políticas, para usar eficientemente la tecnología en favor de su voluntariado.

Aprendizaje global

No está sucediendo ahora, pero lo estará. Es inevitable.

Existen barreras importantes que superar, de las cuales el lenguaje no es ciertamente la más fácil. Debe considerarse cómo obtener, examinar y organizar la información de manera para que se transforme en un conocimiento útil y no sea una mera colección aleatoria de datos. Deben tenerse en cuenta las diferencias en las perspectivas culturales sobre la responsabilidad social corporativa y el voluntariado. Las diferencias en los puntos de vista culturales sobre la responsabilidad social corporativa y el voluntariado deben incluirse. Debe hacerse un esfuerzo coordinado.

Es de extrema importancia derribar las barreras personales y organizacionales para aprender de otros, especialmente de aquellos que proceden de diferentes culturas y diferentes realidades.

Todo lo que se necesita es liderazgo e inversión, y la voluntad de trascender las fronteras nacionales y los compartimientos organizacionales. Esta es la razón por la que se constituye en una perfecta iniciativa para el Global Corporate Volunteer Council de IAVE, consejo formado por empresas globales de todo el mundo que traen su particular perspectiva global para este trabajo.

Liderazgo en el voluntariado

Incluida en las claves para la excelencia que presentamos en el capítulo 8, estaba esta:

Las empresas que están al frente dan un paso más allá de sí mismas para ser las líderes en la promoción del voluntariado a nivel local, nacional e incluso internacional, reclutando sus públicos de interés y atrayendo cada vez más empresas para que se involucren en sus comunidades.

Siempre ha habido empresas hubo empresas que deseaban, incluso ansiaban tomar las riendas del liderazgo visible y lleno de energía que se desprende de esta declaración. Han trabajado en este campo para atraer a nuevas empresas, para crear consejos de voluntariado corporativo, para crear redes nacionales. Empresas individuales las que estimularon la creación del Global Corporate Volunteer Council de la IAVE y las que hoy lideran sus trabajos.

Muchas de esas mismas empresas también han trabajado fuera del mundo corporativo, estimulando el crecimiento de la gran «comunidad de voluntariado», una amalgama desde las ONGs internacionales más sofisticadas hasta los esfuerzos más de base para movilizar a la gente a contribuir con los problemas humanos, sociales y medioambientales y para construir comunidades saludables, seguras y sostenibles.

El «voluntariado corporativo», como un extenso movimiento durante las últimas cuatro décadas, se constituyó en la fuerza central de aquella comunidad general de voluntariado, trayendo liderazgo, recursos y visibilidad.

El desafío es seguir ampliando ese compromiso de estar al frente, para atraer a nuevas empresas mientras se mantienen las antiguas. Muy a menudo, el compromiso de la empresa con este papel ampliado depende de la conducción de una única persona. «¿Qué hará [la empresa] cuando X se jubile?» es una preocupación bastante frecuente. Es necesario realizar esfuerzos continuos dentro y fuera de las empresas para crear el compromiso institucional de llevar adelante el voluntariado.

Convencer a las empresas de mercados emergentes que asuman este mismo papel en sus países es prioritario. En la mayoría de los casos, su impacto será incluso más notorio porque la infraestructura en general que promociona y apoya el voluntariado no está bien desarrollada o es mayormente inexistente.

Es de enorme interés a largo plazo para las empresas que dispongan de un voluntariado sólido y vibrante como una característica de los países y comunidades en los que hacen negocios. Un voluntariado poderoso lleva a comunidades más saludables, mejores lugares para hacer negocios y para que vivan y trabajen los empleados.

Este mensaje tiene que hacerse llegar a las empresas alrededor del mundo. Su compromiso con el voluntariado no puede, ni debe, limitarse a su propio sistema. Ellas son necesarias como líderes de un voluntariado más amplio, ayudando a impulsar la innovación y a construir excelencia en toda la comunidad global de voluntarios.

Capítulo 18

Un pensamiento final

Cuando estaba finalizando este libro me preguntaba una y otra vez si existía una única idea que quisiera destacar para atraer más la atención y estar seguro que cuando los lectores creasen sus propios momentos entablarían un diálogo sobre esta idea, consigo mismos o con otros. Al final me quedó claro que es esta.

El futuro del «voluntariado corporativo» *no* reside en una re-conceptuación que separe el concepto del «voluntariado verdadero» del «voluntariado estratégico».

En lugar de ello, la re-conceptuación debe ser sobre el uso corriente de la etiqueta «estratégico».

«Estratégico» se define como «perteneciente a, caracterizado por, o de la naturaleza de la estrategia». A su vez, «estrategia» se define como «un plan de actuación o política diseñado para lograr un objetivo mayor o general».

Si nuestro objetivo general es implicar a la mayor cantidad posible de empleados en una actividad de gran visibilidad en un único día, entonces el día de servicio global es tan «estratégico» como el voluntariado basado en habilidades o el voluntariado transfronterizo, los ejemplos actuales de «voluntariado corporativo estratégico».

Si nuestro objetivo global es asegurar que cada empleado tenga la oportunidad de actuar en algún tipo de servicio a la comunidad, entonces el enfoque de la «gran carpa», un programa extenso, con muchas formas alternativas de participación es «estratégico».

Si nuestro objetivo global es impulsar las habilidades técnicas y profesionales altamente refinadas de nuestros empleados para tener impacto muy focalizado en un tema específico, entonces el voluntariado basado en habilidades y quizás los *secondments* (préstamos de empleados a ONGs, N.T.) sean soluciones «estratégicas» adecuadas.

De la forma en que usa muy a menudo hoy en día, el «voluntariado corporativo estratégico» crea un sentido de superioridad, de separación que, si no se controla, puede denigrar otras soluciones «estratégicas» igualmente válidas que se ajusten a los objetivos de la empresa.

La «gran carpa» ha surgido por un motivo: porque la diversidad de las oportunidades para el voluntariado y el servicio a la comunidad satisfacen mejor la diversidad de realidades, expectativas, objetivos y necesidades de la comunidad empresarial global.

¡Que continúe la función...!

Bibliografía

- Allen Consulting Group (2007). *Global Trends in Skills-Based Volunteering*. Melbourne: The Allen Consulting Group.
- Allen, K. (1992). *Changing the Paradigm: The First Report*. Washington DC: Points of Light Foundation.
- Allen, K. (1996). The Role and Meaning of Community Service in the Lives of CEOs of Major Corporations. Washington DC: George Washington University. Dissertation.
- Allen, K., I. Chapin, S. Keller and D. Hill (1979). *Volunteers from the Workplace*. Washington DC: National Center for Voluntary Action.
- Austin, J.E. (2000). *The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Business Succeed through Strategic Alliances*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Berger, I.E., P. Cunningham and M.E. Drumwright (2007). "Mainstreaming Corporate Social Responsibility: Developing Markets for Virtue." *California Management Review*, 49.
- Boccalandro, B. (2009). *Mapping Success in Employee Volunteering*. Chestnut Hill: Boston College Center for Corporate Citizenship.
- Boccalandro, B. (2011). *The End of Employee Volunteering: A Necessary Step to Substantive Employee Engagement in the Community*. Berlin: Centrum für Corporate Citizenship Deutschland.
- Boorstin, D. (1965). *The Americans: The National Experience*. New York: Vintage Books.
- Brewis, G. (2004). Beyond banking: Lessons from an impact evaluation of employee volunteering at Barclays Bank. *Voluntary Action* 6:3.
- Business in the Community (2011). Workwell. http://www.bitc.org.uk/workplace/health_and_wellbeing/.
- Business in the Community and Doughty Centre for Corporate Responsibility (2011). *The Business Case for being a Responsible Business*. Cranfield: Cranfield University School of Management.
- Carroll, A.B. (1999). "Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct." *Business and Society*, 38:3, September 1999.
- Carroll, A.B. and Shabana, K.M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of the concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*.
- Carroll, A.B. and Shabana, K.M. (2011). *The Business Case for Corporate Social Responsibility*. Washington DC: The Conference Board.

- Corporate Citizenship (undated). *Walking the Talk: A Case Study of the BD Employee Volunteer Partnership Program in Zambia*. London: Corporate Citizenship. Available at <http://www.corporate-citizenship.com>.
- Corporate Citizenship (2008). *LBG Guidance Manual*. Available online at http://www.lbg-online.net/media/5595/lbg_guidance_manual_vol_1_inputs.pdf.
- Corporate Citizenship (2010). *Measuring the benefits of Employee Community Engagement*. London: 2010. Available at http://www.bitc.org.uk/resources/publications/measuring_benefits.html.
- Corporation for National and Community Service, Office of Research and Policy Development. (2007). *The Health Benefits of Volunteering: A Review of the Recent Research*. Washington DC: Corporation for National and Community Service. Available online at <http://www.nationalservice.gov/about/volunteering/benefits.asp>.
- Dalberg Global Development Advisors (2007). Business guide to partnering with NGOs and the United Nations: Executive Summary. Available at "<http://www.dalberg.com>" www.dalberg.com.
- Deloitte LLP (2004). *2004 Deloitte Volunteer IMPACT Survey*. Available online at http://www.deloitte.com/view/en_US/us/Services/additional-services/chinese-services-group/039d899a961fb110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm.
- Deloitte LLP (2005). *2005 Deloitte Volunteer IMPACT Survey*. Available online at http://www.csrwire.com/press_releases/21890-Deloitte-Volunteer-IMPACT-Survey-Reveals-Link-Between-Volunteering-and-Professional-Success.
- Deloitte LLP (2006). *2006 Deloitte Volunteer IMPACT Survey*. Available online at http://www.deloitte.com/view/en_US/us/About/Community-Involvement/207a526bd32fb110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm.
- Deloitte LLP (2007). *2007 Deloitte Volunteer IMPACT Survey*. Available online at http://www.handsonnetwork.org/files/resources/Deloitte_impact_survey07.pdf.
- Deloitte LLP (2008). *2008 Deloitte Volunteer IMPACT Survey*. Available online at http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/us_comminv_VolunteerIMPACT080425.pdf.
- Deloitte LLP (2009). *2009 Deloitte Volunteer IMPACT Survey*. Available online at http://www.deloitte.com/view/en_US/us/About/Community-Involvement/7651773b93912210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm.
- Deloitte LLP (2011). *2011 Deloitte Volunteer IMPACT Survey*. Available online at http://www.deloitte.com/view/en_US/us/About/Community-Involvement/volunteerism/impact-day/f98eec97e6650310VgnVCM2000001b56f00aRCRD.htm.
- de Tocqueville, A. (1835). *Democracy in America*. Available online at <http://xroads.virginia.edu/~HYPER/DETOC/home.html>.
- Drucker, P. (1974). "Management's New Role – The Price of Success." In Kahn, H. (Ed.), *The Future of the Corporation*. New York: Mason and Lipscomb, New York.

- Drucker, P. F. (1984). The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 26.
- Edelman (2010). Citizens Engage! Edelman goodpurpose® Study 2010. Available online at http://www.edelman.com/insights/special/GoodPurpose2010globalPPT_WEBversion.pdf.
- Ellis, S. J. and K. H. Noyes (1978). Philadelphia: *By the People: A History of Americans as Volunteers*, Energize.
- Foresight Mental Capital and Wellbeing Project (2008). *Final Project Report*. London: The Government Office for Science.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, September 13, 1970.
- Friedman, T. (2000). *The Lexus and the Olive Tree*. New York: Anchor Books. New York.
- Furrer, O., Egri, C.P., Ralston, D.A., Danis, W., Reynaud, E., Naoumova, I., Molteni, M., Starkus, A., Darder, F.L., Dabic, M. & Furrer-Perrinjaquet, A. (2010). "<http://faculty-staff.ou.edu/R/David.A.Ralston-1/23.pdf>" Attitudes toward corporate responsibilities in Western Europe and in Central and East Europe. *Management International Review*, 50.
- Graff, L. L. (2009). Reconceptualizing The Value Of Volunteer Work. Available at "<http://www.lindagraff.ca>"
- Grameen Foundation (2010). *Volunteerism: An Old Concept, A New Business Model for Scaling Microfinance and Technology-for-Development Solutions*. Washington DC: Grameen Foundation.
- GRI (Global Reporting Initiative) (2008). *Reporting on Community Impacts: A survey conducted by the Global Reporting Initiative, the University of Hong Kong and CSR Asia*. Available at "<http://www.globalreporting.org>"
- Gruen, W. (1964). Adult personality: An empirical study of Erikson's theory of ego development. In Neugarten, B.L., *Personality on Middle and Late Life: Empirical Studies*. New York: Atherton Press.
- Hills, G. and A. Mahmud (2009). *Volunteering for Impact: Best Practices in International Corporate Volunteering*. FSG Social Impact Advisors. Available online at <http://www.fsg.org/tabid/191/ArticleId/81/Default.aspx?srpush=true>.
- Hurley, S. (2010). PowerPoint Presentation to the International Corporate Volunteerism Workshop: Learning from the Practitioners, April 21, 2010, Washington DC.
- IBM (2009). *2009 Corporate Responsibility Report*. Available online at http://www.ibm.com/ibm/responsibility/IBM_CorpResp_2009.pdf.
- International Labour Office (2011). *Manual on the Measurement of Volunteer Work*. Geneva: International Labour Organization.
- Jaques E. (1989). *Requisite Organization*. Arlington VA: Cason Hall & Co. Publishers.
- Jarvis, Chris (2011). <http://realizedworth.blogspot.com/>.

- Kolb, D. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Kraft Foods (2011). http://www.kraftfoodscompany.com/about/community-involvement/delicious_difference_week.aspx.
- Kurucz, E., B. Colbert and D. Wheeler (2008). "The Business Case for Corporate Social Responsibility." In Crane, A., A. McWilliams, D. Matten, J. Moon and D. Siegel (eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press.
- Lenkowsky, L. (2011). "Robert Payton's Legacy: How to Educate Nonprofit Leaders." *The Chronicle of Philanthropy*. June 2, 2011.
- Levinson, D.J. with Darrow, C.N., Klein, E.B., Levinson, M.H. and McKee, B. (1978). *The Seasons of a Man's Life*. New York: Alfred A. Knopf.
- Levy, F. (2010). "Measuring Volunteerism: Practical Techniques for Corporate Managers." PowerPoint presentation to the Global Corporate Volunteer Council at their meeting in New York City, June 27, 2010 and November 15, 2011.
- Levy, F. (2011). Email correspondence with the author. August 24, 2011.
- Linowitz, S. (1976). The social responsibility of the business leader. In Glover, J.D. and Simon, G.A. (Eds.), *Chief Executive's Handbook*. Homewood IL: Dow Jones-Irwin, Inc.
- Luks, A. and P. Payne (2001). *The Healing Power of Doing Good – The Health and Spiritual Benefits of Helping Others*. New York: iUniverse.com.
- Margolis, J.D., H.A. Elfenbein, H. Anger and J.P. Walsh (2009). "Does It Pay to Be Good... And Does It Matter? A Meta-Analysis of the Relationship between Corporate Social and Financial Performance" as cited in Smith, K. V. (2011). "Don't ask 'why?'... ask 'why not?' From the Director. Website of Boston College Center for Corporate Citizenship, "<http://www.bccc.net>"
- McCartney, C. (2006). *Volunteering for a Successful Business*. Horsham: Roffey Park Institute. Available online at <http://www.roffeypark.com/whatweoffer/Research/reports/Pages/VolunteeringforaSuccessfulBusiness.aspx>.
- Morino, M. (2011). *Leap of Reason: Managing to Outcomes in an Era of Scarcity*. Washington DC: Venture Philanthropy Partners. Available online at <http://www.vpppartners.org/leapofreason/getit>.
- Murray, S. (2007). "Corporate citizenship: More than the sum of the parts." FT.com, July 5, 2007.
- Neugarten, B.L. (1968). "Adult personality: Toward a psychology of the life cycle." In Neugarten, B.L. (Ed.), *Middle Age and Aging*. Chicago: University of Chicago Press.
- Nixon, R. (1969). *Statement about the National Program for Voluntary Action*. November 4, 1969. Available online through The American Presidency Project. <http://www.presidency.ucsb.edu/ws/index.php?pid=2305#axzz1Ru69Ws2Y>.
- Peterson, D. K. (2004). "Benefits of Participation in Corporate Volunteer Programs: Employees' Perceptions." *Personnel Review*, 33:6.

- Porter, M.E. and M.R. Kramer (2006). "Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility." *Harvard Business Review*, December 2006.
- Porter, M.E. and M.R. Kramer (2011). "Creating Shared Value." *Harvard Business Review*, January-February 2011.
- Preston, C. (2011). "Soros Says Donors Who Measure Results Are on a 'False Track.'" *Chronicle on Philanthropy*, May 19, 2011.
- Ramasamy, Bala, Matthew C. H. Yeung and Alan K.M. Au (2010). "Consumer Support for Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of Religion and Values." *Journal of Business Ethics*, 91:6172.
- Reed and TimeBank Survey (2001). *IRS Employment Trends 737*, October 2001
- Rochlin, S., P. Coutsoukis and L. Carbone (2001). *Measurement Demystified: Determining the Value of Corporate Community Involvement*. Chestnut Hill: Boston College Center for Corporate Citizenship.
- Santayana, G. *The Life of Reason*. Originally published in 1905. Available online at "<http://www.gutenberg.org>"
- Schambra, W. (2011). "Measuring the Outcome of Grants Just Gets in the Way of Real Results." *The Chronicle of Philanthropy*, February 10, 2011.
- Shakespeare, W. (c1597). *Romeo and Juliet*. Available online at http://shakespeare.mit.edu/romeo_juliet/full.html.
- Smith, K. V. (2011). "Don't ask 'why?'... ask 'why not?'" From the Director. Website of Boston College Center for Corporate Citizenship, "<http://www.bccc.net>"
- Tata Group (2008). *Tata Council for Community Initiatives*. Mumbai: Tata Sons Limited & Tata Services Limited.
- Tata Group (2010). *A Journey Towards and Ideal*. Mumbai: Tata Council for Community Initiatives.
- The Economist (2008). "Just Good Business." *The Economist*, January 17, 2008.
- The Economist (2009). "A Stress Test for Good Intentions." *The Economist*, May 16, 2009.
- The Economist (2010a). "Profiting from Non-profits." *The Economist*, July 15, 2010.
- The Economist (2010b). "Companies Aren't Charities." *The Economist*, October 23, 2010.
- The Economist (2011a). "They Work for Us." Page 20 of special section "A Special Report on Global Leaders." *The Economist*, January 22, 2011.
- The Economist (2011b). "Milton Friedman Goes on Tour." *The Economist*, January 29, 2011.
- United Health Care and Volunteer Match (2010). "Volunteering and Your Health: How Giving Back Benefits Everyone." Fact Sheet drawn from the Do Good. *Live Well. Survey*. <http://cuvolunteer.org/downloads/VolunteerMatch%20survey%20findings.pdf>.

- Vaill, P. (1989). *Managing as a Performing Art*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Vaillant, G.E. (1977). *Adaptation to Life*. Boston: Little, Brown and Company.
- Visser, W. (2008). "Corporate Social Responsibility in Developing Countries." In Crane, A., A. McWilliams, D. Matten, J. Moon and D. Siegel (eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press.
- Vizza, C., K. Allen and S. Keller (1986). *A New Competitive Edge: Volunteers from the Workplace*. Washington DC: VOLUNTEER: The National Center.
- Volunteering Australia (2007). Staff recruitment, retention, satisfaction and productivity: the effects of employee volunteering programs. *Volunteering Australia Research Bulletin*, March 2007.
- Walker, G. (2011). Businesses in Northern Ireland know its better to give than to receive. Posted on "<http://www.businessfirstonline.biz>" on May 23, 2011.
- Warren, R. P. (1961). *The Legacy of the Civil War: Meditations on the Centennial*. New York: Random House.
- White, D. (2011). "The Misconceptions of Skills-Based Volunteerism." Blog posted on August 22, 2011 at <http://www.cdcdevelopmentsolutions.org/blog>.
- Williams, C.A. and Aguilera, R.V. (2008) "Corporate Social Responsibility in Comparative Perspective." Pp. 452-472 in A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon and D. Siegel (Eds.), *Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press.
- Zappalà, Gianni. *The Motivations and Benefits of Employee Volunteering: What Do Employees Think?* Campersdown: The Smith Family, 2003.

Apéndice A

**Test para determinar
la disposición de las ONGs
a establecer alianzas
corporativas**

Este ejercicio está diseñado para ser conscientes de la forma en que nuestra organización responderá a las diferentes expectativas que tienen las empresas sobre las ONG con las que están asociadas. No existe ninguna «puntuación», solamente un mejor conocimiento.

Para cada punto, sírvase responder con la afirmación que crea que describe mejor la realidad actual de su organización.

	Generalmente no es cierto para nosotros	Cierto en su mayor parte, pero podría tener más peso	Completamente cierto para nosotros
1. Nuestra principal motivación para implicar a voluntarios corporativos es porque creemos que disponen de los conocimientos, habilidades y compromiso específicos que necesitamos para lograr nuestra misión.			
2. Entendemos que recibir apoyo económico para nuestra organización no es el resultado garantizado de establecer una asociación basada en el voluntariado con una empresa.			
3. Como parte de nuestra política y práctica, tratamos de desarrollar alianzas a largo plazo con las empresas que van más allá de la participación de sus empleados como voluntarios.			
4. Hemos establecido claramente las expectativas de lo que esperamos conseguir o recibir a través de nuestras alianzas con las corporaciones.			
5. Hemos definido claramente qué estamos preparados a ofrecer a las empresas como compensación por su apoyo.			
6. Estamos preparados para invertir en un diálogo continuado con las empresas sobre cómo podemos trabajar mejor juntos.			
7. Aceptamos o aceptaríamos de buen grado la participación personal de los máximos dirigentes de la empresa como voluntarios en nuestras actividades dentro de los parámetros establecidos por la empresa más que por nosotros.			

	Generalmente no es cierto para nosotros	Cierto en su mayor parte, pero podría tener más peso	Completamente cierto para nosotros
8.	<p>8. Aceptamos o aceptaríamos de buen grado la participación personal de los directores senior de la empresa en nuestro consejo de administración y/o comités asesores.</p>		
9.	<p>9. Nos complace que los altos dirigentes de la empresa se refieran al trabajo de sus empleados como voluntarios en nuestra organización en conferencias, informes escritos o entrevistas.</p>		
10.	<p>10. Les damos especial atención y visibilidad a nuestros voluntarios corporativos y/o aliados empresariales en nuestro informe anual y/o nuestra página web.</p>		
11.	<p>11. Somos conscientes del apoyo que las empresas con las que trabajamos (o deseamos trabajar) ofrecen para estimular el voluntariado entre los empleados (tiempo liberado, horarios flexibles, contribuciones económicas o en bienes a las organizaciones en las que realizan el voluntariado, etc.).</p>		
12.	<p>12. Somos conscientes de las políticas y procedimientos de las empresas con las que trabajamos (o deseamos trabajar) que determinan cuándo y cómo donar fondos para apoyar proyectos específicos de voluntariado llevados a cabo por sus empleados.</p>		
13.	<p>13. Como mínimo, una persona de nuestro equipo tiene, como parte de la descripción de su trabajo, la responsabilidad de dirigir nuestras relaciones con las empresas.</p>		
14.	<p>14. Nuestros líderes voluntarios y nuestro personal están entrenados en técnicas para desarrollar y dirigir las alianzas efectivas con las empresas.</p>		

	Generalmente no es cierto para nosotros	Cierto en su mayor parte, pero podría tener más peso	Completamente cierto para nosotros
15.	Nos gusta o nos gustaría trabajar con un equipo de voluntarios corporativos en la planificación, implementación y evaluación de las actividades de voluntariado para los empleados de su compañía.		
16.	Aceptamos o aceptaríamos de buen grado como voluntarios a toda la mano de obra de la empresa.		
17.	Aceptamos o aceptaríamos de buen grado y trataríamos de incorporar de forma activa como voluntarios a las familias de los empleados corporativos, jubilados de las empresas y sus familias.		
18.	Disponemos de un gran espectro de oportunidades de voluntariado con habilidades específicas.		
19.	Disponemos descripciones del trabajo que harán los voluntarios basadas en los resultados deseados.		
20.	Estamos preparados para ofrecer oportunidades para grupos de voluntarios de forma inmediata y a corto plazo.		
21.	Estamos preparados para dar información sobre nuestras oportunidades de voluntariado de forma que un modo que le será más fácil a la empresa comunicarlo a sus empleados a través de internet o la intranet, boletines, email, anuncios públicos y otros medios que se usen en la empresa.		
22.	Estamos preparados para ofrecer a los voluntarios oportunidades para desarrollar y practicar sus habilidades en la gestión de proyectos.		

	Generalmente no es cierto para nosotros	Cierto en su mayor parte, pero podría tener más peso	Completamente cierto para nosotros
23.	Estamos preparados para ofrecer oportunidades de voluntariado en grupo que puedan ser utilizadas para el desarrollo de liderazgo u objetivos de creación de equipos.		
24.	Estamos preparados para ayudar a los voluntarios a vincular sus necesidades de aprendizaje con trabajos específicos de voluntariado que respondan a esas necesidades.		
25.	Disponemos de las habilidades y el tiempo de nuestro personal para ayudar a diseñar y facilitar el desarrollo de liderazgo o de ejercicios de fortalecimiento de equipo alrededor de las oportunidades para voluntariado en grupo.		
26.	Estamos preparados para proporcionar a las empresas información sobre el conocimiento y las habilidades que sus empleados han adquirido como voluntarios en nuestra organización.		
27.	Trabajamos o trabajaríamos con empresas para ampliar las oportunidades de voluntariado de los empleados a sus filiales, aliados, distribuidores y clientes.		
28.	Nos reunimos periódicamente con las empresas con las que trabajamos para oír los comentarios críticos sobre la experiencia de sus empleados voluntarios en nuestra organización, abordar los problemas y buscar nuevas oportunidades de expandir nuestro trabajo conjunto.		
<p>PUNTUACIÓN: Los puntos anteriores se han obtenido de las expectativas que las empresas suelen tener sobre las ONGs con las que se han asociado. El no sentirse cómodo con alguno de estos puntos no descalifica para una asociación, pero sugiere la necesidad de ser transparente con las empresas sobre lo que estamos preparados para hacer y lo que no.</p>			

Apéndice **B**

Indicadores del rendimiento del voluntariado corporativo

Esta es una versión especial de los indicadores del desempeño del voluntariado corporativo, adaptada para este libro.

Existen dos buenas formas de utilizar los indicadores en este formulario.

- Rellénelo usted solo, reflejando su percepción sobre el esfuerzo de voluntariado de su empresa.
- Invite al equipo responsable inmediato de sus esfuerzos de voluntariado a que lo rellene con usted, incluya posiblemente a la persona a la que mantiene informada. Como grupo, compare sus respuestas y comente las implicaciones de su actuación.

En ambos casos, recuerde que en el análisis debe sopesar el valor de cada medida con la realidad de su empresa. Es posible que una medida en particular no sea considerada muy valiosa por parte de la empresa. Por ejemplo, si la empresa no se imagina como líder público de voluntariado, podría ser aceptable una baja puntuación para el indicador #9.

Para algunas empresas, sencillamente puede no ser posible mejorar el desempeño de una medida en particular, o, como mínimo, puede percibirse que no vale la pena el esfuerzo que requeriría hacerlo.

Por favor, siéntase libre para copiar estas páginas de manera que las pueda rellenar sin marcar el libro, o para su uso interno con el equipo responsable inmediato de sus esfuerzos de voluntariado. Y tenga en cuenta que tienen derechos de autor de Civil Society Consulting Group, LLC y de Iniciativa Brasil.

Los índices

Para cada medida, puntúe el grado en que es cierta para su empresa.

0 = Generalmente no es cierto en nuestra empresa.

1 = Cierto en su mayor parte, podría tener más peso.

2 = Completamente cierto en nuestra empresa.

Luego, sume la puntuación total de ese indicador. La máxima puntuación para cada indicador es de 6.

Los indicadores y las medidas

Indicador #1. Compromiso de los líderes y ambiente organizacional positivo

Los directivos de todos los niveles crean ambientes positivos que valorizan y estimulan el voluntariado de los empleados en la comunidad.

Las medidas

____ 1.1. Los altos ejecutivos de la empresa aprueban personal y visiblemente las actividades de voluntariado de sus empleados, participan ellos mismos, e incentivan a los empleados a participar.

____ 1.2. Los altos ejecutivos atraen la atención, dentro de la propia empresa y también en público, a través de discursos, informes escritos, entrevistas o participación en actividades de reconocimiento.

____ 1.3. Los responsables del programa de voluntariado intervienen directamente en el desarrollo estratégico de las políticas y programas de responsabilidad social corporativa o sustentabilidad de la empresa.

Puntuación total: ____

Indicador #2. Marco de políticas que favorece un excelente desempeño

Existen políticas escritas, bien publicitadas entre los empleados, que articulan claramente el compromiso de la empresa con el voluntariado; reconocen su contribución para lograr objetivos empresariales estratégicos y el beneficio que traen para los trabajadores que participan y para la comunidad.

Las medidas

____ 2.1. Existe una declaración de política sobre la responsabilidad social corporativa y el voluntariado, ampliamente difundida en los manuales de políticas de recursos humanos, sitios web, intranet o fuentes similares, que identifica claramente el valor estratégico del voluntariado de los empleados para la comunidad, para ellos y para su empresa.

____ 2.2. Las políticas y los procedimientos formales motivan y facilitan el voluntariado por parte de los empleados.

____ 2.3. Se estimula a los empleados para que aprovechen las ventajas del apoyo que ofrece la empresa para su voluntariado, como tiempo liberado, horarios flexibles, contribuciones económicas a organizaciones en las que realizan tareas de voluntariado, etc.

Puntuación total: ____

Indicador #3. Diversidad y oportunidades de inclusión

A todos los empleados, en cualquier área de la empresa, se les incentiva y facilita que se involucren en la comunidad, ya sea a través de programas estructurados como en actividades espontáneas iniciadas por ellos.

Las medidas

____ 3.1. Existen actividades de voluntariado patrocinadas por la empresa para toda la mano de obra.

____ 3.2. Los empleados que actúan como voluntarios reflejan la diversidad de la mano de obra de la empresa: edad, sexo, etnia, nivel de empleo, antigüedad, etc.

____ 3.3. La empresa apoya el voluntariado de los empleados a través de publicidad interna, reconocimiento, apoyo económico, etc. Las oportunidades para actuar se comunican a través de internet o intranet, portales, boletines, correo electrónico, anuncios públicos y otras formas que llegan a toda la empresa.

Puntuación total: ____

Indicador #4. Gestionando para el impacto, la sostenibilidad y la innovación

La gestión de las actividades de voluntariado de la empresa persigue los mismos estándares de desempeño que los demás aspectos del trabajo profesional, con objetivos, planes de acción, cronogramas, seguimiento e sistema de informes.

Las medidas

____ 4.1. La gestión del voluntariado de los empleados se realiza con el mismo nivel de disciplina y excelencia que las actividades empresariales principales.

____ 4.2. Existe un plan consistente para orientar a los empleados voluntarios, definir objetivos, implementar estrategias y actividades prioritarias, planes de actuación, cronogramas y procesos para monitorear e relatar.

____ 4.3. Los empleados voluntarios también tienen la oportunidad de participar estableciendo prioridades, objetivos y actividades para las iniciativas de voluntariado de la empresa.

Puntuación total: ____

Indicador #5. Apoyo y recursos

La empresa designa recursos materiales y humanos adecuados para asegurar el éxito de las actividades de voluntariado de sus empleados.

Las medidas

____ 5.1. La empresa apoya el voluntariado de los empleados proporcionando bienes materiales (espacio, teléfonos, equipamiento, provisiones, etc.).

____ 5.2. Existe un presupuesto anual aprobado para las actividades de voluntariado de los empleados que permanece, como mínimo, constante de año en año.

____ 5.3. Existe, como mínimo una persona que tiene la responsabilidad de dirigir las actividades de voluntariado de los empleados, haciendo parte de la descripción de tareas de su puesto.

Puntuación total: ____

Indicador #6. Alianzas sólidas con la comunidad

Se establecen alianzas sólidas y mutuamente beneficiosas con la comunidad para asegurar que el voluntariado de los empleados actúa de forma a aumentar al máximo los beneficios y desarrollar las capacidades de la comunidad y de sus ONGs.

____ 6.1. Uno de los objetivos establecidos para las actividades de voluntariado de los empleados consiste en responder a las necesidades prioritarias identificadas por la propia comunidad.

____ 6.2. Como política y práctica, el programa de voluntariado trata de desarrollar alianzas a largo plazo con organizaciones de la comunidad como principal vehículo para la participación de los empleados.

____ 6.3. La empresa ofrece formación y/o asesoramiento u otros recursos a las organizaciones de la comunidad para asegurar que tienen capacidad suficiente para recibir de forma efectiva a los empleados voluntarios.

Puntuación total: ____

Indicador #7. Aprendiendo con las acciones

Existen procesos establecidos para asegurar que el voluntariado contribuye directamente con el desarrollo personal y profesional de los empleados y también para al aprendizaje organizacional.

____ 7.1. La empresa estimula pro-activamente a los trabajadores a utilizar la participación en la comunidad como vía para adquirir conocimientos y habilidades, y les ofrece herramientas para ayudarles a hacerlo de forma eficaz.

____ 7.2. La empresa documenta (o solicita que las organizaciones en las que participan los empleados documenten) el conocimiento y las habilidades que los empleados aprenden y practican a través de su compromiso con la comunidad.

____ 7.3. La empresa tiene rutinas establecidas para conocer, a través de los empleados voluntarios, las condiciones de la comunidad, las percepciones del público sobre la empresa y oportunidades para nuevas actuaciones por parte de la misma; comparte ese aprendizaje con todos aquellos en la empresa que puedan utilizar ese conocimiento.

Puntuación total: ____

Indicador #8. Evaluación

Existen procesos establecidos para medir y evaluar periódicamente la calidad de la experiencia de los voluntarios, los resultados de su trabajo y el impacto de ese trabajo en la comunidad y para la empresa.

Las medidas

____ 8.1. Se recogen datos sobre la naturaleza y el alcance del voluntariado de los empleados: número de personas implicadas, número de horas de colaboración, tipo de trabajo realizado, número de organizaciones y/o personas a las que se ha servido, valor económico de ese servicio, etc.

____ 8.2. Se solicita periódicamente a los empleados que hagan comentarios críticos sobre la calidad del proceso, tanto dentro de la empresa como en las organizaciones de la comunidad para las que trabajan como voluntarios; sus aportaciones se utilizan para «mejorar continuamente» esos procesos.

____ 8.3. La empresa ha establecido formas para determinar si las actividades de voluntariado de los empleados están contribuyendo, y de qué modo, a lograr objetivos empresariales estratégicos, como desarrollo de recursos humanos, relaciones con la comunidad, etc.

Puntuación total: ____

Indicador #9. Liderazgo para el mundo de los negocios y para la comunidad

La empresa es un líder visible y activo en la promoción del voluntariado no solamente junto a otras empresas, sino para el conjunto de la comunidad.

Las medidas

____ 9.1. La empresa promociona el concepto y los beneficios del voluntariado de los empleados para otras compañías de su área de negocios y en las comunidades en las que los realiza, y ofrece su experiencia para ayudarles a involucrarse efectivamente.

____ 9.2. La empresa apoya –con ese liderazgo voluntario y otros recursos más– el desarrollo de organizaciones que tienen como misión principal la promoción y el apoyo del voluntariado (por ejemplo, «centros de voluntariado», «consejos de voluntariado corporativo», entre otros).

____ 9.3. La empresa ayuda a estimular y/o participa en reuniones periódicas con otras empresas para compartir prácticas inspiradoras y recursos para el voluntariado de los empleados y para crear argumentos consistentes en favor del voluntariado corporativo.

Puntuación total: ____

Ahora sume las puntuaciones totales de todos los indicadores e introdúzcala aquí:

Suma total de las puntuaciones de los indicadores: ____
(el máximo posible es 54)

Apéndice C

Las empresas en el Proyecto de Investigación sobre Voluntariado Corporativo Global

Con profundo agradecimiento a cada una de las empresas que dedicaron su tiempo y atención a permitirnos aprender de su experiencia y a compartir ese aprendizaje con este ámbito.

Alcoa	GSK	Salesforce.com
American Airlines	HSBC	Samsung
AXA	Hyundai Motor Group	SAP
BD	IBM	SK Telecom
BHP Billiton	KPMG	SOMPO Insurance
C&A	Kraft Foods	Standard Chartered Bank
Camargo Corrêa	Linklaters	Starbucks
CEMEX	Manulife Financial	State Street Corporation
Citi	Marriott Hotels International	Tata Group
The Coca-Cola Company	Microsoft	Telefónica
Dow Chemical Company	Monsanto	Timberland
Eli Lilly and Company	Motorola Mobility	UBS
FedEx	National Australia Bank	United Business Media LLC
Ford Motor Company	Nike	UPS
Fujitsu	Pfizer Inc.	Vale
GE	Rolls-Royce	The Walt Disney Company

Con especial agradecimiento a los patrocinadores del proyecto.

UPS	Pfizer	Eli Lilly and Company
C&A	SK Telecom	Telefónica
GE	BD	State Street
Motorola Mobility	Kraft Foods	American Airlines