



Voluntariado Corporativo para el Desarrollo

Una herramienta estratégica para integrar empresa
y empleados en la lucha contra la pobreza

Co-financiado por:



Socios:



Dirección:

María Jesús Pérez | Subdirectora General de Investigación e Innovación Social de Fundación CODESPA

Coordinación:

Macarena Morales y Silvia Loro | CODESPA

Comité de investigación:

María Jesús Pérez (CODESPA) | Silvia Loro (CODESPA) | Macarena Morales (CODESPA) | Sandalio Gómez (IESE) | Enriqueta Rodríguez-Colubí (IESE) | Christoph Eder (ICEP) | Sophie Langer-Hansel (ICEP) | Diana Kyd-Rebenburg (ICEP) | Astrid Taus (ICEP)

Colaboradores y autores:

Jordi Canals (IESE) | Carlos Costa (BCG) | Amanda Bowman y Camilo Guerrero (IBLF) | Mónica Galiano, Kenn Allen y Sarah Hayes (IAVE) | Greg Hills (FSG) | Marjtin Pakker (ex CEV) | Yanina Kwozyk y Lauren Demantes (ex Forum Empresa) | Ignasi Carreras (ESADE) | Chris Jarvis y Angela Parker (Realized Worth) | Juan Ángel Poyatos (Fundar) | Jenny Todd (BITC) | Fundación Telefónica | Ralf Thomas (Volkswagen) | Andrew Wilson (Corporate Citizenship) | Lars Maydell (Egon Zehnder International) | Veronika Scheubel (Scheubel Development) | José Manuel Fernández Bosch (ex BCG) | Pedro León y Francia, Miguel Puigmitia y Clara de Dios (Fundación KPMG) | Beatriz Boccalandro (Boston College - Vera Works) | Sandalio Gómez y Joan Fontrodona (IESE)

Fotografías:

Fundación CODESPA | Archivo

Jerónimo Rivero | Voluntario de Fundación CODESPA

Diseño:

ICEP

Maquetación:

Pyma3Comunicación

CODESPA no se responsabiliza de las opiniones publicadas por los colaboradores que firman sus artículos en la presente publicación, siendo cada autor es responsable del contenido de su ensayo.

La presente publicación ha sido elaborada con la asistencia de la Unión Europea y en ningún caso debe considerarse que refleja los puntos de vista de la Unión Europea.

Reservados todos los derechos. El contenido de esta obra está protegido por la leyes, que establecen penas de prisión y multas, además de las correspondientes indemnizaciones por daños y perjuicios, para quienes reprodujeran total o parcialmente el texto de este libro por cualquier procedimiento electrónico o mecánico, incluso fotocopia, grabación magnética, óptica o informática, o cualquier sistema de almacenamiento de información o sistema de recuperación, sin permiso escrito de los propietarios del copyright.

Contenido

PARTE 0. PRESENTACIÓN

Cartas de presentación.....	11
¿Cómo utilizar este libro?.....	19

PARTE 1. TEORÍA SOBRE VC PARA EL DESARROLLO

Responsabilidad Social Corporativa Global y Voluntariado Corporativo para el Desarrollo.....	25
VC para el desarrollo: una multiherramienta estratégica.....	33
Voluntariado Corporativo: ¿para qué? IAVE.....	43
Agentes de cambio para lograr valor compartido FSG.....	53
Distinciones conceptuales sobre Innovación social y sector privado.....	61
Entrevista a Ignasi Carreras, Instituto de Innovación Social ESADE.....	71

PARTE 2. EL VC PARA EL DESARROLLO EN LA PRÁCTICA

Capítulo 1. Diseño, implementación y procesos para el VC para el Desarrollo

Guía práctica para la implementación de iniciativas de VC para el Desarrollo CODESPA.....	85
Programas de Voluntariado Corporativo: siete pasos para el éxito.....	95
El papel clave del “Súpervoluntario” CODESPA.....	107
El Voluntariado Corporativo desde la perspectiva de ONG y beneficiarios.....	113
El papel de los agentes intermediarios BITC	119
Estrategias globales, proyectos locales Fundación Telefónica	125
Caso “la Caixa” CooperantesCaixa: en busca del impacto social.....	131
Caso NH Hoteles Agoro Lodge.....	153
Caso Canal de Isabel II Canal Voluntarios: ciudadanos corporativos en clave de VC.....	173

Capítulo 2. El VC para el Desarrollo como herramienta de gestión de RRHH

Voluntariado Corporativo para el Desarrollo como herramienta para las áreas de gestión de Recursos Humanos IESE Business School.....	195
Volkswagen Pro Ehrenamt Volkswagen.....	200
VC como herramienta de desarrollo de habilidades: un mito hecho realidad Corporate Citizenship.....	203
Los directivos del mañana y el VC para el Desarrollo Egon Zehnder International	209
Caso GlaxoSmithKline PULSE para cambiar el mundo.....	217
Caso LGT Programa ICats: catalizadores de impacto.....	233
Caso Randstad Randstad: talento humano al servicio de la sociedad.....	249

Capítulo 3. La contribución del VC para el Desarrollo a la estrategia de negocio

El VC para el Desarrollo como herramienta para el desarrollo empresarial inclusivo IBLF	269
Entender las fronteras permeables Scheubel Development....	277
Caso Allen&Overy Allen&Overy y el Proyecto Ruanda.....	285
3 experiencias inspiradoras sobre VC para el Desarrollo, innovación social y estrategia	303

PARTE 3. CONCLUSIONES Y DESAFÍOS EN EL VC PARA EL DESARROLLO

Una contribución tangible a la sociedad The Boston Consulting Group	313
¿De qué pasta estarán hechos los líderes del futuro? IESE Business School	319
Retos futuros: evaluación y medición del impacto de los programas de VC para el Desarrollo Fundación KPMG.....	323
Un fin productivo del Voluntariado Corporativo Boston College - VeraWorks	327
VC para el Desarrollo con impacto 360°: la experiencia de CODESPA CODESPA	335

Entidades colaboradoras

FUNDACIÓN CODESPA

Es una organización no lucrativa que cuenta con 26 años de experiencia en cooperación internacional al desarrollo. Partiendo de la confianza en la capacidad humana para construir un mundo más equitativo y justo, su misión consiste en proporcionar oportunidades a las personas para que puedan, a través del trabajo, desarrollar sus capacidades y ser protagonistas de su propio desarrollo. Desde su comienzo hasta la actualidad, CODESPA ha gestionado alrededor de 730 proyectos en 33 países de América Latina, Oriente Medio, África y Asia, y ha contribuido a que millones de personas hayan podido mejorar sus condiciones de vida. Actualmente tiene 16 delegaciones internacionales y nacionales. Su Presidente de Honor es S.A.R. el Príncipe de Asturias.



ICEP

El Instituto de Cooperación para el Desarrollo - es una organización privada, independiente y sin ánimo de lucro con sede en Austria que tiene como objetivo contribuir eficazmente al alivio de la pobreza mundial. De este modo, ICEP consulta a socios en países en desarrollo para la integración de personas pobres en los ciclos económicos, y ofrece apoyo para la creación de estructuras sostenibles. La estrategia de ICEP en los países en desarrollo se complementa con los esfuerzos de sensibilización en Europa para lograr sinergias que integren negocio y desarrollo. Así, ICEP muestra los efectos positivos de esa combinación en el punto de mira de las empresas austríacas.



UNIÓN EUROPEA

La Comisión Europea es el órgano ejecutivo de la Comunidad Europea. Dirigida por 27 comisarios, se encarga de iniciar las propuestas legislativas y vela por el cumplimiento de los Tratados. La Comisión se encarga también de administrar y ejecutar las políticas comunes y las relaciones comerciales internacionales. Asimismo, gestiona la asistencia exterior de la Unión Europea. Actualmente es la mayor entidad donante del mundo al servicio de los Objetivos del Milenio.



IESE

IESE es una escuela de dirección de empresas de gran prestigio internacional fundada en 1958 con la misión de formar líderes que tengan un impacto profundo y duradero en las empresas y en la sociedad, a través de la profesionalidad y espíritu de servicio. Durante 50 años de historia, 38.500 Antiguos Alumnos procedentes de 100 países han pasado por sus aulas para vivir la experiencia IESE: un impacto transformador a nivel profesional y personal. Los participantes aseguran que esta experiencia ha cambiado su visión de la dirección de empresas y el modo en el que lideran sus equipos. Así lo demuestra el alto grado de vinculación que mantienen con la escuela a través de la Agrupación de Miembros. En la actualidad, el IESE cuenta con sedes en Barcelona, Madrid y Nueva York y oficinas en Múnich y São Paulo. Además, la escuela mantiene varios acuerdos de colaboración con otras universidades y escuelas de dirección de prestigio como Harvard Business School, Stanford, MIT o University of Michigan.



BOSTON CONSULTING GROUP

Boston Consulting Group (BCG) es una de las primeras y más prestigiosas consultoras a nivel internacional. En España, comenzó a trabajar en 1979 y en la actualidad cuenta con una sólida base de clientes y más de 180 consultores repartidos entre sus oficinas de Madrid y Barcelona. La responsabilidad social forma parte de su cultura corporativa. De este modo, desde sus Oficinas de Madrid y Barcelona están involucradas en una gran variedad de iniciativas que van desde el voluntariado, la financiación de proyectos sociales o la realización de proyectos “pro-bono”.



FUNDACIÓN ROVIRALTA +LOGO

Creada en 1959 por los hermanos D. Manuel y D. José María Roviralta, la fundación tiene por objeto la aportación de las rentas generadas por su patrimonio para la realización de fines altruistas y/o benéficos. Esta ayuda se presta fundamentalmente a las personas jurídicas que tengan fines benéficos, docentes o mixtos. Desde 2001 Roviralta ha venido apoyando a CODESPA en proyectos de cooperación al desarrollo, sensibilización e investigación social.



FUNDACIÓN BARCLAYS

La Fundación Barclays impulsa todas las iniciativas de inversión social y Voluntariado Corporativo que Barclays España lleva a cabo en aquellas comunidades en las que está presente. Sus objetivos prioritarios son fomentar la prosperidad económica y proveer a la sociedad, especialmente a los más jóvenes, con las habilidades necesarias para que alcancen independencia y seguridad económica en el futuro. Por tanto, trabajan con organizaciones e instituciones cuyos proyectos estén destinados a favorecer la empleabilidad, mejorar los conocimientos financieros de la sociedad y fomentar el emprendedurismo. Sus programas de actuación destacan por la involucración de sus empleados en iniciativas solidarias.



FORUM EMPRESA

Forum Empresa es una red de organizaciones empresariales que promueve la RSE en las Américas. Cuenta con 20 organizaciones miembro que congregan a más de 3.400 compañías y 400 personas que trabajan en forma permanente. Es parte de 200 alianzas internacionales y gracias a sus conferencias, talleres y seminarios sensibiliza en temas de RSE a 20 mil personas anualmente.



Agradecimientos

Miguel Garrido, Sonia Conde, Alberto González, Fernando Arlandis y Alberto G. Moreno (Canal de Isabel II) | Ariadna Bardolet, Sergi Burrull Valdes, Luis Romeu Samaranch, Carlos Vidal-Quadras- Jauma Cabré, Andreu Solà Tey y, Jesús M. Arroyo (Fundación “la Caixa” | Fundación DESOS Opció Solidària | Eveling Kramers y Adrián Sánchez (Randstad) | Chris Marshall, Teresa Wipperman y Paul Crook (Allen&Overy) | Ahsiya Posner Mencia, Manu Juneja y Kim Lafferty (GlaxoSmithKline) | Wolfgang Hafenmayer and Tom Kagerer (LGT) | Ralf Thomas (Volkswagen) | Yanina Kowszyk, Andrés Covarrubias y Gabriela Valdivieso (Forum Empresa) | VOLUNTARE - Red de Voluntariado Corporativo

LAURA CASTÁN VISA | PRESIDENTA DE FUNDACIÓN CODESPA

Carta de presentación

En su particular visión de qué es el desarrollo, Fundación CODESPA fue entidad pionera en España en promover la participación del sector privado en iniciativas de lucha contra la pobreza en países en desarrollo. Trabajamos estableciendo alianzas con aquellas organizaciones empresariales que buscan un mayor compromiso con la resolución de los graves problemas sociales que afectan a la humanidad.

La eclosión de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ha supuesto una puerta abierta para trabajar las alianzas y el diálogo entre el sector privado y las ONG que tienen como finalidad contribuir a la creación de oportunidades en zonas en desarrollo, algo que nosotros llamamos “RSC para el Desarrollo” (RSC+D). En este ámbito, se dan diversas posibilidades de acción que pueden ser canalizadas para impulsar el crecimiento económico y social de países en desarrollo. Estas iniciativas van desde la acción social hasta la integración de objetivos sociales en el núcleo del negocio de la empresa, a través de estrategias como la creación de productos y servicios para personas en situación de pobreza que conforman la llamada “Base de la Pirámide”, o la integración de colectivos desfavorecidos en cadenas de suministro responsables. Pero hay muchas otras posibilidades abiertas y oportunidades para la innovación social: nuevos modelos de colaboración que combinan objetivos sociales y empresariales, impulsadas tanto por líderes empresariales como sociales, que ya se están poniendo en marcha en todo el mundo.

Entre estas posibilidades, el Voluntariado Corporativo (VC) para el Desarrollo se configura como una interesante estrategia para involucrar a las empresas en la lucha contra la pobreza de una de las formas más activas que puede darse. Se trata de aquel voluntariado apoyado por la empresa y en el que la acción de los voluntarios, profesionales y especialistas de las empresas, realizan una contribución de alto valor a problemas sociales a través de la transmisión de sus conocimientos profesionales. De esta forma, a través de sus empleados, las empresas pueden visualizar otra realidad, otra cultura, otras necesidades, otra forma de entender la vida.

CODESPA conoce bien los beneficios que reportan este tipo de iniciativas. En 2001 creó el programa “Profesionales para el Desarrollo”, cuyo fin es fomentar la implicación de las empresas en proyectos de erradicación de la pobreza a través de la participación directa de sus empleados, quienes aportan sus competencias profesionales y su asistencia técnica a las comunidades y personas que más lo necesitan. Desde que se crease la iniciativa, cerca de cien voluntarios de empresas como KPMG, Grupo Antena 3, “la Caixa” o Canal de Isabel II, se han convertido en “Profesionales para el Desarrollo”.

En estos diez años, hemos sido testigos de cómo el VC para el Desarrollo puede ser un gran paso para que una empresa comprenda las ventajas que puede conllevar un verdadero compromiso en la lucha contra la pobreza e incluso se llegue a cambiar su modelo de negocio.

De hecho, el VC para el Desarrollo presenta excelentes oportunidades para la innovación social. Los empleados de una compañía pasan a entender cómo sus conocimientos, y su empresa, pueden realizar una contribución concreta y real que sirva para mejorar una situación de pobreza. Cuando la empresa permite que estas experiencias generadoras de ideas se conviertan en iniciativas reales de acción social integrada en sus competencias clave, se abre un espacio impresionante para la innovación y la generación de valor para otros.

Creemos que, gracias al VC para el Desarrollo, muchos casos de innovación social pueden hacerse realidad. Y es por ello que 2010 CODESPA inició el proyecto de investigación y formación “Voluntariado Corporativo para el Desarrollo. Una herramienta estratégica para integrar empresa, empleados y desarrollo”.

Las ONG europeas ICEP (Austria), ARS (República Checa), HID (Hungría) y Sila Rovozja (Eslovaquia) han promovido este proyecto financiado por la Comisión Europea y liderado por CODESPA, en el que se ha buscado y se seguirá buscando mostrar el potencial de este tipo de iniciativas a través de la creación de material formativo para el sector privado español y europeo, y de herramientas orientadas a facilitar y mejorar su gestión. Y en todo ello, entidades como IESE Business School, The Boston Consulting Group, Fundación Roviralta, Fundación la Caixa, Fundación Barclays, Fundar y Forum Empresa están siendo socios estratégicos para el proyecto y, más allá, para continuar con el fomento de la RSC y el VC para el Desarrollo en ese mismo sentido.

Ha llegado el momento en el que los actores implicados en proyectos de VC para el Desarrollo actúen para mostrar que estas iniciativas pueden ser realmente estratégicas y que la inversión de tiempo, dinero y dedicación se puede rentabilizar en muchos sentidos. Precisamente, la presente publicación es fruto de importantes esfuerzos de diversas instituciones referentes en VC para el Desarrollo, quienes en el marco del mencionado proyecto se han unido a CODESPA para contribuir con su experiencia, conocimiento y lecciones aprendidas a construir unas iniciativas de mayor impacto con las que maximizar la calidad y valor para las organizaciones y, sobre todo, para las personas que se encuentran en situación de pobreza.

Laura Castán Visa
Presidenta Fundación CODESPA

JOSÉ IGNACIO GONZÁLEZ-ALLER | DIRECTOR GENERAL DE FUNDACIÓN CODESPA
BENHARD WEBER | DIRECTOR DE ICEP

Prefacio

La apuesta de Fundación CODESPA y el Institut zur Cooperation bei Entwicklungs-Projekten (ICEP) por el Voluntariado Corporativo (VC) para el Desarrollo se basa en la experiencia de muchos años de investigación y trabajo directo en proyectos de lucha contra la pobreza en zonas en desarrollo. Es una apuesta, por tanto, que se aleja del riesgo y se construye sobre los resultados positivos obtenidos en iniciativas de VC para el Desarrollo que empresas y ONG de todo el mundo, incluyendo CODESPA, han implementado de manera conjunta.

Partiendo de la convicción del gran impacto que el VC para el Desarrollo puede tener en la lucha contra la pobreza, nuestro propósito es hacer llegar el conocimiento que hemos adquirido y compilado a todos los agentes que puedan beneficiarse y, su vez, beneficiar a la sociedad, a través de estas iniciativas.

En particular, el presente libro quiere trasladar este conocimiento y convencimiento al mundo empresarial. Este interés nace del reconocimiento del papel fundamental que el sector privado puede desempeñar en la resolución de los problemas actuales más acuciantes. Y también del reconocimiento de la existencia de empresarios con conciencia global que, desde sus posición de entidades con ánimo de lucro, no por ello dejan de plantearse interrogantes acerca de cómo contribuir a mejorar la vida de los más desfavorecidos en zonas en desarrollo.

En este marco, el VC para el Desarrollo se constituye en una herramienta de alto impacto para abordar dichos interrogantes, pero también en una herramienta muy tangible para impulsar la creación de alianzas entre empresas y ONG, alianzas indispensables para avanzar de manera efectiva y sostenible en la erradicación de la pobreza, fin último de ICEP y CODESPA.

Y, si bien el VC para el Desarrollo no es la única alternativa ni agota el potencial de implicación de la empresa en las iniciativas de erradicación de la pobreza, sí constituye un gran comienzo.

Algunas empresas se sentirán más seguras al embarcarse en estas iniciativas si ya tienen experiencia en VC. Otras, se lo plantearán como primer paso. Al respecto, lo importante es tener una visión global, estar o haber estado en contacto con proyectos de desarrollo, y tener propósito de profundizar en la contribución a la resolución de los problemas sociales que se dan en los países en desarrollo.

Desde el sector de las ONG sabemos que los programas de VC para el Desarrollo son más caros y el número de empleados que participan es menor que en otras modalidades de VC. Entendemos que haya por tanto dudas a la hora de implementar programas que son más complejos de gestionar y más intensivos en la implicación de sus recursos.

Sin embargo, siendo conscientes de esto, la apuesta por mostrar y hacer llegar el VC para el Desarrollo a las empresas se basa en que los impactos globales que se obtienen son considerablemente más sustanciales. Y no sólo en la lucha

contra la pobreza, sino también en diferentes dimensiones de la propia empresa, desde el impacto positivo en la gestión de los recursos humanos hasta el desarrollo de estrategias de negocio innovadoras generadoras de un mercado valor social.

Esto no es fácil de ver, por eso la puesta en marcha de estos programas tiene que abordarse y presentarse como una apuesta, una apuesta que si se hace siguiendo los modelos, aprendizajes y reflexiones que este libro presenta, tendrá un retorno con alto valor en la relación coste - beneficio y en la construcción de empresas con un rostro más humano y, por tanto, generadoras de una riqueza que beneficie a todos.

José Ignacio González-Aller
Director General
Fundación CODESPA

Benhard Weber
Director General
ICEP

Prefacio

La esfera empresarial está experimentando un cambio transformador. El mundo está evolucionando a pasos agigantados y las expectativas de los ciudadanos y la sociedad sobre las empresas van en aumento. Ya no es suficiente el concepto del valor para el accionista como parámetro para evaluar el rendimiento empresarial.

Debe desarrollarse un marco más amplio para entender el papel de las empresas en la sociedad actual. Las empresas crecen en determinados contextos sociales, se benefician de la educación de sus ciudadanos y de la disponibilidad de conocimientos, infraestructuras e instituciones. Las empresas tienden a innovar en sociedades que aceptan y fomentan la innovación a diversos niveles y, a su vez, se benefician de los emprendedores. La educación integral de los jóvenes, tanto en conocimientos puros como en aptitud y habilidades interpersonales, parece ser un claro indicador del éxito empresarial del futuro.

Una escuela de negocios global como es IESE debe mantenerse al día de estos acontecimientos ofreciendo a los líderes empresariales los medios para desarrollar los conocimientos y habilidades que necesitan y para integrar la complejidad de los nuevos paradigmas emergentes. Con este telón de fondo, crece la preocupación por la repercusión que las empresas tienen en el mundo que las rodea y su responsabilidad ante las sociedades en las que trabajan. A medida que la sensibilidad ante estos factores externos ha ido aumentando, las empresas han creado secciones internas dedicadas específicamente a sus responsabilidades sociales y a fomentar actividades que den respuesta a estas nuevas demandas. Una actividad que ha adquirido relevancia en los últimos tiempos es el voluntariado corporativo (VC).

Las escuelas de negocios han comenzado a incluir un análisis y estudio riguroso de estas tendencias en sus programas educativos y actividades de investigación. IESE apoya y colabora con empresas y ONG en actividades que tienen por objetivo consolidar y mejorar proyectos de VC serios y bien gestionados. El alcance y contenido del voluntariado corporativo se ha ampliado para abarcar las necesidades que quedan fuera de la actividad normal de una empresa. Como consecuencia, las empresas han ampliado su responsabilidad corporativa para incluir a los ciudadanos y países más desfavorecidos y necesitados.

En esta innovadora obra, la teoría se combina con la práctica en una serie de estudios de caso que ilustran el VC y, en particular, el VC para el Desarrollo. Asimismo, se exploran los valores que impulsan a las empresas a embarcarse en el mundo del voluntariado y las motivaciones de sus participantes. Servir al prójimo se revela como una tarea ineludible. No solo amplía el objetivo de la empresa; también enriquece las motivaciones de los participantes al liberarlos de forma temporal de sus obligaciones diarias y ofrecerles la oportunidad de poner sus conocimientos y experiencia al servicio de los más necesitados. Al devolver a la sociedad de forma generosa parte de lo que nos ha dado, la empresa descubre una nueva faceta de su objetivo y se beneficia en varios sentidos importantes.

Este libro presenta una síntesis de los conceptos básicos, fija un marco conceptual y narra experiencias del mundo real que muestran cómo, con una visión clara y con determinación, el voluntariado puede dejar de ser una idea y convertirse en una acción que genere una gran repercusión tanto en el ámbito social como en el empresarial. Aúna en forma de estudios de caso una gran variedad de experiencias del campo del VC para el Desarrollo que podrían resultar útiles para otras empresas que deseen lanzar iniciativas similares.

El objetivo principal del VC es mejorar el entorno social inmediato, o más lejano, que a su vez mejorará la imagen y la reputación de la empresa. En el VC, es importante respetar ciertos principios. El primero es que la iniciativa para llevar a cabo estas actividades debe contar con el pleno apoyo de la directiva, que además deberá fijar metas y dirigir su puesta en marcha. También resulta crucial que cualquier emprendimiento con fines sociales o educativos se realice con al menos el mismo cuidado y profesionalidad que se emplearía en el lanzamiento de un nuevo producto o sección. Por último, en este proceso, las empresas deberían trabajar codo con codo con las instituciones públicas y ONG ya establecidas en ese campo, que compartirán su experiencia y ayudarán en la evaluación de problemas, la toma de decisiones y la consecución de tareas.

Los estudios sobre este tema, como el que se resume en esta obra, son indispensables y los autores y patrocinadores deberían felicitarse por su importante esfuerzo. Últimamente, la reputación del mundo empresarial ha sufrido muchos golpes. Las empresas que tengan una buena dirección y que adopten algunas de las iniciativas descritas en este libro, saldrán beneficiadas.

Jordi Canals
Director general
IESE Business School

Prefacio

Muchas compañías han establecido programas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como vehículo de retorno a la comunidad. Estos programas toman muchas formas distintas desde donaciones monetarias a regalos en especie o servicios pro-bono de las actividades propias de la empresa. Algunas organizaciones alientan a sus empleados a involucrarse en programas de voluntariado locales y globales sponsorizados por sus compañías.

En The Boston Consulting Group (BCG) creemos que los programas de voluntariado corporativo (VC) crean un valor desproporcionadamente alto para los proyectos apoyados, para las compañías involucradas, para los empleados voluntarios y para las ONGs participantes. Por ello ofrecemos una amplia cartera de programas desde una hora a un año y en muy diferentes causas. Específicamente, el VC para el Desarrollo es una excelente manera de implicar a la empresa y a sus empleados conjuntamente en la lucha contra la pobreza, constituyéndose en una gran herramienta de sensibilización de los empleados en contacto con los proyectos y para todo el sector privado.

La implicación de la empresa apoyando con recursos desde sus capacidades clave de negocio permite un mayor impacto, sobre todo si hay claridad en los objetivos y continuidad. La continuidad en la implicación y apoyo de la empresa es necesaria para darle sostenibilidad al proyecto, por un lado, y para que se produzca una repercusión positiva en las metas de la empresa en el largo plazo, por otro lado.

Un reciente estudio BCG entre la “generación del Milenio” muestra como esta piensa que trabajar en causas sociales y medioambientales es una parte integral de su vida y desea involucrarse activamente donando su tiempo. En consecuencia, la satisfacción de los empleados con el entorno laboral mejora a través del compromiso social de la empresa con la sociedad y la manera en la que la empresa ofrece una cartera de oportunidades de voluntariado corporativo que encajen con las habilidades propias (tecnología, marketing, operaciones, sociales...) y la disponibilidad/compromiso de tiempo deseado.

En la creación de un programa exitoso de VC es muy importante asociarse con ONGs adecuadas que permitan la discusión y exploración de nuevas ideas, enriquezcan la colaboración y resulten en un desarrollo adecuado de iniciativas y proyectos en conjunto.

Dada la juventud del VC para el Desarrollo, el presente libro es una gran ayuda a la Dirección en la exploración de esta opción de RSC, a la vez que aporta nuevas ideas y puntos de vista a aquellas empresas que ya están llevando a cabo programas de VC para el Desarrollo. Para ello, el libro nos presenta cómo y por qué empresas multinacionales líderes de distintos sectores, perfil y ubicación geográfica apuestan por el VC para el Desarrollo.

Ramón Baeza y Carlos Costa
Senior Partners & Managing Directors
The Boston Consulting Group

Introducción a la estructura del libro. ¿Cómo utilizar este libro?

El presente libro se acerca al Voluntariado Corporativo (VC) para el Desarrollo a través de ensayos y entrevistas, así como estudios de casos que profundizan en buenas prácticas de empresas de todo el mundo que innovaron y resolvieron retos valiéndose del VC para el Desarrollo. Las contribuciones provienen de expertos y entidades de consolidada trayectoria a nivel internacional, por lo que los artículos originales han sido escritos en español, inglés y alemán¹.

Con todo ello, el libro se encuentra estructurado en tres grandes partes que, en conjunto, aúnan los conceptos, iniciativas, discusiones, reflexiones y estudios que en la actualidad existen en torno al Voluntariado Corporativo (VC) para el Desarrollo.

PARTE I. Marco teórico sobre el VC para el Desarrollo

La primera parte del libro está compuesta por ensayos que introducen los conceptos más relevantes en torno al VC para el Desarrollo: características, rol, potencial, estado de desarrollo, tendencias, etc.

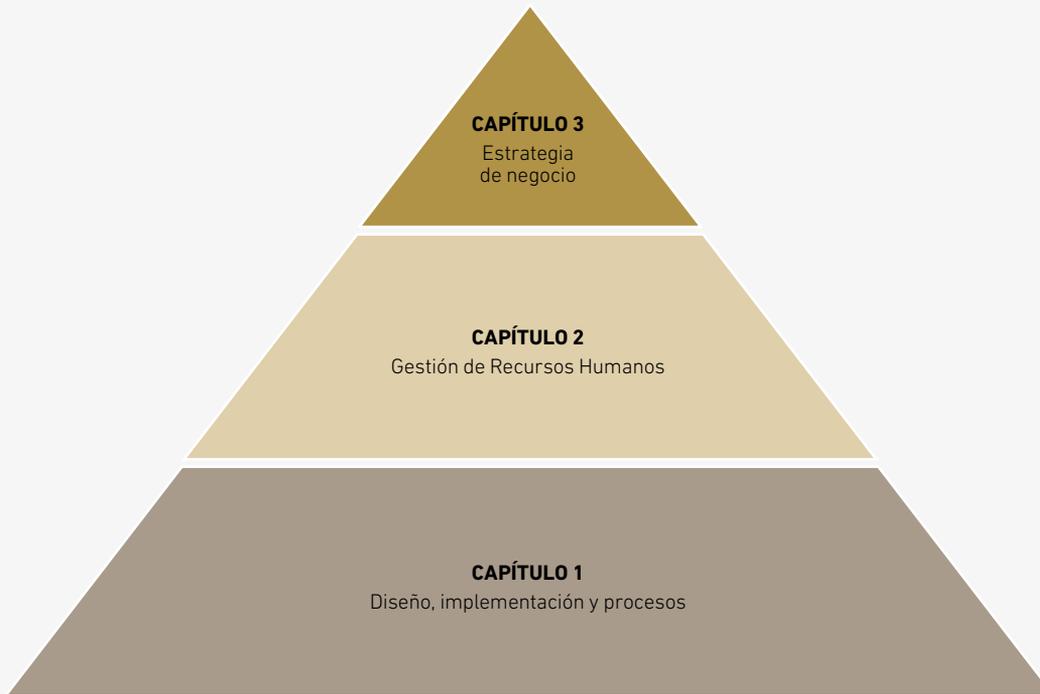
PARTE II. Buenas prácticas y aspectos clave del VC para el Desarrollo

La segunda parte incluye estudios de caso de empresas líderes que vienen enmarcados por ensayos que profundizan en los conceptos e ideas presentados en los casos.

A través de un enfoque eminentemente práctico se aportan herramientas, orientaciones e inspiración para actuales y futuros líderes de empresas, gestores de RSC y VC, profesionales de ONG, y todas aquellas personas que quieran explorar el VC para el Desarrollo y embarcarse en la creación, desarrollo o mejora de este tipo de iniciativas.

Esta segunda parte está organizada en tres Capítulos, ordenados y nutridos de contenido atendiendo al nivel de desarrollo y la demanda de conocimiento de la mayoría de los actores que a día de hoy se acercan o podrían acercarse al VC para el Desarrollo. Así, el ‘Capítulo 1. Diseño, implementación y procesos’ parte de un nivel básico y trata de aportar una gran variedad de contenido de cara a asentar unas sólidas bases sobre el VC para el Desarrollo; pasando por el filtro del ‘Capítulo 2. El VC para el Desarrollo como herramienta de gestión de RRHH’, donde se han seleccionado casos que han sabido aprovechar el impacto que el VC en este sentido y se muestran visiones de expertos sobre su aplicación; para finalizar con una visión integrada y estratégica del VC que, hasta el momento, podríamos calificar de “excepcional”, en el ‘Capítulo 3. La contribución del VC para el Desarrollo a la estrategia de negocio’.

¹ Se indica en cada una de las piezas el idioma en el que han sido escritas originalmente. En este sentido, las distintas solo aquel tipo de Voluntariado Corporativo que coincide por completo con las principales características de lo que conocemos como ‘Voluntariado Corporativo para el Desarrollo’ (basado en habilidades, internacional, enfocado en la reducción de pobreza global, etc.) han sido traducido como tal. Por el contrario, aquellos otros tipos que contienen solo algunas de las características del VC para el Desarrollo se han mantenido con la denominación original que asignó el autor del texto en cada caso.



- **CAPÍTULO 1.** Aspectos básicos: diseño, implementación y gestión del VC para el Desarrollo. Orientado a guiar e inspirar de manera muy práctica, con propuestas específicas, en la implementación y gestión de un programa de VC para el Desarrollo, tanto partiendo de cero como para mejorar el impacto de programas ya existentes.
- **CAPÍTULO 2.** El potencial del VC para el Desarrollo en el área de Recursos Humanos. Artículos que reflexionan y guían sobre una de las fortalezas y potencialidades más conocidas y debatidas del VC para el Desarrollo: la gestión de los recursos humanos en sus diversos ámbitos (gestión de talento; desarrollo de habilidades; mejora del clima laboral, etc.).
- **CAPÍTULO 3.** El VC para el Desarrollo como contribución a la estrategia de negocio. Para aquellos que se acercan al VC para el Desarrollo con un nivel más avanzado, este capítulo desarrolla y explora su alto potencial cuando éste se vincula a las estrategias de negocio.

BLOQUE III. Conclusiones, futuro y retos

Para concluir, los ensayos de la última parte resumen el estado general del VC para el Desarrollo a día de hoy, reflexionando sobre sus retos, las barreras existentes para su evolución, y sobre cómo enfocarlo para que desarrolle todo su potencial.

Se abordan aspectos como la medición y evaluación, la incorporación del VC en las escuelas de negocios para formación de futuros líderes, o la transformación del VC en una acción completamente integrada en la gestión y forma de hacer negocio de la empresa.

Teoría sobre Volu Corporativo para

INTRODUCCIÓN

Hace ya años desde que el fenómeno empresarial adoptó una dimensión global, coherente y adaptada a la magnitud internacional del actual sistema económico. El crecimiento y bienestar de un país no dependen ya sólo de sus actuaciones internas, sino que se encuentran completamente ligados al contexto internacional. Del mismo modo, la globalidad en la actividad económica se extiende a la globalidad de la empresa en todas sus actuaciones, incluyendo su Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y, como parte de esta, su Voluntariado Corporativo (VC). Se genera un tipo de RSC y VC que sale de las fronteras nacionales y llega a aquellos países en los que la empresa tiene filiales, fábricas, oficinas. En muchas ocasiones, zonas objeto de proyectos de desarrollo en los que el trabajo profesional de los empleados de las empresas, en forma de VC, puede contribuir a lograr los objetivos de disminución de pobreza.

En este capítulo, a través de cinco ensayos y una entrevista, reconocidos expertos en la materia ofrecen una visión

de cómo la globalidad en la actividad empresarial se traduce en un compromiso y actuación de la RSC y el VC hacia el Desarrollo, que también ha adquirido una visión global.

Para entrar en contexto, CODESPA introduce en el primer ensayo los conceptos de RSC para el Desarrollo (RSC+D) y VC para el Desarrollo, así como posibles estrategias que incorporan la implicación de la empresa en iniciativas de lucha contra la pobreza. Igualmente, basados en su propia experiencia, esta ONG presenta algunas herramientas para llevar a la realidad dichas estrategias y, entre ellas, se muestra cómo el VC para el Desarrollo puede ser una interesante herramienta para lograr los diversos objetivos de innovación social que las empresas pueden plantear dentro de sus líneas de RSC+D.

A continuación, desde la experiencia de International Business Leaders Forum (IBLF), Amanda Bowman, Directora de Relaciones Corporativas, presenta un enfoque del Voluntariado Corporativo (VC) para el Desarrollo como multi-herramienta que, en función de cómo se aplique, puede contribuir a lograr distintos objetivos. A través de múltiples

Voluntariado y el Desarrollo

iniciativas, el ensayo ilustra cómo empresas muy diversas potencian el VC para el Desarrollo a través de sus distintas esferas de influencia. De esta forma, se muestra cómo es posible unificar objetivos sociales y empresariales: apoyo a iniciativas de desarrollo y consecución de mejoras y avances en distintas áreas de la empresa.

A partir del trabajo realizado por el Consejo Global de Voluntariado Empresarial (GCVC, por sus siglas en inglés) para la elaboración del primer informe sobre el estado del VC a nivel global, los reconocidos expertos Kenn Allen y Mónica Beatriz Galiano ofrecen una visión de las iniciativas y desafíos del VC en los distintos continentes, presentando conclusiones y aprendizajes clave extraídos a partir de iniciativas de VC para el Desarrollo significativos y sostenibles.

En el debate y discusión actual sobre RSC y VC, un concepto fundamental es el de “valor compartido”. El valor compartido es la evolución necesaria y clave para desarrollar el papel de la empresa en la solución de problemas sociales a la vez que apostar por su sostenibilidad y crecimiento de negocio. Gregory Hills plantea en su ensayo

una serie de reflexiones que muestran el potencial de este concepto y señalan el aprendizaje y los procesos necesarios para llevar el enfoque de la creación de valor a las empresas y sus profesionales.

Forum Empresa, red de RSC de las Américas, nos acerca al concepto de ‘innovación social’, desentrañando cada una de las posibilidades que ofrece este campo. A través de ejemplos de América Latina, se muestran las potencialidades que se abren gracias a las estrategias de innovación social y que pueden ser aplicados a cualquier contexto en desarrollo y cómo el Voluntariado Corporativo no solo encaja, sino que impulsa, los impactos que dichas estrategias pueden tener.

Por último, Ignasi Carreras, director del Instituto de Innovación Social de la escuela de negocios Esade, aporta su visión sobre la evolución, motivaciones y beneficios para las empresas de su implicación en la lucha contra la pobreza, ofreciendo propuestas para maximizar el valor de los programas de VC para el Desarrollo y su opinión sobre el potencial de estos programas y algunas claves para su integración y gestión”.

MARÍA JESÚS PÉREZ | SUBDIRECTORA GENERAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN SOCIAL DE CODESPA
SILVIA LORO | TÉCNICO DE EMPRESA Y DESARROLLO DE CODESPA

Responsabilidad Social Corporativa Global y Voluntariado Corporativo para el Desarrollo

Oportunidades para la empresa, oportunidades para las personas

Maria Jesús Pérez coordina y gestiona el equipo de Investigación e Innovación Social de Fundación CODESPA, especializado en microfinanzas, desempeño social y proyectos de desarrollo con empresas. Desde el año 2000 forma parte de CODESPA, donde ha sido responsable de El Salvador y Oriente Medio, donde se especializó en el ámbito de las microfinanzas y proyectos de desarrollo económico.

Con anterioridad a su trabajo en Fundación CODESPA, Maria Jesús trabajó durante dos años en Arthur Andersen como consultora de implantación de herramientas de gestión de empresas.

Es licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Pontificia de Comillas (ICADE) con especialidad financiera, Máster en Desarrollo y Planificación de proyectos por la Universidad de Bradford (Gran Bretaña) y Graduada del Programa de Desarrollo de Directivos de la Escuela de Negocios IESE, Madrid.



M^a JESÚS PÉREZ

La experiencia de Fundación CODESPA en la gestión de programas de voluntariado con empresas nos permite defender que los programas de VC para el Desarrollo generan un impacto global mayor y más sostenible por lo que el retorno de la inversión empresarial en este tipo de programas, a la larga, es mucho mayor.



SILVIA LORO

La RSC+D propone una oportunidad para combinar la acción social de la empresa con acciones más integradas que llevan a que las empresas puedan incorporar la búsqueda de impactos positivos en sus grupos de interés y la sociedad, y en el propio núcleo de sus negocios.

Silvia Loro trabaja en el área de Empresa y Desarrollo de la Subdirección General de Investigación e Innovación Social, donde se dedica a proyectos de RSC para el Desarrollo (RSC+D) y gestión de proyectos de sensibilización y educación para el desarrollo.

Es licenciada en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid. Ha trabajado como periodista especializada economía y Responsabilidad Social Corporativa en el periódico Responsables.biz y como consultora de desarrollo sostenible y RSC para Responsables Consulting (Grupo Red2Red). En el ámbito de la comunicación ha trabajado en radio y en el desarrollo de plataformas digitales y en el diseño y elaboración de diversas publicaciones.

RESUMEN

El siguiente ensayo introduce el concepto de Responsabilidad Social Corporativa para el Desarrollo (RSC+D), mostrando posibles estrategias que incorporan la implicación de la empresa en iniciativas de lucha contra la pobreza. De esta forma, CODESPA presenta el VC para el Desarrollo como una de las herramientas más interesantes para llevar a la realidad dichas estrategias.

El VC para el Desarrollo, objeto de la presente publicación, se entiende como aquel en el la empresa apoya a sus empleados para que realicen un voluntariado basado en sus propios conocimientos profesionales con el objetivo de contribuir a la erradicación de la pobreza. Así, se concibe este tipo de voluntariado como profesional y técnico, desarrollado bajo una dimensión internacional y en el que la empresa materializa su compromiso con la lucha contra la pobreza global.

Liderazgo y RSC

Un verdadero líder es aquella persona que sabe sacar lo mejor de la gente que tiene a su alrededor. También, tiene una visión de 360 grados de las situaciones presentes y las perspectivas de futuro. Y en un mundo global, un buen líder empresarial sabe que no puede restringir su mirada únicamente al terreno económico.

Cada vez son más los líderes de negocios que piensan que las empresas tienen un propósito que va más allá de hacer dinero. El buen desempeño económico es indispensable, pero no es la única motivación de la empresa ni de un líder de negocios. Las empresas están formadas por personas y estas son quienes innovan, tienen expectativas y promueven los cambios y mejoras necesarias que conducen el negocio hacia el éxito y, con ello, idealmente, hacia la mejora de la sociedad. Y, aunque parece muy obvio, a veces es necesario recordar que tras los casos empresariales de éxito que pasan a la historia se encuentran los empleados: managers, técnicos, operarios, directores... atraer, motivar y desarrollar a estas personas es fundamental. Y lo cierto es que, cuando se conocen estas historias de éxito de cerca, se aprecia que los incentivos económicos solo son un factor, entre varios.

Pero además de las personas que forman parte de la empresa, los distintos stakeholders de las compañías y la sociedad en general son quienes tienen expectativas y demandas, más allá de la generación de beneficios y la provisión satisfactoria de bienes y servicios. Si la expansión de internet en los 90 ya provocó un cambio en la democratización de las comunicaciones, la llegada de las redes sociales ha allanado el camino hacia la toma del poder de la comunicación por parte de los usuarios, los votantes, los clientes, los consumidores... la sociedad en su conjunto. Las quejas o solicitudes de determinados grupos pueden ser escuchadas por millones de personas con capacidad de unirse a esas mismas demandas¹. Una muestra de la relevancia que se da a esta tendencia dentro del ámbito empresarial es el *'advocacy marketing'*; una estrategia esencial de relación con los consumidores y la sociedad que está siendo implantada por un número de empresas cada vez mayor. La empresa reconoce con ello que las opiniones de sus clientes (actuales o potenciales), difundidas por internet y las redes sociales, son mucho más poderosas que las acciones tradicionales de marketing y publicidad².

A través de esta estrategia, las empresas buscan aprovechar la revolución de la comunicación para profundizar en la relación directa con sus clientes, conocer sus opiniones, gestionar su reputación y moldear así el negocio y el comportamiento empresarial a las expectativas de una población con demandas cambiantes, dentro de las cuales la sensibilidad del consumidor hacia dicho comportamiento empresarial es un componente trascendente. Así, la consideración de aspectos no económicos que afectan a la reputación y a la opinión del mercado son tenidos en cuenta como factores clave para el éxito empresarial en el corto y medio plazo. Y gracias a los avances en comunicación, encontramos herramientas que facilitan el intercambio de información entre la sociedad y la empresa.

Por otro lado, el sector público está haciendo una seria llamada para que las empresas se impliquen en asuntos que, hasta hace unos años, estaban ubicados bajo el paraguas gubernamental o el de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG). Así, la Administración busca nuevas fórmulas que lleven a la empresa a ampliar su participación en el impulso de determinadas iniciativas sociales. Son cada vez más significativas las experiencias -como el proyecto piloto de Bonos de Impacto Social³ lanzado en 2010 por el gobierno de Reino Unido-, en las que se promueve involucrar al sector privado ya no sólo en la gestión sino en la financiación de servicios sociales.

Del mismo modo, el reconocimiento de la sostenibilidad en su sentido más amplio como ventaja competitiva de las empresas y como oportunidad para la creación de valor compartido, así como la innovación en otros modelos de negocio hasta ahora 'no catalogados', como son los negocios inclusivos o las empresas sociales, plantean escenarios en los que empresas y otros actores trabajan de forma concertada, e integran dentro de los objetivos de las organizaciones empresariales retos económicos con otros de índole social y medioambiental. Como se ha adelantado, estas nuevas propuestas de hacer negocios materializan la idea de que la determinación de objetivos o, lo que es lo mismo, la atribución de responsabilidades de las organizaciones, está influida por las demandas de los *stakeholders* que se relacionan con ellas. Demandas

1 Movimientos sociales como el '15-M' (2011), iniciado en las redes sociales como protesta en España ante la gestión de la crisis o la denominada 'Primavera árabe' (2010), movimiento también coordinado desde las redes sociales y que ha llegado a derrocar regímenes, son muestras de este nuevo poder colectivo.

2 Knox, S., Pralle, A., Sayre, K. & Visser, J. (2011), "Harnessing the power of advocacy marketing", Focus Report, Marketing on the Digital Economy Series, The Boston Consulting Group.

3 Los Bonos de Impacto Social se instrumentan a través de un contrato de servicios entre una administración pública y una organización proveedora de servicios sociales en el que la financiación se condiciona a la obtención de determinados resultados u objetivos sociales. La novedad de este modelo se encuentra no solo en vincular la financiación a la obtención de resultados, sino al hecho de que el gobierno, mediante su compromiso de pagar a cambio de resultados, consigue incentivar la participación de inversores privados en la financiación de los programas. Otro de los aspectos es que se vincula a la financiación de servicios que resultan en un ahorro de costes para el sector público. A través de los Bonos de Impacto Social los inversores privados acuerdan financiar determinadas iniciativas sociales impulsadas por organizaciones que demuestren resultados en ese campo. La génesis de este modelo fue propuesta por el economista neozelandés Ronnie Horesh en el año 2000.

marcadas, en gran parte, por la percepción acerca del poder de influencia que una organización tiene sobre la sociedad. Esto no solo se aplica a las organizaciones empresariales, sino a las sociales y a la administración en su conjunto.

Nuevos objetivos, nuevas relaciones

En octubre de 2011, la Comisión Europea lanzó su renovada estrategia sobre Responsabilidad Social Corporativa (en adelante, RSC), donde se incluye su nueva definición del concepto como: “la responsabilidad que las empresas tienen por sus impactos en la sociedad”. Esta definición de la RSC integra la idea de la ley de hierro de la responsabilidad, enunciada por Keith Davis en 1960: «las responsabilidades sociales de los empresarios necesitan ser equiparadas a su poder social»⁴.

Porter y Kramer conciben la RSC desde la idea de ‘valor compartido’: «Las decisiones de negocio y las políticas sociales deben seguir el principio del valor compartido. Si las empresas o la sociedad siguen políticas que benefician sus intereses a expensas del otro, se encuentran en un camino peligroso»

En este sentido, la RSC parte de la reflexión sobre el rol de las empresas; qué espera de ellas la sociedad y qué oportunidad de generación de valor tienen como principales actores sociales y económicos del siglo XXI. Bajo esta visión global, existen retos urgentes que requieren una respuesta conjunta de los distintos actores sociales. Si situamos de nuevo en el centro de los problemas que afectan a una sociedad la pobreza y la exclusión (sobre todo referida a zonas en desarrollo y situación de pobreza), podemos afirmar que existe una impresionante oportunidad empresarial para liderar cambios sociales de gran magnitud dada la relevancia y dimensión de este problema y la presencia e influencia de la empresa en países donde es predominante.

En el mundo y las posibilidades que la empresa tiene de hacer algo en ese sentido, aquellas acciones donde la RSC se alinea con objetivos de reducción de pobreza y creación de desarrollo son generalmente conocidas como Responsabilidad Social Corporativa para el Desarrollo (RSC+D).

RSC para el Desarrollo

La RSC+D se define como el conjunto de políticas y acciones sociales o ambientales realizadas por las empresas con objetivo de contribuir al desarrollo humano y sostenible y a la disminución de la pobreza en zonas en desarrollo⁵.

Lenta y progresivamente, la implicación de la empresa en proyectos de cooperación al desarrollo o de acción social integrada en el negocio está evolucionando desde una participación puntual, a través del aporte financiero de la empresa y sus empleados, hacia una contribución más activa, directa y estratégica. Al mismo tiempo, en algunos casos se ha pasado de impulsar acciones que “corrigen los impactos negativos en la sociedad” a otras que persiguen de manera explícita el logro de un beneficio social que vaya más allá de lo que tradicionalmente la empresa ha alcanzado.

Muchas empresas consideran que sólo pueden contribuir a la resolución de problemas sociales mediante la acción social o la filantropía, entendiendo esta como las contribuciones económicas o de otra índole a causas sociales, probablemente no relacionadas directamente con el negocio, pero relevantes en términos de solidaridad. En cambio, otras reconocen que también es posible impulsar una RSC más estratégica y alineada con el negocio (sin que eso justifique el abandono de las acciones sociales de tipo filantrópico o asistencial) y lograr con ello importantes logros de reducción de la pobreza con su propia actividad empresarial.

En este sentido, la RSC+D propone una oportunidad para combinar la acción social de la empresa con acciones más integradas que llevan a que las empresas puedan incorporar la búsqueda de impactos positivos en sus grupos de interés, en la sociedad, y en el propio núcleo de sus negocios. Así, la RSC+D puede convertirse en un conductor de negocios estratégicos que realmente generen más inclusión, menos pobreza y un crecimiento más sostenible.

Muchas empresas tienen por delante el reto de explorar cómo sus recursos y sus competencias pueden ser aprovechadas en este sentido. Y esto tiene un potencial impresionante, puesto que se podrían obtener impactos sustanciales en la reducción de la pobreza y en lograr un desarrollo inclusivo.

4 Davis, K. (1967), “Understanding the social responsibility puzzle” Business Horizons, Volume 10, Issue 4, Winter 1967, Pages 45–50.

5 Adaptado por CODESPA (2012) de Domínguez, 2008.

Estrategias y herramientas para la RSC+D

En grandes líneas, se podrían establecer tres principales ámbitos desde los que una empresa puede desarrollar su estrategia de RSC+D⁶:

- **Desde la actividad principal de la empresa.** Se trataría, por ejemplo, de diseñar nuevos productos y servicios o adaptar los ya existentes a mercados de personas de escasos recursos o base de la pirámide que obtengan así una mejora en su calidad de vida;
- **Desde las cadenas de suministro.** En este caso, un ejemplo sería la creación de capacidades sociales y de RSC en las cadenas de proveedores de la empresa o la integración de cooperativas o empresas asociativas formadas por personas de escasos recursos como proveedores;

- **Desde el contexto operativo y el entorno empresarial.** En esta ocasión la estrategia pasaría por la mejora del contexto económico, medioambiental y social, contribuyendo por ejemplo a los programas comunitarios y de desarrollo social, o el fortalecimiento institucional de determinados sectores, para lograr legitimidad o licencia social para operar y/o cambios estructurales en un determinado ámbito o sector.

DESDE LA ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA EMPRESA | MICROSEGUROS PARA EL DESARROLLO

La alianza entre DKV Seguros y CODESPA es desarrollar un Microseguro de salud dirigido a población de la Base de la Pirámide en República Dominicana, donde apenas el 50% de la población tiene acceso a estos servicios. Ambas instituciones, junto con sus socios Adopem (entidad microfinanciera dominicana), y la aseguradora dominicana Universal, plantean crear un innovador microseguro de salud materna y de primera infancia, con potencial para llegar a más de 100.000 personas.

DESDE LAS CADENAS DE SUMINISTRO | COMERCIO SOLIDARIO

El proyecto 'Comercio Solidario' promovido por Carrefour y CODESPA nació en marzo de 2005 a raíz de la participación de voluntarios de la empresa en proyectos de CODESPA en Ecuador. Allí descubrieron las llamadas 'comercializadoras solidarias', empresas como MCCH y Camari que compran los productos a agricultores de escasos recursos

del país y les facilitan, a su vez, un espacio para su transformación antes del lanzamiento al mercado. Comprobando que ya existía este sistema de distribución, las entidades promotoras observaron que había un mercado muy importante de inmigrantes ecuatorianos en España que consumían productos importados típicos de sus países de origen y que no se producen en España, conocidos como 'productos nostálgicos'. Conjugaron estas dos realidades y lograron establecer un lazo entre las comercializadoras solidarias y la propia empresa Carrefour.

DESDE EL CONTEXTO OPERATIVO Y EL ENTORNO EMPRESARIAL

Unión Fenosa se unió a una iniciativa de CODESPA para la formación de electricistas rurales en Guatemala. Se acababa de instalar la red eléctrica en las zonas rurales del país, pero no había suficientes jóvenes formados como electricistas. A través del diseño conjunto de un proyecto, se logró formar a cerca de 600 jóvenes, contribuyendo a mejorar el contexto operativo gracias a la creación de un cuerpo de profesionales ya cualificados como potencial equipo de la empresa y a la generación de oportunidades de empleo para los jóvenes en zonas rurales.

⁶ ICEP y CODESPA (2008). Global CSR Casebook: Business and Poverty. Innovative Strategies for Global CSR.

Mientras, las herramientas que se pueden utilizar para implementar estas estrategias pueden ser varias y pueden combinarse entre sí. Entre las principales herramientas se encontrarían:

- **Alianzas empresa-ONG.** Se trata de la colaboración entre estas organizaciones para trabajar en un proyecto social o de desarrollo de forma conjunta y bajo una misma estrategia y modelo operativo. Gracias a esta herramienta, las empresas pueden desempeñar un papel activo en los proyectos de erradicación de pobreza que implementan las ONG, aportando recursos que van más allá de lo financiero; por ejemplo, la transferencia de conocimiento del sector al proyecto de desarrollo. Al mismo tiempo, las ONG aportan conocimiento y contacto con la base social, tienen un papel mediador y pueden ayudar a la empresa a identificar los problemas sociales en los entornos donde la empresa está presente e interviene desde sus competencias. En este sentido, es normal que una empresa que decida embarcarse en un programa de RSC+D necesite primero tener un conocimiento cercano de las necesidades y características de la población en situación de pobreza. Ahí, la colaboración con ONG resulta, en la mayoría de los casos, fundamental, al igual que para garantizar el éxito de la iniciativa social⁷.
- **Alianzas público-privadas para el desarrollo.** Naciones Unidas define el concepto como “la creación de agendas comunes y la combinación de recursos, riesgos y beneficios. Son colaboraciones voluntarias que se construyen a través de las respectivas fortalezas y competencias de cada

aliado, optimizando la asignación de recursos y consiguiendo resultados mutuamente beneficiosos de manera sostenible. Implican interacciones que aumentan los recursos, la escala y el impacto”. En este caso, a la alianza entre empresas y ONG se sumaría la participación del sector público. Este aportaría, entre otras cuestiones, un marco regulatorio y legislación adecuados para la creación de desarrollo; normas y derechos para la protección de colectivos vulnerables; y políticas de incentivos de inversión; entre otros, y, con todo ello, un escenario de estabilidad y garantía para la sostenibilidad de los logros que se consigan. La máxima de las alianzas público-privadas reside en que, en este tipo de colaboraciones, los actores pueden tener intereses diferentes, pero los objetivos han de ser comunes.

- **Voluntariado Corporativo (VC) para el Desarrollo.** Definido como aquel impulsado desde las empresas y sus empleados y que se implementa en zonas en desarrollo, con la intención de mejorar las condiciones de vida de colectivos de escasos recursos. Estas iniciativas son una de las mejores herramientas para la transferencia de conocimientos profesionales y técnicos de las empresas y sus profesionales hacia estas zonas y facilita que la empresa obtenga un conocimiento de primera mano de las necesidades sociales, al tiempo que se refuerzan los valores empresariales, el desarrollo de habilidades, el sentimiento corporativo y la retención del talento y se logra integrar en la RSC de las empresas el aporte y participación de los empleados.

APORTACIONES EN ALIANZAS EMPRESAS – ONG

APORTACIONES DE LA EMPRESA	APORTACIONES DE LA ONG
Conocimiento sectorial	Conocimiento del público meta (necesidades, hábitos, etc.)
Base de empleados – fuerza de trabajo especializada	Confianza y legitimidad social
Recursos financieros	Contactos del sector social y de la Base de la Pirámide
Capacidad de inversión en I+D	Capacidad de Innovación Social
Poder económico y capacidad de influencia	Poder social y capacidad de movilización

Fuente: elaboración propia | Experiencia CODESPA

⁷ CODESPA (2008), ‘La relación estratégica entre ONG y empresa. Alianzas para el Desarrollo’. *Notas Técnicas para el Desarrollo*.

El VC para el Desarrollo es, precisamente, el objeto principal de la presente publicación. Y es que dentro de las acciones de RSC+D, y no en vano, las iniciativas de VC para el Desarrollo están cobrando creciente importancia y visibilidad. Como veremos a lo largo de este libro, son muchas las potencialidades que acompañan al VC para el Desarrollo, y en ámbitos diversos que van desde la gestión de los Recursos Humanos hasta la creación de nuevas estrategias de negocios, productos y servicios, pasando por la mejora de la imagen y reputación empresarial.

VOLUNTARIADO CORPORATIVO PARA EL DESARROLLO. QUÉ ES Y POR QUÉ SE CARACTERIZA

En el VC para el Desarrollo, la empresa apoya a sus empleados para que realicen un voluntariado que contribuya a la erradicación de la pobreza. Este tipo de VC puede tener una dimensión internacional, cuando los voluntarios viajan a zonas en desarrollo; o puede ser local/nacional, en aquellos casos en los que la empresa está presente en la zona en desarrollo. Aunque existen diferentes vertientes de Voluntariado Corporativo en general y de Voluntariado Corporativo internacional en particular, en esta publicación se tratará de forma predominante el VC para el Desarrollo de carácter internacional, integrando varios elementos particulares:

- Voluntariado profesional y técnico, a través del cual los empleados transmiten sus conocimientos y habilidades profesionales a los proyectos de lucha contra la pobreza. Aunque no está siempre presente en los programas de VC internacionales⁸, los casos recogidos en la presente publicación integran esta característica, dado que se considera fundamental para ampliar el potencial de impacto de un programa.
- Duración de la acción e inversión mayor que en otro tipo de iniciativas de VC, ya que, para que el voluntariado genere un impacto sustancial, se requiere de una acción que mantenga una duración suficiente, además de un proceso de preparación previa del voluntariado y de su plan de trabajo de varios meses. Dado que en muchas ocasiones se trata de un voluntariado internacional, los costes de desplazamiento también son mayores. A cambio, como se expone

más adelante, se obtienen impactos más sostenidos en los empleados que participan.

- Compromiso de la empresa con el desarrollo recogido en el concepto “corporativo”, con el que se entiende que la empresa es la promotora de la acción voluntaria de sus empleados. De hecho, para sacar el máximo partido a estas iniciativas, es importante que la empresa tenga sensibilidad con la situación de contextos en desarrollo y un compromiso firme y a largo plazo de realizar una contribución empresarial que incida en la mejora de las condiciones de pobreza de poblaciones en países en desarrollo.
- Nivel de formación y sensibilización de los voluntarios más alto que en otro tipo de VC, ya que en la mayoría de los casos no es suficiente que el empleado tenga grandes conocimientos profesionales, sino que además hay que garantizar que la persona está preparada para enfrentar situaciones complejas, conocer entornos, problemas y situaciones de pobreza que probablemente nunca haya conocido, situada en contextos que quizás nunca haya visitado y que le impactarán de manera definitiva como persona y como profesional.
- Requieren de diálogo y coordinación entre distintos actores sociales y personas con un perfil y visión de la realidad muy diversa, que trabajan en equipo por un mismo objetivo. El carácter internacional de los programas de VC para el Desarrollo exige una coordinación estrecha dado que se ponen en contacto dos realidades sociales muy diferentes.

Resulta importante destacar estas características dado que los programas de VC cobran muy diversos enfoques (el día del voluntario, voluntariado virtual, asistencial, etc.). Sin embargo, la experiencia demuestra que pese a que todos los tipos de VC tienen impacto, no todos lo tienen de la misma manera, y que las claves para lograr un mayor impacto están directamente relacionadas con las características que definen la estructura del programa de VC en sí mismo. La experiencia de Fundación CODESPA en la gestión de programas de voluntariado con empresas nos permite defender que los programas de VC para el Desarrollo generan un impacto global mayor y más sostenible, por lo que el retorno de la inversión empresarial en este tipo de programas, a la larga, es mucho mayor⁹.

⁸ Esto hace referencia al hecho de que hay programas de VC internacional que no se centran en que exista una transferencia de conocimientos del empleado al proyecto social en el que colabora; sino que el objetivo principal de esos programas es lograr la sensibilización y/o el apoyo a causas sociales, independientemente de la cualificación profesional del voluntario.

⁹ Véase Parte III de la presente publicación.

Bajo esta hipótesis se plantea esta publicación y el conjunto de casos presentados. En la práctica, existen muchos retos y barreras para la implantación de este tipo de programas de voluntariado; sin embargo, los beneficios derivados pueden ser inmensos y transformadores, verdaderamente catalizadores de procesos de RSC +D que hagan de la empresa un actor fundamental en la lucha contra la pobreza global.

Colaboración y liderazgo responsable

Como se apreciará a través de los casos y ensayos elaborados para la presente publicación, en los programas de VC para el Desarrollo es necesaria la colaboración entre una empresa y una ONG que establezca un nexo con la realidad social en la que se va a actuar (nos referiremos en esta publicación a la ONG como organización facilitadora). Es frecuente que ambas partes se conviertan en socios, trabajando en equipo desde sus capacidades para garantizar el éxito de un proyecto conjunto.

Concretamente en las iniciativas de VC, las empresas encuentran en la organización facilitadora un apoyo clave para la selección del proyecto y la formación de los voluntarios; una garantía de seguridad y calidad para la ejecución del proyecto y gestión de los voluntarios en el país de destino; y una visión amplia y experta para la posterior evaluación y medición de resultados. Por su parte, las ONG que se convierten en organizaciones facilitadoras encuentran en la empresa un socio con iniciativa, capacidad y compromiso; que pone a disposición del desarrollo habilidades profesionales y recursos propios, y que puede convertirse en un fuerte aliado para el cambio social, no sólo a través del programa de VC para el Desarrollo, sino también a través de futuras acciones.

Y, como también podremos comprobar, para lograr el éxito en las iniciativas de VC para el Desarrollo se requieren dos factores esenciales. En primer lugar, se necesita la colaboración con otros actores que ya se ha mencionado, especialmente la sociedad civil y las ONG, quienes conocen y entienden de primera mano las necesidades asociadas a la pobreza y saben cómo trabajar para aliviarlas de una manera constructiva, participativa y que dé resultados a largo plazo.

Y en segundo lugar, y recordando el inicio de este artículo, se necesitan líderes empresariales con un alto sentido de la responsabilidad global y con conciencia del potencial real las personas y las empresas tienen para revertir esta situación. Líderes que al mismo tiempo sean lo suficientemente valientes como para creer que es posible aliviar la pobreza, incluso desde el mismo centro de su estrategia empresarial, y llevar sus ideas a la práctica involucrando a sus empleados.

La buena noticia es que cada vez son más los líderes empresariales que se dan cuenta de que la maximización de los beneficios económicos no es la única manera de medir el éxito de un negocio, y que es factible buscar otros beneficios compartidos con la sociedad, especialmente beneficios que afecten a los más pobres.

AMANDA BOWMAN | INTERNATIONAL BUSINESS LEADERS FORUM (IBLF)

VC para el desarrollo: una multiherramienta estratégica

Cómo hacer del Voluntariado Corporativo para el Desarrollo una herramienta universal para integrar empresa, empleados y desarrollo

Amanda Bowman es la Directora de Programas y Relaciones con Socios Corporativos de International Business Leaders Forum (IBLF). A lo largo de nueve años en IBLF, Bowman ha aportado su experiencia y conocimiento en asuntos estratégicos y operativos de los negocios, así como su pericia en inversión social y estrategias de participación comunitaria de los empleados, trabajando con más de 100 empresas en más de 20 países. Se unió a IBLF desde Diageo, donde era responsable de ayudar a Diageo en Europa a desarrollar estrategias de participación comunitaria y asociacionismo con ONG y sector público. Antes de trabajar en Diageo, Bowman formaba parte del personal senior de Business in the Community, organización líder del Reino Unido en Responsabilidad Social Corporativa.

RESUMEN

Estudios recientes han demostrado el enorme crecimiento del Voluntariado Corporativo (VC) en todo el mundo y uno de los enfoques que se extiende con mayor rapidez es el voluntariado internacional y basado en las habilidades de los trabajadores voluntarios, el que denominamos VC para el Desarrollo.



AMANDA BOWMAN

El VC para el Desarrollo puede ayudar a desarrollar una empresa, impulsar a su equipo humano y facilitar la consecución de la licencia para trabajar en un determinado entorno.

El siguiente ensayo presenta ejemplos de cómo empresas procedentes de todos los sectores industriales y todos los rincones del mundo potencian el VC para el Desarrollo a través de sus diversas esferas de influencia: para apoyar el liderazgo y la gestión, el lugar de trabajo y el mercado, la cadena de suministros de una empresa, sus comunidades, y el entorno en el que trabajan.

El Voluntariado Corporativo (VC) para el Desarrollo ha aumentado de forma meteórica en los últimos años, en los que muchas empresas han valorado y explorado la oportunidad que estos programas pueden ofrecer a la hora de sacar partido a sus enfoques de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), mejorar las dotes de liderazgo de sus empleados, apoyar las actividades de desarrollo empresarial y de mercado, mejorar la capacidad de innovar y mejorar también la capacidad de generar un impacto social y económico en los mercados relevantes para la empresa.

Las empresas utilizan diversos enfoques a la hora de desarrollar sus programas; en todo caso, los empleados participan en una actividad que está fuera de sus asignaciones y responsabilidades habituales; a menudo se les invita a participar en los programas, otras veces son ellos mismos los que se proponen para participar. Los proyectos en los que trabajan no generan ingresos para la empresa y tienen como objetivo proporcionar beneficios económicos o sociales a la organización local, a la comunidad o al país.¹

¹ Adaptado de CDC Development Solutions (véase www.cdcdevelopmentsolutions.org)

Modelo de las esferas de influencia sobre VC para el Desarrollo

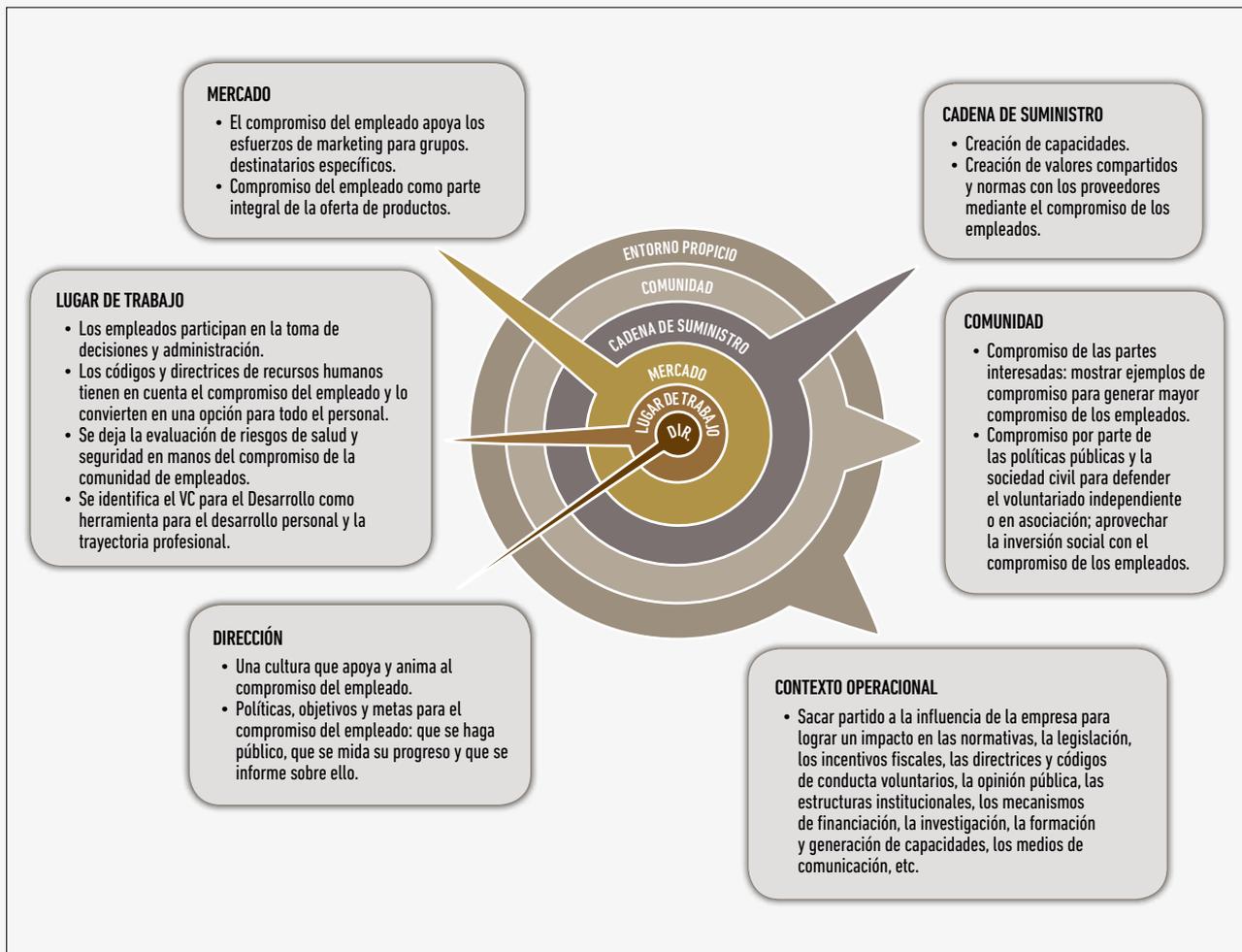
International Business Leaders Forum (IBLF) creó el conocido “Modelo de esferas de influencia” hace ya veinte años (IBLF, 1992)², modelo que se utilizó en entornos muy diversos en aquel momento. En este caso, se ha adaptado al concepto de VC para el Desarrollo.

Los primeros cuatro anillos ubicados en el centro del círculo representan el núcleo de negocio de la empresa y el lugar donde tiene más poder o influencia e impacto. Pasando hacia las capas más exteriores del círculo, la empresa todavía puede generar impacto pero tiene menor influencia y necesita trabajar de modo diferente, a menudo en colaboración con otros actores, de cara a lograr el máximo efecto. En el centro del gráfico están la dirección y los valores, pasando a continuación al lugar de trabajo, al mercado, a la cadena de suministros, a la comunidad

y, por último, al entorno propicio para el negocio. De esta forma, podemos explorar el VC para el Desarrollo dentro del paradigma de las esferas de influencia de la empresa.

Muchos programas de VC para el Desarrollo se diseñan para demostrar cómo la empresa vive sus valores y cómo la dirección reconoce la importancia no solo de la empresa, sino también de la relación de sus empleados y del destino compartido con esas comunidades en las que trabaja.

Dentro del anillo del lugar de trabajo, el desarrollo personal de la carrera profesional y del liderazgo es un componente crucial en los programas de VC para el Desarrollo, y las empresas lo han utilizado de muchas maneras diversas y creativas. Lo mismo puede decirse del VC para el Desarrollo realizado para conocer un mercado y comprender a los clientes, algo que se puede lograr mediante la inmersión en un entorno distinto. Partiendo del enfoque centrado en el cliente hacia el resto en la cade-



² 'Modelo de esferas de influencia' (1992). International Business Leaders Forum

na de suministro y de valor, el papel que los programas

de VC para el Desarrollo desempeñan en la creación de capacidades de proveedores y mediante el desarrollo de valores y normas compartidos puede ser verdaderamente beneficioso para todos. Muchos ejemplos ilustran cómo el VC para el Desarrollo puede afectar al desarrollo de la comunidad; proporcionando oportunidades para que las partes interesadas participen, para que se desarrolle la colaboración, y para que se aprovechen las donaciones benéficas y otras iniciativas de inversión social. El VC para el Desarrollo ofrece una oportunidad real de contribuir de forma duradera en países donde el VC para el Desarrollo se transforma en programas que apoyan cambios en el entorno propicio, por ejemplo, apoyando cambios en la legislación, creando nuevas instituciones, realizando investigación y formación, trabajando con los medios, entre otras opciones.

El VC para el Desarrollo es realmente como la clásica navaja suiza multiusos: una herramienta universal para el negocio y el desarrollo. Si se analizan cada una de las esferas de influencia desde la perspectiva de los programas de VC para el Desarrollo, se puede ejemplificar cómo, en su mejor expresión, estos programas pueden afectar positivamente a la empresa, los empleados y las comunidades en las que trabajan.

Partiendo de esta premisa, este documento pretende abogar por el VC para el Desarrollo como herramienta universal. En las páginas siguientes se incluyen varios ejemplos de programas que están obteniendo interesantes resultados. Los ejemplos están organizados en torno a las esferas de influencia en las que impactan de manera más directa. Después, el documento presenta el “caso empresarial” del VC para el Desarrollo, para explicar por qué el número de empresas que emprenden programas como los ya mencionados prácticamente se ha cuadruplicado en los últimos cinco años (CDC Development Solutions 2011)³.

El VC para el Desarrollo es como la clásica navaja suiza multiusos: una herramienta universal para vincular objetivos sociales y empresariales

Por último, se exponen diez factores clave para el éxito de los programas de VC para el Desarrollo.



Voluntarios de Grupo Antena 3 realizan una formación con microempresarios de Turismo Comunitario en una iniciativa de CODESPA.

³ CDC Development Solutions (2011)

EJEMPLOS DE VC PARA EL DESARROLLO Y SU ENFOQUE CON RESPECTO A LAS ESFERAS DE INFLUENCIA

DIRECCIÓN, LIDERAZGO Y VALORES

La involucración del empleado suele utilizarse como herramienta para crear compromiso y motivación, y para participar en la estrategia, los valores y los objetivos de la empresa.

El programa de voluntariado de la empresa **Marriott**, “Espíritu de servicio a nuestras comunidades”, es una parte importante de sus principios y cultura fundamentales, que se ha integrado en su forma de hacer negocio. Para ayudar a cumplir la promesa de Marriott de que “cada comunidad será un lugar mejor donde vivir y trabajar porque estamos allí”, sus actividades de voluntariado giran en torno a cinco áreas específicas en consonancia con su negocio principal, incluida la posibilidad de hacer carrera dentro del hotel.

Un ejemplo es el hotel Renaissance en São Paulo. Brasil es conocido por sus “niños de la calle”, una gran población de niños huérfanos y abandonados que viven en las calles. Para ofrecer a estos niños las oportunidades de una vida mejor, el hotel invierte tiempo y recursos considerables en un programa educativo de seis meses llamado Youth Career Initiative (YCI)⁵, que proporciona a niños en riesgo habilidades para la vida y para conseguir empleo.

Como miembro registrado de esta iniciativa de IBLF, los gerentes y asociados del hotel actúan como tutores y formadores en diez de los trece países donde está en marcha el proyecto. En Brasil, el equipo también trabaja con el YCI Institute para animar a otros hoteles de la región a que participen y brinden su apoyo. Como ejemplo de éxito e impacto, una participante de una clase que se graduó y empezó su carrera en Marriott en el servicio de lavandería ha sido ascendida recientemente al nivel Club, donde trabaja directamente con los clientes más distinguidos del hotel.

Cuando Mark Benioff fundó **Salesforce.com**⁶, fue el pionero del modelo 1/1/1 de filantropía integrada, modelo en el que la empresa contribuye con un 1% del producto, 1% del capital y 1% de horas de empleados a la comunidad. De hecho, la empresa da a los empleados cuatro horas remuneradas al mes o seis días al año para actividades de voluntariado. Creen que el alto índice de participación (85%) se debe a que los empleados vienen a la empresa conociendo su filosofía y queriendo formar parte de ella. La empresa promueve el voluntariado internacional pero deja en manos de sus empleados la organización del mismo. Los voluntarios pueden utilizar sus seis días al año permitidos para “tiempo libre para actividades de voluntariado”, pero deben asumir los costes asociados a su participación. Tales esfuerzos por parte de los empleados pueden dar lugar a una asociación nueva y sostenida, por ejemplo, un solo empleado en Irlanda comenzó a trabajar a distancia para resolver las necesidades informáticas de una escuela en Kenia, y después reclutó a otros empleados para que se unieran a un viaje que condujo a la creación de un fondo de becas para niñas keniatas.

4 www.marriott.com

5 www.youthcareerinitiative.org

6 www.salesforce.com

LUGAR DE TRABAJO

Algunas empresas utilizan el VC para el Desarrollo como una herramienta estratégica en el lugar de trabajo, dirigida al desarrollo del personal.

El programa “Young Corporate Responsibility Fellows”, de **Ernst & Young**, envía a empleados de alto rendimiento a trabajar con empresarios con potencial de generar gran impacto en América Central y del Sur. Estas misiones, de varias semanas, están diseñadas para mejorar la integridad y la eficacia de los procesos clave de negocio de los empresarios y para poner en práctica las habilidades únicas de cada uno de los empleados. Se trata de un programa competitivo únicamente abierto a directores y directores adjuntos con grados constantes de rendimiento alto y un mínimo de dos años de antigüedad. Los empleados necesitan tener iniciativa propia y poder prosperar en un entorno donde deben pensar de forma creativa, demostrar dotes de liderazgo y de trabajo en equipo. El programa tiene un impacto significativo, tanto en los trabajadores, al ofrecerles una oportunidad profesional única para crecer, como en los empresarios y sus comunidades, al ayudar a catalizar el crecimiento económico.

Alene, una directora de Transaction Advisory Services, ayudó al parque zoológico Buin en Chile a mejorar sus procesos para presupuestar y gestionar el flujo de caja. El zoo comenzó como un refugio provisional para animales, sin embargo, a día de hoy alberga más de 2.000 animales y es el mayor zoo de Chile. En relación con el desarrollo de habilidades, Alene experimentó que el trabajo en el parque zoológico le ayudó a consolidar habilidades profesionales importantes tales como la capacidad de adaptación, resolución de problemas y el trabajo de forma autónoma.

El galardonado programa “Front Lines” de **Microsoft**, demuestra que las empresas pueden adaptar un programa de VC para el Desarrollo de muchas maneras para cubrir sus necesidades particulares. En este caso, consistía en inspirar y poner a prueba a los líderes de Microsoft y, a su vez, apoyar a los socios y clientes que trabajan en el ámbito del desarrollo internacional para tratar desafíos estratégicos importantes. Front Lines desarrolla líderes proporcionando experiencias de aprendizaje significativas, de gran calado y de carácter práctico para que los futuros directivos mejoren su preparación para la dirección.

Microsoft necesita líderes que sean flexibles, que tengan buena capacidad de respuesta ante los clientes y agentes externos y que sean capaces de reaccionar rápida pero adecuadamente a condiciones nuevas e inciertas. Front Lines se compone de tres elementos. Comienza con un día y medio de proceso de inmersión en el que los participantes se enfrentan a problemas con la población y organizaciones locales. Por ejemplo, en un taller, los líderes visitaron un proyecto educativo en las chabolas de Mukuru, en Kenia, escucharon a los líderes de las ONG locales y visitaron una granja de flores a las afueras de Nairobi. Estas experiencias generan cohesión en el equipo y animan a los participantes a abrir la mente antes de empezar a trabajar en los retos de sus socios. El taller *in situ* viene seguido de un período de cuatro a seis semanas de taller virtual, en el que los grupos dan apoyo al socio en cuestión para cumplir los compromisos que se han fijado, reflexionando sobre su progresión. El programa se mide y se evalúa de la misma forma que otros proyectos educativos de Microsoft; y los informes recibidos muestran que ha tenido un efecto inmediato y profundo en los participantes en lo que respecta a las áreas clave de aprendizaje identificadas. Los informes más posteriores han demostrado que no había deterioro significativo con el tiempo y que Front Lines proporciona la prueba evidente de los cambios en el comportamiento y en el rendimiento.

DESARROLLO DE MERCADO

“Education Service Corps”, de **Intel**, es otro programa competitivo donde a los empleados se les exige una tasa de rendimiento buena o muy buena y al menos un año de antigüedad en el puesto. Intel busca personas con motivación por el servicio, capacidad de adaptación, flexibilidad y espíritu proactivo. El año pasado, el programa se realizó en 7 países, con 52 voluntarios. Trabajaron con 7 ONG asociadas, entre ellas CARE, BRAC y Save the Children, y alcanzaron a más de 40.000 estudiantes y 1.000 profesores. Education Service Corps proporciona a los empleados proyectos de dos semanas que apoyan a ONG utilizando los ordenadores Classmate PC, patrocinados por Intel. Se trata de un programa de tres fases realizado en dos meses que incluye la formación, el desarrollo en el país y un informe final.

Gobiernos, departamentos de educación y ONG suponen un mercado de clientes importante para Intel y todos ellos se benefician de la colaboración con una participación de alta calidad que posibilita que los profesores cuenten con nuevas herramientas y técnicas para extraer el máximo potencial de las TIC en el ámbito de la educación. Para los empleados, las ventajas son claras. Consiguen mayores habilidades transculturales y exposición a mercados emergentes, espíritu de equipo global y desarrollo del liderazgo, y un cambio de aires gratificante y renovador del puesto habitual, además de la oportunidad de trabajar en la intersección de negocios, tecnología y sociedad y, también importante, el reconocimiento de un pasado consolidado y un futuro prometedor en Intel. Asimismo, en términos de desarrollo de mercado, los empleados proporcionan a la empresa información y comentarios valiosos sobre el rendimiento de sus productos en condiciones reales, con puntos de vista que pueden mejorar los futuros productos y servicios.

CADENA DE SUMINISTRO

El siguiente ejemplo de cadena de suministro fue un proyecto gestionado por Fundación CODESPA. El ejemplo explica cómo **Carrefour** España trabaja para crear una línea de productos de grano y frijol ecuatorianos para el mercado español en el proyecto Comercio Solidario. Para ello, trabajó con dos organizaciones sociales colaboradoras de Ecuador, Camari y MCCH, que actuaron como intermediarias entre los agricultores y el mercado, ayudando a los primeros a crear pequeñas asociaciones y así alcanzar mayores volúmenes. Comercio Solidario tenía por objetivo comercializar los productos de MCCH y Camari para que pudieran venderse a un precio competitivo en los establecimientos Carrefour en España. Además, CODESPA pretendía crear capacidad de gestión entre las organizaciones socias y equiparar la oferta en Ecuador con la demanda en España. Un elemento clave del programa ha sido el trabajo que los empleados han emprendido, como parte de sus vacaciones de verano, para trabajar con los dos socios con el fin de mejorar la calidad de sus productos, su planificación y la logística.

Aprovechar la experiencia y el apoyo de la Fundación Solidaridad Carrefour fue importante para ayudar a limar posibles problemas y asegurarse de que cada área del proyecto generaba buenos resultados. CODESPA, a través de su programa “Profesionales para el Desarrollo”, gestionó el apoyo voluntario de los empleados de Carrefour para optimizar el aporte al proyecto. El apoyo de los empleados tuvo buena acogida, lo que tuvo como consecuencia un suministro regular y buenas ventas del producto en tienda. Gracias al proyecto, la línea apoyó a 2.500 familias y hasta 10.000 personas.

DESARROLLO DE LA COMUNIDAD

PULSE es una iniciativa de **GlaxoSmithKline** que capacita a los empleados para marcar una diferencia sostenible en las comunidades y los pacientes necesitados. Los empleados reciben la oportunidad de poner en práctica sus habilidades y conocimientos profesionales durante una experiencia de tres a seis meses dentro de una organización no lucrativa o no gubernamental. De nuevo, mediante esta experiencia, los voluntarios abordan una necesidad clara del socio además de desarrollar sus propias capacidades de liderazgo.

Hasta ahora, PULSE ha facilitado con éxito la colaboración a un total de casi 200 empleados provenientes de 26 diversos países, y que trabajan con 58 organizaciones sin ánimo de lucro y ONG en 39 países. De Canadá a Bolivia, Kenia a China, Haití a la India, PULSE tiene un alcance mundial y ayuda a este tipo de organizaciones por todo el mundo.

En la Parte II de este libro se presenta en detalle la iniciativa PULSE, con un enfoque práctico y estructura de estudio de caso.

CONTEXTO OPERACIONAL

Al detectar las cuestiones o problemas que resultan cruciales para el éxito de las operaciones comerciales, el VC para el Desarrollo puede contribuir a mejorar el entorno de negocio en mercados emergentes y en vías de desarrollo. A menudo, el VC para el Desarrollo se centrará en crear capacidades y autosuficiencia en las ONG y organizaciones gubernamentales, y tendrá por objetivo materializar un cambio en las condiciones subyacentes del país.

“Executive Service Corps” trabaja paralelamente con “Corporate Service Corps” de IBM. Ha sido diseñado para complementar “Smarter Cities Challenge” de IBM con el fin de ayudar a cien ciudades a tratar algunos de sus problemas más acuciantes aportando el tiempo y la experiencia de los mayores expertos de IBM de distintas unidades de negocio y ubicaciones. Los empleados son enviados al lugar del proyecto durante tres semanas para trabajar codo con codo con los gobernantes de las ciudades y elaborar recomendaciones sobre cómo hacer que la ciudad sea más inteligente y eficaz.

¿Por qué VC para el Desarrollo?

El VC para el Desarrollo puede ayudar a desarrollar una empresa, impulsar a su equipo humano y facilitar la consecución de la licencia para operar en un determinado entorno.

Anteriormente se han citado ejemplos de cómo el VC para el Desarrollo puede ayudar a reforzar la cultura y los valores de la empresa y darles vida. Al ofrecer a los empleados la ocasión de trabajar con socios de la sociedad civil, tienen la oportunidad de comprender la realidad acerca de cómo se perciben los productos y los servicios en la comunidad, y además se ahonda en las relaciones entre la empresa, los empleados y sus socios. El VC para el Desarrollo es la oportunidad perfecta para los equipos de responsabilidad social corporativa y de recursos humanos de trabajar juntos para ayudar al desarrollo del liderazgo y de las habilidades de personas a todos los niveles y, así, crear un equipo humano preparado para los desafíos del presente.

El VC para el Desarrollo es la oportunidad perfecta para que los equipos de RSC y de RRHH trabajen juntos para ayudar al desarrollo del liderazgo y de las habilidades del personal a todos los niveles

Creatividad, capacidad de adaptación, negociación e inteligencia emocional, comunicación, presencia... La lista de habilidades que potencialmente se pueden asociar al desarrollo de estos programas es innumerable. Además, se tiene la oportunidad de demostrar, interna y externamente, el serio propósito y el enfoque de la empresa hacia la sociedad. Asimismo, las empresas utilizan estos programas como herramientas para la comunicación interna y externa, mejorando su imagen corporativa y la lealtad a su marca, así como la lealtad y orgullo de pertenencia de los empleados.

Los beneficios para el empleado complementan a los de la empresa. Es importante destacar que los empleados desean trabajar para una empresa que entienda que no necesitan abandonar sus valores en la puerta de entrada cuando llegan a trabajar cada día. Los programas de VC para el Desarrollo les permiten desarrollarse y crear una amplia serie de habilidades y comportamientos que les hacen mejores empleados, mejores compañeros de equipo y de profesión, mejores líderes, mejores personas. Asimismo, les confiere una mejor comprensión de los objetivos de la empresa, las metas y la responsabilidad corporativa,

así como una mayor conciencia y conocimiento sobre la realidad de los negocios en economías emergentes y en vías de desarrollo.

En lo referente a los socios de la sociedad civil, en su mejor expresión, el VC para el Desarrollo les ofrece el apoyo sin coste de expertos mundiales, con acceso a las mejores prácticas, habilidades y experiencia. Se podría estimar⁷ que cada año colaboran al menos 2.000 empleados en programas de VC para el Desarrollo y generan, haciendo un cálculo a la baja, un valor al negocio de veinticinco millones de USD al año (sin contar con el tiempo de los empleados), lo que supone una considerable ayuda a las ONG. Sin embargo, en todos los casos, más allá del valor económico de la ayuda y de las nuevas ideas y enfoques que las ONG aprenden de estas colaboraciones, el verdadero valor está en las soluciones proporcionadas a los problemas y retos a los que se enfrentan: el ahorro en términos de eficiencia y las mejoras en procesos, que dan lugar a beneficios reales para las comunidades en las que trabajan. En el cuadro que aparece a continuación, se recogen una serie de casos desde la perspectiva del VC como iniciativa que al tiempo que cumple un objetivo social, genera un retorno de tipo empresarial para la compañía. Aspectos como el desarrollo de nuevos negocios, innovación en productos, relación con clientes y desarrollo de marca, pueden ser promovidos también con estos programas. El reto y el éxito, estará en lograr mantener un sano equilibrio entre la consecución de objetivos sociales y empresariales, manteniendo el doble *bottom line*.

⁷ Extrapolado del estudio comparativo sobre VC para el Desarrollo de CDS.

VC COMO PUERTA PARA LA CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS EMPRESARIALES

Desarrollo de nuevos negocios

“Corporate Service Corps” de **IBM** es un gran ejemplo de cómo sacar partido al VC para el Desarrollo para desarrollar nuevos negocios. Se lanzó en 2008 y, antes de finales de 2011, habían participado más de 1.500 empleados de IBM. Los participantes pasan cuatro semanas en grupos de diez a quince miembros para ayudar a solucionar los problemas económicos y sociales de proyectos de desarrollo económico dirigidos por comunidades en África, Asia, Europa del Este y América Latina.

En 2009, un equipo de doce voluntarios de IBM llegó al estado de Cross River, en Nigeria, para ayudar al gobierno a mejorar los servicios públicos. Los voluntarios de IBM ayudaron a los organismos estatales en dos programas ambiciosos: el proyecto HOPE, que ofrece asistencia sanitaria gratuita a madres y niños; y el proyecto Comfort, que proporciona ayuda financiera a personas en hogares desfavorecidos con el propósito de ayudarles a que los miembros de la familia puedan estudiar y crear pequeños negocios. “Con estos dos programas, el gobierno espera ayudar a un total de 750.000 mujeres y niños, y apoyar a 12.000 hogares muy pobres, que serán trasladados a un lugar seguro donde puedan desenvolverse por sí solos”, dijo el delegado de asistencia social y desarrollo comunitario de Cross River. Cuando finalizó la misión de cuatro semanas de Corporate Service Corps, los funcionarios de Cross River se mostraron tan satisfechos con los resultados que contrataron a IBM Global Business Services para lanzar un sistema de identificación biométrica, su primer contrato de servicios en el África Occidental.

Innovación de productos

Uno de los programas de más reciente aparición es el “Citizen Service Corps” de **Dow Corning**. La empresa envía a equipos de entre ocho y diez empleados a países donde la empresa todavía no tiene presencia comercial. Esto agrega una dimensión nueva a la contribución del VC para el Desarrollo, ya que los empleados no sólo realizan una contribución a las comunidades en economías emergentes y en vías de desarrollo, sino que éstas sirven como laboratorio vivo para que la empresa explore posibles oportunidades de negocio en nuevos mercados y con clientes de la base de la pirámide. A su regreso, continúan trabajando como grupo para informar a la empresa con perspectivas estratégicas, nuevas ideas de negocio, modelos, y oportunidades del servicio. Las misiones permiten que la compañía enmarque nuevas oportunidades de negocio exclusivas de una manera más rápida y más rentable de lo que antes era posible.

Relaciones con los clientes

El programa “Global Health Fellows” de **Pfizer** es uno de los programas más antiguos de VC para el Desarrollo. Desde 2003, unos 270 Global Health Fellows de Pfizer de todo el mundo han participado en colaboraciones de entre tres y seis meses en más de cuarenta países. Su cometido se centraba en mejorar los cimientos fundamentales para lograr sistemas sanitarios fuertes e incluyen actividades tales como crear sistemas de información sanitaria, formar a profesionales del sector sanitario, mejorar la prestación de servicios, y la gestión de medicamentos, vacunas y tecnología. Los beneficios para la empresa son claros y el 84% de los empleados informó de una comprensión mucho mayor del mercado global y de las necesidades de los clientes al finalizar el programa.

Reputación de la marca

De uno de los programas de VC para el Desarrollo más establecido al que, posiblemente, es el más reciente. “Pepsicorps” es un nuevo programa de desarrollo de liderazgo de **PepsiCo**. Envía a equipos de siete u ocho colaboradores de diversas unidades de negocio, funciones y ubicaciones de PepsiCo de todo el mundo a trabajar con ONG en proyectos relacionados con una de las siguientes áreas: agua limpia, nutrición y salud física, y agricultura sostenible. Es un programa competitivo, ya que se recibieron 168 solicitudes para el primer equipo. Cada una de las solicitudes fue estudiada y puntuada por al menos cuatro revisores del equipo de Pepsicorps con el objetivo de reducir la lista a 38. Estos pasaron entrevistas telefónicas con altos cargos de la empresa que se prestaron como voluntarios para ayudar en la selección. El grupo final es representativo de la diversidad de la empresa en términos de geografía, función de negocio y antigüedad.

El primer grupo acaba de terminar su misión en Ghana y ha entregado sus recomendaciones a los ancianos de las comunidades donde han estado trabajando. Los tuits, blogs y vídeos de YouTube han mantenido a los seguidores informados sobre todas sus actividades, y la empresa ha aprovechado un fuerte vínculo de marca para crear reputación corporativa gracias al programa. Aunque es nuevo, es un buen ejemplo de fuerte desarrollo de marca.

Compromiso de las partes interesadas

Mediante el programa “Volunteer Service Trip”, **Beckton Dickson (BD)**, una gran empresa de equipos médicos, utiliza los recursos de sus empleados con ayuda financiera y donaciones de productos. Los empleados de BD tienen la oportunidad de solicitar su participación en misiones de tres semanas para abordar problemas globales de salud. Estos viajes proporcionan valiosas perspectivas sobre cómo se utilizan los productos de BD en realidad. Trabajan junto con ONG en centros sanitarios rurales, proporcionan apoyo científico en enfermería y laboratorio, reforman instalaciones y forman al personal sanitario local. Al trabajar codo con codo con un gran número de partes interesadas, regresan a sus trabajos diarios con puntos de vista que mejoran procesos, productos y relaciones.

Ánimo, motivación, orgullo

El programa “Vacaciones Solidarias” de **Telefónica** da la oportunidad a cien empleados, seleccionados de entre más de seiscientos solicitudes de todo el mundo, a trabajar como voluntarios cada año para el programa Proniño, dirigido por la empresa, que lucha por erradicar el trabajo infantil en América Latina. Los voluntarios dan su tiempo de vacaciones y pagan sus propias comidas, mientras que la empresa paga el vuelo, el hotel y los costes del proyecto. Los voluntarios desarrollan y dirigen actividades educativas y sociales y realizan talleres para familias, escuelas y comunidades que ayudan a conseguir las metas de erradicación del trabajo infantil, animando a que se haga un buen uso del tiempo libre. La empresa pretende conectar emocionalmente a empleados de todas las partes del grupo Telefónica con la empresa y sus metas de acción social, ofreciéndoles esta experiencia vital única. También intenta tender un puente entre el negocio y la comunidad, generando un impacto social significativo, transformando las vidas y mejorando las relaciones con las comunidades donde Telefónica tiene presencia empresarial.

Todos los ejemplos anteriores muestran las posibilidades que brindan los programas de VC para el Desarrollo. Cada programa está en una posición privilegiada para lograr los objetivos específicos que la empresa ha fijado para él.

Pasos para el éxito en el desarrollo de un programa de VC para el Desarrollo

Hay algunos elementos facilitadores simples que harán que el desarrollo de un programa resulte sencillo y que ayudarán a garantizar que cualquier programa que una empresa cree o utilice como modelo tenga mayor oportunidad de ser efectivo, causar impacto y hacer que el rendimiento de la inversión sea lo mayor posible. A continuación, se describe brevemente cada uno de ellos:

DIEZ PASOS PARA EL ÉXITO

1. Fijar objetivos tangibles, claros e inteligentes para el programa de VC.
 2. Comenzar con algo pequeño. Encontrar al abanderado y acordar un programa piloto.
 3. Asignar los recursos adecuados para la gestión del proyecto.
 4. Trabajar con ONG que conozcan bien el contexto y en las que se confíe.
 5. Establecer un proceso para la selección y puesta en práctica del programa que encaje con la cultura de la empresa.
 6. Medir el alcance y planificar las misiones.
 7. Ver para creer.
 8. Comunicar, comunicar y comunicar.
 9. Medir y evaluar.
 10. Considerar la magnitud desde el principio.
1. **Fijar objetivos tangibles, claros e inteligentes para el programa.** Es importante verificar que los objetivos van en consonancia con las metas empresariales generales en términos comerciales, de recursos humanos y de responsabilidad corporativa. Cuanta mayor consonancia haya, más probabilidades habrá de crear algo sostenible y que logre una buena acogida en toda la empresa.
 2. **Comenzar por algo pequeño.** Es recomendable encontrar un abanderado dentro de la empresa para patrocinar el programa; cuanto mayor sea su cargo, mejor. Los directivos con antigüedad y la buena acogida son fundamentales para el éxito. Y una vez que tenga la acogida, se puede comenzar a desarrollar un programa piloto. Varios de los ejemplos anteriores, como el de IBM, Dow Corning y PepsiCo, empezaron por una experiencia piloto con un equipo antes de ampliarse. No obstante, no se debe tardar demasiado. Una decisión inicial importante de los encargados de IBM fue lanzar el programa rápidamente, apenas

seis meses después de su anuncio, y retocarlo continuamente según los informes que recibían sobre el mismo.

3. **Asignar los recursos adecuados (tanto internos como externos) para la gestión del proyecto.** El fracaso acecha tras los pequeños detalles y estos programas necesitan un apoyo con gran dedicación para definir los proyectos, moldear las misiones, preparar a los voluntarios y apoyarlos en el terreno - y también a su regreso. Algunas empresas gestionan esto ellas mismas internamente. Otras lo hacen mediante ONG especializadas o asesores. En términos de recursos financieros, no se debe comparar el coste de un programa de VC para el Desarrollo con el coste "medio" de un programa de VC. Visto así, puede parecer caro. No obstante, si se compara con la iniciativa de desarrollo de liderazgo en recursos humanos, el VC para el Desarrollo puede ser una alternativa rentable.
4. **Trabajar con ONG asociadas que conozcan bien el contexto y en las que se confíe.** Los programas tienen mayor probabilidad de éxito si las partes implicadas se conocen bien unas a otras. La empresa entenderá las limitaciones y las expectativas de la ONG y, a cambio, responderá de mejor modo a sus necesidades y podrá dejar claro si no es capaz de cumplirlas. Por su parte, es importante que las ONG socios tengan mucha experiencia en la gestión de voluntarios en el terreno. Cuanto mayor sea el conocimiento que tengan unos de otros, más probabilidades habrá de que la iniciativa resulte un éxito. Las colaboraciones internas son también importantes y requieren el mismo grado de atención y de asociación que las que se establecen con partes interesadas externas. Los principios de equidad, transparencia y beneficio mutuo resultan importantes para la creación de cualquier colaboración: la equidad conduce al respeto por el valor añadido que cada socio aporta al proyecto; la transparencia conduce a la confianza, que hace que los socios estén más dispuestos a innovar y asumir riesgos; y el beneficio mutuo conduce al compromiso y a una mayor probabilidad de que los proyectos se mantengan y crezcan a lo largo del tiempo.
5. **Establecer un proceso para la selección y una puesta en práctica del programa que encaje con la cultura de la empresa.** ¿Se quiere trabajar con equipos o con personas individuales? Es necesario acordar los criterios para la selección de voluntarios, cómo se va a gestionar el proceso de solicitudes, cuánto tiempo estarán los empleados fuera de su puesto,

cómo mantendrán el contacto cuando estén en la misión, si se les pagará el salario completo, parte o nada mientras estén fuera. Muchos pagan el sueldo completo. Las Development Partnerships, de Accenture, ofrecen un sueldo reducido mientras se participa en el programa y, en otros casos como los programas de Telefónica, la empresa paga el viaje y el alojamiento, además de clases del idioma, si es necesario.

6. **Medir el alcance y planificar las misiones.** El estudio comparativo de CDC identificó que los objetivos y alcance de un proyecto, bien definidos y claramente comprendidos, hacían que las misiones funcionaran. Es importante cerciorarse de que todos los implicados sepan lo que se espera de ellos y que su papel quede claro. Esto refuerza la necesidad de tener socios que cuenten con conocimientos amplios sobre cómo trabaja su empresa y las habilidades y las competencias que sus voluntarios pueden aportar. La preparación se gestiona de diversas maneras en los diversos programas: programas de orientación que se realizan una única vez, teleconferencias frecuentes durante las semanas previas a su partida, narración de historias, blogs o presentaciones en persona son sólo algunos de los posibles enfoques.
7. **Ver para creer.** Es recomendable hablar con personas que han desarrollado ya estos programas. Las empresas mencionadas en este texto están normalmente dispuestas a compartir su experiencia sobre lo que funciona y lo que no. Hay varias ONG que ya tienen experiencia con programas de VC para el Desarrollo. La experiencia de otros, ayuda a diseñar el programa adecuado para cada empresa. No obstante, según se vaya desarrollando el programa de cada empresa, es importante realizar visitas sobre el terreno para entender de primera mano lo que da buenos resultados y lo que se puede mejorar.
8. **Comunicar, comunicar y comunicar.** La comunicación en este tipo de programas nunca es suficiente. Es recomendable utilizar tantos medios como se tenga al alcance. Por ejemplo: blogs, YouTube, Facebook, notas de prensa, página web de la empresa, intranet, etc.
9. **Medir y evaluar.** Algunas empresas cuentan con procesos para medir el impacto sobre su socio o sus beneficiarios. Sin embargo, además, es recomendable planificar la medición y evaluación del aprendizaje y del desarrollo de los empleados. De nuevo, en la evaluación hay argumentos a favor de gestionarla de forma interna y a favor de gestionarla con empresas

externas. Es importante tener claro cuándo es útil y necesario pedir informes. Si se hace inmediatamente después de cada proyecto, se obtienen respuestas más frescas, tanto positivas como negativas. No obstante, solo cuando hayan pasado seis meses, se podrá ver si perduran los cambios en el comportamiento o los nuevos conocimientos.

10. **Considerar la magnitud desde el principio.** A pesar de que el punto 2 reza “Comenzar por algo pequeño”, es importante reflexionar sobre si se quiere que el programa sea exclusivo y pequeño, que genere una gran rentabilidad de la inversión y sea para un número limitado de empleados, o si se prefiere que tengan acceso a él cientos o incluso miles de empleados.

El VC para el Desarrollo puede ayudar a desarrollar diversos aspectos de una empresa, impulsar a su equipo humano y reforzar la cultura y los valores empresariales para darles vida. Al mismo tiempo, el VC puede contribuir a que la empresa gestione la consecución de sus objetivos empresariales, manteniendo el doble objetivo de contribuir a una causa social.

El crecimiento progresivo de este tipo de programas pone de manifiesto que cada vez son más las empresas que perciben los beneficios asociados a la puesta en marcha de estas actividades. Hacerlo bien depende de tener no sólo buena voluntad, sino verdadero apoyo interno y comprensión de las claves para una adecuada gestión.

Desde la experiencia de IBLE, los diez pasos clave representan una hoja de ruta que facilitará el camino hacia la consecución de un programa de éxito e impacto social y empresarial. Ojalá sean muchas las empresas que pasan a formar parte de ejemplos de éxito como los aquí planteados.

MÓNICA BEATRIZ GALIANO Y KENN ALLEN | IAVE

Voluntariado Corporativo: ¿para qué?

Tendencias emergentes y casos inspiradores del compromiso de los empleados

Mónica Beatriz Galiano fue una de las mayores responsables del rápido desarrollo del Voluntariado Corporativo en Brasil durante los últimos quince años, liderando la primera investigación sobre el tema en el país. Pionera en nuevas técnicas de formación y movilización, incluyendo la creación del “Día V”, uno de los días más exitosos de Voluntariado Corporativo en Latinoamérica, y autora de varios libros sobre el tema, recibió del gobierno brasileño la Orden de Rio Branco en el Grado de Comendadora, como reconocimiento a sus esfuerzos en el campo del voluntariado.

Dr. Kenn Allen es el fundador y presidente de Civil Society Consulting Group LLC, una consultora internacional basada en Washington DC que tiene como una de sus áreas principales de especialización el Voluntariado Corporativo. Lideró el primer estudio en Estados Unidos, en los años 70, que definió el Voluntariado Corporativo como un campo de actividad, y ha jugado un papel decisivo en divulgar el concepto alrededor del mundo. Ha servido como Director en el Global Corporate Volunteering Research Project, un proyecto especial del IAVE (International Association for Volunteer Effort) y su Consejo sobre Voluntariado Corporativo

Global. El Dr. Allen es el autor de varios libros y numerosos artículos y herramientas de recursos.

Junto con Sarah Hayes, el Dr. Allen y Galiano realizaron en 2009 y 2010 la primera investigación mundial sobre Voluntariado Corporativo en empresas globales.

RESUMEN

Alrededor de todo el mundo, empresas comprometidas han hecho esfuerzos para motivar e implicar a sus empleados en programas de voluntariado. Tras tantos esfuerzos y tanta inversión, la pregunta que surge es: ¿para qué?

En el año 2011, el Consejo Global de Voluntariado Empresarial (GCVC) publicó el informe final de un proyecto de investigación sobre Voluntariado Empresarial Global, el primer estudio sobre el estado del Voluntariado Corporativo a nivel mundial.

En el siguiente ensayo, los autores nos acercan a las conclusiones y aprendizajes extraídos de dicho estudio y nos ofrecen ejemplos de programas y buenas prácticas que ilustran el gran potencial del Voluntariado Corporativo (VC) para el Desarrollo, destacando los componentes de ser un voluntariado internacional y basado en habilidades profesionales. En su conjunto, el ensayo muestra cómo las empresas están aprendiendo, y pueden aprender, a globalizar su compromiso con la comunidad y el voluntariado de la misma manera que están globalizando sus negocios.

Tras todos los sistemas de gestión, las declaraciones de valor, todas las estrategias de desarrollo de habilidades y los esfuerzos de comunicación por motivar y atraer a los empleados a los programas de voluntariado de las empresas, esta es una pregunta muy importante una vez transcurridos 30 años de experiencia: ¿merece la pena? ¿qué se persigue? Esta es la cuestión.



MÓNICA BEATRIZ GALIANO

El valor de las ONG como socias ha crecido de forma constante a medida que las empresas se han centrado más en sus esfuerzos de voluntariado y han intentado que éstos tengan una mayor repercusión.



KENN ALLEN

El VC se presenta como una “gran tienda de campaña” que engloba una amplia gama de actividades, filosofías, enfoques y estructuras de gestión.

Texto original: inglés

La gran tienda de campaña del VC

En junio de 2011, el Consejo Global de Voluntariado Empresarial (GCVC) publicó el informe final del proyecto de investigación sobre Voluntariado Empresarial Global¹. Este ha sido el primer estudio global sobre Voluntariado Corporativo (VC) de esta índole y el primer informe de esta magnitud, basado en un proyecto de investigación cualitativo que se nutre de la experiencia, perspectiva y percepciones de los líderes en VC de todo el mundo. El informe tiene tres componentes: la salud del VC en el mundo; siete lecciones aprendidas extraídas de entrevistas con 48 empresas internacionales, y el panorama general del VC en las seis regiones del mundo: América Latina, Asia-Pacífico, Europa, África, Naciones Árabes y América del Norte.

Mediante esta investigación, se han encontrado empresas comprometidas y grupos de empleados voluntarios entusiastas y que abordan problemas sociales y comunitarios muy graves, en ocasiones cruciales. De esta forma, con su acción de voluntariado, impulsan el desarrollo real de las comunidades locales.

El VC se presenta como un motor global y dinámico, que ponen en marcha empresas que desean marcar la diferencia en lo que respecta a problemas globales y locales. Es una “gran tienda de campaña” (Kenn Allen 2012)² que engloba una amplia gama de actividades, filosofías, enfoques y estructuras de gestión.

El voluntariado corporativo se presenta como un motor global y dinámico, que ponen en marcha las empresas que quieren marcar la diferencia en lo que respecta a problemas globales y locales



1 "Empresas globales y el trabajo voluntario en el mundo, Informe Final del Proyecto de Pesquisa sobre Voluntariado Empresarial Global", fue publicado en junio de 2011 por el Consejo Global de Voluntariado Empresarial (GCVC), un órgano interno de la Asociación Internacional de Esfuerzos Voluntarios (IAVE), como importante aportación a la celebración del X aniversario del Año Internacional de los Voluntarios de las Naciones Unidas.

2 Allen, Kenn (2012). The Big Tent: Corporate Volunteering in the Global Age.

UNA PROPUESTA DE CLASIFICACIÓN: MODELOS NO EXCLUYENTES, CARACTERÍSTICAS INTERCAMBIABLES

Para ofrecer un contexto, primero mencionamos los cuatro modelos conceptuales de programas de voluntariado corporativo que emanan de este estudio. Ninguno es "puro": algunos programas encajan principalmente en un modelo; otros contienen elementos de los cuatro. Ninguno es "mejor" o "peor". Simplemente, "son así". Una de las utilidades del modelo es poder cuestionarse dónde encaja ahora un programa, si es ahí donde se quiere que encaje y, si no, dónde se desea que esté.

Modelo	Concepto clave	Finalidad
Centrado en el negocio	Dar un valor añadido a la empresa	-Ayudar a lograr los objetivos estratégicos empresariales
		-Conseguir que los empleados adquieran capacidad de liderazgo y habilidades
		-Mantener, gestionar y crear una cultura corporativa
		-Fortalecer la marca y mejorar la reputación
Servicios sociales	Ayudar a las personas necesitadas	-Identificar al público destinatario (personas marginalizadas, sin recursos, discapacitadas, enfermas...)
		-Centrarse en la prestación de servicios
		-Fijar el objetivo de cubrir una necesidad inmediata
		-A menudo, identificado con el concepto de "acción benéfica"
Desarrollo social	Cambiar los sistemas	-Identificar los problemas que se quieren abordar
		-Crear capacidad y autosuficiencia
		-Fijar el objetivo de cambiar las circunstancias subyacentes
		-Ampliar los activos que ya trabajan sobre el problema que se desea abordar y/o las personas afectadas por el mismo
Desarrollo humano	Capacitar a las personas	-Aumentar la concienciación y el conocimiento de las realidades sociales
		-Fijar el objetivo de formar ciudadanos activos y comprometidos
		-Fomentar el desarrollo personal mediante el voluntariado
		-Demostrar cómo las personas, de forma individual y colectiva, pueden cambiar las comunidades y la sociedad

Tras escuchar y analizar las historias y las experiencias, los retos e innovación de las empresas recogidos en el informe de GCVC, se observa cómo el voluntariado basado en las habilidades y el voluntariado internacional (transfronterizo) son tendencias considerablemente nuevas y con gran potencial, que han gozado de gran visibilidad en los últimos años.

Voluntariado basado en las habilidades: obstáculos reales para ampliarlo a escala

El voluntariado basado en las habilidades propone el empleo de las habilidades profesionales y personales para beneficiar a la comunidad, y es tan antiguo como el VC mismo. Sin embargo, en los últimos años ha emergido como uno de los temas candentes en este ámbito. Como una empresa exponía durante la investigación de GCVC “el tren del voluntariado basado en habilidades está saliendo de la estación y nosotros todavía no estamos en él, pero queremos estar”.

Sus defensores afirman que debería estar en el núcleo de la actividad empresarial. Existe un acuerdo general sobre el valor de este tipo de voluntariado como vía para que las empresas aumenten su repercusión e impacto en la solución de problemas específicos; como un recurso de creación de capacidades para ONG y comunidades; como vía para lograr que los empleados se comprometan y aprovechen sus habilidades, y como oportunidad para que aprendan otras nuevas.

No obstante, las empresas también tienen claro que existen obstáculos reales para llevarlo a escala y hacer de este tipo de VC una iniciativa que pueda ser viable para todos los empleados de la empresa:

1. **Interés del empleado.** En algunos casos, los empleados podrían preferir actividades que creen vínculos sociales o desarrollen conocimientos o habilidades no relacionados con su trabajo y actividad profesional.
2. **Necesidad de dotación de recursos.** Se requiere una inversión significativa para captar, seleccionar y dirigir a los voluntarios, definir los proyectos, moldear las oportunidades concretas y preparar a los voluntarios, además de garantizar la realización satisfactoria del trabajo que se va a acometer.
3. **Limitaciones de tamaño.** Debido a la limitación de recursos, quizá sólo puedan ofrecerse oportunidades de VC basado en las habilidades a un número relativamente escaso de empleados.
4. **Limitaciones temporales.** Cuando la empresa ofrece tiempo para realizar tareas de VC basado en habilidades dentro del horario laboral, pueden crearse importantes limitaciones según el tiempo del que se disponga.

La observación de que “todavía estamos intentando asimilar el modelo”, hecha por una empresa en el marco de la investigación de GCVC, apunta al gran potencial de desarrollo futuro del VC basado en las habilidades. Sin embargo,

también pone de relieve el reto que supone ampliarlo a una escala deseable. Aun con todo, este tipo de VC, combinado con otras características como el alcance transfronterizo, es una tendencia con un gran rendimiento de la inversión y con un gran potencial de repercusión. Se necesita un estudio en mayor profundidad en este sentido.

Voluntariado transfronterizo

El trabajo que realizan los voluntarios corporativos en programas internacionales (transfronterizos) es impresionante e inspirador a partes iguales: desde mejorar la atención sanitaria en África hasta la reforestación en Asia; desde la lucha contra el trabajo infantil en América Latina hasta el desarrollo de oportunidades laborales en Europa del Este. No obstante, la realidad es que el VC internacional se encuentra en sus albores y tan sólo un reducido número de empresas y ONG cuentan con programas de cierto calado. La investigación mencionada refleja que estos programas tienden a encajar con intereses comerciales, cultura corporativa y habilidades específicas de los empleados.

Con la notable excepción de “Corporate Service Corps”, de IBM, los programas son relativamente pequeños. Debido al alto coste del viaje, la manutención y la gestión del proyecto y, para algunos de los programas, la necesidad de cubrir los puestos de los trabajadores que forman parte del proyecto, únicamente un reducido número de empleados pueden participar. Por tanto, podrían seguir siendo “programas nicho”: una gran potencial de repercusión pero un alcance limitado.

Cinco empresas se han comprometido a crear programas internacionales sostenibles y de calado: BD, Dow, GSK³, IBM y Pfizer. Tienen en común las siguientes características:

- **Alineación con la empresa.** En todos los casos, los programas van claramente en línea con las competencias núcleo de la empresa.
- **Basados en las habilidades.** En todas ellas queda claro que sus programas pretenden utilizar las habilidades profesionales y la experiencia laboral de sus empleados.
- **Centrada en los problemas que quieren abordar.** Al estar centradas en problemas concretos que quieren abordar, pueden definir con nitidez el alcance de sus programas, atraer voluntarios con las habilidades necesarias, aprovechar una gran

3 Para más información, véase el estudio de caso sobre la iniciativa “PULSE” de GSK en la Parte II de este libro, capítulo 2.

variedad de recursos de la empresa y crear asociaciones a largo plazo con ONG sobre el terreno.

- **Desarrollo del liderazgo y de las habilidades.** Estos programas indican abiertamente que su objetivo es desarrollar futuros líderes para la empresa, ofreciendo a los empleados “una mejor comprensión de la complejidad de las realidades en el mundo y de cómo trabajar con equipos multiculturales líderes”, tal y como señalaban desde IBM.
- **Proceso riguroso.** Estas empresas se toman sus programas en serio y los gestionan con normas estrictas. Dow ha llevado a cabo cuatro proyectos piloto y ha reconocido la necesidad de un enfoque estratégico para dotar de la infraestructura oportuna y organizar la mecánica del programa. BD reúne a los participantes de los “Volunteer Service Trips” (viajes de servicios voluntarios) dos o tres meses antes para darles una formación de cuatro días, que varía desde preparación logística hasta habilidades y prácticas de capacitación recíproca. En Pfizer, todos los Global Health Fellows participan en un exhaustivo programa de orientación y una sesión de formación de cuatro días en la sede de la empresa, en Nueva York. El curso cubre aspectos desde preparación y logística, hasta áreas problemáticas clave relacionadas con la salud pública y otras emergentes. Asimismo, todos los programas cuentan con políticas claras que definen las directrices de recursos humanos (quién paga qué, cómo cubrir las vacantes de los empleados participantes, protección del puesto de trabajo de los voluntarios, etc.).
- **Asociaciones.** Ninguna de las empresas afirmarían que puede realizar el programa por sí sola. Todas trabajan codo con codo con ONG asociadas que han demostrado tener una amplia experiencia en organización sobre el terreno y en gestión de proyectos de voluntariado internacionales. Buscan el apoyo de las ONG en aspectos que van desde valorar las necesidades y seleccionar a las comunidades locales de acogida, hasta la formación sobre la cultura y el contexto a los voluntarios, o la gestión del proceso de ejecución del voluntariado en el país.
- **Aprendizaje.** Más que en cualquier otro tipo de programa, estas empresas intentan deliberadamente conocer la experiencia de sus empleados voluntarios y aprender de ella. GSK realiza una encuesta interna a los voluntarios seis meses después de su regreso para conocer sus percepciones sobre los proyectos y el valor de su participación en los mismos.

Estas cinco empresas destacan entre todas las que han participado en el estudio. Lo que están realizando debería considerarse tan solo el principio de lo que pueden hacer las empresas por todo el mundo si están comprometidas con el voluntariado internacional.

Los resultados hablan por sí solos:

- En febrero de 2011, “Corporate Service Corps” de IBM, creado en 2008, llegó a la cifra de 100 equipos y 1.000 empleados participantes en un proyecto internacional. En este tiempo, han participado equipos de voluntarios provenientes de más de 50 países en 20 países destinatarios.
- Desde su lanzamiento en 2003, el programa “Global Health Fellows” de Pfizer ha llevado a más de 270 empleados a proyectos sobre el terreno. Ha captado continuamente personas con talento de áreas técnicas y funcionales de todos los departamentos de la empresa y este modelo de programa tiene el reconocimiento de “el mejor de su clase” por su repercusión en la salud global, así como por su valor para los compañeros y para el negocio.
- Con tan solo dos años de vida, el programa “PULSE” de GSK ha llevado a casi 120 voluntarios a 33 países para colaborar con 42 organizaciones asociadas especializadas en la atención sanitaria.
- Desde que comenzaron los “Volunteer Service Trips” de BD en 2005, han viajado un total de 95 voluntarios a Ghana, dos a Zambia y uno a Haití. Además, como parte de la participación de BD en el Plan de Emergencia del Presidente de los Estados Unidos para el Alivio del SIDA, 27 voluntarios altamente cualificados realizaron 12 viajes al África subsahariana para formar a técnicos de laboratorio en sistemas de control de calidad y pruebas, y para mejorar los procesos de manipulación de sangre.
- El programa “Sustainability Corps” de Dow se lanzó en 2009. A finales de 2010 ya tenía siete proyectos activos, cuyos voluntarios aportaron más de 630 horas, y tiene previsto ampliar a 12-14 proyectos a finales de 2011.

Además de las lecciones concretas aprendidas sobre determinadas cuestiones como la perspectiva basada en las habilidades y transfronteriza de los programas corporativos, del estudio se desprenden otras lecciones y conclusiones clave. A pesar de hacer referencia a todos los tipos de VC, algunas de ellas son especialmente relevantes para los programas de voluntariado basado en las habilidades e internacional: son lo que llamamos **Voluntariado Corporativo (VC) para el Desarrollo**.

La asociación con ONG como componente esencial del VC

El valor de las ONG como socias ha crecido de forma constante a medida que las empresas se han centrado más en sus esfuerzos de voluntariado y han intentado que éstos tengan una mayor repercusión. Ahora se entiende que las asociaciones con ONG, tanto a escala mundial, nacional como local, ofrezcan oportunidades para que las empresas aprovechen el compromiso de su gente, el dinero, la experiencia y los puntos fuertes en materia de representatividad para generar una mayor repercusión en asuntos de gran importancia para ellas.

Como ejemplo, mediante el programa “Volunteer Service Trips” de BD, se invita a todos los socios de BD a participar en proyectos de tres semanas para ayudar a mejorar la atención sanitaria en regiones en las que la asistencia médica es insuficiente. A modo de referencia, en 2009 los socios de BD en colaboración con Direct Relief International, aprovecharon su experiencia para mejorar la capacidad de los trabajadores sanitarios locales en Ghana. Los esfuerzos de voluntariado de BD incluyen formación en control de infecciones, obstetricia, cuidados de emergencia, gestión de bancos de sangre, gestión de registros, seguridad para los trabajadores sanitarios y apoyo a clínicas comunitarias en zonas cercanas.

El enfoque de Standard Chartered Bank a la inversión en la comunidad se centra en generar altos beneficios sociales y en fortalecer la salud económica para abordar los retos a los que se enfrentan las poblaciones más desfavorecidas. Entre las actividades que llevan a cabo, se encuentran tratar la ceguera evitable (Seeing is Believing), informar sobre VIH y SIDA (Living with HIV), capacitar a mujeres (Goal) y prevenir la malaria (Nets for Life). Seeing is Believing comenzó cuando el banco celebró su 150 aniversario en 2003 y preguntó a sus empleados cómo debería celebrarlo. La respuesta fue realizar una aportación significativa a la comunidad. Como la empresa trabaja principalmente para África y Asia, el banco eligió un problema, la discapacidad visual, que tiene repercusiones económicas devastadoras en esos continentes.

“Global Health Fellows” de Pfizer es la iniciativa de voluntariado abanderada de la empresa. Se trata de un programa internacional basado en las habilidades que envía a compañeros con experiencia médica o empresarial a proyectos de tres a seis meses con organizaciones de desarrollo internacionales. Es un programa específicamente diseñado para abordar problemas de salud globales, en especial aquellos que afectan a las poblaciones más desfavorecidas. En los primeros ocho años del programa, unos 270 empleados han participado en proyectos en más de 40 países.

Su éxito ha llevado a Pfizer a poner en marcha proyectos piloto de voluntariado que se diseñan a corto plazo, se basan en las habilidades y se realizan en equipo con organizaciones sin ánimo de lucro especializadas en el ámbito sanitario en lugares cercanos a delegaciones de Pfizer en Estados Unidos y en América Latina. Los proyectos de equipo generan oportunidades para que los compañeros de diversas áreas trabajen juntos y puedan abordar los retos estratégicos que implica reforzar la prestación de servicios sanitarios.



ALGUNAS EXPERIENCIAS INNOVADORAS E INTERESANTES

Colaboración estrecha para el desarrollo: voluntarios de varias empresas

Está emergiendo una nueva tendencia: organizaciones o programas que reúnen a voluntarios de varias empresas. Debemos explicar los beneficios de este enfoque, ¿por qué lo hacen?

Un ejemplo es la Fundación El Cinco en Colombia, con su Modelo de Solidaridad Productiva, en que los proyectos de agricultura intentan evitar la migración del campo a la ciudad y contribuir a reducir la crisis alimentaria en Colombia y el resto del mundo. La Fundación El Cinco aborda la pobreza rural y la falta de oportunidades económicas reuniendo a voluntarios de varias empresas para trabajar juntos ayudando a convertir a los pequeños agricultores en emprendedores rurales. También contribuyen a la reducción del desempleo y la pobreza trabajando con miles de empleados voluntarios de varias empresas. En la actualidad, dirigen dos proyectos de los que se benefician 680 familias de productores rurales locales, unas 2.700 personas organizadas en 15 negocios sociales comunitarios de 15 municipios.

En la iniciativa ENGAGE Key-Cities, uno de los proyectos apoya a tres colegios especiales de inmigrantes en Beijing con voluntarios de varias empresas que actúan como tutores y comparten nuevas experiencias con los alumnos de entre 12 y 16 años.

Otros ejemplos: la ONG Glasswing, de El Salvador, pone en contacto a empleados de varias empresas para cubrir las necesidades de la comunidad; Fundación Dividendo en Colombia trabaja con empleados voluntarios de varias empresas en el ámbito de la educación infantil.

El uso de la tecnología puede mejorar los esfuerzos de los voluntarios

Existen ejemplos de uso innovador de la tecnología para apoyar tanto la práctica como el proceso del voluntariado corporativo. A pesar de que, en su mayor parte, el uso es rutinario y limitado, los portales online pueden servir para una gran variedad de funciones como el acceso a herramientas para mejorar la calidad y la repercusión del voluntariado, o para compartir historias, lecciones y nuevas oportunidades para que otros entren en el mundo del voluntariado.

On Demand Community (ODC) de IBM lidera este ámbito como modelo para el apoyo online del voluntariado. Dirigido a los 400.000 empleados y a los más de 16.000 jubilados de la empresa de todo el mundo, ODC es ahora el "cuartel general" de los esfuerzos de voluntariado de IBM. Tiene 180.000 usuarios registrados, que provienen de 84 países. Su objetivo más inmediato es generar un cambio considerable y que se pueda medir en agencias y organizaciones que nunca habrían tenido acceso a este nivel de apoyo voluntario. Es un centro de recursos que ofrece un apoyo fundamental a los voluntarios de IBM, con unas 200 herramientas y recursos, algunos en 17 idiomas distintos, como presentaciones online con última tecnología, vídeos, enlaces de referencia a páginas web, soluciones de software y documentos que ayudan a los voluntarios que trabajan en áreas de interés prioritario para IBM: avanzar hacia la consecución de metas en colegios, cerrar la brecha digital, y mejorar las estrategias y los resultados empresariales de las organizaciones sin ánimo de lucro mediante la tecnología.

Determinación y enfoque para maximizar la repercusión

En mayor medida, cada vez las empresas quieren centrar sus esfuerzos de voluntariado en prioridades específicas, aprovechando éstos para maximizar la repercusión en un amplio abanico de problemas humanos, sociales y medioambientales. Los empleados aportan en este trabajo sus habilidades profesionales y personales, su capacidad de organizar y gestionar proyectos, su conocimiento sobre cómo fijar y lograr metas de trabajo, y su pasión y compromiso personales.

Como ejemplo, Vale, dedicada a la minería y con sede en Río de Janeiro, Brasil, es una empresa de ingeniería con una sólida cultura de enfoque lógico y disciplinado en su trabajo. El proyecto "Engineers at School" nació de este proceso. Un estudio confirmó que la calidad de la educación es un problema importante en el estado de

Maranhão, al noreste de Brasil, y concluyó que algunos municipios no tenían los conocimientos necesarios para realizar el análisis de ingeniería que exigían de sus escuelas y, por tanto, no podían recibir financiación del gobierno para reformarlas. Así, Vale asumió el reto de realizar dicha valoración de las escuelas en un solo mes. La tarea conllevó trabajo sobre el terreno en un centro y, posteriormente, se introdujo el plano físico del centro online. Se contó con ingenieros voluntarios tanto de la empresa como de cuatro de sus proveedores. Estuvieron sobre el terreno durante dos semanas realizando las valoraciones y, en la semana siguiente, desarrollaron las copias de los planos, organizaron el material en CD y lo entregaron a los departamentos de educación municipales.

AXA ha realizado un estudio para entender y evitar los riesgos relacionados con el medio ambiente, la vida humana y la comunidad. De forma más concreta, la empresa quiere ayudar a preparar a las comunidades vulnerables,

en especial en países en vías de desarrollo, a enfrentarse a un riesgo emergente concienciando sobre la prevención y la preparación ante catástrofes. Para ello, se ha asociado a CARE, una ONG humanitaria internacional, para poner en marcha el programa in situ. Las filiales de AXA por todo el mundo contribuirán a esta iniciativa global de educación en riesgos asociándose con ONG locales para ayudar a las comunidades a reducirlos. Los siguientes pasos son diseñar oportunidades para implicar a los mejores empleados de la empresa, ayudando a esta a incorporar la experiencia del voluntariado en países emergentes en las carreras profesionales de directores experimentados y crear un programa de voluntariado gratuito.

El VC como motor de desarrollo

Todas estas acciones y muchas más llevadas a cabo por empleados entusiastas y respaldadas por sus empresas reafirman la creencia de que no sólo el gobierno, las ONG, los filántropos o las acciones altruistas de las agencias internacionales son los “motores del desarrollo” de los países emergentes. Los hombres y mujeres de las empresas comprometidas, profesionales y solidarias que aportan su tiempo, talento y energía, son el activo más valioso y legítimo para el desarrollo.

El VC para el Desarrollo, como el motor del voluntariado basado en las habilidades y transfronterizo, puede ofrecer resultados dignos de admiración. Es una nueva tendencia con una alta rentabilidad de la inversión y con un gran potencial de repercusión. Sin embargo, al tratarse de un tipo de voluntariado que requiere una alta inversión en fondos y en tiempo de gestión, algunas empresas consideran que no resulta posible el compromiso generalizado de los empleados.

Los hombres y mujeres de las empresas comprometidas, profesionales y solidarias que aportan su tiempo, talento y energía, son el activo más valioso y legítimo para el desarrollo

El potencial de las empresas y los empleados, si dedican sus recursos y experiencia al desarrollo, es ingente. Por ahora, a medida que las empresas aprenden a globalizar sus negocios, también aprenden a globalizar su compromiso con la comunidad y sus esfuerzos de voluntariado. Ya que las empresas se encuentran en distintos puntos del proceso, el VC para el Desarrollo está lejos de su madurez, pero sigue desarrollándose activamente a escala mundial.

Los inspiradores ejemplos presentados en este artículo podrían ser tan solo el inicio. El reto que queda por delante es llevar a escala todo este potencial.

GREGORY HILLS | FSG SOCIAL IMPACT CONSULTANTS

Agentes de cambio para lograr valor compartido

Cómo pueden liderar los profesionales de la RSC un cambio paradigmático dentro de sus empresas

Gregory Hills es director ejecutivo de FSG Social Impact Consultants, una empresa consultora especializada en estrategia, evaluación e investigación que asesora a las empresas sobre el desarrollo, la puesta en práctica y la medición de estrategias de RSC y valor compartido. Hills tiene casi 20 años de experiencia asesorando a empresas, fundaciones, gobiernos y organizaciones sin ánimo de lucro en estrategia, diseño de programas, evaluación, y mejoras operativas. Antes de unirse a FSG, Hills trabajó como director en Archstone Consulting y como consultor senior en Deloitte Consulting.

RESUMEN

El ensayo que se presenta a continuación no aborda de manera específica el tema del Voluntariado Corporativo (VC) para el Desarrollo, sin embargo refleja un enfoque de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que es trasladable a la visión de cómo los programas de VC para el Desarrollo deben no ser algo aislado, sino integrado entre las estrategias de generación de valor social de una compañía.

Al respecto, un concepto muy presente en todo el debate actual de la RSC y VC es el de “valor compartido”. No obstante, sigue existiendo una brecha de conocimiento al respecto tanto para los adeptos como para aquellos profesionales que desconocen su potencial.

A lo largo de este ensayo se abordan de manera práctica a la vez que con una invitación a la reflexión, las propias preguntas que lo abren: Cuando su consejero delegado le pregunta cómo crea su empresa “valor compartido”, ¿qué le contesta? Como profesional de RSC, ¿cómo aborda el cambio drástico de los enfoques tradicionales de RSC a valor compartido? ¿Entiende los principios clave del valor compartido y cómo difieren de los conceptos de RSC y de sostenibilidad? ¿Cómo podría cambiar su papel y cómo podría posicionarse como líder y no como seguidor de este cambio paradigmático?

Dirigido a los profesionales de RSC, este ensayo acelerará su proceso de aprendizaje y ampliará su capacidad de impulsar y liderar el enfoque de valor compartido en sus empresas.



GREGORY HILLS

“Crear valor compartido se refiere a la capacidad de una empresa de impulsar rentabilidad y una ventaja competitiva, creando a su vez valor para la sociedad. Sugiere una estrategia de innovación proactiva e intencionada que considera los retos de la sociedad no como limitaciones para el negocio, sino como oportunidades empresariales.”

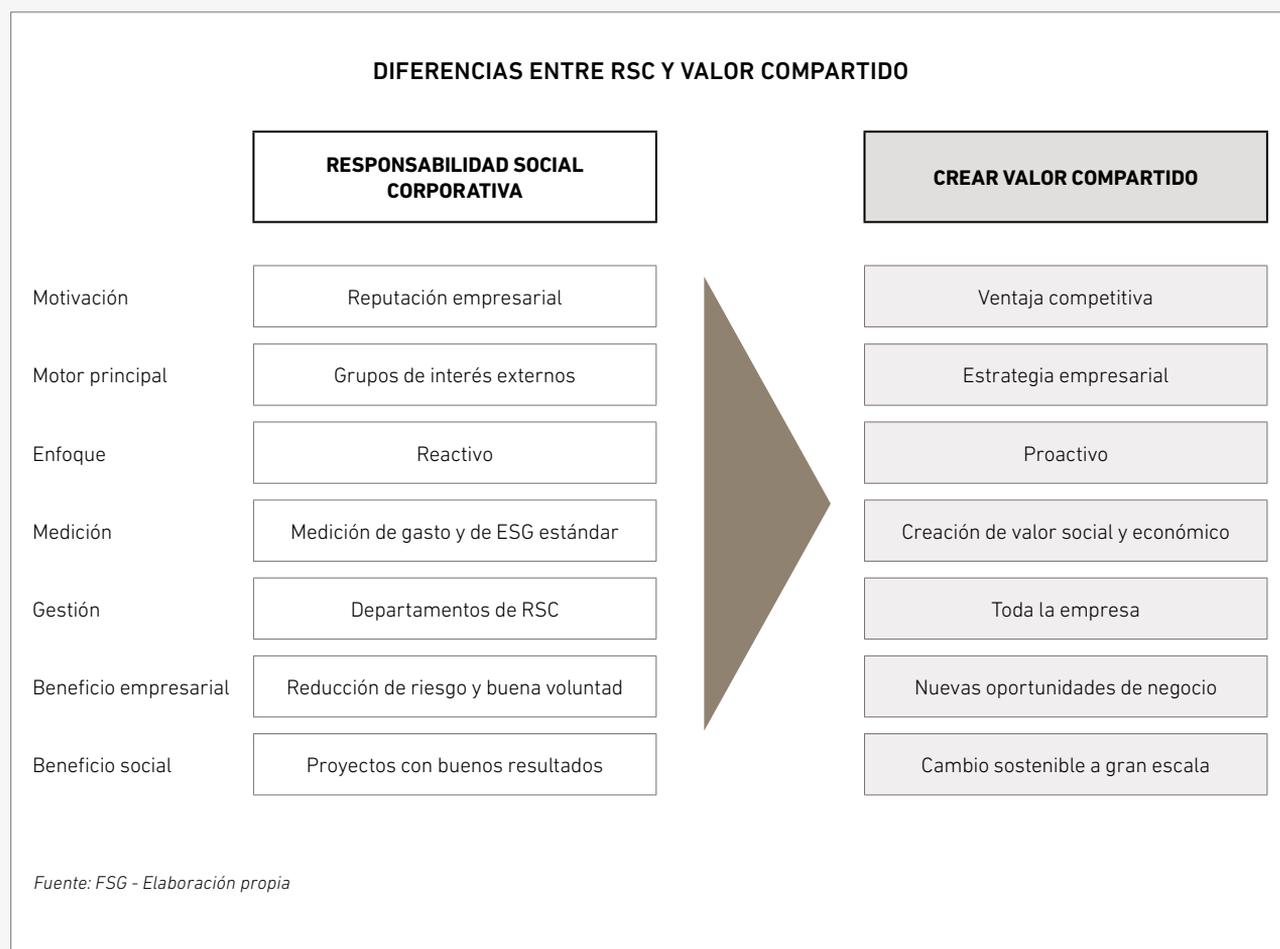
Cuando su consejero delegado le pregunta cómo crea su empresa “valor compartido”, ¿qué le responde? Como profesional de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), ¿cómo aborda el cambio drástico de los enfoques tradicionales de RSC al esquema del valor compartido? ¿Entiende los principios clave del valor compartido y cómo difieren de los conceptos de RSC y de sostenibilidad? ¿Cómo podría cambiar su papel dentro de la empresa y cómo podría posicionarse como líder y no como seguidor de este cambio paradigmático?.

Crear valor compartido se refiere a la capacidad de una empresa de impulsar rentabilidad y una ventaja competitiva, creando a su vez valor para la sociedad. Sugiere una estrategia de innovación proactiva e intencionada que considera los retos de la sociedad no como limitaciones para el negocio, sino como oportunidades empresariales.

El concepto fue introducido por primer vez por los cofundadores de FSG Michael Porter y Mark Kramer en un artículo de *Harvard Business Review* de 2006 titulado

Crear valor compartido se refiere a la capacidad de una empresa de impulsar rentabilidad y una ventaja competitiva, creando a su vez valor para la sociedad

“Strategy and Society”, que se amplió en otro artículo de la misma publicación en 2011 titulado “Creating Shared Value”. El valor compartido va más allá de los conceptos tradicionales de cumplimiento (obedecer la ley), altruismo (otorgar ayudas) y sostenibilidad (conservar los recursos para las generaciones futuras), para definir cómo generan las empresas un cambio sostenible a gran escala en sus estrategias empresariales. El gráfico que se incluye a continuación subraya las diferencias clave entre RSC y crear valor compartido:



Crear valor compartido presenta una solución atractiva a los problemas sociales porque el sector privado es especialmente hábil a la hora de lograr una sostenibilidad a gran escala y a nivel económico, dos nociones que los gobiernos con escasos recursos y las organizaciones sin ánimo de lucro a pequeña escala intentan conseguir. Estas características, combinadas con la mejora e innovación continua inherente a un negocio próspero, hacen que las empresas se encuentren en una posición óptima para resolver algunos de los retos sociales más acuciantes de esta generación¹. Las empresas pueden crear valor compartido de tres formas:

1. Redefiniendo productos y mercados

Las empresas pueden cubrir las necesidades sociales dando mejor servicio a los mercados ya existentes, accediendo a nuevos mercados o apostando por nuevos productos y por la innovación en productos que creen valor social.

2. Redefiniendo la productividad en la cadena de valor

Las empresas pueden mejorar la calidad, la cantidad, el coste y la fiabilidad de las inversiones, los procesos de producción y los sistemas de distribución mientras que actúan como administradores de recursos naturales vitales y dirigen el desarrollo económico y social.

3. Permitiendo el desarrollo de agrupaciones locales

Las empresas no operan de modo aislado en las economías de su entorno. Para competir y prosperar, necesitan un contexto competitivo fuerte que incluya proveedores locales fiables, acceso al talento y una infraestructura de carreteras y telecomunicaciones que funcione correctamente.

Este ensayo se ha elaborado pensando en profesionales de la RSC que pretenden liderar el valor compartido en sus empresas. Los retos y oportunidades a los que se enfrentan estos profesionales en un amplio abanico de sectores son sorprendentemente similares, ya que crear valor compartido sugiere un cambio paradigmático de mentalidad, enfoque, experiencia y posible impacto para el profesional en cuestión. Las siguientes reflexiones acelerarán su proceso de aprendizaje y ampliarán su capacidad de impulsar el éxito empresarial y el impacto social.

Las empresas pueden crear valor compartido de tres formas:

- Redefiniendo productos y mercados
- Redefiniendo la productividad en la cadena de valor
- Permitiendo el desarrollo de agrupaciones locales

Construir sobre el éxito del papel tradicional de la RSC

El papel de la RSC y la sostenibilidad en las empresas ha madurado considerablemente en la última década, con profesionales dedicados a tiempo completo a abordar problemas globales y locales. Al engendrar nuevas redes, afiliaciones y circuitos de conferencias, la RSC ha emergido como un área común en las grandes empresas y ha generado valor social en un amplio espectro de asuntos.

A pesar de que los profesionales de la RSC y la sostenibilidad se encuentran en diversas áreas de la empresa (Marketing, Asuntos Corporativos, Jurídicos, Operaciones, etc.) y trabajan bajo departamentos con diversidad de nomenclaturas (Sostenibilidad, Relación con la Comunidad, Acción Social e Innovación Social, etc.), el papel que desempeñan suele incluir algunas de las siguientes responsabilidades o todas ellas:

- Altruismo/Concesión de ayudas: iniciativas de recogida de firmas, programas y donaciones regionales y locales.
- Compromiso del empleado/Voluntariado: voluntariado basado en las habilidades, voluntariado para actos concretos, concesión de ayudas a cambio de acciones sociales, donaciones de contrapartida.
- Sostenibilidad: cadenas de suministro, seguimiento medioambiental, de salud y seguridad.
- Evaluación/Información/Comunicación: informes de RSC/sostenibilidad, GRI, valoraciones de impacto.

Históricamente, sin embargo, ni siquiera los programas de RSC mejor llevados a la práctica lograban un verdadero impacto dentro de las empresas. De hecho, esto se ha debido en gran parte al mismo diseño y la concepción de estas áreas. Los departamentos de RSC y las fundaciones empresariales solían estar motivadas por una combinación de objetivos de impacto social y objetivos de reputación general para la empresa, tanto en las comunidades locales como en los grupos de interés clave.

¹ Para más información sobre los conceptos de valor compartido y ejemplos de empresas, véanse varias publicaciones recientes de FSG: Michael E. Porter y Mark Kramer, "Creating Shared Value", Harvard Business Review, 2011, y el libro blanco de Valerie Brockstette y Mike Stamp publicado por FSG "Creating Shared Value: A How-To Guide for the New Corporate (R)evolution", 2011.

Incluso la presentación de informes de sostenibilidad, que se realiza haciendo un seguimiento del impacto social y medioambiental de la actividad empresarial, responde a las necesidades de los grupos de interés externos (es decir, se siguen indicadores muy estandarizados, por lo que se consigue como resultado informes estándar), en lugar de a necesidades de estrategia empresarial únicas.

La institucionalización del área de RSC ha interpuesto barreras al cambio. Los estilos organizativos, combinados con expectativas, responsabilidades y procesos arraigados, obstaculizan la innovación y la necesidad de reestructuración para que los profesionales de RSC dirijan a las empresas por la senda del valor compartido.

En muchas empresas, los directivos de RSC entienden lo prometedor que resulta el valor compartido, pero se preguntan cómo cruzar el abismo que lo separa de las conversaciones empresariales generales. Se considera, con demasiada frecuencia, parte separada de la empresa, centrada en asuntos sociales pero que carece de “licencia” para participar en conversaciones sobre el negocio.

Cambio drástico: convertirse en un agente de cambio interno para lograr el valor compartido

El valor compartido se ha acomodado en una nueva visión que integra de forma más estrecha las estrategias sociales y empresariales. Los esfuerzos por lograr valor compartido realizados adecuadamente incluyen diez pilares, que abarcan las dimensiones de visión, estrategia, puesta en práctica y rendimiento (véase el gráfico “Los diez pilares de la creación de valor añadido”).

No obstante, para fomentar soluciones de valor compartido que tengan impacto, las expectativas de RSC deben cambiar en gran medida. De hecho, en base a un estudio de la consultora de impacto social FSG y su trabajo de consultoría con empresas líderes, queda claro que conseguir una estrategia de valor compartido requiere que el profesional de RSC adopte muchos roles diferentes.

LOS DIEZ PILARES DE LA CREACIÓN DE VALOR AÑADIDO

La junta directiva y los altos cargos consideran el compromiso como parte integral de la estrategia	VISIÓN Una visión explícita de la empresa como motor de creación de valor compartido			
Se priorizan cuestiones clave de valor compartido...	... para las que se establecen objetivos ambiciosos de valor compartido	ESTRATEGIA Una estrategia bien definida que detecte el enfoque claramente y exponga objetivos ambiciosos		
Se aprovechan una serie de activos, incluido el dinero de caja, los productos, la experiencia y la influencia	Se gestionan los esfuerzos de una forma integral en toda la empresa	Se moviliza a los socios para darles información y pedirles que actúen	PUESTA EN PRÁCTICA Puesta en práctica efectiva que aprovecha los activos y la experiencia de las diversas áreas y unidades de negocio de la empresa, así como de sus socios y grupos de interés externos	
Se miden los resultados pertinentes de forma activa	Se utiliza lo que se ha aprendido del compromiso	Los esfuerzos con éxito se llevan a escala	Se comunican los avances interna y externamente	RENDIMIENTO Gestión del rendimiento que pretende medir los resultados y aprender de ellos, llevar los esfuerzos con éxito a escala y comunicar los avances

Fuente: FSG - Elaboración propia

EL PROFESOR

Crear valor compartido no es un concepto conocido universalmente en el mundo empresarial. Aunque la filosofía del valor compartido haya ganado adeptos entre los líderes intelectuales y cada vez más entre los altos directivos, quienes abogan por el valor compartido quedan ampliamente desbancados por aquellos que no saben de qué se trata o no lo entienden.

Esta brecha de conocimiento representa una importante barrera pero también una oportunidad para que los profesionales de la RSC enseñen a sus compañeros y creen una mayor conciencia sobre los beneficios del valor compartido y sobre cómo difiere de los enfoques tradicionales de la RSC. A modo de ejemplo, Nestlé, pionera en integrar el valor compartido en la empresa, ha lanzado un programa de formación cuyo objetivo es enseñar a los 280.000 empleados de todo el mundo a reconocer oportunidades de valor compartido y actuar según estas. Con espíritu proactivo, los encargados de la RSC de Intel realizaron sesiones formativas introductorias para su Grupo de Asuntos Corporativos, en un esfuerzo por sembrar en la empresa los conceptos transformadores de valor compartido.

En reuniones, talleres y otras formas y canales de comunicación, los profesionales de la RSC deben transmitir las diferencias fundamentales entre la RSC tradicional y los enfoques de valor compartido, para reforzar el cambio paradigmático y estimular nuevas mentalidades y comportamientos.

EL ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Desarrollar una estrategia de valor compartido no es lo mismo que conseguir aprobación para una iniciativa de recogida de firmas o para un presupuesto de concesión de ayudas. No se puede crear sin más una teoría del cambio o un marco de impacto y empezar a ponerlo en práctica para lograr sus objetivos. En realidad, las oportunidades de valor compartido requieren una buena integración con el desarrollo de la estrategia empresarial: deberían tener lugar a la vez y con objetivos empresariales paralelos.

Para argumentar bien la oportunidad de valor compartido, los responsables de RSC deben informarse bien en términos de negocio. Por ejemplo, la inversión de una empresa multinacional de chocolate en acciones en pos de la sostenibilidad del cacao en el África occidental se debió a la necesidad comercial de garantizar un suministro de cacao asequible, de calidad y viable, no exclusivamente por objetivos de impacto social

Para algunos profesionales de la RSC, la perspectiva de calcular la rentabilidad de la inversión, el valor actual neto, pedir presupuestos proforma y competir por los recursos con otras oportunidades de negocio les obliga a respirar hondo.

Para argumentar bien la oportunidad de valor compartido, debe informarse mediante una serie de pruebas y datos, incluidas valoraciones de oportunidades, tamaño del mercado, datos sobre necesidades sociales y modelos de negocio. Por ejemplo, la inversión de una empresa multinacional de chocolate en acciones en pos de la sostenibilidad del cacao en el África occidental se debió a la necesidad comercial de garantizar un suministro de cacao asequible, de calidad y viable, no exclusivamente por objetivos de impacto social.

EL INNOVADOR

Fomentar la innovación en el valor compartido requiere que las empresas vean de forma distinta su negocio y el modo en que este puede beneficiar a la sociedad. Sugiere cambiar de la mentalidad empresarial tradicional de venta de productos y servicios, a la de proporcionar soluciones duraderas. Por ejemplo, Syngenta se posiciona como una empresa de agricultura sostenible y seguridad alimentaria, no como una empresa que vende semillas, pesticidas y fertilizantes. Con un posicionamiento orientado a las soluciones, los profesionales de la RSC tienen la oportunidad de ayudar a informar y guiar a los directivos de las empresas en nuevas áreas de inversión que crearán valor futuro para la sociedad y la empresa.

Estudio de caso

ASOCIACIÓN ENTRE LILLY Y NCD

En septiembre de 2011, Eli Lilly anunció la asociación entre Lilly y NCD, una inversión de 30 millones de dólares americanos a cinco años por parte de Eli Lilly para combatir enfermedades no contagiosas en cuatro mercados emergentes: Brasil, India, México y Sudáfrica. El esfuerzo fue resultado de un proceso de planificación de colaboración para varios años dirigido por los profesionales de RSC de Lilly y la Fundación Eli Lilly, junto con un gran número de directivos de la empresa.

El presidente de la Fundación Eli Lilly, Rob Smith, reflexionó sobre varios elementos de su andadura hacia el valor compartido. Indicó que el hecho de que el equipo de RSC se encargara de la iniciativa empresarial era una idea "anti-intuitiva" en la empresa, ya que la mayoría de los empleados consideran que la RSC tiene motivaciones principalmente altruistas. Para mediar entre la unidad de negocio de diabetes y la de mercados emergentes, el equipo de RSC se apartó de su función de satélite tradicional y trabajó codo con codo con los diversos departamentos internos. Asimismo, expuso que fue necesaria una gran labor de concienciación para lograr el éxito.

EL MEDIADOR

Al contrario de una iniciativa aislada de RSC, las iniciativas de valor compartido requieren, por definición, una implicación multidisciplinaria desde su diseño hasta su puesta en práctica. Pasar de tener la autoridad y estar al mando de un área de programas a necesitar influir en muchos compañeros de otros departamentos supone un cambio significativo en el liderazgo de los profesionales de RSC.

Si se propone liberar todo el potencial de la empresa para abordar problemas sociales a escala, el encargado de RSC debe sentirse cómodo al renunciar a la propiedad y la autoridad de programas o de asuntos concretos. En la empresa editorial Houghton Mifflin Harcourt, el equipo de RSC reconoció que la fórmula definitiva de su éxito consistía en que las unidades de negocio adoptaran el valor compartido y, así, pasó a acomodarse a las necesidades de los equipos que se enfrentaban al mercado. Los encargados de valor compartido con mayor éxito son aquellos que desde dentro están bien conectados y conocen los centros de poder y las personas influyentes, además de tener la habilidad de apelar tanto al corazón como a la razón. En la empresa de software corporativo SAP, el equipo de RSC aumentó las probabilidades de implantar una estrategia exitosa de valor compartido al implicar a los directivos clave de la empresa que dirigían la estrategia empresarial y tenían contacto directo con el consejero delegado.

EL COLABORADOR

Las soluciones de valor compartido no pueden decidirse entre las cuatro paredes de la empresa. A medida que las empresas evolucionan hacia una mentalidad de resolución de problemas con una serie de cuestiones sociales, se requiere la implicación de los diversos grupos de interés, incluidos convenios de asociación con el gobierno, las organizaciones sin ánimo de lucro y otros agentes del sector privado.

A menudo, los profesionales de la RSC están posicionados de forma óptima en las empresas para liderar estos esfuerzos, dadas sus relaciones actuales y su formación. Sin embargo, crear valor compartido representa un matiz distinto de colaboración, ya que las asociaciones externas

A medida que las empresas evolucionan hacia una mentalidad de resolución de problemas con una serie de cuestiones sociales, se requiere la implicación de los diversos grupos de interés, incluidos convenios de asociación con el gobierno, las organizaciones sin ánimo de lucro y otros agentes del sector privado.

no serán exclusivamente altruistas por naturaleza, sino que estarán motivadas por el crecimiento empresarial y por la rentabilidad. Los profesionales de la RSC pueden ayudar a lidiar con esas relaciones con grupos de interés externos desarrollando una visión común al problema, estableciendo papeles y objetivos claros y garantizando una comunicación transparente en todas las asociaciones.

EL AGENTE DEL CONOCIMIENTO

Para que el valor compartido arraigue en las empresas, debe instaurarse un seguimiento y una medición exhaustivos del valor para la empresa y de los beneficios sociales. La medición adecuada de los resultados de valor compartido informará y guiará las decisiones de asignación de capital a escala interna en el futuro y permitirá que haya una comunicación transparente con los grupos de interés externos y con los accionistas.

No obstante, en contraposición a los enfoques tradicionalmente separados de seguimiento del rendimiento empresarial por una parte y la medición del impacto social o medioambiental por otra, la medición del valor compartido sugiere un enfoque integral: una evaluación comparativa del valor empresarial y social.

Los profesionales de la RSC pueden administrar estas necesidades de conocimiento liderando este enfoque de medición integral y sirviendo de puente entre las disciplinas técnicas del análisis financiero y la evaluación del impacto social. Empresas prominentes como Nestlé, Intel y el grupo de hoteles InterContinental han implantado en la actualidad enfoques piloto de medición de valor compartido con la idea de acabar institucionalizando más esta forma de medición en sus empresas.

Implicaciones: la evolución de la profesión de la RSC

Porter y Kramer declaran que “el valor compartido guarda la llave que abre la siguiente ola de innovación y crecimiento empresarial” (Porter y Kramer 2011). Esto representa una emocionante oportunidad para la profesión de la RSC de evolucionar y adaptarse para cubrir las necesidades cambiantes de la actividad empresarial. Para beneficiarse de estas oportunidades, probablemente seremos testigos de cambios fundamentales en la profesión de la RSC:

- **La cartera como centro de atención.** A pesar de que las responsabilidades actuales no desaparecerán, ya que las empresas siempre mantendrán un enfoque de cartera para participar en temas sociales que incluyen altruismo y voluntariado de

empleados en la comunidad, el cambio paradigmático sugiere que las actividades de valor compartido deberían representar la parte mayoritaria del tiempo de un profesional de la RSC que desee avanzar. Por tanto, las inversiones aisladas en las comunidades locales probablemente pasarán a tener una naturaleza de transacción, debido a que se racionalizarán en una parte menor de la cartera.

- **Capacitación.** Para desempeñar las funciones mencionadas, los profesionales de la RSC de nuestra era deberán aprovechar su experiencia empresarial previa y/o cubrir las lagunas en sus capacidades. De modo natural, su formación académica y profesional cambiará con el tiempo y probablemente veremos más empresas que buscan a personas con experiencia empresarial interesadas en este ángulo de la creación de valor. Al contrario que el sector social clásico o el de las fundaciones, los encargados de valor compartido necesitarán hablar el idioma de los negocios y el de la creación de valor social.

- **Integración.** Por último, si la empresa realmente adopta un enfoque de valor compartido, el encargado de RSC podrá ser el experto que ayude con iniciativas integradoras en todo el negocio. Deberá trabajar codo con codo con los directivos, actuar como socio y aprovechar las buenas prácticas de la empresa para beneficio de las diversas unidades de negocio y regiones, y poder así garantizar relevancia estratégica y éxito continuado.

Impulsar el valor compartido en toda la empresa transforma sin duda los roles y responsabilidades típicos de un profesional de la RSC. Convertirse en profesor, estratega empresarial, innovador, mediador, colaborador y agente del conocimiento, puede suponer un reto abrumador. Pero también implica una oportunidad emocionante para fomentar soluciones sostenibles que puedan aplicarse a escala a problemas sociales y contribuir al crecimiento y la ventaja competitiva de una empresa.

LA PERSPECTIVA DE LA COMISIÓN EUROPEA SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y VOLUNTARIADO CORPORATIVO

Extracto del ensayo «Desarrollar programas de voluntariado para los empleados como un componente crucial de las estrategias de Responsabilidad Social Corporativa»², 2011

Martijn Pakker

Ex-director del Centro Europeo del Voluntariado

La Unión Europea (UE) define la RSC como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones empresariales y sus relaciones con sus interlocutores”. Según esta definición, la RSC significa que “hay empresas que deciden ir más allá de los requisitos jurídicos y obligaciones mínimos presentes en los convenios colectivos para abordar las necesidades de la sociedad. Mediante la RSC, empresas de todos los tamaños, en cooperación con sus interlocutores, pueden ayudar a conciliar las ambiciones económicas, sociales y ambientales. En Europa, fomentar la RSC refleja la necesidad de defender valores comunes y aumentar el sentido de la solidaridad y la cohesión”.

La promoción de la ciudadanía activa y el desarrollo de una sociedad europea unida e inclusiva son objetivos importantes de la Comisión Europea (CE). Para alcanzar estas metas, la CE ha presentado en los últimos años el concepto de RSC para animar a las empresas a integrar las preocupaciones sociales en su actividad y estrategias. Por tanto, la UE cree que debería desempeñar un papel en el aumento de la conciencia sobre RSC, facilitando el intercambio de buenas prácticas en toda Europa y organizando reuniones para discutir asuntos relacionados con la RSC, que conduzcan al posterior debate y acción.

En línea con el énfasis creciente sobre RSC, la CE elaboró en 2001 un Libro Verde que llevaba por título “Fomentar un marco europeo para la

responsabilidad social de las empresas”. Este documento expone los principios que subyacen en la RSC y presenta ciertas herramientas de sostenibilidad que se encuentran al alcance de empresas y gobiernos. También plantea cuestiones sobre el papel de las empresas frente a la RSC, el papel de la UE, etc. Al Libro Verde le siguió una comunicación de la Comisión Europea en 2002 sobre “Responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible”, en la que la CE presenta una estrategia de la UE para fomentar la RSC sobre la base de la consulta realizada a través del Libro Verde y confirma y reconoce la naturaleza voluntaria de la RSC.

En 2006, la comunicación de la Comisión Europea sobre “Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la responsabilidad social de las empresas”, reconocía que las empresas pueden, más allá de su contribución a la competitividad y al crecimiento económico europeo, contribuir también a encarar ciertos desafíos sociales y a fomentar la cohesión y solidaridad mediante actividades de voluntariado.

En 2007, en la “Resolución del Parlamento Europeo (PE) sobre la responsabilidad social de las empresas: una nueva asociación”, el PE subrayó la importancia de las líneas presupuestarias de la UE para proyectos como aquellos que implican la participación de la comunidad de asalariados. Asimismo, instó a la CE a cumplir su compromiso de desarrollar políticas para animar a su personal a comprometerse en actividades de voluntariado en favor de la comunidad.

Aparte de estos desarrollos legales, la CE lanzó en 2006 la Alianza Europea para la Responsabilidad Social de las Empresas, una alianza abierta de empresas europeas, que servirá como marco político para iniciativas de RSC nuevas o ya existentes por parte de las empresas y sus interlocutores. Su finalidad es fomentar el compromiso positivo y voluntario de las empresas europeas con los problemas sociales y ambientales. La CE también organiza reuniones entre especialistas en RSC de los Estados Miembro y otros interlocutores. Se abren convocatorias a intervalos regulares para realizar propuestas con el fin de plantear proyectos para fomentar intercambios y compartir buenas prácticas.

La idea subyacente a todas estas iniciativas es que los programas de RSC y de Voluntariado Corporativo pueden contribuir sustancialmente a generar confianza entre el sector/los sectores público, privado y voluntario. No se trata de hacer gestos artificialmente filantrópicos: se trata sencillamente de crear valores compartidos.

2 Título original: Developing Employee Volunteering Programmes as an Essential component of Corporate Social Responsibility Strategies. 2012

YANINA KWOZYK, LAUREN DEMATES | FORUM EMPRESA

Distinciones conceptuales sobre Innovación social y sector privado

Estrategias y casos de América Latina

Yanina Kowszyk

Consultora Internacional desde el año 2012, año en que terminó su gestión como Directora Ejecutiva de la Red Forum Empresa, puesto que tomó en 2008. Actualmente continúa como Asesor Estratégico de dicha red. Durante casi cinco años, Kowszyk estuvo a cargo de la implementación de las orientaciones estratégicas definidas por el directorio de la Red. Hasta el año 2007 fue Directora de Gestión del Conocimiento para Acción RSE en Chile. Anteriormente, fue miembro de PROETICA- Gestión Ética Empresaria, de la Universidad Católica de Córdoba, en Argentina, donde coordinó la producción de GestionaRSE 2004 y desarrolló GestionaRSE 2006.

Laurén Demantes

Licenciada en ciencias sociales con especialización en desarrollo internacional por la Polytechnic State University, San Luis Obispo. Actualmente, está haciendo su maestría en relaciones internacionales en la University of California, San Diego con enfoque en política medioambiental. Sus intereses profesionales son la responsabilidad social empresarial y la tecnología limpia especialmente en América Latina.

RESUMEN

Forum Empresa es una alianza hemisférica de organizaciones que promueven la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y compañías asociadas que comparten la idea de que la gestión de los negocios ha de ir acompañada de un enfoque de desarrollo sostenible.

A través del siguiente ensayo, Forum Empresa nos acerca al concepto de 'innovación social', desentrañando cada una de las posibilidades que ofrece este campo. A través de ejemplos de América Latina, se muestran las potencialidades que se abren gracias a las estrategias de innovación social y que pueden ser aplicados a cualquier contexto en desarrollo y cómo el Voluntariado Corporativo no solo encaja, sino que impulsa, los impactos que dichas estrategias pueden tener.



Texto original: español

Innovación social como clave del desarrollo

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) define la innovación social como “nuevos procesos, prácticas, métodos o sistemas para llevar a cabo procesos tradicionales o tareas nuevas que se hacen con la participación de la comunidad y los beneficiarios. Estos se transforman en actores de su propio desarrollo, fortaleciendo así el sentimiento de ciudadanía. La innovación social debe ser sostenible en el tiempo y replicable en otros lugares”. Así, la innovación social cambia las interacciones y los negocios entre los actores en sociedad más allá de una visión a largo plazo, llevándola a la dimensión del desarrollo sostenible.

A través de la innovación social, las entidades (empresas, ONG, comunidades, gobiernos, etc.) pueden desarrollar ideas y tecnologías nuevas, ajustar estructuras económicas y sociales. Se trata de un esfuerzo que avanza para renovar los negocios tradicionales, que no consideran los efectos sociales y perpetúan problemas como la pobreza y la destrucción medioambiental. En este sentido, la innovación social reconoce y promueve el papel y el poder de las empresas privadas en la contribución a la mejora social y ambiental, papel que se materializa en sus políticas de Responsabilidad Social Corporativa (en adelante, RSC). De esta forma, la incorporación de la RSC en una compañía debe generar un cambio integral en sus valores, incluyendo aspectos sociales y medioambientales: solo así se reflejan variaciones en la estructura, las acciones y la gestión.

La meta de la RSC estratégica es generar un cambio en la relación con la sociedad y gestar un rol más involucrado en los esfuerzos que caminan hacia el desarrollo sostenible. En su RSC, las compañías pueden adoptar una o más estrategias de innovación social y contribuir al desarrollo sostenible y a los Objetivos de Desarrollo del Milenio propuestos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU). La RSC, entonces, debe verse como la perspectiva micro que contribuye a nivel macro al desarrollo sostenible¹.

Los proyectos de innovación social tienen por meta promover capacidades que se orienten al logro del desarrollo sostenible. Estos programas pueden relacionarse con una diversidad de temas como juventud; salud comunitaria; educación básica; desarrollo agrícola y rural; nutrición y seguridad alimentaria, entre otros².

1 Silva, Verónica (2009), Negocios inclusivos o de base de la pirámide. Una oportunidad de desarrollo en el marco de la RSC, Universidad Alberto Hurtado, Chile.

2 Herrera, Adolfo; Alvarado, Hernán (2008), Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe, CEPAL.

CARACTERÍSTICAS IDEALES DE LA INNOVACIÓN SOCIAL

Social	Beneficia a un grupo significativo de personas, contribuye a la reducción de la pobreza, promueve una mejor calidad de vida de los grupos en riesgo social y/o reivindica el derecho a un mejor ambiente.
Genuina	Emerge de los propios interesados y sus entidades de apoyo, en un proceso verificable.
Original	No se trata de una experiencia repetida, aunque no es necesario que sea radicalmente nueva.
Vigente	Es reciente y actual.
Consolidada	Ha superado la fase de experimentación.
Expansiva	Podría ser reproducida en otro lugar y/o a mayor escala.
Transformadora	Tiene impacto en variables de desarrollo social como: costes, cobertura, ingreso, empleo, participación, rendimiento, cultura, calidad de vida, gestión y creación de nuevas oportunidades ³ .

Son múltiples las estrategias de innovación social que se han venido desarrollando, y entre ellas hay estrechas relaciones, por lo que, en ocasiones, se entrelazan. No obstante, es conveniente delinear las características más destacadas de las principales estrategias de innovación social para conocer las posibilidades que ofrecen a las empresas. De esta forma, las principales estrategias que se están implementando actualmente en materia de innovación social y sector privado son:

- Filantropía
- Fundaciones empresariales
- Inversión social y fondos de impacto social
- Comercio justo
- Empresas sociales
- Negocios en la base de la pirámide o negocios inclusivos
- Empresas B

3 Astorga, E. (2004) citado en Herrera, Adolfo; Alvarado, Hernán (2008), Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe, CEPAL.

FILANTROPÍA

La filantropía fue el primer modo en que el sector privado trabajó para mejorar las condiciones sociales. Se origina cuando las empresas ofrecen contribuciones financieras a organizaciones caritativas u ONG. Puede consistir también en la entrega de otros recursos, como tiempo, conocimiento o prestación de servicios. En esta modalidad, la

empresa apoya una causa social, pero no necesariamente se mantiene involucrada en esta; es decir, se realiza una donación pero no se efectúa un seguimiento de cómo se gestiona el dinero, ni se evalúan los impactos que se hayan podido lograr gracias a esa contribución monetaria.

TIPOS DE FILANTROPÍA	
Donaciones corporativas	Se financian a través de un presupuesto operativo anual. Las empresas reservan cada año cierto dinero para las donaciones.
Fondos corporativos y fundaciones comunitarias	Son fondos de dinero de empresas destinadas a otras organizaciones. Surgen cuando hay fundaciones locales con trayectoria en actividades que la empresa quiere apoyar, pero para las que no desea crear su propia entidad e invertir más tiempo o recursos.
Donaciones de empleados (Employee matching gift programs)	La empresa anima y asiste sus empleados a entregar donaciones para programas de la oficina. Generalmente la empresa entrega donativos para igualar el total o buena parte del dinero recaudado.
Fundaciones empresariales	Pueden ser privadas, independientes o exentas de impuestos. En este tipo de filantropía la empresa destina dinero a una fundación en la que puede tomar decisiones sobre la gestión de recursos. Usualmente es manejada por los ejecutivos de la empresa, pero puede incluir a personas de la comunidad.
Inversión social Filantropía estratégica	Consiste en la combinación de múltiples acciones: donaciones de la empresa, donaciones voluntarias de los empleados, entrega de experiencia de la gestión y apoyo técnico. Este vasto modelo es una respuesta a la creciente demanda de acciones de RSC que tienen las empresas. Donaciones caritativas que reflejan las necesidades de los empleados, los accionistas y los consumidores. Las donaciones son compatibles con los intereses de los negocios.
Filantropía global	Las donaciones internacionales hacen que la empresa sea más competitiva a nivel global y ayudan a mantener buenas relaciones con los gobiernos.
Capital de riesgo (venture capital)	Los fondos son asignados a ONG en estados de desarrollo incipiente. Cuando estas organizaciones cumplen sus metas y muestran una buena gestión financiera, la empresa incrementa el monto de la donación. En general, este modelo recompensa la realización efectiva de proyectos y promueve la innovación a través de incentivos monetarios ⁴ .

4 IDB, Environmental and Social Unit Private Sector Department (2006), Community Investment Programs associated with Private Sector Infrastructure Projects

Puede que la filantropía sea la forma más sencilla de colaborar con la sociedad que tienen las empresas. Sin embargo, hace tiempo que se viene incluyendo una mirada estratégica en las donaciones empresariales. Es en este sentido cuando la filantropía tiene mayor impacto: los fondos no son donados de una manera esporádica, sino de forma constante y progresiva. Igualmente, cuando la filantropía es parte de la cultura y los valores de la empresa y sus empleados, es más fácil impulsar los esfuerzos en el largo plazo. Por ello, es recomendable que las actividades filantrópicas sean comunicadas internamente, de cara a fomentar el compromiso de todos los actores. De esta manera, la filantropía puede ser el primer paso de una empresa hacia la innovación social, y está abierta a la integración de otras estrategias más complejas.

BANAMEX | MÉXICO

Banamex o El Banco Nacional de México es una antigua institución financiera que realiza diversos proyectos de filantropía entre varios programas y fundaciones. El banco ha desarrollado su reputación filantrópica mediante programas de fomento social y donaciones a las comunidades en áreas como educación, proyectos productivos y empleo, vivienda, infraestructura y salud. El banco ha entregado 197'1 millones de pesos en donativos y más de 801,9 millones de pesos en créditos a proyectos productivos de inclusión financiera en el medio rural de México. Además, Banamex entrega fondos para becas con la finalidad de que personas de escasos ingresos puedan asistir a la Universidad Nacional Autónoma de México.

FUNDACIONES EMPRESARIALES

De forma general, las fundaciones empresariales se crean para administrar los fondos que la empresa quiere usar para colaborar con determinadas causas sociales, en una relación directa con la comunidad o a través de una ONG. La proximidad de la relación entre la fundación y la empresa puede variar pero, por lo general, la empresa se involucra más a fondo que en el modelo filantrópico en la manera específica en que se usan los fondos.

CARACTERÍSTICAS DE LAS FUNDACIONES EMPRESARIALES

- No-gubernamentales
- Sin ánimo de lucro
- Propietarias de un fondo principal de su pertenencia
- Gestionadas por sus propios fideicomisos y directores
- Promueven actividades sociales, educativas, caritativas, religiosas o de otro tipo que contribuyen al bienestar común⁵.

5 OCDE, Comité de Ayuda al Desarrollo (2003), Fundaciones Filantrópicas y Cooperación al Desarrollo.

El éxito de las fundaciones empresariales depende de su planificación a largo plazo y de la existencia de fondos suficientes y constantes para desarrollar sus actividades. Esto último requiere el compromiso y la permanencia de los consejos de dirección de las fundaciones y que las políticas sean revisadas periódicamente para asegurar su efectividad y relevancia⁶. Los proyectos más exitosos de las fundaciones no solamente están basados en buenas ideas, sino que también tienen buenas estrategias, incluyendo investigaciones para desarrollar y respetar las capacidades locales de una forma efectiva.

La autonomía de las fundaciones empresariales les permite apoyar proyectos e iniciativas sociales y les ofrece la oportunidad de financiar proyectos innovadores⁷. Adicionalmente, la fundación empresarial puede sumar sus esfuerzos, recursos e información en alianzas con agencias gubernamentales, ONG y otras fundaciones, para fomentar un efecto sinérgico.

FUNDACIÓN PANTALEÓN | GUATEMALA

La Fundación Pantaleón fue establecida en 1992 por los accionistas de la empresa Grupo Pantaleón, una compañía de Guatemala que trabaja con azúcar en muchos países de Latinoamérica. La Fundación tiene proyectos en Guatemala, Nicaragua y Honduras. Sus proyectos tratan de desarrollar la capacidad de las personas involucradas. En el área de educación, Fundación Pantaleón ofrece programas para combatir el analfabetismo, becas para estudio de nivel básico y universitario, pequeños proyectos productivos, apoyo a los niños de la calle en la municipalidad de Guatemala y muchas otras iniciativas. Sus estadísticas muestran que los proyectos de Fundación Pantaleón influyen a 10.000 personas por promedio cada año.

INVERSIÓN SOCIAL, INVERSIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE O INVERSIÓN ÉTICA

La inversión social es realizada por la empresa usualmente en la comunidad o región en la que se encuentra operando, bajo una estrategia que incluye consideraciones sociales. La meta es crear beneficios para la sociedad y al mismo tiempo generar rendimientos financieros y económicos de los fondos invertidos. Idealmente, la inversión se realiza para proporcionar una conexión entre actores, herramientas y recursos para lograr auto-sostenibilidad a través del desarrollo de sus capacidades⁸.

6 Gast, Elaine (2006), Policymaking Made Clear: Eleven foundation Policies Your Board Should Consider. Association of Small Foundations.

7 OCDE, Comité de Ayuda al Desarrollo (2003), Fundaciones Filantrópicas y Cooperación al Desarrollo.

8 Perú 2021, Inversión social, disponible en: Peru2021.org.

La empresa puede realizar una inversión social a través de una organización, un fondo, u otra empresa (grande, pequeña o mediana). Los tipos de inversión social pueden estar relacionados con educación, capacitación, cultura, salud, generación de ingresos, desarrollo de infraestructura y acceso a la información⁹.

Por otro lado, vale la pena destacar que la consideración del mercado y la expectativa de un rendimiento es lo que diferencia a la inversión social de la filantropía tradicional. La empresa realiza la inversión bajo consideraciones sociales, pero también tiene la meta de que los beneficios se reflejen en rendimiento directo, en aumento de clientes o en aumento de la demanda de productos o servicios.

La versión ideal de la inversión social no consiste únicamente en la provisión de capital, sino también en contar con un planeamiento que trate de evitar barreras, y en el desarrollo de una infraestructura que permita visualizar los resultados de esa inversión. Para escoger la mejor opción de inversión social, las empresas deben considerar las necesidades y condiciones específicas de la comunidad e investigar los detalles y requisitos para lograr una inversión productiva. Hay muchas redes y organizaciones que conectan las opciones de inversión social con los inversionistas que pueden contribuir con capital y llevarlas a cabo. Estas redes maximizan el potencial de éxito.

Sin embargo, la mayoría de los rendimientos de una inversión social son a largo plazo, no a corto. Es importante que la empresa acepte esta realidad. Por otra parte, se necesitan recursos para diseñar métodos e indicadores que faciliten observar y medir los impactos de las inversiones; esta es la parte más difícil de lograr. Es recomendable que las inversiones siempre se desarrollen en entornos que promuevan una buena comunicación entre los actores involucrados y los inversionistas.

VIVA TRUST Y FUNDACIÓN AVINA | AMÉRICA LATINA

Viva Trust es un fideicomiso creado por Stephan Schmidheiny en 2003 con la donación de todas las acciones de su grupo empresarial GrupoNueva, además de un portafolio de inversiones. Este fideicomiso es irrevocable y su objetivo es fomentar la cooperación entre empresas del sector privado y de la sociedad civil. A través de su actuación en Viva Trust, el grupo empresarial GrupoNueva hace inversiones bajo consideraciones sociales, pero también tiene un marco conceptual para gestionar y hacer rendir los fondos de una manera continua y de largo plazo.

La mayoría de las inversiones de Viva Trust se destinan a la Fundación Avina. A través de esta institución, Viva Trust facilita alianzas y recursos para impulsar el desarrollo sostenible de forma sistemática. Avina invierte directamente en oportunidades de inversión social y conforma alianzas con otros actores para apoyar y facilitar negocios con la BdP, entre otras iniciativas. A través de sus esfuerzos, Avina realiza múltiples actividades y experiencias exitosas de inversión social en la región.

FONDOS DE IMPACTO SOCIAL O FONDOS DE INVERSIÓN SOCIAL

Además de ofrecer rendimientos financieros, los fondos de impacto social ofrecen la posibilidad de invertir en propuestas orientadas hacia el desarrollo sostenible. De una manera menos directa que la inversión social, los fondos de impacto social son ofrecidos por firmas especializadas en “venture capital” y “private equity”. A través de estos fondos, una empresa puede invertir en emprendimientos sociales, micros y pequeñas empresas (Pymes), en crecimiento. Este esfuerzo proporciona a los grupos el capital que necesitan y aporta rendimiento a la empresa. Es una relación beneficiosa para todos (estrategia ganar-ganar) bajo la racionalidad del mercado.

En los últimos años ha crecido la cantidad y el tipo de instituciones que ofrecen y facilitan los fondos de impacto social. Cada vez es más sencillo realizar este tipo de inversiones, que no requiere necesariamente muchos cambios en una empresa, solamente la redirección de sus inversiones para dar valor a los resultados sociales.

FONDO DE INVERSIÓN SOCIAL AUREOS CAPITAL | AMÉRICA LATINA

Aureos Capital es una firma de *private equity* que ofrece fondos de inversión social para desarrollar Pymes en países en desarrollo y de una manera sostenible. La firma nació en 2001 y ahora tiene oficinas en Costa Rica, México, El Salvador, Colombia y Perú. Las inversiones a través de los fondos de inversión social han creado empleos directos e ingresos para personas en estos países, y también han contribuido al crecimiento de los sectores de las Pymes que reciben dichas inversiones.

Estos impactos tienen una meta sostenible y con consideraciones medioambientales, sociales y del gobierno (ESG Management). Sus fondos enfatizan la importancia de la relación estrecha y de largo plazo entre la Pyme y las comunidades locales. Aureos Capital está adherido a los Principios de las Naciones Unidas para la Inversión Responsable.

COMERCIO JUSTO

El comercio justo está íntimamente relacionado con el producto. Se trata de que la producción y la venta de productos se realicen bajo consideraciones sociales, medioambientales y culturales. Éstos pueden fabricarse sin sellos oficiales, pero hay sistemas de acreditación que confirman que se generan de acuerdo a las reglas internacionales de comercio justo.

9 ANDI, Inversión Social, disponible en: Andi.com.co.

Fairtrade International (FLO), compuesta por veinticuatro organizaciones internacionales, crea las normas de comercio justo y brinda apoyo a los productores. FLO-CERT es la organización independiente que asegura la conformidad de las normas de FLO para recibir el sello oficial. FLO-CERT audita a los productores para asegurar que se cumplen los estándares que enlistan las virtudes de comercio justo para el fomento del desarrollo de habilidades y capacidades orientadas al desarrollo sostenible.

El comercio justo propone cambiar las relaciones entre productores y consumidores revirtiendo la tendencia a la explotación que puede darse en el marco de algunas relaciones laborales. Así, cuando una empresa incorpora la estrategia de comercio justo en su plan de negocios, genera una transformación que permite beneficiar a los individuos de escasos recursos y apoyar el desarrollo de las capacidades y habilidades de las comunidades.

COMERCIO JUSTO SIN SELLO - EL ARCA PRODUCTORES + CONSUMIDORES | ARGENTINA

El Arca Productores+Consumidores se inició en Argentina en el año 2005. Vende productos que están hechos bajo consideraciones sociales de comercio justo. Sus productos no tienen el sello oficial, pero su producción e interacción con otras empresas demuestran que el comercio puede tener éxito y, al mismo tiempo, estar basado en consideraciones sociales. La entidad ha creado negocios con instituciones públicas o grandes empresas como Arcor, líder en el sector alimenticio; y la cementera Minetti¹⁰. Su éxito se vincula a la perspectiva a largo plazo, la habilidad de generar mercados para sus proyectos y la entrega a los productores de los fondos directos, sin tener que afrontar las pérdidas que implica una larga cadena de valor.

COMERCIO JUSTO CON SELLO - PRODECOOP | NICARAGUA

La Promotora de Desarrollo Cooperativo de las Segovias S.A. (PRODECOOP) es una organización cooperativa que agrupa a 38 cooperativas y 2.300 pequeños productores de café en el norte de Nicaragua, de los que el 30% son mujeres. La organización fue creada en 1993 y en la actualidad expide un certificado de acreditación que garantiza que el 100% de los socios trabaja bajo lineamientos de comercio justo y el 50% de sus productos son orgánicos. La cooperativa tiene 18 clientes en Europa y Estados Unidos -por ejemplo, la compañía CaféDirect. Con la certificación, los productos son cosechados y vendidos bajo las normas de FLO. El resultado es café cosechado y producido respetando las condiciones sociales y medioambientales. Las compañías pagan a la cooperativa los precios del comercio justo. De esta manera, los productores reciben más dinero por sus productos y este recargo se invierte posteriormente en la comunidad.

EMPRESAS SOCIALES

Las empresas sociales funcionan como un negocio con fines de lucro, pero priorizan el enfoque social. Así, el superávit es reinvertido en una causa social determinada. De esta forma, se entiende el emprendimiento social como un proceso u oportunidad de crear valor para la sociedad, ya sea mediante la creación de productos y servicios, nuevos modelos de negocios o la conformación de nuevas organizaciones¹¹.

La empresa puede ser operada por una ONG, una comunidad o una compañía con fines de lucro. Las empresas sociales involucran a personas que tratan de ayudar y apoyarse entre sí. Con la integración de la comunidad en un negocio, usualmente los vecinos se convierten en los empleados de la empresa, por lo que crece la capacidad de la compañía y de la comunidad.

En América Latina existen hasta el momento dos tipos de empresas sociales:

- Tipo 1: Empresas que bajan las barreras de acceso a productos y servicios críticos para personas vulnerables o excluidas. Son empresas que instalan mecanismos de acceso a la salud, la educación, la vivienda digna, la energía y el agua potable, entre otros.
- Tipo 2: Empresas que tienen un papel crítico en la generación de empleo, ya que a lo largo de su proceso productivo o de distribución generan oportunidades de empleo o de mejora de ingresos para personas en situación de vulnerabilidad¹².

Las empresas sociales pueden conocer con detalle y por experiencia las necesidades de una comunidad. De esta manera, el negocio se adapta en función de ellas. Con la aplicación de estrategias de negocios, estas empresas pueden alcanzar la competitividad necesaria para ganar fondos concursables o créditos.

El potencial de las empresas para proporcionar fondos y asistencia técnica para desarrollar una empresa social o una ONG que ya se encuentre instalada en la comunidad, facilita la transición hacia la auto-sostenibilidad característica de una empresa social. Finalmente, una empresa puede absorber a una empresa social que ya existe en su área dentro de su cadena de valor para aprovechar sus conocimientos y economías a escala.

11 CORFO, InnovaChile, Concurso Programa de Innovación y Emprendimiento Social (2012), Glosario de términos referenciales, Chile.

12 ASHOKA, ASHOKA Changemakers (2011), El rol de las empresas sociales en la generación de empleo, disponible en: <http://www.changemakers.com/es/blog/el-rol-de-las-empresas-sociales-en-la-generacion-de-emp> [Última revisión: agosto 2012].

10 AVINA, Más logros en Argentina, disponible en: Avina.net.

EMPRESAS SOCIALES TIPO 1 - FONDO ESPERANZA | CHILE

En 1966 Fondo Esperanza partió como una organización de mejora de las condiciones de los necesitados, pero desde 2002 se ha marcado como objetivo proveer servicios financieros a personas de escasos recursos. Actualmente, es una de las organizaciones de microcrédito más grandes de Chile. En 2010 ya contaba con 30 oficinas a lo largo de Chile, 39.000 clientes y una tasa de repago de 99%. Fondo Esperanza ofrece a las microempresas préstamos pequeños, con el mismo método de microcrédito de Muhammad Yunus y su Grameen Bank. En este caso, los Bancos Comunes del Fondo Esperanza ofrecen créditos a grupos de 25 personas de un mismo sector, con los que pueden desarrollar sus negocios y capacidades laborales.

EMPRESAS SOCIALES TIPO 2 - HECHO EN BUENOS AIRES | ARGENTINA

La revista Hecho en Buenos Aires se publica desde el año 2000. Está vinculada a una empresa social porque las personas marginadas o desempleadas venden ejemplares de la revista en lugares públicos.

Escrita por periodistas profesionales, la revista es de interés general, actualidad, medio ambiente, enfoques sociales, arte, espectáculos y cultura, pero también se ocupa de temas que afectan a las personas con menos recursos. Las personas que la venden reciben el 70% del precio de venta; el 30% restante se utiliza para gastos administrativos y de mantenimiento del producto.

Su objetivo social es generar empleos a través de la venta de la revista y ayudar al vendedor a reinsertarse en la sociedad¹³. Han pasado por la organización más de 2.400 personas, para quienes vender la revista es un puente hacia una vida mejor.

Adicionalmente, Hecho en Buenos Aires trabaja en otros proyectos de la comunidad y ofrece directamente a sus vendedores servicios básicos que mejoran su situación social y económica, como: resolución de emergencia habitacional, consultoría jurídica, duchas, internet, acompañamiento, talleres de Derechos Humanos y ciudadanía.

NEGOCIOS EN LA BASE DE LA PIRÁMIDE (BDP) O NEGOCIOS INCLUSIVOS

Los negocios en la Base de la Pirámide (BdP) o negocios inclusivos son la forma en que las empresas cambian sus operaciones y su modelo de negocios para incluir y crear beneficios para personas en situación de vulnerabilidad. La BdP está formada por los sectores más pobres de la sociedad, especialmente las personas que viven por debajo de la línea de la pobreza mundial¹⁴.

Estos negocios son estrategias de mercado que alivian la pobreza de la BdP. Su interés consiste en comprender la pobreza como consecuencia de la exclusión en los

mercados globalizados, por lo que su foco está en incluir e insertar. Estas estrategias buscan hacer participar a la BdP en el mercado a través de tres maneras:

- Como consumidores de los bienes/servicios de la empresa
- En su cadena de valor como proveedores
- En su cadena de valor como distribuidores o empleados

La inclusión de la BdP únicamente como consumidores fue la primera definición de negocios en la BdP. Se basaba en la definición de Prahalad y Hart, establecida hace más de 10 años. Recientemente, la definición se ha ampliado; la Universidad de Cornell ha hecho evolucionar el modelo al considerar a las personas más vulnerables no solo como consumidores, sino como agentes de cambio en la cadena de producción.

BDP COMO CONSUMIDORES - SODIMAC | CHILE

Sodimac es una empresa que tiene su base en Santiago y empezó sus operaciones en 1952. La empresa vende herramientas para mejorar o construir áreas de la casa. Su negocio inclusivo se llama Círculo de Especialistas (CES), y fue creado en 2005. Los CES, que incluyen a contratistas y especialistas sin educación formal, ofrecen cursos y programas para aprender buenas prácticas y conocer los productos que la compañía vende. En cinco años, en distintas ferias se ha capacitado a más de 20.000 socios y se han otorgado 3.300 becas universitarias que han permitido profesionalizar los oficios de los socios. Desde 2008, además, si un especialista ha mostrado un compromiso con la marca Sodimac, puede recibir más beneficios ingresando en el programa CES PRO.

La imagen de la empresa mejoró para el 93% de los especialistas beneficiarios. Debido a la mejora en sus capacidades, algunos especialistas se han convertido en empresarios que generan empleos en sus comunidades. Sodimac logró que el 55% de los especialistas consultados contrataran a otras personas para fortalecer sus actividades emprendedoras¹⁵.

BDP COMO PROVEEDORES | NATURA (BRASIL)

La empresa Natura fue fundada como una pequeña tienda de productos de belleza en São Paulo en 1969. Con su línea Ekos, la empresa incluyó la BdP en su estrategia de negocios a partir de la inclusión de las comunidades rurales en Brasil y otros países en Latinoamérica bajo la figura de proveedores. Ahora hay más de 20 grupos de pequeños productores rurales que cosechan los recursos de los productos de Natura y los artesanos locales asisten en la fabricación del completo¹⁶. Las relaciones con las comunidades y el medioambiente están basadas primordialmente en el respeto. Natura tiene una relación con sus proveedores que no se fundamenta en la explotación, y en la que se prioriza una visión de largo plazo. Natura tiene también su propio proceso de certificación para confirmar y asegurar la producción conjunta con la BdP.

13 Fundación Argentina de Las Empresas Sociales, disponible en: EmpresasSociales.org.

14 De acuerdo con el Banco Mundial, 2 dólares al día.

15 SNV/WBSD (2010), Negocios inclusivos: Creando Valor en América Latina.

16 Salamon, Lester (2010), Rethinking Corporate Social Engagement: Lessons from Latin America, Kumarian Press.

BDP COMO EMPLEADOS/DISTRIBUIDORES | BIENESTAR EN CASA DE NESTLÉ (PERÚ)

La iniciativa Bienestar en Casa de Nestlé Perú comenzó en 2009 e incluye la BdP en su cadena de valor como distribuidores. La compañía hizo una inversión y cambió su estructura de ventas hacia una estrategia multinivel con el objetivo de incluir la BdP. Nestlé ofrece a las personas de la BdP la opción de generar ingresos mediante la venta de sus productos; muchas optan hacerlo directamente y por catálogo. La integración entre la empresa y la BdP está apoyada por el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV).

Los buenos resultados de Nestlé se deben a que abrió un nuevo canal de venta de sus productos, y generó un ahorro en los costos de distribución regular. En 2010 apoyó a más de 350 personas para desarrollar y mejorar sus capacidades de venta logrando un aumento en su ingreso mensual con un margen de ganancia promedio del 19%. Asimismo, el programa fomenta la cultura de crédito entre las mujeres para que logren más oportunidades de acceso al sector financiero formal en el futuro¹⁷.

EMPRESAS B

Las ‘empresas B’ son un nuevo tipo de empresa que integra un sistema de transparencia que usualmente no es considerado por la RSC. Las empresas B buscan cambiar el sistema de negocios para facilitar la inclusión de las consideraciones sociales. En este sentido, cuentan una estructura legal que impulsa la toma de decisiones que no solo son bien vistas por los accionistas, sino también por la sociedad.

‘B Lab’ de Estados Unidos hace el proceso de certificación y está trabajando con Sistema B para su implementación en Sudamérica. Contar con la certificación de Empresa B significa:

- Una evaluación gratis de la empresa con información sobre la percepción que tienen otros actores; entre ellos, las autoridades locales, los empleados, la comunidad y los ambientalistas.
- Una evaluación más compleja con un empleado de B Lab (o Sistema B en Sudamérica), y la presentación de documentación apoyada que muestra las políticas medioambientales y sociales de la empresa.
- La adopción del marco legal de Empresa B, lo que usualmente incluye una enmienda a los documentos corporativos para incorporar intereses sociales.
- El 10% de las operaciones de las Empresas B son visitadas al azar para una revisión de la empresa.

El rating GIIRS (Global Impact Investing Rating System) es realizado por la organización ‘B Lab’, que hace clasificaciones de las compañías con los métodos analíticos de las empresas. Estas clasificaciones están disponibles en su sitio web, para que los consumidores apoyen a las empresas que representan sus valores, y para motivar a inversionistas a destinar su capital a inversiones con mayor impacto. El sitio web promueve que los gobiernos y las empresas internacionales implementen políticas sostenibles¹⁸.

B Lab ofrece herramientas para implementar las consideraciones sociales y medioambientales en las empresas y las inversiones sociales. Las empresas B están creciendo en Latinoamérica, y la organización de Sistema B está haciendo las gestiones legales para adoptar acuerdos de certificación de B Lab y el reconocimiento legal en cada país. Hasta este momento, se tiene planeado cubrir Chile, Argentina, Brasil y Colombia¹⁹.

CO2 BAMBÚ | NICARAGUA

CO2 Bambú es una compañía que diseña, manufactura y construye casas verdes (eco-housing) en las áreas empobrecidas de Nicaragua. La compañía recibe contratos para construir casas de bambú por parte de gobiernos, instituciones internacionales y ONG, con el objetivo de mitigar el riesgo pre-desastre e impulsar la respuesta post-desastre y la vivienda social. Finalmente, la compañía desarrolla las economías locales, por ejemplo, en RAAN, región indígena en Nicaragua, creó fuentes de empleo cuando la tasa de desempleo era de 85%. La compañía reúne los esfuerzos necesarios para generar impactos positivos: creación de trabajos y sueldos, preservación cultural y provisión de refugio e impactos medioambientales para la reforestación y la captura del dióxido de carbono. En este sentido, CO2 Bambú representa las consideraciones sociales por encima de la rentabilidad.

17 SNV/WBSD (2010), Negocios Inclusivos: Creando Valor en América Latina.

18 Certified B Corporation, disponible en: BCorporation.net.

19 Goldmark, Alex (2012), B Corps go Global: System B certifies South American Social Enterprise, Good Business.

Voluntariado Corporativo para la innovación social

Las estrategias de innovación social son instancias ideales para combinar programas de Voluntariado Corporativo (VC). Este tipo de programas busca, entre otros objetivos, cambiar la relación entre una empresa y la comunidad en la que opera para atender las necesidades de la empresa, pero también las de la comunidad. Por su parte, las estrategias de innovación social buscan cambiar la relación entre la empresa y las comunidades, buscan cambiar la noción previa en la cual raramente se incluía el papel proactivo de las comunidades.

El VC colabora con este acercamiento mediante una práctica que facilita las posibilidades de innovar, ya que los colaboradores pueden opinar sobre el desarrollo de cada proyecto, dejando atrás la práctica tradicional de pensar las innovaciones desde el escritorio de una sola persona. Así, la innovación social puede potenciar los resultados del VC, ya que generalmente maneja objetivos más ambiciosos que el voluntariado.

De esta manera, incluir un programa de VC en el marco de una estrategia más grande, visibiliza, potencia e incrementa los impactos sociales de dicho programa. Al mismo tiempo, los voluntarios perciben que su trabajo se enmarca en una acción transformadora y de largo plazo, añadiendo sentido a su labor, con una meta vinculada al desarrollo sostenible a gran escala.

En suma, el VC puede plantearse no solo como transversal a la innovación social, sino como un factor que potencia esta innovación. Diseñar y aplicar programas de VC en el marco de las estrategias de innovación social posibilita que el talento y las energías de los trabajadores se concentren para que la empresa sea innovadora, no solo a nivel de los productos y servicios que brinda o de su estrategia de negocios, sino también en temas sociales, lo que representa un salto cada día más valorado por la sociedad e incluso por el mundo corporativo.

Hay muchas oportunidades para que las empresas privadas tomen un rol activo y desarrollen la RSC en función de incluir estrategias de innovación social. Cualquier estrategia puede mejorar la imagen y la efectividad de las empresas en su rumbo hacia el desarrollo sostenible; sin embargo, cada empresa debe revisar las posibilidades para evaluar qué estrategia puede funcionar para sí y su sector.

En este momento es preciso integrar a los actores que ofrecen investigación y conocimiento para proporcionar redes que articulen, den formación e incubación y brinden apoyo al proceso de generación de nuevas empresas, o a iniciativas sociales que potencien la innovación social.

Las ideas y actores están disponibles; solamente es necesario que se organicen los esfuerzos y el sector privado asuma el rol para implementar y aprovechar las oportunidades. La falta de experiencia no puede ser un impedimento: es una oportunidad para liderar. La integración de estrategias de innovación social cambia las relaciones entre los actores de la sociedad e impulsa el desarrollo sostenible y la creación de valor.

IGNASI CARRERAS | INSTITUTO DE INNOVACIÓN SOCIAL | ESCUELA DE NEGOCIOS ESADE

“La implicación de la alta dirección y la capacidad de evaluación y aprendizaje son los dos factores clave para el éxito del VC para el Desarrollo”

Ignasi Carreras es director de Instituto de Innovación Social de la escuela de negocios Esade, uno de los centros de referencia en la divulgación de conocimiento y la formación en los ámbitos de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), liderazgo y gestión de organizaciones sociales.

Ha sido director General de Intermón Oxfam, ONG dedicada a la cooperación al desarrollo, donde trabajó durante 17 años. Es autor de libros como “Vivir solidariamente”, “Líderes para el cambio social” y “Transformar con éxito las ONG”.

RESUMEN

En 2012 el Instituto de Instituto de Innovación Social publicó un Estudio sobre los modelos de Voluntariado Corporativo en España. Asimismo, y organizó la mesa redonda ‘Luces y sombras del Voluntariado Corporativo’ con el objetivo de

debatir sobre qué funciona y qué no funciona en las distintas iniciativas. Ese mismo año organizó una jornada bajo el título ‘El valor añadido del Voluntariado Corporativo: experiencias y aprendizajes’. En ella, las empresas VIPS, PWC y DKV Seguros expusieron sus lecciones aprendidas sobre el diseño y gestión de iniciativas de VC.

Durante el proceso de investigación para la elaboración de la presente publicación, Carreras concedió una entrevista a CODESPA en la que expuso las principales claves que, según las conclusiones del trabajo del Instituto de Innovación Social en VC, llevan a las iniciativas de VC a ser exitosas.

A través de una conversación, Carreras recorre la evolución de la RSC para el Desarrollo (RSC+D) hasta llegar a las potencialidades del VC para el Desarrollo.



IGNASI CARRERAS

Se trata de buscar un buen matching entre la especialidad de la ONG y la experiencia de la empresa; entre la cultura de la ONG y la cultura de la empresa, y donde las colaboraciones no son puntuales sino que se habla de un conjunto de colaboraciones que van sumando estrategia.

Texto original: español

PREGUNTA: En los últimos años hemos visto una progresión de la implicación de la empresa en proyectos de desarrollo a través de diversas iniciativas de RSC, ¿cómo contemplan esta evolución?

CARRERAS: Pienso que en una fase inicial la empresa se estaba implicando en iniciativas de desarrollo a través de una vinculación de índole personal. La colaboración venía a través de profesionales de las empresas que por vocación personal por contribuir al desarrollo o la lucha contra la pobreza estaban en contacto con ONG e identificaban dónde y cómo su empresa podía colaborar, y estos profesionales convencían a las empresas para involucrarse en el proyecto de desarrollo. El cambio radica en que lo que era algo personal ha empezado a ser una iniciativa situada ya en el plano corporativo.

Lo que era algo personal ha empezado a ser una iniciativa situada ya en el plano corporativo

Este cambio es positivo siempre que la contribución de la empresa parta de una necesidad concreta e identificada por una ONG sobre el terreno, que requiere del aporte de experiencia por parte de las empresas. Y siempre que la empresa entienda que para contribuir a solucionar esas necesidades concretas se requiere de la expatriación por un determinado tiempo de un especialista de alto nivel.

Entiendo que hay empresas que desarrollan esta contribución desde su acción social, porque tienen esos especialistas, les interesa contribuir a esas ONG, causas y territorios pero entiendo también que estas empresas se están dando cuenta de que posibilitar que personas de sus empresas puedan tener experiencias en otras culturas y en contextos muy diferentes, es fantástico para desarrollar competencias directivas, habilidades técnicas y sobre todo para reforzar la motivación de las personas y el sentido de pertenencia a la compañía. Y aquí es donde veo ese cambio desde las iniciativas personales a las corporativas.

PREGUNTA: ¿Hasta qué punto consideras que es beneficioso para la empresa integrar acciones que persigan como objetivo la lucha contra la pobreza en su estrategia de RSC? ¿Qué motivaciones puede tener una empresa para implicarse en iniciativas de cooperación al desarrollo?

CARRERAS: A la empresa le interesa expandir su conocimiento y su presencia. Muchas de las empresas que desarrollan iniciativas de lucha contra la pobreza son globales y tienen presencia en las zonas en desarrollo donde se va a realizar ese proyecto de cooperación. Esto se da sobre todo cuando la acción tiene lugar en América Latina y Asia, mientras que en África la motivación es un tanto distinta.

Desempeñar acciones de RSC en estas zonas aporta a la empresa presencia local y le da la oportunidad, a través del Voluntariado Corporativo (VC) para el Desarrollo o internacional, de combinar capacidades de personal expatriado con capacidades locales. Y esto aporta a la empresa reconocimiento, experiencia y reputación.

Cada vez más, las empresas quieren ir más allá de contribuir únicamente con dinero. Quieren dedicar su acción social a temas que estén relacionados con su posición estratégica, con lo que la compañía sabe y quiere hacer. Y por lo tanto, quieren colaborar con menos organizaciones pero de una forma más estratégica, y quieren aportar algo más que dinero: su experiencia y conocimiento.

En esta transformación de la visión de la empresa, el VC para el Desarrollo, que es más profesional, encaja muy bien. Tiene algo de épico y de singular, y a su vez permite una alta identificación de la empresa con su tipo de contribución. Y la empresa lo puede divulgar y aprovecharlo como diferencial tanto externa como internamente, porque refuerza la reputación externa pero también mejora el sentido de pertenencia por parte de los trabajadores, que se sienten más orgullosos de su empresa.

PREGUNTA: En los últimos años, términos tan ligados a las estrategias de negocio de las empresas como son negocios inclusivos, cadenas de suministro responsable, productos para la base de la pirámide... han entrado a formar parte del debate de la RSC a nivel internacional ¿Qué motivaciones pueden tener las empresas para llevar a la práctica estas ideas como parte de su estrategia de negocio? ¿Saben hacerlo? ¿Qué pueden hacer para acercarse a crear este tipo de iniciativas?

CARRERAS: Pienso que puede ser interesante visualizar el VC para el Desarrollo como una herramienta para crear una estrategia de negocios inclusivos, pero la empresa no se lo plantea así desde el principio.

La gran ventaja que tiene el VC para el Desarrollo es que aporta una mirada diferente a lo que hacen las ONG. Indudablemente, la contribución de profesionales de las empresas al trabajo que hacen las ONG aporta creatividad e innovación a las soluciones que se plantean ante los nuevos, o no tan nuevos, retos sociales.

Pienso que puede ser interesante visualizar el VC para el Desarrollo como una herramienta para crear una estrategia de negocios inclusivos, pero la empresa no se lo plantea así desde el principio

En la respuesta a retos sociales es muy favorable el uso de la herramienta conocida como “fertilización cruzada”. Se trata de que personas con trayectorias, culturas y experiencias distintas, se unan para discutir, hablar, elaborar y diseñar conjuntamente sobre cómo se puede resolver un reto social. Se pone en contacto gente de las ONG con gente de las empresas en un contexto de desarrollo en el terreno, con temas acuciantes, y esta combinación de perfiles despierta mucho la creatividad.

Entonces, a partir de ahí, la empresa tiene mucho donde explorar. Uno de los elementos que puede aprovechar la empresa es descubrir su potencialidad para el desarrollo de nuevos productos y servicios y nuevos mercados relacionados con personas de bajos ingresos en los cuales la empresa no está presente. Pero pienso que es una derivada, no creo que las empresas se planteen desde el principio comprobar si tienen potencialidad de negocios inclusivos. Más bien pienso que es el hecho de que haya personas de la empresa que estén trabajando durante un tiempo para responder a determinadas necesidades sociales en un contexto del mundo no-lucrativo, lo que conlleva en esos profesionales, que no dejan de ser del mundo de la empresa, un planteamiento sobre qué tipo de actividades puede hacer la empresa para contribuir a esas necesidades. Y cuando regresan de su acción, o cuando hay una masa cívica de empleados que ha pasado por esa experiencia, surge la idea de dialogar sobre oportunidades de negocio y sobre cómo los productos de la empresa pueden contribuir al desarrollo.

PREGUNTA: ¿Cuál crees que es el diferencial del VC para el Desarrollo respecto al resto de tipos de VC?

CARRERAS: Seguramente es el tipo de VC que requiere un mejor diseño. Es aquel voluntariado en el que nos estamos jugando más: lleva consigo el contacto con poblaciones en situación muy delicada y requiere un esfuerzo global importante de la ONG facilitadora, del voluntario corporativo y de la organización local que lo acoge. Y si tiene éxito, el beneficio puede ser un gran avance; pero si fracasa, puede impedir el desarrollo de otras acciones de colaboración entre la empresa y la ONG.

En ese sentido, puede haber mucho valor añadido en este tipo de VC. En las situaciones muy adversas es cuando hay más potencial para transformar y hacer cambios más radicales.

Entonces, la integración de gente de la empresa con experiencia, de la mano de una organización que les permite conocer otra cultura y otro contexto de una forma colaborativa, puede conllevar un impacto realmente alto en el proyecto.

Creo mucho en un tipo de voluntariado profesional, más profundo y en el que se descubre una necesidad y se requiere una respuesta especializada que la empresa tiene la capacidad de dar.

PREGUNTA: ¿Qué crees que sería necesario para que los programas de VC para el Desarrollo funcionasen mejor? ¿Cómo piensas que se podría maximizar ese diferencial?

CARRERAS: La iniciativa debe partir de las ONG. Si se trata de una ONG con unas áreas de especialización y competencias, que identifica una serie de retos e innovaciones que quiere incorporar en su enfoque de desarrollo, esa ONG se preocupa por encontrar empresas que estén trabajando en esos ámbitos con políticas de RSC y cultura corporativa favorable a ofrecer voluntarios profesionales. Eso genera una colaboración estratégica donde la ONG y la empresa van pensando de forma conjunta sobre los retos.

Se trata de buscar un buen matching entre la especialidad de la ONG y la experiencia de la empresa; entre la cultura de la ONG y la cultura de la empresa, y donde las colaboraciones no son puntuales sino que se habla de un conjunto de colaboraciones que van sumando estrategia. Y cuando hablo de las ONG me refiero tanto a las facilitadoras como a las organizaciones locales que trabajan en proyectos de cooperación al desarrollo.

PREGUNTA: En un reciente estudio que han llevado a cabo desde ESADE se habla del impacto de los distintos modelos de VC y se muestran 5 factores de éxito. ¿Cómo cree que se aplican estos factores de éxito al modelo del VC para el Desarrollo?

CARRERAS: A través de esta investigación sobre VC hemos concluido que se dan cinco factores de éxito:

1. Implicación de la alta dirección
2. Asignación de recursos
3. Acciones basadas en necesidades reales
4. Buen diseño en la implementación y procesos
5. Capacidad de valoración y aprendizaje

Creo mucho en un tipo de voluntariado profesional, más profundo y en el que se descubre una necesidad y se requiere una respuesta especializada que la empresa tiene la capacidad de dar

Con ello, se podría decir que cuando se da el primer factor, implicación de la alta dirección, y el último, la capacidad de valoración y aprendizaje, se acaban cumpliendo el resto de factores como consecuencia. Si se da el compromiso de la alta dirección pero no hay capacidad de aprendizaje, se pueden hacer muchas cosas, pero no se va mejorando. Por otro lado, si no se da la implicación de la dirección, es posible que se hagan actuaciones de VC que no tengan el suficiente contenido.

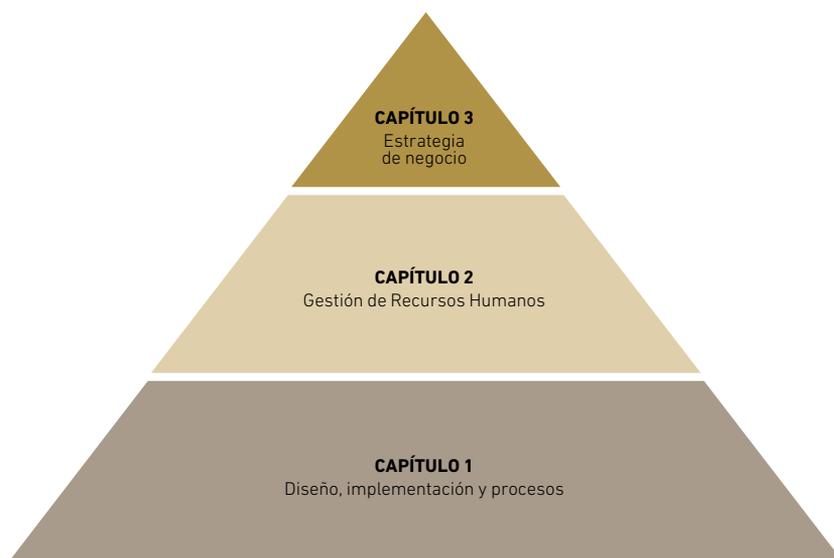
Pero si se dan los dos factores, consecuentemente la empresa acaba poniendo los suficientes recursos; es muy clara buscando el impacto social y tratando de dar respuesta a las necesidades sociales reales, y no solo a lo que quiere hacer la empresa; y, por último, se pone énfasis en tener un buen diseño para crear unos procesos adecuados. El gran reto es combinar el primer y último factor, porque quiere decir que la empresa tiene ganas de mejorar y de hacerlo de forma sostenible.

PREGUNTA: Para concluir, ¿qué considera necesario para que las empresas se involucren en iniciativas de desarrollo?

CARRERAS: La empresa del futuro es una empresa competitiva, innovadora y con visión global e internacional. Y al mismo tiempo, busca no sólo ser competitiva, sino responsable.

Creo que los programas de VC para el Desarrollo refuerzan ese carácter internacional de las personas de la empresa: les permiten ser creativos e innovadores en contextos muy distintos, y refuerzan ese sentido de contribuir con impacto a mejorar la sociedad. Y eso conlleva una aportación a la construcción de un mundo mejor, pero también a crear empresas más competitivas.

El Voluntariado C para el Desarrollo



Corporativo o en la práctica

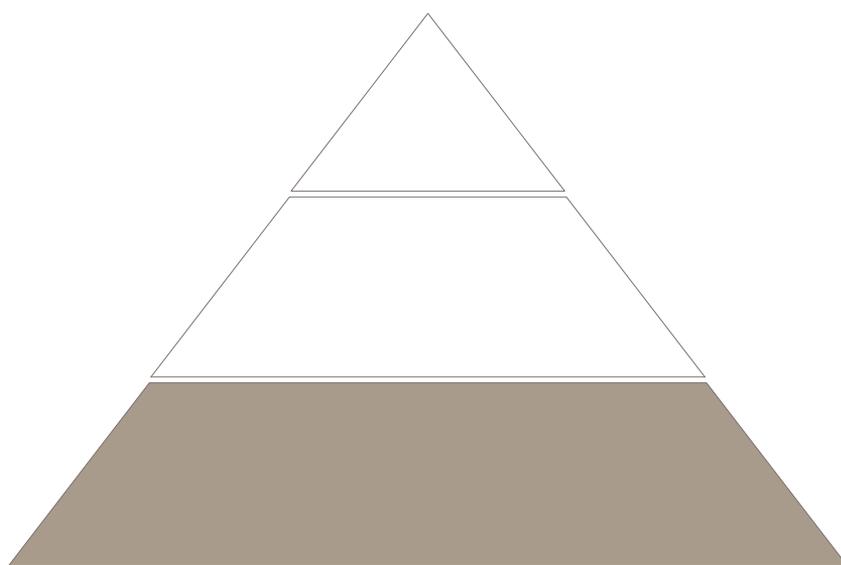
PARTE 2

INTRODUCCIÓN

Tras una introducción a los conceptos más generales y al contexto del Voluntariado Corporativo (VC) para el Desarrollo en la primera parte de este libro, a continuación se abordan tres aspectos clave de la práctica y debate en torno al VC para el Desarrollo:

- cómo iniciar la exploración, implementación y puesta en marcha de un programa de este tipo
- cuál es el potencial en relación a la gestión de los recursos humanos y cómo aprovecharlo
- cómo sacar el máximo partido de estos programas alineándonos con la estrategia de negocio

A través de la experiencia y visión de expertos en la materia y con ejemplos reales presentados a través de estudios de casos prácticos, en esta segunda parte del libro se abordan las preguntas críticas, dificultades, desafíos, oportunidades y posibilidades que las iniciativas de VC para el Desarrollo pueden presentar, haciendo hincapié en las buenas prácticas que compañías líderes en diferentes sectores han aprendido, desarrollado y llevado a la práctica con éxito.



Diseño, implementación y procesos para el VC para el Desarrollo

CAPÍTULO 1



Introducción

Cómo construir de la nada un programa de VC para el Desarrollo

Desde que en las últimas décadas el sector empresarial se ha implicado en la búsqueda de soluciones a los grandes problemas globales, el diálogo y acercamiento de posturas entre sector privado y tercer sector ha sido una de las claves para mejorar la contribución empresarial al desarrollo. Dentro de la estrategia de RSC, el Voluntariado Corporativo (VC) se posiciona como una de las iniciativas con mayor potencial de impacto tanto en la solución de problemas como en la sensibilización e implicación de la sociedad.

Ante los beneficios, impacto y atractivo de la propuesta que el VC presenta, y en particular el VC para el Desarrollo, cada vez más empresas se plantean explorar e incorporar este tipo de iniciativas dentro de sus políticas y actividad de RSC.

Una vez tomada dicha decisión, las opciones a considerar son muchas y los pasos a seguir están llenos de incertidumbre, sobre todo porque suele tratarse de un ámbito nuevo y distinto para los gestores y responsables de implementar dichos programas en las empresas.

Es fundamental, entonces, contar con orientación sobre cómo iniciar el estudio e implementación de programas de VC en general, y VC para el Desarrollo en particular.

Los ensayos

Jarvis y Parker, expertos en VC y fundadores de Realized Worth, presentan en su ensayo '**Siete pasos para el éxito. Una guía para iniciar proyectos de VC desde cero**', orientaciones fundamentales para comenzar la exploración de este tipo de programas, y lograr el éxito en su implementación cuando en la empresa no hay experiencia ni iniciativas previas de este tipo. Con herramientas y lenguaje propios del entorno empresarial, se presenta un proceso de auto análisis y revisión en el que en cada paso se incluyen acciones concretas, pautas y recursos.

En su ensayo, Jarvis y Parker mencionan que para asegurar una participación amplia en los programas de VC, es fundamental identificar al grupo de empleados clave por el éxito.

En relación a esto, el segundo ensayo, '**El papel clave para el Súpervoluntario. Embajador, inspirador y dinamizador**' introduce la figura del 'Súpervoluntario', aquel que se implica, compromete e impulsa la acción de voluntariado desde su entusiasmo y capacidad. A través de un ejemplo de súpervoluntarios de Barclays en Kenia y de una entrevista, el ensayo refleja el potencial de estos súpervoluntarios de impulsar e influir en el ambiente laboral y la imagen corporativa de la empresa, y cómo, por su capacidad y entusiasmo para liderar e impulsar, se constituyen en agentes clave para los gestores del VC a la hora de implementar y desarrollar iniciativas de VC en la empresa.

Cuando el acercamiento al VC se realiza con un enfoque internacional, se abre la posibilidad del VC para el Desarrollo. El alto potencial de impacto de este modelo implica también alto requerimiento de organización y coordinación. Desde la larga experiencia de su trabajo en programas de VC para el Desarrollo, Fundación CODESPA detalla de manera práctica y didáctica en el ensayo **‘Guía práctica para la implementación de programas de VC para el Desarrollo’** las fases a seguir y las claves del éxito en la implementación de un proyecto específico de VC para el Desarrollo, subrayando aspectos críticos para el éxito e impacto en todos y cada uno de los participantes.

Y es que resulta clave para el éxito de todo proyecto que todos los participantes se beneficien. Para ello, empresa y ONG tienen que llegar a un punto de encuentro en el que sus intereses se unan. Así, Poyatos, Subdirector de Fundar, ONG de referencia en gestión del voluntariado en España, ofrece en su ensayo **‘El Voluntariado Corporativo desde la perspectiva de ONG y beneficiarios. Propuestas para incrementar su impacto y beneficios’**, el punto de vista de las ONG y beneficiarios ante el VC, y ofrece pautas para llegar al entendimiento y garantizar la sostenibilidad de la relación entre empresa y ONG de cara a abrir la puerta hacia una alianza de alto impacto social.

En la misma línea de construir y fomentar esa relación entre empresa y ONG, y a partir de la amplia experiencia de Business In The Community como agente facilitador e intermediario, el ensayo de Todd **“Agentes intermediarios. Un puente entre el mundo empresarial y el social”** presenta la participación de los empleados en la comunidad como una de las maneras más exitosas de alcanzar un diálogo interesante entre empresa y comunidad. Para ello, destaca la orientación hacia las alianzas de largo plazo entre empresas y ONG, y el papel clave de las organizaciones que trabajan facilitando el entendimiento entre los distintos terrenos y lenguajes de empresas y comunidades.

Para terminar el capítulo, Fundación Telefónica ofrece en el último ensayo, **“Estrategias globales, proyectos locales. Diseño de iniciativas de VC adaptadas a los contextos, intereses y motivaciones de los empleados”**, ideas que pueden servir de referencia e inspiración para gestores de VC. Se trata de aprendizajes extraídos a partir de la experiencia con el programa Voluntarios Telefónica, la iniciativa que canaliza y promueve la implicación social de los empleados del Grupo Telefónica y que la ha convertido en institución de referencia en sus iniciativas de VC en general, y VC para el Desarrollo en particular. Se abordan cuestiones como la gestión del VC desde una fundación empresarial y a nivel global y local, y se presentan claves para alcanzar el éxito en la implementación y desarrollo de VC.

Estudios de caso

A través de cuatro estudios de caso conocemos en detalle cómo empresas muy diferentes crean y alcanzan el éxito en sus programas de VC para el Desarrollo. Cada uno de los casos muestra cómo sus gestores llevan a cabo la implementación y desarrollo de estos programas ajustándolos a sus circunstancias y objetivos.

El caso de la institución financiera **“la Caixa”** presenta la creación, implementación y evolución de un programa que busca, como objetivo principal, maximizar el impacto social de las acciones de los voluntarios. Para ello, la motivación y coordinación de los voluntarios se constituyen en elementos clave.

La cadena **NH Hoteles** refleja a través de su programa cómo una empresa puede conocer y desarrollar el potencial de su implicación en iniciativas de lucha contra la pobreza a través del VC para el Desarrollo, y cómo una experiencia puntual positiva puede desencadenar una nueva línea estratégica de Responsabilidad Social Corporativa para el Desarrollo (RSC+D).

Por último, el análisis de la iniciativa de **Canal de Isabel II**, empresa responsable de la gestión del ciclo del agua en Madrid, muestra cómo se coordina una bolsa de voluntariados disponible para intervenciones tanto de emergencia como de cooperación al desarrollo, y cómo se gestionan las expectativas cuando hay discrepancia entre oferta de voluntarios y oportunidades de voluntariado.





FUNDACIÓN CODESPA

Guía práctica para la implementación de iniciativas de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo

El modelo 'Profesionales para el Desarrollo' de CODESPA

Fundación CODESPA es una organización sin ánimo de lucro, sin fines políticos ni religiosos, dedicada desde hace veinticinco años a la cooperación internacional al desarrollo. Partiendo de la confianza en la capacidad humana para construir un mundo más equitativo y justo, su misión consiste en proporcionar oportunidades a las personas para que puedan, a través del trabajo, desarrollar sus capacidades y ser protagonistas de su propio desarrollo.

Las áreas de especialización de CODESPA son el acceso a las microfinanzas, el mercado y la formación para el empleo. La fundación gestiona más de cien proyectos en diecisiete países de América Latina, Asia y África a través de nueve delegaciones internacionales.

RESUMEN

Las particularidades que definen a los programas de VC para el Desarrollo son las que dan lugar a que se generen sus grandes beneficios y su alto potencial de impacto en todos los participantes, tanto en los países en desarrollo como en los países desarrollados. Pero a su vez, esas particularidades, y esa participación de múltiples agentes, requieren de un alto nivel de planificación y coordinación entre todas las partes implicadas. Este ensayo, con un enfoque práctico y basado en la experiencia de más de 10 años de Fundación CODESPA, presenta las distintas fases a seguir cuando se desea llevar a cabo con éxito un proyecto específico de VC para el Desarrollo. A través de un esquema desarrollado por Fundación CODESPA y Boston Consulting Group, el ensayo es una guía tanto para los gestores de RSC o VC en las empresas, como para ONG que quieren embarcarse en la alianza que supone una iniciativa de este tipo. En cada una de las fases, desde la identificación del proyecto y las partes, hasta la evaluación del conjunto, se destacan las actividades a realizar y los factores de éxito a tener en cuenta para facilitar el proceso y garantizar el éxito e impacto deseado.



CODESPA creó en 2001 el programa de Voluntariado Corporativo 'Profesionales para el Desarrollo'. Tras más de diez años de experiencia, la ONG quiere compartir sus principales aprendizajes sobre una iniciativa en la que han colaborado cerca de 150 empleados de empresas como Price WaterHouse Coopers, Carrefour o KPMG, contribuyendo con sus conocimientos a mejorar la calidad de vida de miles de personas que trabajan con CODESPA.

El programa ‘**Profesionales para el desarrollo**’¹ es el programa de Voluntariado Corporativo (VC) para el Desarrollo creado por Fundación CODESPA en el año 2001, y se conforma como una de las iniciativas pioneras en España en el ámbito del VC. A través de ‘Profesionales para el desarrollo’, empresas y empleados se unen para realizar voluntariado en proyectos de CODESPA destinados a la erradicación de la pobreza y la mejora de la calidad de vida de las personas en países en desarrollo.

La iniciativa “Profesionales para el Desarrollo” tiene un doble objetivo: lograr la implicación de las empresas y los empleados en la lucha contra la pobreza y, además, sensibilizar al resto de la organización y sociedad en general sobre la problemática de los países en desarrollo y cómo las posibles soluciones están al alcance de cualquier empresa.

Después de 10 años de implementación del programa y tras la participación de múltiples empresas y voluntarios, se ha llevado a cabo un proceso de revisión con el objetivo de maximizar el impacto de esta iniciativa, en la que confluyen valores y objetivos de empresas, empleados, comunidades locales y CODESPA. Gracias a la colaboración pro-bono de la consultora internacional The Boston Consulting Group, se han revisado los procedimientos del programa y los papeles que cada una de las partes desempeñan. La meta era sistematizar y formalizar el proceso que se había estado desarrollando, y definir los factores clave que garantizaban el éxito de este programa de VC para el Desarrollo. La experiencia en la gestión de más de 20 programas con empresas de diferentes sectores es la base sobre la que se ha definido un modelo de proceso que se presenta a continuación.

De esta forma, se ha llegado a un modelo compuesto por cuatro fases que determinan el camino a seguir para garantizar una buena gestión de este tipo de programas. A continuación, se detallan los pasos necesarios en cada una de estas cuatro fases y se aportan factores críticos que se han de tener en cuenta para maximizar el impacto y los beneficios que el VC para el Desarrollo puede generar para todas y cada una de las partes implicadas.

VC para el Desarrollo: características, beneficios y potencialidades

El VC para el Desarrollo es aquel impulsado desde las empresas y sus empleados y que se implementa en zonas en desarrollo, con la intención de mejorar las condiciones de vida de colectivos de escasos recursos. Estas iniciativas son una de las mejores herramientas para la

transferencia de conocimientos profesionales y técnicos de las empresas y sus profesionales hacia estas zonas, al tiempo que se refuerzan los valores empresariales y el desarrollo de habilidades, y se logra integrar en la RSC de las empresas el aporte y participación de los empleados.

SOCIOS PARA EL DESARROLLO

Un ejemplo de relación Ganar-Ganar

En los programas de VC para el Desarrollo, la empresa y la organización facilitadora se convierten en socios para el desarrollo, trabajando en equipo desde sus capacidades para garantizar el éxito de un proyecto conjunto

Frente a otras modalidades de VC, este se caracteriza por varios elementos particulares:

- **Voluntariado profesional.** Las actividades del voluntario están directamente relacionadas con sus conocimientos y experiencia profesional, con el fin de fomentar la transferencia de conocimiento y capacidades.
- **Duración de la acción y mayor inversión por persona.** De cara a que el voluntariado del empleado genere un impacto sustancial, se requiere de una acción que mantenga una duración suficiente (no inferior a dos semanas). En el enfoque de un VC para el Desarrollo internacional, los voluntarios han de realizar un viaje transnacional, por lo que la inversión por empleado es relativamente mayor en relación con otro tipo de voluntariado con enfoque local.
- **Empresa con cultura de compromiso para la erradicación de la pobreza.** Las compañías que incorporan estos programas son empresas que han evolucionado hacia un compromiso integral y permanente hacia el desarrollo. Además, es deseable que haya una relación de confianza y un conocimiento mutuo entre una ONG o programa social y la empresa, basado en experiencias previas de trabajo conjunto.
- **Alto nivel de formación y sensibilización.** Los empleados que se unen a esta iniciativa son voluntarios con un especial nivel de compromiso y preparación ante la realidad y contexto de pobreza al que van a dirigir su acción. De este modo, antes del desplazamiento a la zona de intervención, el voluntario se implica en la definición y planificación de su trabajo en terreno y recibe formación y sensibilización especializada en cooperación.
- **Requieren de diálogo y coordinación entre distintos actores** sociales y personas con un perfil y visión de la realidad muy diversa, y que trabajan en equipo por un mismo objetivo.

¹ Para información más detallada ver: www.codespa.org/proyectos/voluntariado-corporativo-desarrollo

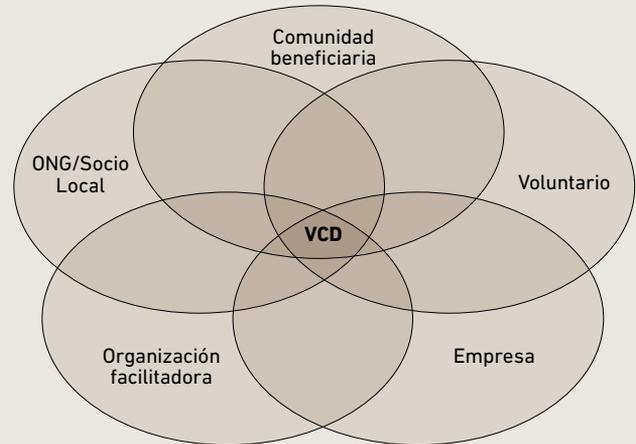


Un programa de VC para el Desarrollo puede configurarse por una serie de actores diferentes. Igualmente, la estructura organizativa entre ellos puede adquirir formas diferentes y es posible que sus interrelaciones fluyan en diversas direcciones.

Aunque los actores pueden cambiar en función de las posibilidades del programa, desde un punto de vista ideal este debería estar configurado por una interrelación de actores cuyos papeles fuesen:

- i. **Empleados de la empresa**, que se convierten en voluntarios corporativos. Son empleados que ponen sus conocimientos profesionales y experiencia al servicio del desarrollo.
- ii. **Empresa**, como organización que apoya e integra el voluntariado en su acción social. El agente que representa el punto de vista de la empresa suele ser el gestor del programa de VC o el responsable de RSC.
Desde el punto de vista de la empresa y su relación con el país en desarrollo, se pueden contemplar diferentes puntos de partida para la gestión de programas de VC para el Desarrollo:
 1. Multinationales que cuentan con presencia en el país en desarrollo y desean extender su RSC hacia los grupos de interés de la zona en cuestión².
 2. Empresas sin presencia en el país en desarrollo que, dentro de su acción social, entienden que la pobreza es un problema global y actúan movidos por un compromiso por su erradicación.
- iii. **Organización facilitadora**, representada por una ONG internacional con experiencia en cooperación y con una estructura de trabajo vinculada a países en desarrollo. En ella recaería la coordinación global del proceso y de los diversos actores.
- iv. **ONG o socio local**, que trabaja como contraparte de la organización facilitadora en el país en desarrollo. En ocasiones, la organización facilitadora interviene directamente con la comunidad, por lo que este agente es sustituido por su propio personal.
- v. **Comunidades beneficiarias**, que son las personas con y para las que se trabaja en los proyectos, y que se verán afectadas por el impacto del programa.

AGENTES IMPLICADOS EN LOS PROGRAMAS DE VC PARA EL DESARROLLO



Fuente: entrevistas BCG, experiencia CODESPA

Teniendo en cuenta el modelo de programa y lo que implica, todos los agentes que participan son, a su vez, beneficiarios de una manera u otra. En diversos encuentros y foros especializados, las organizaciones que trabajan en el ámbito del VC para el Desarrollo coinciden en que, si son gestionadas correctamente, estas iniciativas albergan interesantes beneficios para todas las partes implicadas.

El modelo de 'Profesionales para el Desarrollo' que ha sido consolidado por The Boston Consulting Group está compuesto por cuatro fases que determinan el camino a seguir para garantizar una buena gestión de este tipo de programas. En cada una de estas fases existen factores de éxito que pueden maximizar el impacto y los beneficios del VC para el Desarrollo para todas y cada una de las partes implicadas

² Una variante serían aquellas empresas con sede en el país en desarrollo que, dentro de su acción social, dedican esfuerzos a la erradicación de la pobreza local del propio entorno donde están instauradas. En este sentido, la variable del intercambio cultural y de realidades no sería tan determinante como lo es en la variedad de VC en la que hay una experiencia transnacional.

BENEFICIOS PARA LAS PARTES PARTICIPANTES EN LOS PROGRAMAS DE VC PARA EL DESARROLLO			
Comunidad beneficiaria y ONG local	Empresa	Voluntarios	Organización facilitadora
<ul style="list-style-type: none"> • Contribución a la mejora en la calidad de vida • Aprendizaje de nuevos conocimientos y habilidades • Conocimiento de realidades y culturas diferentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor clima organizacional: motivación, satisfacción y sentimiento de pertenencia de los empleados • Mejora de la atracción y retención del talento • Diferenciación y mejora en la imagen corporativa • Posicionamiento en el ámbito de la RSC • Posibilidad de conocer nuevos mercados y contextos en los que actuar • Alta integración de los empleados en la acción social de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de satisfacción en el trabajo • Aprendizaje de nuevas habilidades (Por ejemplo: liderazgo o gestión del trabajo en contextos no habituales) • Experiencia de trabajar en otra cultura y en un país en desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> • Posible punto de partida para una colaboración más profunda con la empresa • Aprovechamiento de recursos humanos especializados para la asistencia técnica en los proyectos • Incremento de satisfacción entre el personal al poder compartir el conocimiento

Fases y claves para la puesta en marcha de programas de VC para el Desarrollo

El programa 'Profesionales para el Desarrollo' promueve acciones de VC que permiten una participación activa de la empresa en iniciativas de lucha contra la pobreza, a través del aporte cualificado de sus empleados. El programa busca optimizar las posibilidades que brinda el VC como herramienta, engranada en la RSC de las empresas, de realizar una contribución sustancial al desarrollo. Al mismo tiempo, los voluntarios acceden a una experiencia vital y profesional de excepcional valor y la empresa tiene acceso a conocer una realidad social que es capaz de transformar y que puede ser fuente de innovación social.

Como se verá más adelante, los beneficios derivados de la filosofía de trabajo que empapa el programa 'Profesionales para el Desarrollo' son muchos, y la experiencia y aprendizajes de más de 10 años de trabajo en este campo confirman el potencial del modelo.



Voluntarios de Grupo Antena 3 crearon materiales de promoción para una iniciativa de Turismo Comunitario de CODESPA



PROCESO PARA LA GESTIÓN DE PROGRAMAS DE VC PARA EL DESARROLLO

Como se ha mencionado anteriormente, combinando experiencia, investigación y análisis, CODESPA y la consultora internacional The Boston Consulting Group han formalizado el proceso de implementación de programas de VC para el Desarrollo en base a una estructura de cuatro fases.

Cada fase abarca actividades y tareas que se constituyen en pilares básicos del proceso, y a lo largo de las cuatro fases se han identificado once factores de éxito: integración en la empresa, impacto potencial del proyecto, comunicación a lo largo de todo el proceso, entender

CODESPA y BCG han formalizado el proceso de implementación de programas de VC para el Desarrollo en base a una estructura de cuatro fases y once factores de éxito

todo el contexto de la intervención, perfil de los voluntarios, compromiso con los objetivos, gestión de expectativas, seguimiento periódico, flujo de información constante, formalización de la evaluación, e impulso a la sensibilización.



11 factores críticos de éxito en la implementación de programas de VC para el Desarrollo

1. **Integración en la empresa:** para sacar el máximo partido a la iniciativa y aprovechar todo el potencial de cambio social del VC para el Desarrollo. El programa debe estar integrado en las políticas de RSC y contar con el respaldo de la alta dirección, así como con la implicación de varios departamentos de la empresa (RRHH, Comunicación, Operaciones, etc.)
2. **Impacto potencial del proyecto:** los objetivos, impacto y recursos necesarios deben estar claros. El proyecto debe abordar necesidades sociales que puedan beneficiarse de las principales competencias de la empresa.
3. **Comunicación a lo largo del proceso:** es necesaria una adecuada gestión de la comunicación, así como la elaboración de un plan de comunicación interno y externo completo.
4. **Entender el contexto de la intervención:** para ajustar expectativas y entender y gestionar la intervención.
5. **Perfil de los voluntarios:** dado su papel clave, deben contar con capacidades técnicas y habilidades personales, además de formación e información adecuada.
6. **Compromiso con los objetivos:** los voluntarios deben involucrarse en la planificación de su trabajo y la identificación de necesidades, firmando un compromiso con los objetivos del proyecto.
7. **Gestión de expectativas:** para garantizar que empresa y voluntarios comprenden las posibilidades y limitaciones de la intervención.
8. **Seguimiento periódico:** el establecimiento de puntos y pautas de seguimiento facilita la medición del proyecto y posterior evaluación.
9. **Flujo de información constante:** la comunicación fluida entre los distintos agentes garantiza la calidad del trabajo así como la implicación y confianza de la empresa.
10. **Formalización de la evaluación:** a través de la recogida de inputs, el análisis de la información y la elaboración de informes, se obtienen herramientas clave para la mejora de procesos y proyectos futuros.
11. **Impulso a la sensibilización y retroalimentación:** finalizada la acción de voluntariado, es fundamental trasladar la experiencia al conjunto de la empresa. Asimismo, es importante que los voluntarios puedan canalizar internamente ideas y proyectos que, integrados en la RSC o incluso en el negocio de la empresa, puedan suponer una mayor contribución social de la misma empresa. Esto implica crear los espacios para que la experiencia del VC contribuya a dinamizar procesos empresariales de innovación social.

Esta estructuración es una **propuesta para facilitar la implementación y asegurar que el programa de VC para el Desarrollo se lleva a cabo considerando todos los aspectos relevantes** del mismo.

Es fundamental que en el planteamiento del proceso estén presentes todos los actores que forman parte del VC para el Desarrollo (empresa, voluntarios, ONG internacional facilitadora, ONG o proyecto social ubicado en el país de destino, y beneficiarios).

Es particularmente relevante en la gestación y gestión del proceso el papel de la ONG internacional o ONG facilitadora. Esta será la que facilite el vínculo y la coordinación entre la empresa y el proyecto social, será garante de la adecuada identificación de las necesidades de la ONG en el país del destino, y optimizará el matching de las necesidades con lo que la empresa puede ofrecer³.

FASES Y ACTIVIDADES DEL PROCESO

A continuación se presentan las cuatro fases de la implementación de un programa de VC para el Desarrollo con las actividades más importantes a realizar.

1. Fase de Identificación

Se define el potencial del programa de VC para el Desarrollo y se determina la coherencia del mismo con la estrategia de RSC y de negocios, perfil y políticas la empresa. Las actividades en esta fase se organizan en tres bloques de tareas consecutivas:

1.1. Definir prioridades y objetivos de la empresa

Si bien este es un trabajo de la empresa, lograr la máxima coherencia del programa de VC para el Desarrollo con la estrategia empresarial implica que la organización facilitadora apoye a la hora de **explicitar los objetivos** y beneficios que la empresa busca al desarrollar un programa de VC para el Desarrollo; **definir las preferencias de tipo de proyecto** en cuanto al campo de intervención, área geográfica y comunidad beneficiaria; **ajustar las expectativas** al contexto y potencial de la intervención; **definir los recursos** que la empresa quiere dedicar, y **planificar la integración del programa** en las distintas áreas de la empresa.

³ En otros países, el rol de la ONG facilitadora se expresa con el término matchmaking NGO, aunque a nuestro modo de ver, tal y como se describe en este ensayo, esa definición resulta algo reduccionista dado que el término no deja entrever el valor que aporta y genera la ONG internacional en el proceso.

CODESPA cuenta con una *Guía para la puesta en marcha de un Programa de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo* en la que se presenta más información sobre este tipo de iniciativas y sobre su proceso de implementación, detallando las actividades que conlleva, destacando los factores críticos de éxito, subrayando buenas prácticas, e incluyendo plantillas y herramientas de trabajo para apoyar y guiar paso a paso en la implementación de programas de VC para el Desarrollo

1.2. Identificar y analizar el proyecto específico

La organización facilitadora es responsable de construir la base del programa de VC para el Desarrollo identificando un proyecto adecuado y una ONG local de confianza. Debe **buscar un proyecto que encaje** con el tipo de acción de voluntariado y objetivos y prioridades definidos por la empresa; **asegurar que el proyecto escogido tendrá el potencial de crear impacto sostenible**; **definir los recursos necesarios**, incluyendo la aportación de conocimientos y experiencia de los voluntarios; **definir los objetivos de la colaboración con la empresa**, y especificar un macro-calendario del proceso.

1.3. Analizar la coherencia del proyecto específico con la estrategia de la empresa

Empresa y organización facilitadora conjuntamente deben **especificar la coherencia e integración del proyecto con la línea de actuación de la RSC de la empresa**, revisando la estrategia geográfica y de negocio de la empresa, la existencia de las habilidades técnicas necesarias en los empleados, la filosofía y valores de trabajo, y el potencial del proyecto en términos de comunicación interna y externa. Es el momento de **esbozar un plan de trabajo** que garantice que el programa es adecuado a los recursos disponibles de la empresa.

2. Fase de Preparación

Se busca alinear y concretar los objetivos específicos del proyecto, siendo crítico para lograr la máxima eficiencia y eficacia en la posterior fase de ejecución. Se identifican seis bloques de actividades orientados a formalizar acuerdos y preparar recursos:



2.1. *Formalizar el convenio de colaboración entre la empresa y la organización facilitadora*

Plasmar por escrito los términos del acuerdo de colaboración: **concretando los objetivos** del programa y los **recursos** disponibles; **definiendo las funciones y papeles** de cada agente, y asignando tareas y responsabilidades; **investigando opciones de apalancamiento de recursos**; y **definiendo las condiciones de participación** de los voluntarios.

2.2. *Definir el plan de comunicación*

Tanto **interna** como **externamente**, la labor de comunicación es clave en los programas de VC para el Desarrollo, y la gestión de la comunicación es un factor crítico para alcanzar el objetivo común de sensibilización que toda iniciativa de este tipo persigue.

2.3. *Seleccionar candidatos*

Es fundamental seleccionar voluntarios preparados para afrontar el reto personal y profesional que los programas de VC para el Desarrollo conllevan. Organización facilitadora y empresa colaboran para: **definir el perfil de los voluntarios**; **informar en la empresa** acerca del inicio del proceso de selección; **desarrollar una guía de entrevistas**; entrevistar y **seleccionar a los candidatos**, garantizando la implicación constante de la empresa y el papel decisivo de la organización facilitadora; **comunicar el resultado del proceso de selección**; **organizar los voluntarios** para su formación y posterior trabajo; y **asentar la incorporación a la ONG**.

2.4. *Preparar la logística, viajes de los voluntarios y su adaptación a un entorno de pobreza*

Un aspecto que se ha identificado como crítico es la preocupación de las empresas por la seguridad de los voluntarios durante su estancia en el país en desarrollo. Garantizar la seguridad de los voluntarios, y asegurar que están formados, y que cuentan con un plan de trabajo ajustado al contexto, son tareas fundamentales de la organización facilitadora.

2.5. *Preparar a los voluntarios y gestionar expectativas*

La experiencia y capacidad de la organización facilitadora en la preparación de los voluntarios es uno de los grandes valores añadidos de la colaboración. Las organizaciones facilitadoras desempeñan una labor fundamental **proporcionando formación a los voluntarios** que se van a enfrentar a contextos de pobreza desconocidos; **orientando su rol y actitud en el trabajo** con

poblaciones pobres; **proporcionando información sobre el país** de destino; **organizando encuentros entre voluntarios**; **dando información sobre la ONG** que realiza la labor facilitadora; **explicando el proyecto**; concretando los objetivos de trabajo en un **plan de actuación para cada voluntario**; y **gestionando expectativas** sobre el proyecto, el contexto y el desarrollo de competencias.

2.6. *Informar al socio local y a la comunidad beneficiaria*

La **comunicación y colaboración con los agentes** implicados desde el país en desarrollo es fundamental para asegurar la sostenibilidad e impacto del proyecto, no solo en términos de beneficios para la comunidad, sino también en relación a la satisfacción y sensibilización de los voluntarios y, en última instancia, de la empresa.

3. *Fase de Ejecución*

Se trabaja para alcanzar los objetivos que se establecieron en las fases previas. El socio local y/o los miembros de la organización facilitadora en el país de destino adoptan ahora un rol más activo y de implicación directa con los voluntarios.

3.1. *Dar la bienvenida y acoger a los voluntarios en el lugar de destino*

Apoyando a que la **adaptación sea lo más rápida posible**, organizando la llegada e incorporación de los voluntarios al trabajo.

3.2. *Gestionar el proyecto*

La **ejecución de la acción de voluntariado** implica coordinación entre organización facilitadora, socio local y voluntarios, y actividades como la presentación de los agentes locales; la convocatoria de reuniones; revisión y reajuste de objetivos; establecimiento de visitas de campo y reuniones de seguimiento, así como reuniones de conclusión y cierre del proyecto.

3.3. *Acompañar a los voluntarios durante la estancia*

Es importante que los voluntarios se encuentren cómodos, seguros y apoyados para garantizar su desempeño en la consecución de los objetivos del proyecto, su disposición en el logro de los objetivos de desarrollo personal, y su posterior implicación en labores de sensibilización. La organización facilitadora que ha gestionado el programa debe mantener comunicación regular y directa con los voluntarios.

3.4. *Informar y facilitar feedback a la empresa con regularidad*

Durante el tiempo en el que los voluntarios se encuentran desplazados al proyecto, la organización facilitadora debe **dotar periódicamente de información, avances y novedades** al gestor del programa en la empresa, tanto sobre la evolución del proyecto como sobre el estado de los voluntarios.

4. Fase de seguimiento y evaluación

Se realiza la evaluación de todo el programa, siendo la organización facilitadora responsable de la coordinación y liderazgo de este proceso. Para la empresa, por su parte, es momento de trabajar en la implementación del plan de comunicación externa.

4.1. *Recoger y evaluar información y feedback*

La labor de la organización facilitadora implica **recopilar la información objetiva** del proyecto y la información de opinión; **analizar los datos; y preparar informes de evaluación.**

4.2. *Debatir los informes e identificar mejoras para futuras acciones*

Como parte del proceso de aprendizaje, los **distintos agentes** participantes en el programa de VC para el Desarrollo se han de reunir para **revisar los resultados e impactos** del conjunto del programa y de la acción concreta de los voluntarios. Es altamente recomendable realizar reuniones de valoración con los empleados a su vuelta, conocer de primera mano sus comentarios sobre las potencialidades del programa y del trabajo realizado que han identificado, recopilar propuestas de mejora, entre otras, y comentar los aspectos que hayan sido identificados dentro del proceso de evaluación.

4.3. *Implantar el plan de comunicación interno y externo en la empresa*

La implementación del plan de comunicación interno implica **comunicar los resultados del proyecto** en la empresa y **medir el alcance e impacto de dicha comunicación** en los distintos niveles y áreas de empleados.

La implementación del plan de comunicación externo es fundamental como culminación del proceso, e implica **comunicar los resultados del proyecto al entorno de la empresa y medir el alcance e impacto de esta comunicación.**

La gestión de la imagen corporativa es clave para el área de RSC, y la labor de sensibilización y difusión del potencial de la empresa como agente de cambio es una de las posibilidades más interesantes de los programas de VC para el Desarrollo.

Por último...

La implementación de un programa de VC para el Desarrollo exitoso pasa por un proceso de reflexión en la empresa.

Lejos de iniciarse como una acción puntual dentro o fuera de la RSC de la empresa, si se desea sacar el máximo partido a esta inversión económica, institucional y personal, se han de asentar y definir los objetivos y las estrategias para lograrlos. Asimismo, se han de tomar decisiones empresariales siguiendo la línea y cultura corporativa de la organización.

A modo de resumen, algunos de los aspectos clave a tener en cuenta a la hora de diseñar, implementar y evaluar un programa de VC para el Desarrollo serían:

- Adecuación y alineamiento entre empresa y organización facilitadora que apoyará en el proceso de desarrollo e implementación de la iniciativa.
- Implicación y participación de la organización facilitadora en la sensibilización e integración de las áreas de RRHH, comunicación y/o marketing.
- Compromiso y trabajo conjunto de la empresa y la organización facilitadora.
- Selección de los voluntarios de acuerdo a sus conocimientos profesionales y habilidades técnicas y las necesidades del proyecto.
- Formación e información del voluntario.
- Formalización de acuerdos de imagen y comunicación entre empresa y organización facilitadora.
- Seguimiento y evaluación para la integración de mejoras y aprendizajes.





CHRIS JARVER Y ANGELA PARKER | REALIZED WORTH

Programas de Voluntariado Corporativo: siete pasos para el éxito

Una guía para iniciar proyectos de VC desde cero

Chris Jarvis y **Angela Parker** fundaron la empresa Realized Worth, una consultoría canadiense en materia de voluntariado corporativo y responsabilidad social corporativa. Entre sus últimos clientes figuran el National Commercial Bank de Arabia Saudí, la empresa Text 100 de Hong Kong, y numerosas empresas de Estados Unidos y Canadá.

Chris Jarvis ejerce asimismo como asesor de diversas ONG en la elaboración de sus programas de voluntariado. Estudió Teología en el Heritage College.

Angela Parker ha colaborado con numerosas publicaciones en cuestiones relacionadas con la responsabilidad social corporativa, la ciudadanía y el voluntariado. Estudió Comunicación en la Taylor University de Indiana.

RESUMEN

El Voluntariado Corporativo (VC) es cada vez más una parte de la RSC de las empresas. Si bien se podría pensar que es poco más que filantropía tradicional, su crecimiento exponencial se debe a la promesa de su potencial como herramienta de negocio. Pero adaptar el VC para alcanzar los beneficios esperados para la empresa, comunidad y empleados requiere que la compañía planifique y valore estratégicamente su acercamiento a este tipo de iniciativas desde el principio.

A través de una organización en siete pasos, este ensayo guiará detalladamente a los gestores de las empresas para garantizar que llevan a cabo todas las consideraciones y acciones necesarias para que la exploración e implementación de programas de VC tenga los beneficios deseados. Desde la fase inicial de investigación interna y externa, incluyendo acciones de benchmarking, pasando por claves para la elaboración de equipos e identificación de líderes o el desarrollo de prototipos de programa que encajen y motiven a la compañía, y hasta llegar a la medición no solo de resultados, sino también de impacto.

Este ensayo es clave tanto para empresas que se acercan por primera vez al VC, como para aquellas empresas que quieren asegurarse de que sus programas de VC son un éxito para sus empleados y para las comunidades en las que intervienen, así como para su propio desarrollo de negocio.



CHRIS JARVIS

Los empleados que participan en actividades de voluntariado están sistemáticamente más comprometidos que aquellos compañeros que no lo hacen. Esta consideración se traduce en dinero contante y sonante.



ANGELA PARKER

Las empresas están llenas de personas que anhelan significado y autonomía en sus vidas, tanto en un leve personal y profesional. Gracias al VC, las empresas pueden ofrecer a sus empleados una oportunidad para dar hacer algo bueno frente a los patrones negativos de la sociedad.

El por qué de la tendencia

El VC (VC) se está convirtiendo con celeridad en un elemento presente en el perfil de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y de ciudadanía corporativa de una empresa. El observador casual podría concluir que esta tendencia es poco más que un nuevo nombre para el altruismo corporativo tradicional y, en la realidad, dicha valoración parecería tener algo de sentido. En este último siglo, se han dado numerosos ejemplos de empresas que animan a la participación e incluso organizan actividades de voluntariado para sus empleados. Sin embargo, el crecimiento exponencial de esta tendencia actual de voluntariado de los empleados no se debe a causas altruistas, sino a beneficios empresariales prometedores, únicos y de gran calado.

A modo de ejemplo, los empleados que participan en actividades de voluntariado están sistemáticamente más comprometidos que aquellos compañeros que no lo hacen. Esta consideración se traduce en dinero contante y sonante. Gallup calcula que en el Reino Unido, los empleados que no se sienten comprometidos en el trabajo cuestan a sus empleadores más de 64.000 millones de USD al año. En Estados Unidos, esa cifra asciende a 350.000 millones de USD. El VC puede ser una herramienta efectiva para reducir el coste que suponen los empleados no comprometidos, además de ser una herramienta de contratación muy útil. Según el estudio *Volunteering Impact*, elaborado por Deloitte, más de la mitad (61%) de los recién licenciados encuestados afirmaron que probablemente considerarían el compromiso de las empresas con la comunidad como un factor en su decisión si tuvieran que elegir entre dos puestos de trabajo en el mismo lugar, con las mismas responsabilidades y con idéntico salario y beneficios. Sorprendentemente, esto se mantiene incluso entre los licenciados que nunca o casi nunca han realizado labores de voluntariado.

Sin embargo, estos beneficios empresariales no son automáticos; no aparecerán como por arte de magia con un programa cualquiera. Dado que el éxito de un programa de VC requiere una inversión de tiempo, esfuerzo y dinero considerable, las empresas deben reflexionar si merecerá la pena a cambio de la posible rentabilidad. Si es así, ¿qué se debe hacer? ¿Cómo pueden las empresas, cada una con su trayectoria y marcas diferentes, determinar el tipo y escala apropiados de un programa estratégico? Por último, cuando se encuentra solución a estos problemas, ¿por dónde se empieza? ¿Cuáles son los primeros pasos para poner en marcha un programa de VC?

Cómo diseñar y poner en marcha un programa que dé buenos resultados

Desde el principio, es importante que las empresas planifiquen estratégicamente un programa que tenga en cuenta los objetivos específicos y las realidades a las que va a hacer frente. Los siguientes siete pasos para el éxito del VC sirven como guía para garantizar que un programa de VC logre los beneficios previstos para la empresa, la comunidad y los empleados.

- Paso 1. Definir los objetivos
- Paso 2. Encajar el VC en la empresa
- Paso 3. Diseñar el programa
- Paso 4. Diseñar para crear compromiso
- Paso 5. Lograr la participación de los empleados
- Paso 6. Crear equipos de implicación
- Paso 7. Medir y mejorar

PASO 1. DEFINIR LOS OBJETIVOS

Como con cualquier emprendimiento, es importante dedicar tiempo a aprender. Cuando se planifica un programa estratégico de VC, el primer paso es la investigación simple. Una búsqueda online del término “voluntariado corporativo” dará como resultado una multitud de ejemplos de los tipos de programas en que están inmersas las empresas en la actualidad. Lea estos ejemplos y elabore una lista de aquellos que generen más interés, marque esos artículos para referencia posterior. Plántese llamar a una o dos de las empresas más interesantes. Muchos directores de programas de voluntariado en funcionamiento estarán encantados de explicarle el proceso que han seguido.

Recuerde, esto es una investigación simple. Otros ya han realizado una investigación exhaustiva y ofrecen sus conclusiones de forma gratuita. Por ejemplo, Bea Bocalandro¹, del Boston College Center for Corporate Citizenship, ha elaborado un informe titulado *Mapping Success in Employee Volunteering. The Drivers of Effectiveness for Employee Volunteering and Giving Programs and Fortune 500 Performance*. Otra lectura imprescindible es el libro de Elaine Cohen, *CSR for HR*. En el capítulo dedicado al VC se plantean una serie de ideas que pueden ayudar a las empresas a la hora de determinar qué tipo de programa iniciar.

Otra información clave con la que comenzar es la percepción y conocimientos de los empleados sobre los compromisos de RSC y con la comunidad que tiene la empresa. A menudo, las empresas tienen una idea preconcebida de

¹ Ver en Parte III del presente libro el ensayo Un fin productivo del Voluntariado Corporativo, de Beatriz Bocalandro.



lo que los empleados saben y sienten sobre los programas de RSC que es totalmente errónea. Esta falta de información hará que se vaya al traste cualquier programa desde el principio. De modo similar, es vital comprender las percepciones de los grupos de interés externos sobre los valores de la empresa y la expresión de dichos valores.

Recabar esta información no es tan difícil como podría imaginarse. Aquí se plantean algunas acciones que son relativamente fáciles de aplicar. Una encuesta sencilla de varias preguntas sobre voluntariado personal, percepción interna y externa del papel de la empresa en la sociedad e ideas de mejora ofrecería una perspectiva muy importante. Quizá también podría plantearse crear un número reducido de grupos de referencia compuestos por entre seis y diez empleados. Hágales preguntas similares a las anteriores pero dedique más tiempo a mediar en el debate entre ellos. Asegúrese de tomar muchas notas. Unas cuantas llamadas a organizaciones sin ánimo de lucro y organizaciones comunitarias también podrían resultar muy útiles, ya que estas entienden los problemas y son conscientes de los factores que se interponen en el camino de las soluciones fáciles.

Por último, asegúrese de comparar sus conclusiones con las de otras empresas de tamaño y sector similares. Esta información puede encontrarse en internet, o puede buscar la asesoría de organizaciones como ICEP (Austria) o Fundación CODESPA y el IESE (España) que, entre otras, tienen experiencia en el apoyo a empresas que establecen programas de VC. A modo de ejemplo, una comparativa ampliamente

aceptada sobre participación de empleados en programas de voluntariado en el Reino Unido, Canadá y los Estados Unidos es el 20%. Esta información será útil cuando intente establecer objetivos razonables para su programa.

Una vez el espacio del VC resulte relativamente familiar y obtenga una visión sobre la percepción que tiene el empleado de la empresa, comience pensando en el final, identificando la finalidad y los parámetros del programa de VC. ¿De qué formas beneficiará el programa a su empresa? Estos objetivos deberían basarse en resultados ideales y deseados; ya se ajustarán posteriormente cuando surjan posibles limitaciones. Confeccione una lista de la mayoría de objetivos posibles. Algunas ideas son: contratar nuevo talento, mejorar el espíritu de los empleados, desarrollar nuevas habilidades y mejorar la reputación.

Un método para definir los objetivos del programa de VC sería realizar una lista de posibles objetivos; organizar éstos según la categoría a la que benefician (empresa, empleados o comunidad); y escoger aquellos con mayor potencial para beneficiar a estas tres categorías

Tras recopilar la lista de objetivos, divídala en tres categorías sobre las que el programa influirá: Empresa, empleados y comunidad. Por ejemplo, tome como posible objetivo “contratar nuevo talento” y colóquelo en la categoría que beneficia a la empresa. Del mismo modo, tome “mejorar el espíritu de los empleados” y colóquelo en la categoría que beneficia a los empleados. Algunos objetivos encajarán en más de una categoría. Es importante que los programas de VC se creen para ofrecer beneficio a las tres categorías. Cuando haya separado los objetivos en categorías, elija los tres o cuatro objetivos principales que parezcan ser muy beneficiosos para todos.

PASO 2. ENCAJAR EL VC EN LA EMPRESA

El VC no es altruismo. Para que el programa funcione como parte de la estrategia de RSC de la empresa, es crucial crear vínculos con otras estrategias funcionales y departamentales de la empresa. En algunos casos, estos vínculos se establecerán de forma natural.

Para que el programa funcione como parte de la estrategia de RSC de la empresa, es crucial crear vínculos con otras estrategias funcionales y departamentales de la empresa

MEDICIÓN DEL IMPACTO DEL VC PARA EL DESARROLLO, UNA HERRAMIENTA PARA LA EVALUACIÓN

En colaboración con la empresa de consultoría internacional Boston Consulting Group, CODESPA ha desarrollado la ‘Herramienta de valoración de impacto sobre el Voluntariado Corporativo para el Desarrollo’, una herramienta creada para valorar y cuantificar el impacto que los programas de VC para el Desarrollo tienen en los distintos agentes implicados.

Uno de los objetivos que persigue la aplicación de dicha herramienta es facilitar a los gestores de programas de Voluntariado Corporativo y Responsabilidad Social Corporativa de las empresas el reporte de las acciones y programas a la dirección. Por otro lado, se busca que la organización facilitadora tenga un mecanismo que le permita reflexionar sobre el programa realizado, conociendo y considerando las opiniones de los otros agentes implicados, valorando los aspectos positivos, y aprendiendo qué elementos del programa se pueden mejorar.

Todo ello, como mecanismo para la permanente búsqueda de la excelencia en el desarrollo de las iniciativas de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo.

Más información en www.codespa.org

Siguiendo el ejemplo anterior, si un objetivo del programa es “contratar nuevo talento”, es importante saber si el departamento de Recursos Humanos cuenta ya con una estrategia de contratación. Si la tiene, ¿existen formas de integrar el VC en los métodos que se están utilizando? Vaya a cada departamento que pudiera tener relación con los objetivos del VC y compruebe si existe potencial para el trabajo en común. Este proceso no solo le proporcionará información clave, sino que empezará a ofrecer a cada departamento la oportunidad de aceptar el programa antes de que se haya creado.

Antes de poder realizar cualquier trabajo real, es importante detectar quién en la empresa podría asumir un papel clave en el éxito del programa. Reunir a estas personas en un Comité de Voluntariado es un paso de gran importancia para que haya una amplia aceptación e integración de éste. Estos equipos suelen estar compuestos por directores de RSC o ciudadanía corporativa, asuntos públicos, Recursos Humanos, comunicaciones y marketing. También resulta útil incluir a empleados que ya son voluntarios comprometidos en la comunidad. Utilice su encuesta o los resultados de los grupos de referencia obtenidos en el Paso 1 para identificar a estos empleados y unirlos al Comité de Voluntariado.

Realice su lista final de personas y esfuércese por incluirlos en el proceso de puesta en marcha. Hable directamente con esas personas y pregúnteles si estarían dispuestas a participar en el diseño y puesta en práctica del programa de VC. Reunir un equipo en estas fases iniciales les permitirá sentir que el programa está en sus manos. Si experimentan esta sensación de responsabilidad, se convertirán en enérgicos defensores del programa en toda la empresa.

Una vez tenga claros los miembros del Comité de Voluntariado, convoque una reunión para comprobar que todos comprenden el concepto y el contexto del VC. Como primer paso, asegúrese de que el equipo sabe lo que usted sabe. Revise su investigación desde el Paso 1 y proporcione todo el material escrito que le sea posible de antemano, y esté preparado para compartir esta información y debatir sus conclusiones.

Posteriormente, pida al comité que identifique en los siguientes puntos, que tiene relación con el VC, cualquier parámetro establecido o temas que no se pueden negociar, éxitos y frustraciones, y problemas actuales que quizá deban resolverse para avanzar. Recuerde, para que el comité se sienta escuchado y valorado, debe permitirles expresar de forma abierta sus opiniones positivas y negativas.

Facilite el debate haciendo preguntas como:

- ¿Qué sabemos sobre el enfoque actual de la empresa hacia el VC?
- ¿Qué nos gusta y qué no nos gusta de ese enfoque?
- ¿Qué hechos no son negociables en cuanto al VC en nuestra empresa?

PASO 3. DISEÑAR EL PROGRAMA

Cuando haya informado a los miembros del Comité de Voluntariado, convoque una reunión para diseñar el programa de VC. En esta reunión, se identificará el prototipo de voluntario, se creará un modelo lógico y se detectarán los cimientos de su programa.

a. Prototipo de empleado voluntario

Una parte esencial de este paso es desarrollar un prototipo de empleado dispuesto a ser voluntario. En términos empresariales, esto equivale a identificar una base de “consumidores” meta. Cuando nos referimos al VC, entender al empleado “tipo” posibilitará un perfil de programa que brinde un alto porcentaje de participación, por no mencionar la serie de beneficios ya descritos anteriormente.

Para identificar al prototipo de empleado, comience con una lluvia de ideas sobre los posibles segmentos de empleados que podrían estar interesados en el voluntariado en la empresa. A continuación, elija a tres candidatos prometedores y defina las características fundamentales que lo relacionan con un determinado prototipo. Por último, dé un nombre al prototipo de empleado (el nombre es solo para referencia en posteriores debates) y rellene las características demográficas como ingresos, estado civil, etc.

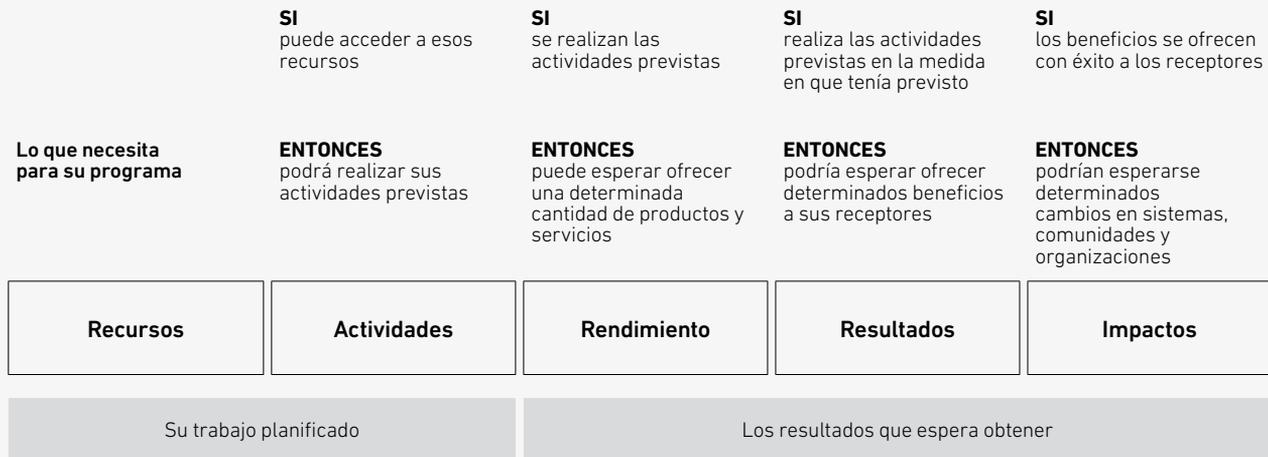
Tras identificar los prototipos de empleados, elija una pregunta orientativa. Por ejemplo, ¿cómo debería ser nuestro programa de voluntariado corporativo para motivar a nuestro prototipo a participar? ¿Cómo encaja esto con la empresa y finalmente con nuestro prototipo? Tras seleccionar la pregunta orientativa, trabajen juntos para conocer mejor la vida del empleado prototipo y poder así determinar exactamente en qué tipo de programa le gustaría participar.

b. Modelo lógico

Para desarrollar el ‘Modelo lógico’, también conocido como el modelo de la ‘Teoría del cambio’, pida al comité que identifique los componentes estratégicos clave, como el objetivo general del programa, las actividades y los recursos, lo que el proyecto puede generar, los resultados que se espera obtener y el impacto que se desea causar.



MODELO LÓGICO



Fuente: Realized Worth (2012). Elaboración propia.

Esta parte de la reunión será el ingrediente clave para recoger los parámetros de medición relevantes antes y durante el ciclo de vida del programa. Utilizando la información de la fase de identificación, el comité debería trabajar para detectar los componentes clave del modelo, así como las lagunas que pudieran requerir consideración posterior. A continuación, revise el 'Modelo lógico' e incluya fechas específicas y objetivos en forma de cifras para todas las aportaciones, rendimiento y resultados que se pretenden lograr.

c. Cimientos básicos

Con el 'Modelo lógico' ya desarrollado, puede comenzar a rellenar los siete elementos básicos del programa que se proponen. Podría plantearse utilizar el proceso de diseño del modelo de negocio Canvas, del libro de Osterwalder y Pigneur *Business Model Generation*. Las siguientes preguntas se han adaptado partiendo de este proceso y son una forma efectiva de crear un lenguaje y unas expectativas comunes dentro del comité. En cualquier caso, pida al grupo que trabaje en las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es la propuesta de valor de nuestro programa?
¿Por qué querrían los empleados participar en el programa de voluntariado de su empresa? ¿Qué es lo que ofrece para conseguir que la experiencia de voluntariado sea distinta a cualquier otra oportunidad de voluntariado? ¿Existen recursos o redes de la empresa que aumentarán el impacto de la experiencia de voluntariado de los empleados?

2. ¿Qué empleados participarán con mayor probabilidad en el programa?

Pida al comité que revise las opiniones recabadas durante el desarrollo del mapa de la empatía. Preste atención a lo que sus empleados necesitan y desean.

3. ¿Cuáles son los canales que utilizaremos para comunicar y transmitir a los empleados nuestra propuesta de valor única?

¿Cómo concienciamos sobre el programa? ¿Cómo ayudamos a los empleados a evaluar la propuesta de valor del programa? ¿Cómo les permitimos tomar la decisión de participar en el programa? ¿Cómo transmitimos con claridad la propuesta de valor del programa dentro del contexto de la empresa? ¿Cómo proporcionamos apoyo constante a los empleados que participan en el programa? ¿Cómo entablaremos las relaciones necesarias para adquirir y retener participantes en el programa?

4. ¿Cómo captamos y compartimos los resultados e impactos positivos del programa con los grupos de interés internos y externos?

¿Qué tipo de relaciones se pretenden crear con sus empleados gracias a las actividades de voluntariado? ¿Cómo compartirá la información sobre el programa con la comunidad? ¿Cómo entablará y hará crecer las relaciones entre sus empleados y la comunidad?

5. ¿Cuáles son los recursos clave que debemos utilizar como parte del programa?

Esta pregunta suele resultar más fácil de responder a los miembros de Comité de Voluntariado. Asegúrese de que los recursos que elige van en consonancia con las fortalezas de su marca. Por ejemplo, un banco podría elegir trabajar en microfinanzas, pero una empresa farmacéutica podría realizar acciones de voluntariado que promuevan la salud. Recuerde hacer referencia a los resultados e impacto que desea lograr como parte del modelo lógico que desarrolló.

6. ¿Cuáles son las actividades clave del programa?

De modo similar a las preguntas sobre los recursos clave, esta es más obvia de contestar. Sin embargo, muchas empresas se alejan de sus capacidades principales y de sus áreas de experiencia. Plantar árboles podría ser una actividad de voluntariado fácil de organizar pero, si su empresa es un banco, el impacto que tendrá en su comunidad será mínimo. Peor aún, la propuesta de valor de su programa será probablemente inexistente.

7. ¿Cuáles son sus socios clave?

¿Qué experiencia necesita para abordar con efectividad los problemas sociales o medioambientales con su programa de voluntariado? Contar con la organización social adecuada es vital para el éxito. Tómese su tiempo para estudiar las posibles organizaciones y redacte un convenio de colaboración con el candidato final. Sea claro en cuanto a las expectativas y asegúrese de proporcionar los recursos financieros y de otro tipo que les permitan cumplir dichas expectativas.

PASO 4. DISEÑAR PARA CREAR COMPROMISO

Cuando tenga el diseño básico del programa, el siguiente paso es asegurarse de que el modelo funcionará en el mundo real. Los programas de VC requieren mucho trabajo para ponerlos en práctica, mantenerlos y hacerlos crecer. Es importante garantizar que el programa sea atractivo. Hay cuatro condiciones que deben considerarse para que un programa de voluntariado sea atractivo: motivación, flexibilidad, avance y estructura.

Motivación

Entender las razones que tienen las personas para participar es clave para descubrir el potencial a largo plazo del programa. Cuando las personas realizan actividades voluntarias por primera vez, suele deberse a una motivación extrínseca. Este tipo de motivación no es profunda. A pesar de que pueda ser importante, no está arraigada en

su personalidad. Llega un punto en que, si los programas de voluntariado se diseñan adecuadamente, las personas comenzarán a descubrir sus motivaciones intrínsecas para realizar actividades de voluntariado. Es esencial que las personas cambien de un sentimiento general de “es lo que se debe hacer” a motivos verdaderamente personales. ¿Por qué? Obviamente, cuanto más interesado se esté a nivel personal, mayor será el grado de compromiso.

Teniendo en cuenta esta realidad, debe ser cauto con los incentivos y el cumplimiento. Como es comprensible, las empresas quieren presentar argumentos convincentes para que los empleados participen en el programa de VC. A pesar de no ser “voluntariado obligado”, se acerca mucho. Los empleados cumplirán las expectativas de presentarse voluntarios para evitar castigos y obtener la aprobación de sus superiores. El resultado negativo es que la presión ofrece una “justificación externa que atribuir al voluntariado, que evita que la interioricen como una elección motivada intrínsecamente, decidida por sí mismos”².

Pida al comité que debata las siguientes cuestiones:

- ¿Ofrece nuestro acto de voluntariado la oportunidad de descubrir las razones personales para que uno quiera involucrarse?
- ¿Sabemos qué empleados realizan actividades de voluntariado de forma regular y les estamos otorgando un papel de liderazgo?
- ¿Los empleados se sentirán invitados u obligados a participar?
- ¿Qué podemos hacer para ayudar a las personas a descubrir sus propias razones para querer participar en el voluntariado?

Flexibilidad

Cuando los empleados se ofrecen para actividades de voluntariado por primera vez, todos suelen recibir las mismas oportunidades, atención, responsabilidades y reconocimiento que los que llevan haciéndolo durante años. Esto parece adecuado pero no lo es. En términos generales, los voluntarios pueden clasificarse dentro de una de estas tres fases que llamamos el “viaje del voluntario”: turista, viajero y guía.

Los voluntarios pueden clasificarse dentro de tres fases. Las llamamos el “viaje del voluntario”: turista, viajero y guía. Encontrar a personas en su máximo nivel de aportación requiere diseñar un tipo de espacio que pueda albergar a todas las clases de voluntarios

² Grant, Adam (2012) *Giving Time, Time After Time. Work Design and Sustained Employee Participation in Corporate Volunteering.*



Para aprovechar el aporte de cualquier persona al programa, se requiere el diseño de un tipo de programa en el que todas las clases de voluntarios se sientan acogidos, según la fase del viaje en la que se encuentran y, para ello, el gestor debe reaccionar de manera flexible frente a la capacidad de aportar que desarrolla el voluntario.

El turista. La primera fase del viaje del voluntario es la de la investigación y la curiosidad. Al igual que un turista que visita un lugar nuevo por primera vez, el voluntario en la primera fase todavía no está seguro de si esa experiencia encaja con él. No puede sentirse forzado ni obligado a que le guste; en lugar de eso, se le deben asignar experiencias básicas que le permitan ver, probar, mirar y descubrir. Los turistas conforman aproximadamente el 70-80% de los empleados voluntarios.

El viajero. La segunda fase es la del descubrimiento significativo. Como un viajero que ha empezado a sentir que pertenece al lugar que ha visitado, los voluntarios en la segunda fase empezarán a interiorizar su motivación por volver. Según vayan apropiándose de la experiencia, estarán preparados para asumir una responsabilidad y tareas de liderazgo que requieran un compromiso mayor. Los viajeros pueden ser difíciles de reconocer pero merece la pena buscarlos. Conforman más o menos el 15-20% de los empleados voluntarios.

El guía. La tercera fase del viaje del voluntario es la de vinculación e interiorización. Como un guía que presenta los encantos de su país favorito tanto a amigos como a desconocidos, los voluntarios en la tercera fase están motivados plenamente por razones intrínsecas personales. Se puede confiar en ellos para dirigir el programa cuando no haya otro director y captarán a nuevos voluntarios sin que se lo pidamos. Los guías conforman alrededor del 10% del grupo de empleados voluntarios.

Resulta importante identificar cuáles de sus empleados se encuentran ya en la tercera fase de implicación porque multiplicarán sus esfuerzos, ofrecerán comentarios desde dentro (y precisos) y, por último, se asegurarán de que su programa tenga éxito. No se debe a su personalidad o a sus habilidades de comunicación, sino a que tienen una historia auténtica y convincente que compartir, aunque les tiemble la voz al contarla. Priorice su tiempo con los empleados de esta fase. Facilite su liderazgo y ellos garantizarán que su programa sea muy atractivo.

Avance

A pesar de que la motivación y la flexibilidad para aprovechar el aporte de los voluntarios son fundamentales para el éxito de un programa de VC, una de las causas principales de la baja participación es la falta de sensación de logro. Volver de nuevo a la misma situación una y otra vez sin ver

A pesar de que la motivación y la flexibilidad son fundamentales para el éxito de un programa de voluntariado corporativo, una de las causas principales de la baja participación es la falta de sensación de logro

la luz al final del túnel es desalentador y emocionalmente agotador para los voluntarios. Los directores de RSC que no saben a ciencia cierta si los voluntarios tienen esta sensación de logro, de avance o de marcar una diferencia, están perdiendo un parámetro clave que contribuye a hacer un programa atractivo.

Defina con claridad un punto de partida, hitos, expectativas y mediciones del éxito para dar a los voluntarios una sensación de que avanzan. Tómese su tiempo para explicar a los voluntarios de forma transparente por qué están allí y qué se va a lograr. Una forma efectiva de hacerlo es convocando una breve reunión informativa de 15 minutos antes de cada programa o actividad. Hágalo en todas las ocasiones. No importa si dice lo mismo a las mismas personas una y otra vez. Se sorprendería de lo que la gente escucha por primera vez en la vigésima reunión. Establezca expectativas y asegúrese de que define el éxito en términos realistas. Si reparte comida en un comedor benéfico, no está resolviendo el problema del hambre, ni está reduciendo el problema de la pobreza, pero está haciendo algo igualmente importante. ¿Qué es? Sus voluntarios necesitan que se lo diga.

Estructura

Buena parte del trabajo necesario para diseñar una estructura atractiva para su programa de voluntariado corporativo lo realizó cuando creó el modelo lógico e identificó los siete cimientos de su programa. Asegúrese de que también ha tenido en cuenta los componentes funcionales necesarios.

- Decida las tareas de supervisión y responsabilidad: ¿quién está a cargo de qué?
- Determine las políticas y los procedimientos (riesgo, responsabilidad, tiempo libre, etc.)
- Realice presupuestos
- Contrate un seguro adecuado
- Elabore acuerdos de asociación con organizaciones sin ánimo de lucro
- Confeccione planes de promoción y marketing para uso interno y externo
- Cree un calendario que encaje en otros actos benéficos en la comunidad y dentro de la empresa
- Defina los actos de reconocimiento y promocionales; recuerde hacerlos apropiados para los empleados en las diversas fases de su viaje del voluntario.

PASO 5. LOGRAR LA PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS

Tras haber creado el Comité de Voluntariado y haber trabajado con este para diseñar el programa de VC, ahora está listo para tomar medidas con el fin de lograr participación en el programa. Un paso práctico que puede dar el equipo de inmediato es diseñar una actividad de primer contacto para los empleados. Este es el aspecto de una actividad de estas características:

- Es una actividad de voluntariado que requiere poco compromiso y que suele durar entre una y tres horas.
- La misma actividad tiene lugar de forma frecuente (por ejemplo, servir comida en un albergue masculino una vez al mes o al trimestre).
- No hay obligación de volver. Nunca. Al mismo tiempo, hay invitaciones claras a volver, si se está interesado.
- La actividad está abierta a grupos de amigos y familiares así como a personas que van solas.
- Siempre hay una reunión informativa al comienzo de la actividad en la que se explica a los participantes exactamente lo que va a ocurrir, quién está a cargo, cuáles son las fronteras (normas), qué hacer si surge un problema y (lo más esencial) por qué esta actividad importa.
- Siempre hay espacio para la reflexión crítica al finalizar. Sin ella, las perspectivas y el comportamiento se mantendrán invariables. La reflexión crítica puede hacerse mediante la narración de historias, comidas informales educativas o simplemente reuniendo a los voluntarios tras el acto y preguntándoles qué han experimentado.

Para generar y asegurar una participación amplia en el programa, es fundamental identificar al grupo de empleados clave para el éxito³. Algo útil es encontrar y colaborar con empleados que ya hacen labores de voluntariado en la comunidad, bien en su tiempo libre o bien mediante un programa de VC. Aquí se exponen algunas de sus características diferenciadoras:

- Ya realizan labores de voluntariado en otra parte o lo han hecho en el pasado durante períodos de tiempo considerables.
- Creen que el voluntariado va a encantar a todo aquel que lo pruebe. El voluntariado es una “forma de vida”.

- Tienen motivos personales muy potentes para querer ser voluntarios. No se trata de hacer algo por los demás, sino también algo por sí mismos.
- Invitan con frecuencia a otras personas a unirse a sus actividades voluntarias.
- Entienden los problemas para los que realizan actividades de voluntariado y están deseosos de compartir sus conocimientos con los demás, sin presionar.

Para generar y asegurar una participación amplia en el programa, es fundamental identificar al grupo de empleados que serán clave para el éxito

- Tienen opiniones fundadas sobre el problema para el que realizan actividades de voluntariado, en especial sobre el uso de recursos y los tipos de actividades que se desarrollan. Probablemente pueda encontrar a algunas de estas personas influyentes revisando la información recabada durante el proceso de diseño del programa que haya realizado. Otros métodos pueden ser:
 - Pedir al Comité de Voluntariado que identifique una muestra de empleados que crea puedan ser voluntarios activos en la comunidad y que podrían ser influyentes, teniendo en cuenta su implicación.
 - Asegúrese de que la muestra incluye representación de todas las divisiones, mercados, regiones y escalas jerárquicas de la empresa.
 - Realice algunas llamadas de teléfono y entrevistas personales para comprender la experiencia de voluntariado de los empleados y su interés por invertir en la comunidad.

PASO 6. CREAR EQUIPOS DE PROMOCIÓN

Cuando llegue este paso 6 debería tener claro lo que significa el VC y lo que puede hacer por su empresa. A estas alturas, también habrá movilizado equipos de líderes internos consolidados como parte de su Comité de Voluntariado, que han colaborado en el diseño del programa y han detectado empleados influyentes que puedan ayudar a lanzar el programa. Ahora está preparado para colaborar con estos empleados influyentes y apoyar su liderazgo en el programa.

Recomendamos formar equipos de empleados que pondrán en marcha el programa por toda la empresa. Los llamamos equipos de promoción. Su objetivo principal es lograr que los empleados se involucren en la comunidad

³ Ver en este mismo Capítulo I el ensayo ‘El papel clave del Súpervoluntario. Embajador, inspirador y dinamizador’, de Fundación CODESPA.



o en otras actividades del programa de RSC de la empresa. En los actos de VC, los equipos de promoción se asegurarán de que los proyectos estén bien planificados y bien llevados a la práctica. También proporcionarán un liderazgo in situ en las actividades realizadas para otros empleados, asegurando que todos conozcan las expectativas, las directrices, la finalidad y los objetivos de la actividad en cuestión.

En el Paso 5, identificó una serie de posibles candidatos que podrían desempeñar un papel de liderazgo en el programa. Haga uso de esta información para crear sus equipos de promoción, que deberían estar compuestos por los siguientes miembros:

Patrocinador del equipo

Quién. Se trata de un directivo o alto cargo que está en la fase dos o tres de la trayectoria del “viaje del voluntario” mencionada arriba. Está comprometido con la posibilidad de invertir en la comunidad y tiene una motivación intrínseca, lo que significa que tiene motivos muy personales para realizar actividades de voluntariado.

Qué. La responsabilidad principal del patrocinador del equipo es garantizar que el equipo de promoción disponga del apoyo necesario por parte de la empresa y cuente con acceso a los recursos de la misma. Estos sirven de nexo directo con el Comité de Voluntariado, que suelen ser sus compañeros.

Cuándo. Dado que los directivos y altos cargos suelen tener restricciones de tiempo considerables, no exija a los patrocinadores del equipo que asistan a todas las reuniones o actividades del equipo de promoción. En vez de eso, trabajarán codo con codo con el jefe del equipo.

Jefe del equipo

Quién. Podría ser un empleado de cualquier rango o departamento de la empresa. Debería tener cierta flexibilidad de tiempo y algunas competencias en gestión de proyectos.

Qué. El jefe de equipo trabajará directamente con el patrocinador del equipo para supervisar las actividades del equipo de promoción. Los jefes de equipo se encargarán de planificar, gestionar y revisar adecuadamente las actividades de voluntariado. Trabajarán junto con el resto del equipo para lograr estos objetivos.

Cuándo. El jefe de equipo es el eje del equipo de promoción. Como tal, deberá organizar y liderar las reuniones de equipo, facilitar el trabajo de otros miembros y coordinarse con el patrocinador.

Miembros del equipo

Quién. Los miembros del equipo de promoción pueden ser empleados de cualquier rango o departamento de la empresa. De nuevo, deberá buscar personas influyentes, empleados que estén en la fase dos o tres del viaje del voluntario. Dependiendo del tipo de actividades de voluntariado que patrocine la empresa, se recomienda que haya un miembro del equipo por cada 20 empleados que participen en el acto.

Qué. El papel primordial de los miembros del equipo es dirigir y lograr la implicación de los empleados que participan en los actos de voluntariado. No obstante, al dirigir y seguir el acto, se les podría pedir que desempeñaran diversos roles.

Cuándo. Los miembros del equipo podrían unirse a los equipos durante momentos concretos o para proyectos específicos (como la campaña anual de donativos).

Recomendamos crear “paradas” a lo largo del trayecto que permitan a los empleados abandonar el equipo en un punto acordado.

Ahora que cuenta con un pequeño número de equipos de promoción (recomendamos un máximo de entre 3 y 5 a la vez), deberá ayudarles a encontrar la actividad de primer contacto con el voluntariado adecuada. Quizá quiera empezar por actividades ya en funcionamiento que había planificado (e iban a ser su responsabilidad). Quizá prefiera ayudarles a dar con proyectos que encajen en el modelo lógico que ha desarrollado y que cumplan los requisitos de los siete cimientos. Una vez ha encontrado el proyecto y al socio apropiado, será capaz de lanzar sus equipos de promoción. Asegúrese de ofrecerles apoyo en los siguientes ámbitos:

Comunicación

- Desarrolle herramientas de comunicación efectivas para que los equipos de promoción movilicen a sus compañeros comunicándoles con eficacia la propuesta de valor del programa.
- Cree una estrategia de comunicación interna para toda la empresa que anuncie el lanzamiento del programa de VC y apoye los esfuerzos de comunicación de los equipos de promoción.

Preparación

- Reúnase con el jefe de equipo (en persona, si es posible) al menos dos veces al mes. Hable con él sobre cómo está funcionando el equipo.
- Nombre a un miembro del Comité de Voluntariado que contacte una vez al mes con el patrocinador del equipo.
- A pesar de que sus equipos de promoción estén compuestos por voluntarios con experiencia, esta

función dentro de la empresa les resultará nueva y no estarán familiarizados con ella. Quizá quiera considerar ofrecer una conferencia telefónica cada dos semanas para apoyar al equipo y contestar a las preguntas que puedan tener. No haga la conferencia obligatoria, sino abierta a los miembros que deseen participar. Facilite cualquier problema de relación que pueda surgir en el proceso de liderazgo entre iguales, especialmente porque muchos de los miembros de su equipo serán empleados de menor rango que dirigirán a altos cargos en actos de voluntariado.

Formación

- Si su equipo de promoción aborda problemas sociales o medioambientales con los que podrían no estar familiarizados, es importante ofrecerles formación y recursos para ayudarles a cumplir esa función. Las organizaciones asociadas podrían ofrecer esta formación a los miembros de los equipos.
- Una fuente más general de formación específica para el voluntariado podrían ser conferencias, talleres, seminarios y recursos web.
- Quizá también quiera considerar ofrecer más formación a todos sus equipos de implicación (juntos) sobre temas de dinámicas de grupo, gestión de proyectos y habilidades de liderazgo. Los recursos humanos podrían ser una buena opción para coordinar este tipo de formación.

PASO 7. MEDIR Y MEJORAR

Es importante poder medir los beneficios reales que genera el programa de voluntariado a la empresa, la comunidad y los empleados. Muchas empresas informan sobre el número de horas que han dedicado a pintar paredes, limpiar parques, servir comida, impartir clases y captar fondos. Estas no son actividades “malas”, pero simplemente son actividades. Un medio para un fin. Como se habrá dado cuenta al diseñar su modelo lógico, hay una diferencia abismal entre los resultados inmediatos del programa y el impacto a largo plazo. Los resultados muestran el número de horas donadas por los empleados, el número de árboles plantados y el número de clases impartidas. El impacto muestra cómo el mundo es mejor gracias a estas actividades.

Los equipos de promoción le proporcionarán medios efectivos para recoger buenos parámetros de medición. Deberá plantearse si desea dar a los equipos herramientas de voluntariado que sean efectivas. Existen muchas opciones a elegir que son rentables, como benevity.com,

angelpoints.com, ammado.com y la herramienta de valoración de impacto de CODESPA y BCG ⁴.

- Colabore con sus equipos para establecer objetivos alcanzables anuales y los medios para medir el progreso.
- Asegúrese de medir el desarrollo de los empleados en su “viaje del voluntario”.
- Pida al Comité de Voluntariado que contacte con otros departamentos para recabar datos para la medición (relaciones públicas, marketing, RRHH. o I+D).
- Refuerce la asociación con las ONG para descubrir la rentabilidad social de la inversión. Esto son resultados e impactos que hablan específicamente de las mejoras sociales o medioambientales que el programa está logrando.
- Compare sus parámetros de medición con las normas internacionales y del sector que investigó durante la fase de identificación.
- Asegúrese de informar sobre las carencias así como los éxitos para comunicar transparencia y fiabilidad.

El futuro del VC ¿de bueno a excelente?

Un número de empresas en constante crecimiento empieza a ver el enorme potencial de los programas de VC. Cada empresa tiene un contexto específico a su historia, trayectoria y entorno social. Estas son consideraciones importantes para los directivos de RSC cuando pretenden

Observaciones finales para lograr un completo éxito:

- No pierda de vista el carácter social
 - Encuentre a las personas influyentes
 - Mantenga el carácter voluntario
 - Deje que la gente se enamore
-

entender lo que es el VC y lo que puede hacer por ellos. No obstante, los primeros pasos en la puesta en práctica de un programa exitoso tienen una serie de sensibilidades y valores compartidos, independientemente del sector o el entorno social. La capacidad de movilizar a los líderes y colaborar con los empleados que valoran el voluntariado es la clave del éxito.

Probablemente, el mayor beneficio de los programas de VC es el desarrollo del potencial de liderazgo de los empleados. Por tanto, es esencial tanto para la finalidad como para el proceso del VC permitirles que aporten liderazgo al programa y llevarlos a su máximo grado de aportación.

⁴ Para más información www.codespa.org



Aquí ofrecemos unas observaciones finales para asegurar que los programas de VC sean un completo éxito:

No pierda de vista el carácter social

Los programas de VC solo tendrán éxito si se diseñan como experiencias sociales. Los programas de VC deberían permitir interacción social durante las actividades. Deberían utilizar las redes sociales existentes para promocionarlas. Incluso el propio proceso de organización de una actividad debería reforzar los vínculos de confianza entre los empleados.

Encuentre a las personas influyentes

Los programas de VC pueden ser de naturaleza frágil, ya que el interés y la participación suelen descender con el tiempo. Para evitar convertirse en un simple “día especial”, es fundamental lograr la aceptación y el apoyo de los activistas y las personas influyentes. Sin su aprobación y participación, probablemente nunca logre aceptación amplia y participación continua.

Mantenga el carácter voluntario

El VC debe verse menos corporativo y más voluntario. Para los dos tercios de empleados que no realizan actividades de voluntariado de forma regular, esto no es negociable. Sin un marcado componente voluntario, el programa parecerá manipulador y forzado a sus ojos. Se han dado algunos casos de empleados que han intentado boicotear programas de voluntariado en un esfuerzo por reafirmar la naturaleza voluntaria del movimiento.

Deje que la gente se enamore

Es comprensible que las empresas quieran argumentar de forma convincente las bondades de la participación de los empleados en un programa de voluntariado. A pesar de no ser “voluntariado obligado”, se puede acercar mucho. En algunos casos, los empleados cumplirán las expectativas de presentarse voluntarios para evitar castigos y obtener la aprobación de sus superiores. El resultado negativo es que la presión ofrece una “justificación externa” que atribuir al voluntariado, que evita que lo interioricen como una elección motivada intrínsecamente, decidida por sí mismos.

Por último, para los gestores de los programas de VC que deseen invertir algo de tiempo en autoformación y algo de energía en buscar y colaborar con compañeros que piensen igual que ellos, un programa de VC excepcional será su siguiente gran éxito.



FUNDACIÓN CODESPA

El papel clave del 'Súpervoluntario'

Embajador, inspirador y dinamizador

Macarena Morales trabaja como consultora para CODESPA, donde ha colaborado en la publicación de un manual sobre implementación de Programas de VC para el Desarrollo y la elaboración y coordinación de la presente publicación. Previamente, trabajó como Co-Directora Ejecutiva en una ONG en Boston, con amplia labor de gestión y formación de voluntariado. Es licenciada en Derecho y Administración de Empresas por la Universidad de Comillas, ICADE; Máster en Ayuda Humanitaria por University College Dublin, y Máster en Gestión por la Universidad de Harvard.

Silvia Loro trabaja en el área de Empresa y Desarrollo de CODESPA, donde se dedica a proyectos de RSC para el Desarrollo (RSC+D) y apoya la gestión del programa 'Profesionales para el Desarrollo' y la promoción del VC para el Desarrollo.



MACARENA MORALES

En el VC para el Desarrollo, el voluntario se convierte también en embajador del país y la cultura en la que se implica, así como de la ONG y la gente con la que trabaja.



SILVIA LORO

Los súpervoluntarios son agentes clave en el papel que el voluntariado desempeña como correa de transmisión de los valores e iniciativas de la RSC de la empresa hacia los empleados.

La experiencia de CODESPA en VC para el Desarrollo y el trabajo de investigación desarrollado para esta presente publicación muestra que esta figura puede ser el mejor embajador del programa de VC es el Súpervoluntario. Su poder de comunicación informal puede ser tan potente o más que el que se realiza a nivel formal en la empresa.

A través de la siguiente pieza, CODESPA trata de mostrar el papel clave de este tipo de voluntarios cuya dedicación supera las expectativas. El Súpervoluntario quiere hacer llegar su entusiasmo y la experiencia vivida a todas las personas de su entorno, no solo laboral, sino familiar y social. La empresa puede ofrecer un canal para que éste pueda dar rienda suelta a ese entusiasmo y proyectar así el impacto que ha tenido la transformación de una persona hacia el resto de la organización.

RESUMEN

El siguiente ensayo nos acerca a la figura del "Súpervoluntario", que es aquella persona que, afortunadamente, suele existir, o surgir, en casi todas las empresas que se embarcan en programas de Voluntariado Corporativo (VC).

Distintos expertos identifican el potencial de esta figura y su papel clave para implementar, lanzar y difundir los programas de VC.

A través de un caso práctico y una entrevista a un Súpervoluntario, el ensayo muestra cómo y por qué estos empleados consiguen que las iniciativas de la empresa lleguen e inspiren a los demás empleados, y que incluso traspasen las paredes de la propia empresa.

El 'Súpervoluntario' es aquel que no solo se implica, cree y cumple con lo comprometido en la acción de Voluntariado Corporativo (VC), sino que va más allá y tiene la habilidad y liderazgo para inspirar y motivar a sus compañeros para que acojan y sean parte de la acción de voluntariado. En este sentido, los súpervoluntarios son agentes clave en el papel que el voluntariado desempeña como correa de transmisión de los valores e iniciativas de la RSC de la empresa hacia los empleados.

El mejor embajador del programa de VC es el Súpervoluntario. Su poder de comunicación informal puede ser tan potente o más que el que se realiza a nivel formal en la empresa. El Súpervoluntario quiere hacer llegar su entusiasmo y la experiencia vivida a todas las personas de su entorno, no solo laboral, sino familiar y social. La empresa puede ofrecer un canal para que éste pueda dar rienda suelta a ese entusiasmo. Por ejemplo, dentro del programa de VC para el Desarrollo, se pueden crear espacios formales en los que las acciones de comunicación del programa adquieren un matiz más cercano y real, al ser un compañero implicado y entusiasmado quien transmite los mensajes.

En el VC para el Desarrollo, el voluntario se convierte también en embajador del país y la cultura en la que se implica, así como de la ONG y la gente con la que trabaja. Y al mismo tiempo, durante su estancia en el país

de destino, el voluntario es a su vez un embajador de la empresa. Su propia presencia, su trabajo y su entusiasmo son el mensaje más fuerte y real que la empresa puede enviar a las comunidades sobre su interés y disposición en apoyar su proceso de desarrollo.

Desde el punto de vista de la gestión del VC, distintos expertos señalan la importancia de identificar y trabajar con este súpervoluntario a la hora de implementar y desarrollar con éxito una iniciativa de este tipo.

Expertos como Jarvis y Parker se refieren a estos Súpervoluntarios como los voluntarios "guía", aquellos que están plenamente motivados a un nivel que ha trascendido a su vida personal. Son aquellos en los que se puede confiar para dirigir el programa, captar nuevos voluntarios y, en definitiva, garantizar el éxito del programa¹. Por su parte, International Business Leaders Forum señala entre sus '10 claves para el éxito en la implementación de un programa de VC para el Desarrollo', comenzar con un piloto pequeño y encontrar a ese abanderado dentro de la empresa que va a patrocinar el programa internamente. Como dato interesante, señalan que cuanto más alto sea el cargo del Súpervoluntario, mejor; y que para el éxito de la iniciativa, es fundamental implicar a directivos con antigüedad².



Los empleados de Barclays Kenia promovieron la iniciativa "MIUMBU MWAMBANI EARTH DAM". En equipo, diseñaron y lideraron una campaña de recaudación de fondos para la construcción de una represa que ayudase a paliar futuras situaciones de sequía.

- 1 Ver en este mismo Capítulo 1 el ensayo de Chris Jarvis y Angela Parker, 'Siete pasos para el éxito. Una guía para iniciar proyectos de VC desde cero', 2011.
- 2 Para más información, ver en la Parte I los 10 pasos para el éxito que se incluyen en el ensayo de Amanda Bowman, "VC para el Desarrollo: una multiherramienta estratégica", 2011.



'MIUMBU MWAMBANI EARTH DAM' CONSTRUCCIÓN DE UNA PRESA EN KENIA

Una propuesta complicada y de alto impacto promovida, impulsada y hecha realidad por un grupo de Súpervoluntarios de Barclays en Kenia

Barclays es uno de los grupos de servicios financieros más grandes del Reino Unido y una de las entidades líderes en el mundo por capitalización bursátil. Con más de 300 años de historia, Barclays presta servicios a más de 48 millones de clientes en más de 50 países y a través de sus más de 147.500 empleados.

Citizenship: compromiso social empresarial

El Grupo Barclays concibe su compromiso social empresarial como la forma en que debe hacer su negocio, convencido de que una sociedad justa y estructurada es una garantía de la sostenibilidad del negocio.

Su enfoque de inversión en la comunidad busca el equilibrio entre asociaciones globales con ONG internacionales e iniciativas locales, con el impulso desde la pasión y energía de los empleados del banco.

A todos los empleados se les anima a dar su tiempo, energía y habilidades y se les apoya con becas de grupo, con diversos mecanismos de donación, o con la posibilidad de usar horas de trabajo para hacer voluntariado.

En 2010, el 83% de los empleados participantes en la encuesta de opinión de los empleados del Grupo manifestaron sentirse "orgullosos de trabajar en Barclays". Ese año, un total de 62.118 empleados participaron en actividades de voluntariado, donaciones regulares y captación de fondos; y de estos, 37.774 voluntarios donaron su tiempo y capacidades en actividades de voluntariado.

Kenia y la sequía de 2009

Las sequías son una amenaza crítica que con frecuencia pone en riesgo la vida de millones de personas en un país en el que solo un 59% de la población tiene acceso a agua potable¹.

En el año 2009, casi cuatro millones de personas en Kenia recibían asistencia del Programa Mundial de Alimentos (PMA) debido a la prolongada sequía que azotaba a la región del Cuerno de África. El gobierno declaró el estado de emergencia, y se estimaba que 10 millones de personas estaban en situación de vulnerabilidad y necesitaban ayuda humanitaria para sobrevivir.

El Distrito de Kitui, en la región oriental de Kenia, llevaba dos años sin recibir lluvias. Además de la destrucción de las cosechas y la muerte del ganado por falta de vegetación con la que alimentarse, otra consecuencia de la sequía era el aumento notable de la deserción escolar. Debido a que las escuelas no podían ofrecer los programas de almuerzos escolares, las autoridades recomendaban que los alumnos se quedasen en sus casas.

Proyecto 'Miumbu Mwambani Earth Dam'

En la delegación de Barclays en Kenia, un grupo de empleados compartía el desasosiego por la gravísima sequía prolongada en Kitui. Entre estos compañeros de trabajo se hacían demasiado comunes los comentarios sobre la desesperante situación que afectaba a las comunidades más pobres de la zona. Preocupados, decidieron pasar de la conversación a la acción. Jane Waiyaki, de Finanzas y Planificación, y Tom Onyancha, de IT Change, liderarían un grupo de catorce personas que decidieron unirse y llevar el diálogo al ámbito empresarial.

Tras múltiples conversaciones, concretaron una propuesta muy ambiciosa: construir una represa de agua que abasteciera a las comunidades de Kitui. Para llevarla a cabo no solo necesitarían muchos fondos, sino también el apoyo e implicación de los gobiernos y autoridades locales y de las ONG que actuaban en la zona. Igualmente, requerirían la contribución del sector privado y del mismo Barclays.

La idea de que un grupo de empleados promoviese a nivel de voluntariado el levantamiento de fondos para la construcción de una represa que contribuiría a paliar la situación de sequía era poderosa y complicada a su vez. Desde su puesto como responsable de Asuntos de la Comunidad de Barclays Kenia, Regina Gichuhi-Mwangi apoyó a los empleados en la gestión de las relaciones y el diálogo con los grupos de interés, así como en la coordinación con Barclays a nivel internacional.

Durante semanas de mucho trabajo, el equipo de voluntarios buscó y logró el apoyo e implicación de entidades públicas y privadas, organizó múltiples actividades de búsqueda de fondos y de sensibilización, y coordinó cada uno de los detalles del proyecto.

"Barclays nos ofrece tiempo para hacer este tipo de actividades. Pero nos dimos cuenta de que un proyecto tan grande requería muchísimo tiempo más, por lo que también usamos tiempo personal para trabajar en él, fines de semana y horas tras el trabajo", señalaba Onyancha en una entrevista concedida a CODESPA.

Con muchas horas de dedicación, un enorme componente de voluntad y organización, y mucho esfuerzo y trabajo de convocatoria e invitación a la implicación, el equipo de voluntarios logró la finalización de la represa a tiempo para la temporada de lluvias.

La construcción de la presa tuvo impacto en una comunidad de 50 mil personas, 1.884 hogares, que antes tenían que caminar 15 km hasta el río más cercano para recoger agua.

Un impresionante e inspirador proyecto de Voluntariado Corporativo que se pudo llevar a cabo gracias a un impresionante e inspirador grupo de Súpervoluntarios.

1 CIA World Factbook

ENTREVISTA A ALBERTO GONZÁLEZ MORENO | DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN DE INNOVACIÓN E INGENIERÍA CANAL DE ISABEL II



A lo largo del proceso de investigación que ha precedido la elaboración de los casos de estudio que se presentan en este libro, los investigadores de CODEDSPA, ICEP e IESE se han encontrado en diversas ocasiones la figura de esa o esas personas dentro de las empresas analizadas. Según la empresa y el tipo de programa, el Súpervoluntario se puede implicar en una o varias fases de los programas de VC para el Desarrollo y puede tener un rol en distintas funciones: desde la propia gestación del programa, hasta la implementación e impulso del mismo, pasando por la ejecución, la comunicación posterior, y su continuidad y mejora.

La entrevista recogida a continuación refleja lo que, de una manera u otra, expresan y sienten esos Súpervoluntarios, y muestra el poder que pueden tener estos programas a la hora de motivar a los empleados e influir en el ambiente laboral y la imagen y cultura corporativa de la empresa.

“ENSEÑAR LA REALIDAD DE LA POBREZA AL RESTO DE MIS COMPAÑEROS HIZO QUE ENTENDIERAN LA IMPORTANCIA DEL PROGRAMA DE VC”

Canal de Isabel II es la empresa pública responsable de la gestión del ciclo completo del agua en la Comunidad Autónoma de Madrid. Cuenta con 2.400 empleados y provee agua a 6.400.00 clientes. Comenzó su programa de voluntariado corporativo, Canal Voluntarios, en el año 2007. El programa cuenta con una bolsa de voluntarios seleccionados –profesionales y expertos en gestión de agua– que están disponibles para prestar ayuda en temas relacionados con agua en situaciones de emergencia y cooperación al desarrollo en cualquier lugar del mundo. Los voluntarios reciben formación adecuada y trabajan en coordinación con las ONG para establecer planes de acción que aborden problemáticas relacionadas con la gestión de agua en países en vías de desarrollo.

Alberto González Moreno es uno de los empleados que forman parte de Canal Voluntarios. Desde 2006 ocupa el puesto de Titulado Superior de Sistemas de Control para la Dirección de Innovación e Ingeniería, aunque fue en 2003 cuando entró a trabajar en Canal de Isabel II. Desde que forma parte de Canal Voluntarios apoyando a la ONG “Acoger y Compartir” en Haití, su compromiso social con la iniciativa y con el programa ha ido en aumento. A raíz de su experiencia en un proyecto de desarrollo, vio cómo la falta de acceso al agua afectaba directamente a la educación de las futuras generaciones, y que él y su empresa tenían mucho que hacer para mejorar esa situación. Su visión del mundo se transformó, y cuatro años después sigue apoyando el programa con un alto nivel de compromiso.

PREGUNTA: Como voluntario, ¿cómo valoras esta iniciativa de la empresa?

GONZÁLEZ: Que la empresa ofrezca esta posibilidad me parece espectacular, increíble, y me siento un privilegiado. Cuando se lo cuentas a la gente, alucinan. Porque llevar a cabo el voluntariado desde la empresa, con sus recursos y basándolo en lo que tú como profesional sabes hacer, es simplemente impresionante. Poder aprovechar tus conocimientos técnicos para ayudar a la gente tiene un gran valor. En mi opinión, *chapeau* por la empresa. Y además, me motiva a hacer más cosas y aprender más para ser mejor en mi trabajo.

PREGUNTA: ¿Donde está el valor adicional entre un voluntariado como el que se hace desde Canal de Isabel II, profesionalizado, y un voluntariado más asistencial?

GONZÁLEZ: En la parte técnica. Más allá de contribuir de una forma asistencial, en el caso del voluntariado profesional estoy ayudando con algo que conozco en profundidad, de lo que estoy seguro y que sé hacer de una forma cualificada, porque es lo que hago en mi día a día: lo conozco por mi formación y por mi trabajo diario.

PREGUNTA: Tanto a nivel personal como profesional, ¿en qué te ha cambiado esta experiencia?

GONZÁLEZ: Me ha venido estupendamente. Yo no sabía que podía aguantar esa presión que he tenido en el país mientras estaba trabajando. Soy muy meticuloso: me gusta tener un



“Todo el mundo tendría que hacer este tipo de voluntariado para darse cuenta de que muchas veces vemos grandes problemas donde no los hay”

plan A, B, C, y hasta un plan D. Y te das cuenta de que todo eso se cae, no sirve en contextos en desarrollo y con dificultades inesperadas. Estando en Haití comprobé que la capacidad de improvisación es impresionante. Crees que no tienes esa habilidad y que, además, no te gusta, porque prefieres tener todo planificado, pero es increíble lo que las personas podemos desarrollar ante la adversidad. Me he dado cuenta, por ejemplo, de que esa fuerza interior que no pensaba que iba a tener, surge. Incluso te valoras a ti mismo de otra manera.

Cuando viajas a un país en desarrollo y regresas, vuelves con otra mentalidad. Antes me preocupaba por un tipo de cosas que, tras esta experiencia, pienso: “Pero por favor... no te preocupes por tonterías”. Cuando te acuerdas de cómo viven otras personas, ves que no merece la pena.

PREGUNTA: Canal Voluntarios funciona con una bolsa de 75 empleados que se postularon para ser voluntarios. ¿Cómo te fuiste involucrando en la iniciativa?

GONZÁLEZ: En este caso, me escogen de entre esa bolsa de voluntarios. Ya me conocían porque estaba involucrado en la formación periódica que se le da a los que estamos en la bolsa de voluntarios. Pero el día que me escogieron tuve ganas de llorar de la alegría. Ya en ese momento, a pesar del duro trabajo que me esperaba, supe que iba a ser muy gratificante.

Empezamos a trabajar con la contraparte, la ONG “Acoger y compartir”, y ya en la primera reunión tuve mucho feeling con el director. En esta misma reunión estuvimos estudiando las necesidades de la zona y me contaron los problemas que tenían, y entre todos valoramos cómo podríamos solucionarlo. Estudiamos todo: el país, el contexto general y hasta lo más específico del proyecto... en fin, todo lo que nos podríamos encontrar allí a la hora de intervenir. Planeamos muy bien el viaje, ya que tienes que llevar las cosas muy atadas para aprovechar muy bien el breve tiempo que vas a pasar allí. Así que hicimos un plan completo, y nos fuimos para Haití.

Y se supone que sabes lo que te vas a encontrar, porque estudiamos el país, la situación, y pasamos pruebas psicológicas... Sin embargo, cuando llegué, me encontré con que la realidad no tenía nada que ver. Nuestro objetivo para este primer viaje era hacer un estudio: ver las necesidades, carencias y problemas in situ, y tratar de estudiar soluciones en relación al tema hídrico de la zona. A partir de ahí vas involucrándote en el proyecto, no sólo en terreno sino también desde Madrid.

PREGUNTA: ¿Consideras que todo el mundo puede hacer este tipo de proyectos?

GONZÁLEZ: Hay que ser muy tolerante: con el que llevas al lado, con la contraparte, con la gente del país. Tener muy en cuenta que es otra cultura. Yo iba con redentoristas, de manera que con independencia de mi religión o creencias, ellos me acogen y dan de comer. Y soy voluntario, y si se ha planificado ir a un acto religioso, tienes que respetarlo. Si es una cultura machista, tienes que pensar que vas allí siete días, y no puedes pretender cambiar las cosas o provocar ciertos debates. Así que yo creo que no, que no todo el mundo está preparado.

En relación con el tema técnico, en estos proyectos no vale tanto ser ingeniero como ser multidisciplinar. Por ejemplo, era importante conocer a las personas y a la gente de allí para saber dónde poner el depósito de agua. Hice de ingeniero pero también estudié el aspecto socioeconómico. Es interesante contar con un equipo multidisciplinar, puede haber un ingeniero y luego otro perfil para hacer un estudio de campo, o aspectos socioeconómicos.

Una cosa que valoré muchísimo fue la posibilidad de integrarme con la gente. Creo que fue lo más acertado del mundo. Ves y vives en primera persona que hay muchas incomodidades: sin luz, sin agua, durmiendo en camastros, en una zona de selva, se cuelan animales... es un viaje bastante duro, pasas hambre, pero allí no te das cuenta porque cuando ves que nadie come, te olvidas.

Una cosa que me motivó mucho fue ver a los niños acarreado agua sin ir al colegio. Me dije a mí mismo: tengo que luchar y este proyecto tiene que salir adelante... estos niños tienen que ir al colegio. No pueden estar acarreado agua todo el día -los manantiales estaban a una y tres horas de distancia a pie, y los niños van 3 veces al día. Es decir, se pasan todo el día llevando 20 litros de agua en la cabeza.

PREGUNTA: ¿Cómo crees que se puede involucrar a otros compañeros que en principio quizás no estén tan sensibilizados como tú?

GONZÁLEZ: En un principio podría haber gente que se quejase, que piense que el voluntariado se debería hacer fuera de las horas del trabajo. Eso duele un poco, porque estas tratando de hacer una cosa muy buena para la gente que más lo necesita. Ante ese caso... ¿qué hice?: enseñé el proyecto al resto de mis compañeros. Les mostré imágenes y les expliqué la problemática de la falta de agua en la zona y cómo tratábamos de solucionarlo con el proyecto. Fue entonces cuando se empezaron a involucrar y a entender la importancia de lo que hacíamos. Al final, el proyecto de Haití se ha movido mucho gracias a todos estos compañeros y los apoyos que ha ido recibiendo.



JUAN ÁNGEL POYATOS | SUBDIRECTOR DE FUNDAR

El Voluntariado Corporativo desde la perspectiva de ONG y beneficiarios

Propuestas para incrementar su impacto y beneficios

Juan Ángel Poyatos es el Subdirector de Fundar y dirige desde hace cuatro años el programa de voluntariado corporativo ENGAGE Valencia, que en 2011 recibió una mención especial como segundo mejor programa de voluntariado corporativo de Europa.

A través de Fundar, ostenta también la secretaría de la red de voluntariado corporativo Voluntare. Poyatos está trabajando en la actualidad en su tesis doctoral, que examina el impacto de la RSC y la reputación corporativa en los estados financieros de las empresas.

RESUMEN

El objetivo de este ensayo es determinar cómo el Voluntariado Corporativo (VC) está siendo tomado por las organizaciones no lucrativas (ONG) y beneficiarios, y cómo lograr que el impacto de los programas de VC sea el mayor posible desde la perspectiva de las ONG, beneficiarios y empresas. De forma generalizada y en la práctica actual, es algo que no se está consiguiendo (salvo honrosas

excepciones) en la mayoría de programas de VC. Esto se debe, en parte, a que las ONG y empresas involucradas no cuentan con una visión clara de cómo se puede maximizar el potencial del VC y de qué ideas y herramientas concretas pueden contribuir a hacerlo. Entre otras cuestiones, la razón puede radicar en que hasta ahora ambas partes trabajaban desde objetivos diferentes a la hora de plantearse un programa de voluntariado de este tipo.

Frente a esto, el ensayo de Poyatos presenta el VC como una fórmula que une los intereses de empresas y ONG. Con este objetivo, se ofrecen claves a considerar para obtener el mutuo entendimiento, se señalan elementos esenciales para lograr impactos positivos en ONG y beneficiarios, y se sugieren aspectos a considerar a la hora de garantizar una relación sostenible entre empresa y ONG, con el potencial de convertirse en una alianza de alto impacto. En este sentido, tal y como el autor concluye, antes de empezar la definición e implementación de un programa de VC, las partes deben llevar a cabo un proceso de reflexión conjunto.



JUAN ÁNGEL POYATOS

Bien estudiado, el Voluntariado Corporativo permite establecer alianzas mucho más estratégicas con las empresas, como un medio de lograr voluntarios estables y apoyo para financiar proyectos conjuntos.

Es sabido por todos que nos encontramos en una nueva realidad socioeconómica, que evoluciona a una velocidad impensable hace unos años, y que no sabemos muy bien cuál será la situación dentro de otros cuantos años. Hace tres décadas comenzó a hablarse de la responsabilidad que las empresas tenían con la sociedad, de la necesidad de actuar de otra forma y de que el mercado dejara de ser el centro del mundo.

El proceso de apuesta por la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se fue afianzando con el tiempo, pero ante un periodo de crisis global como el que atravesamos podría surgir la duda de si esa apuesta puede mantenerse. Pues bien, aparentemente, la concepción de la necesidad de seguir por la vía de visualizar la RSC como un valor estratégico de las empresas no solo se ha consolidado sino que, en muchos aspectos y a pesar de lo adverso del entorno, ha aumentado notablemente, especialmente si hablamos del Voluntariado Corporativo (VC).

¿Por qué el VC puede interesar a ONG y empresas?

Según datos del diagnóstico de situación de las ONG de la Comunidad Valenciana (por sus características, perfectamente extrapolables al resto de España) llevado a cabo por Fundar en 2011, el 60% de las ONG tienen mucha o muchísima dificultad para lograr financiación externa, y el 88% ha notado seriamente los efectos de la crisis. Por otra parte, el 74% preveía una reducción de su actividad en 2012 e, incluso, el 6% mencionaba que tendría que disolverse debido a esas dificultades económicas.

No hay mejor manera de lograr que el programa de voluntariado de una empresa sea más creíble, que consiguiendo el mayor impacto posible en la sociedad

Estos datos indican que estamos ante una situación en la que hay que buscar fórmulas para poder continuar con la labor que desarrollan estas organizaciones. El VC puede establecer alianzas entre empresas y ONG de forma que puedan lograrse grandes impactos para la organización, los beneficiarios y la propia empresa. No hay mejor manera de lograr que el programa de voluntariado de una empresa sea más creíble (tanto para la sociedad como para los propios empleados), que consiguiendo el mayor impacto posible en la sociedad. No quiero decir con esto que el VC sea la solución al problema de la financiación de

las ONG, necesaria en todo caso, sino que puede ser una fórmula que facilite al máximo el entendimiento mutuo y ponga a disposición de las ONG conocimientos profesionales muy valiosos. Asimismo, puede permitir que se empiecen a generar y visualizar, en el interior de las empresas, otros efectos muy interesantes, como por ejemplo el hacer partícipes a los empleados de la dimensión social que tiene o pretende tener la empresa, haciéndola cercana y creíble ante los propios empleados.

Otro efecto interesante surge de la posibilidad de que la empresa se transforme de alguna manera, al transformar a sus propios empleados a través de sus experiencias de VC (que a nadie van a dejar indiferentes). Las empresas buscan fórmulas para que sus empleados se comprometan, innoven y transformen sus propias compañías; el VC puede ser el catalizador que impulse definitivamente este ciclo virtuoso. Si logramos entre todos que las personas que participan en programas de VC se pongan a pensar: “¿qué puede hacer mi empresa, desde lo que es y sabe hacer, por esta realidad social?”; si se consiguen crear espacios a través de los cuales los empleados conviertan sus ideas en iniciativas concretas para la empresa, se puede ir generando una revolución interna que permita desarrollar propuestas de acción social de mayor dimensión con impactos sociales transformadores. Cuanto mayor nivel de implicación en la empresa tengan los empleados que participan en acciones de VC, más poder de transformación y dinamización se estará gestando en el interior de las mismas.

Pero quizá decirlo sea fácil y llevarlo a cabo no lo sea tanto. Sin embargo, teniendo una serie de conceptos claros y siendo capaces de trasladarlos a las empresas con las que las ONG colaboran en sus programas de voluntariado, el camino se allane bastante.

Hacia el entendimiento mutuo

La visión que se ha tenido de las empresas desde el tercer sector ha evolucionado mucho en los últimos años. Desde luego, nunca ha sido una relación sencilla y de confianza. De hecho, se ha pasado de una relación de denuncia y escepticismo a otra de intento de sensibilización y colaboración. Así, poco a poco se empieza a ver de otra forma esa apuesta por la RSC de la que se hablaba antes y cada vez con más frecuencia se encuentra la figura de una persona responsable de relaciones con empresas en las ONG.

Lo primero que debe valorar una ONG sobre el VC es si realmente es una contribución que le interesa, que necesita y que cree que le va a aportar. No debiera ser algo que haya que hacer porque sí, sino una cuestión que requiera una reflexión profunda. Esto es importante, porque si la



ONG desea que la relación sea fructífera y sostenible va a tener que cambiar varios aspectos de su organización, especialmente el que tiene una relación más directa sobre cómo gestionar su voluntariado, ya que la gestión del VC tiene diferencias significativas en relación a la gestión del voluntariado “clásico” al que estaban acostumbrados la mayoría de entidades. La empresa, por su parte, también debe valorar en su justa medida el rol fundamental de la ONG y adaptarse a esta nueva forma de actuar, como en cualquier relación de aliados.

Esta aproximación entre las empresas y las ONG servirá para romper ideas estereotipadas, acercar ambos mundos, y de este modo lograr el mayor impacto posible en la sociedad. El VC tiene mucho que aportar a las ONG y también a las empresas, pero esa reflexión previa es necesaria.

¿Dónde residen las claves de los impactos para las ONG y beneficiarios?

- Existe una creciente demanda de voluntariado en la sociedad y ello nos lleva a explorar nuevas vías de captación del mismo voluntariado. Los voluntarios corporativos suelen ser personas que pueden aportar profesionalidad, entusiasmo o experiencia, capacidad de trabajo, y que cuentan con el apoyo de sus empresas.
- Se identifican nuevos puestos de actividad que requieren un perfil técnico adecuado disponible en el mundo empresarial. El VC puede permitir a las ONG cubrir necesidades concretas para la actividad desarrollada por la organización que, de otra forma y con la escasez de recursos actual, no sería posible cubrir.
- Si se hace bien, el VC permite establecer alianzas mucho más estratégicas con las empresas, como un medio de lograr voluntarios estables y apoyo para financiar proyectos conjuntos.
- Posibilita el dar a conocer la labor que realiza la ONG, tanto a través de la propia empresa como de los empleados voluntarios que vienen de esta.
- Las actividades de VC suelen tener buena acogida en los medios de comunicación, por lo que, adecuadamente presentadas, pueden ser una buena forma de difundir en la sociedad la actividad de la ONG.
- Ofrece la oportunidad de fomentar otras vías de colaboración de cara al futuro.
- Esta relación de alianza puede dar lugar a iniciativas de Acción Social Estratégica, porque las ONG tienen un *know how* muy importante sobre los déficits sociales y ambientales de las zonas en las que actúan. Se observa que las empresas pretenden acercarse cada

vez más a estas realidades. Sin embargo, lo lógico es que no sepan cómo y/o no sean conscientes del potencial que su acción conjunta con las ONG, conocedoras en profundidad de estos problemas, podría tener en la sociedad.

- Contribuye a que el equipo de la ONG también desarrolle competencias y habilidades nuevas, gracias a la relación con personas voluntarias que vienen del mundo empresarial, con otro modo de operar y en contacto directo con técnicas de gestión diversas.

Claves para el éxito de la colaboración ONG-empresa en el VC

Pero, ¿cuáles son las claves para lograr que esta relación sea sostenible, que se convierta en una alianza y que el impacto en las ONG y beneficiarios sea el mayor posible?

- **Generar interés entre ambas partes.** La relación debe ser buena para las organizaciones del tercer sector, acorde a sus fines y de impacto para sus beneficiarios, pero también debe serlo para empresa y empleados.
- **La relación entre empresa y ONG debe ser de igual a igual.** Las ONG son grandes conocedoras de cuáles son las necesidades de la sociedad y son un aliado fundamental para el desarrollo de las políticas de RSC, especialmente si estamos hablando de VC. Es necesario un reconocimiento por ambas partes del enriquecimiento que el conocimiento del otro puede suponer.
- **Ser sostenible en el tiempo.** Para que una acción de voluntariado pueda tener impacto, en la mayoría de ocasiones debe ser de una duración adecuada, por lo que debemos empezar a buscar programas de VC con esa apropiada duración. De entrada, esto puede ser una barrera para empresas y personas voluntarias, pero existen fórmulas que permiten esa mayor implicación temporal. Por ejemplo, se pueden crear equipos de personas voluntarias que, de forma coordinada, actúen en turnos o vayan sustituyéndose unos a otros. De este modo, la actividad tiene continuidad de forma asumible por empresas y empleados y, de paso, estamos mejorando la capacidad de trabajo en equipo.
- **Es importante hacer una selección de perfiles para poder obtener lo mejor de cada persona.** Ese trabajo previo de selección nos permitirá asignar actividades a los equipos más preparados para ellas, así como descubrir nuevas potencialidades de las personas voluntarias.
- **Basada en mutua confianza.** Las partes deben tener especial cuidado en actuar con total transparencia en todas sus acciones.

- **Generar beneficio mutuo y beneficio para la sociedad.** Esto va a permitir consolidar y mejorar la relación, convirtiéndola en alianza, y obtener de este modo los mejores resultados. Sin duda, una de las formas principales de impacto del VC son todos aquellos programas cuyo fin sea trasladar conocimientos profesionales y experiencia técnica desde la empresa, a través de sus voluntarios y voluntarias, hacia las organizaciones del tercer sector y sus beneficiarios.
- **Evaluar el impacto de un programa.** Se puede valorar en distintos stakeholders que han participado en la iniciativa: empresas, personas voluntarias, ONG y beneficiarios. Solo a través de esta evaluación, y aprendiendo de ella, se puede maximizar el impacto del programa.
- **No perder nunca de vista cuáles son los fines de la ONG.** Así, se ha de ser coherentes con ellos, tanto en el tipo de actividad que se lleva a cabo como con el tipo de socio con el que se establecen alianzas.
- **“Ganar” al voluntario.** Tampoco debemos olvidar una cosa importante: esto es voluntariado. Además, tratamos con personas que quizá nunca se habían planteado dar ese paso y que, gracias al apoyo de su empresa y la participación de sus compañeros, deciden darlo. Las ONG deben ser capaces de atraer a esas posibles personas voluntarias (no se trata solo de convencer a la empresa sino que se debe convencer a los empleados, o el programa carecerá de sentido).

Con todo ello, cuidar una serie de detalles puede facilitar mucho esta labor. En primer lugar, es importante que, de entrada, los potenciales voluntarios y voluntarias corporativos vean que son perfectamente capaces de llevar a cabo la actividad. Por ejemplo, si se diera el caso, es importante comunicarles cuestiones como que el voluntariado se hará en equipo; que tendrán la posibilidad de turnarse (en caso de que les surja un viaje de trabajo o una reunión, la actividad no queda desamparada); que se les va a dotar de información y formación; que contarán con el apoyo continuo de la empresa y de la ONG, etc. Es decir: ponérselo fácil.

Por otro lado, ayuda también plantear de forma paralela actividades más puntuales y menos complejas o “transcendentales”, para atraer de ese modo a más personas que, de entrada, no lo tienen tan claro. Una vez que se acerquen, ya se plantearán otras actividades de mayor calado.

Por último, se debe cuidar la comunicación, el reporte de la actividad, y el aportar información al voluntario del impacto que su acción está teniendo. En este sentido, no hay que olvidar que puede ser interesante buscar fórmulas de reconocimiento de la labor realizada por los voluntarios.

Se debe consolidar la relación entre ONG y empresa, y parte de la clave es consolidar la relación con las personas voluntarias de dicha empresa

En definitiva, es fundamental consolidar la relación entre ONG y empresa, y parte de la clave es consolidar la relación con las personas voluntarias de dicha empresa.

Riesgos de un programa de VC mal gestionado

Al igual que se reconoce que los programas de VC pueden aportar importantes beneficios e impactos positivos en la empresa y en las ONG y beneficiarios, no puede dejar de mencionarse que una gestión inadecuada del programa y/o de la relación entre empresa y ONG puede tener consecuencias e impactos negativos para todos los agentes implicados.

Si no se presta atención a determinados puntos críticos, como los que se han mencionado más arriba, se puede llegar a situaciones en las que alguna o todas las partes implicadas se expongan a riesgos que puedan afectarles negativamente y ponerles en grandes aprietos.

Para la empresa, los principales riesgos pueden ir asociados a faltas de entendimiento y coordinación con la ONG, a ineficiencias o errores en la gestión del programa debidos a incapacidad o carencias en los sistemas de gestión y funcionamiento de la ONG, así como a desaprovechamiento de recursos por falta de visión y planificación adecuada. Para la ONG, el mayor riesgo está asociado a las distintas consecuencias que pueden derivarse de una falta de compromiso real por parte de la empresa. A su vez, ambas partes están expuestas a que se puedan producir comportamientos de la otra parte que sean indebidos o no coherentes con su filosofía y cultura interna.



En la siguiente tabla se pueden observar algunos ejemplos.

POSIBLES RIESGOS EN LA COLABORACIÓN ENTRE EMPRESAS Y ONG	
<p>Para la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desajuste en los modelos de gestión, incapacidad administrativa de la ONG • Desajuste en los tiempos de ejecución • Ineficiencias económicas por falta de visión estratégica • Actitud "parasitaria" de la ONG 	<p>Para la ONG</p> <ul style="list-style-type: none"> • Imposiciones o restricciones por parte de la empresa • Instrumentalización de la ONG para mejorar la imagen empresarial • Dependencia económica de los recursos de la empresa, atrofia estructural • Banco de formación de voluntarios inexpertos, efectos indeseados en los beneficiarios • Incumplimiento por parte del voluntario o de la empresa de los compromisos adquiridos con sus beneficiarios
<p>Para ambas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escándalos o comportamientos de la otra parte indebidos o contrarios a sus valores • Comportamiento inadecuado del voluntariado dentro de la ONG o con sus beneficiarios 	

Fuente: Lemonche, Paloma (2011). *Voluntariado Corporativo: Un puente de colaboración entre la empresa y la sociedad. Cuaderno Forética.*

Reflexión, valoración y acción

Algunos de estos riesgos son la muestra de que los programas de VC no debieran ser iniciativas que comienzan sin un proceso previo de reflexión por las distintas partes. La puesta en marcha de estos programas no debiera ser una decisión que se toma a la ligera o por mera inercia, puesto que de otro modo se puede caer en errores que lleven a impactos y situaciones no esperadas ni deseadas.

Por el contrario, comenzar con un proceso de reflexión compartido entre las partes, detenido y previo a la puesta en marcha de los programas de VC, puede contribuir a

que estos se visualicen como una iniciativa estratégica y se aprecie desde el principio el potencial que puede llegar a tener la colaboración entre empresa y ONG a través del VC. Así, el futuro del VC debería pasar por un "alto en el camino": pararse a pensar en lo que se ha estado haciendo hasta el momento y considerar si realmente se está sacando todo el partido que se puede a las iniciativas de VC que se han llevado a cabo. Solo de este modo se podrá lograr que los programas de VC lleguen a ser más estratégicos, que sean creíbles, sostenibles y que aporten valor real.



JENNY TODD | BUSINESS IN THE COMMUNITY (BITC)

El papel de los agentes intermediarios

Un puente entre el mundo empresarial y el social

Business in the Community (BITC), una organización sin ánimo de lucro liderada por empresas y con un número creciente de miembros que alcanza las 850 empresas, se posiciona por y trabaja con las empresas responsables. BITC cree que, como red fuerte de empresas y organizaciones, puede marcar la diferencia en nuestra sociedad, para las personas y para el planeta. Una de las maneras más exitosas para conseguirlo es a través de la creación de diálogo entre las empresas y las comunidades en las que estas empresas trabajan, con el objetivo de, trabajando juntas, impulsar un cambio positivo.

Jenny Todd ha sido Directora del Programa Internacional de Business In The Community y responsable de la gestión y desarrollo de ENGAGE Key Cities, un programa internacional de participación de empleados en la comunidad. Como parte de este trabajo, Todd ha apoyado e intermediado para muchas empresas FTSE 100 en oportunidades de voluntariado a través de una red global de socios internacionales. Todd tiene experiencia en asesorar a empresas en los elementos clave para la realización de programas de participación de empleados, incluyendo comunicación interna, reconocimiento de empleados, o sobre la importancia del contexto del país.



JENNY TODD

El compromiso del empleado en la comunidad (CEC), al igual que el voluntariado corporativo (VC), se refiere a aquella actividad en la que una empresa apoya a sus empleados para que se comprometan con la comunidad en la que trabajan.

RESUMEN

Las empresas tienen un enorme potencial de impactar positivamente en la sociedad. Para desarrollar dicho potencial es clave crear un diálogo entre empresas y comunidades. Desde la perspectiva de Business In The Community (BITC), la participación de los empleados en la comunidad es una de las maneras más eficaces de construir con éxito este diálogo. La participación de los empleados en la comunidad puede conseguirse de diversas maneras e incluye el concepto amplio de Voluntariado Corporativo.

Este ensayo incluye conclusiones y aprendizajes que BITC ha alcanzado a través de su experiencia ayudando a las empresas a marcar una diferencia y tener un impacto positivo. A través de sus programas y proyectos, BITC presenta cómo la participación e implicación de los empleados es más una inversión que una donación, y cómo los Comités de Dirección se están orientando cada vez más hacia un enfoque de alianzas y colaboración con ONG. Para alcanzar el éxito en esta colaboración, se subraya la importancia de un buen intermediador e impulsor, que actúe como nexo, mediador y constructor de oportunidades entre los distintos terrenos y lenguajes de empresas y comunidades.

El punto medio

Un organismo intermedio entre el sector empresarial y la comunidad debería ser capaz de detectar las oportunidades y necesidades de ambas partes, y emparejar las habilidades empresariales y los recursos para generar una repercusión positiva en quienes más lo necesitan. Esto puede darse a escala local o global, cuando las empresas son lo suficientemente avanzadas como para tener en cuenta los Objetivos de Desarrollo del Milenio a la hora de diseñar sus estrategias de RSC, concebir nuevos productos y servicios, o buscar un nuevo futuro sostenible con un bajo consumo de carbón. Todo ello, para crear un impacto positivo en los más desfavorecidos del mundo.

En este sentido, una de las formas más eficaces de crear un diálogo exitoso entre la comunidad y el sector privado es mediante el **compromiso del empleado en la comunidad (CEC)**. Al igual que el voluntariado corporativo (VC), y tal y como se explica en este libro, se refiere a aquella actividad en la que una empresa apoya a sus empleados para que se comprometan (apoyen y conecten) con la comunidad en la que trabajan, con el fin de abordar un problema social o medioambiental determinado.

Invirtiendo, no dando

Cada vez se conocen mejor los beneficios del CEC no solo para la comunidad, sino también para la empresa y sus empleados. Se suele denominar 'justificación empresarial' y es la razón por la que las empresas deberían actuar de modo más responsable y participar en este tipo de actividades.

No solo se benefician las empresas; los propios empleados tienen mucho que ganar con este nuevo compromiso con la comunidad. Hoy en día está ampliamente aceptado que los empleados pueden adquirir nuevas habilidades personales y profesionales, como por ejemplo mayor confianza en sí mismos, mejores habilidades comunicativas y de gestión específica, y otras que pueden ayudarles a avanzar en su trayectoria y desarrollo profesionales.

A modo de ejemplo, un estudio realizado por Community Service Volunteers (CSV) en marzo de 2009 analizó el impacto en el lugar de trabajo de 261 personas que habían sido voluntarias entre 2000 y 2009. De ellas, el 89% creía que sus perspectivas laborales habían mejorado como resultado de su participación¹.

Asimismo, un estudio elaborado por KPMG en 2005 afirmaba que el 85% de los voluntarios de la empresa decidían

participar en proyectos de voluntariado para desarrollar sus habilidades en un entorno que no fuera el laboral². Las habilidades principales que emplean los voluntarios son:

- Habilidades para influir (93%)
- Integridad (91%)
- Capacidad de adaptación (88%)

No solo se benefician las empresas; los propios empleados tienen mucho que ganar con este nuevo compromiso con la comunidad.

Hoy en día, está ampliamente aceptado que los empleados pueden adquirir nuevas habilidades personales y profesionales, como mayor confianza en sí mismos, mejores habilidades comunicativas y de gestión específica, que pueden ayudarles a avanzar en su trayectoria y desarrollo profesionales

En marzo de 2011, Business in the Community (BITC) y la Facultad de Administración de Cranfield publicaron *The Business Case of being a Responsible Business*. Los hallazgos de este estudio reconocían que el compromiso del empleado era una herramienta de incalculable valor para ayudar a contratar y retener trabajadores. Por ejemplo:

“Mid-Counties Co-operative: Su programa de inversión en la comunidad utiliza la financiación, el voluntariado organizado por la empresa y el trabajo en proyectos para marcar la diferencia en su comunidad. Entre los compañeros que habían participado en el programa, el porcentaje de empleados que abandonaban la empresa bajó del 31% al 3,4%”.

La importancia y el creciente papel del intermediario

Ya en 2005, ENGAGE, una red internacional de proyectos de compromiso del empleado en la comunidad, realizó un estudio en el que detectó que el papel del intermediario aumentaba en toda Europa. En este informe para la Comisión Europea, afirmaba:

“El intermediario es una tercera parte mediadora, un puente entre empresas y una red de oportunidades cívicas/comunitarias. Un buen intermediario conoce posibles socios y empareja a las partes de forma adecuada para que ambas se beneficien de la relación.

El compromiso del empleado ha evolucionado con este

¹ Community Service Volunteers, 2009. <http://www.csv.org.uk/press/volunteer-gain-key-skills-employment>

² Community Service Volunteers, 2009. <http://www.csv.org.uk/press/volunteer-gain-key-skills-employment>



papel de ‘intermediario’ por toda la Unión y, a escala global, ha sido testigo del aumento de dichos ‘intermediarios’. En Europa, la intermediación en el ámbito del compromiso del empleado es un sector que está creciendo a juzgar por el número de organizaciones que se están lanzando a este negocio.

Estas organizaciones actúan como un nexo que pone en contacto a ambos mundos y los ayuda a crear un idioma y un terreno común.”

En ese sentido, un buen intermediario es fundamental. Tiene las habilidades y el tiempo para:

- **Gestionar las expectativas de ambas partes.** A menudo, el mundo empresarial y el sector de las ONG pueden estar bastante distanciados y es inestimable tener un ente intermediario para considerar los objetivos de ambas partes y gestionarlos conforme a estos.
- **Facilitar la comprensión de las presiones y motivaciones, necesidades y valores del otro.** Puede nacer una relación positiva y próspera si ambas partes muestran voluntad por comprender a la otra, y un mediador puede ayudarlas a conseguirlo.
- **Facilitar un intercambio significativo entre empresas y organizaciones comunitarias.** Al gestionar de modo eficaz la relación, se pueden aprovechar con mayor eficiencia el tiempo y los recursos de la empresa y de la ONG.
- **Crear capacidades en las organizaciones comunitarias.** Esto aumentará su sostenibilidad en el futuro y les permitirá entender mejor el sector privado.

Los intermediarios comunitarios, a menudo organizaciones sin ánimo de lucro pero en ocasiones pequeñas consultoras orientadas a la comunidad, son un recurso de gran valor para las empresas que ponen en marcha programas de participación en la comunidad. Gracias a las consolidadas redes que tienen en la comunidad, los intermediarios son capaces de detectar oportunidades en las que la empresa puede actuar, y pueden representar la cultura y expectativas de las organizaciones comunitarias ante la empresa y, en especial, ante los empleados participantes. Además, pueden preparar a las organizaciones comunitarias para asociarse con empresas y ofrecerles una visión general y un proceso de evaluación que garanticen una relación fructífera a largo plazo.

De este modo, los intermediadores, convertidos en socios comunitarios, están en la posición perfecta para apoyar en la creación de un movimiento local, para incluir vínculos con los gobiernos locales, regionales y nacionales, así como con la prensa, y para asegurar que el compromiso del empleado se desarrolla de acuerdo con las necesidades locales. Trabajar con un socio comunitario también ahorra a la empresa recursos internos para gestionar todos los aspectos de su programa de empleados.

De modo similar, los socios comunitarios pueden poner en contacto a distintas empresas para que estas realicen una actividad en colaboración. De esta forma, los programas individuales de cada una pueden aumentar y mejorar gracias al intercambio, la cooperación y el aprendizaje con otras empresas.

Voluntariado Corporativo para el Desarrollo: Una propuesta para llevar el compromiso del empleado a una escala internacional

ENGAGE Key Cities es el programa de compromiso del empleado con la comunidad (CEC) internacional más emblemático de BITC. Aúna socios comunitarios y empresas en 26 puntos geográficos de todo el mundo para trabajar en colaboración en proyectos de compromiso del empleado con la comunidad. International Business Leaders Forum (IBLF) y BITC crearon ENGAGE Key Cities en 2002 con el propósito de aumentar la calidad y la cantidad de CEC. La función de BITC es proporcionar formación a los socios del modelo de voluntariado colaborativo de ENGAGE Key Cities, y trabajar y apoyarles para crear nuevos proyectos locales. También es un mecanismo para las empresas, en especial para los miembros de BITC, para ampliar sus iniciativas estratégicas de inversión en la comunidad a escala global.

Es un modelo que funciona. En la actualidad, se están llevando a cabo 20 proyectos en 26 ciudades de 15 países, desde Beijing a Valencia, incluidas todas las regiones principales del mundo: Asia, Europa, África y las Américas. Los socios de la red también se han ofrecido apoyo mutuo para copiar los modelos y proyectos entre ciudades; por ejemplo, el modelo de Valencia se ha exportado a Rumanía, y el de París a Milán.

Cada uno de los proyectos lo diseñan y financian localmente grupos de entre 5 y 15 empresas multinacionales y locales para abordar algunos de los problemas sociales clave de sus comunidades. Al trabajar codo con codo, tienen la posibilidad de aunar los recursos disponibles, creando así un proyecto sostenible con mayor repercusión. Los proyectos tratan un amplio abanico de problemas y brindan apoyo a una gran variedad de grupos destinatarios.

BITC se asegura de que toda la red de socios comunitarios que participan en los proyectos ENGAGE se intercambie herramientas y aprendizaje para que este modelo siga mejorando y evolucionando.

Gran parte de este aprendizaje se ha condensado en una herramienta, ENGAGE Toolkit, disponible online, que se ha diseñado para ayudar a quienes trabajan en la comunidad a escala internacional a desarrollar o mejorar un programa de compromiso del empleado en la comunidad.

Una de las principales lecciones extraídas del programa ENGAGE Key Cities y, en términos más amplios, de BITC, es la importancia del intermediario y la necesidad de contar con conocimientos y contactos locales para que la repercusión local se pueda medir.

Para más información: www.engagetoolkit.bitc.org.uk

Avanzar hacia la creación de asociaciones

En general, tanto las ONG como las empresas están avanzando hacia un cambio desde las actividades que captan la atención de los medios por un día, hacia un enfoque de asociación. Las actividades de un día implican mucho tiempo, no son sostenibles y no permiten que la organización compruebe el valor real del tiempo y las competencias del empleado. Limitar el compromiso del empleado a este tipo de actividades supone perder grandes oportunidades. Las ONG consideran esta forma de compromiso del empleado como un medio para un fin: un paso necesario para crear voluntarios más comprometidos y relaciones a más largo plazo con las empresas.

Las actividades que requieren asociaciones de mayor vinculación son más enriquecedoras para todas las partes involucradas:

- la ONG consigue un apoyo que tiene mucho valor en términos económicos y de repercusión;
- los empleados reconocen el verdadero valor de sus habilidades profesionales y/o personales para la sociedad;
- las empresas ganan al comprometerse de una forma significativa y a menudo educativa con la parte interesada, y al desarrollar las habilidades de sus empleados.

Las empresas están empezando a entender que las comunidades necesitan asociaciones estructurales a largo plazo que incluyan donativos, compartir recursos y el tiempo de los empleados como voluntarios

La asociación puede proporcionar beneficios iguales a ambas partes, ya que aumentan las habilidades, las competencias y la eficiencia de los empleados y de las ONG. Demuestra un compromiso a largo plazo por parte de la empresa y suele crear un impacto sostenible y una herencia más duradera tanto en la empresa como en la sociedad.

Las empresas están empezando a entender que las comunidades necesitan asociaciones estructurales a largo plazo que incluyan donativos, compartir recursos y el tiempo de los empleados como voluntarios. Estas asociaciones a largo plazo son una herramienta para ayudar a crear comunidades sostenibles y saludables que beneficien no solo a los residentes de dichas comunidades sino también a las empresas, gracias a que mejoran su reputación, cuentan con empleados más motivados, entablan mejores relaciones con los residentes, y se desarrolla una comunidad estable y en armonía en la que trabajar.

VC: un enorme potencial para el impacto social de las empresas

Las empresas tienen un potencial inconmensurable para repercutir positivamente en la sociedad comprometiéndose con sus empleados y brindándoles su apoyo para que compartan su tiempo y habilidades con la comunidad. Existe un gran número de problemas que pueden abordarse y, a pesar de que las empresas nunca deberían considerarse el sustituto del gobierno en cuestiones de inversión social, ciertamente pueden ofrecer su apoyo a los gobiernos y a las autoridades locales para tratar la pobreza, la desigualdad, la precariedad en las viviendas, y muchas otras necesidades que son especialmente importantes en esta época crítica de recesión.

Del mismo modo, la sostenibilidad de los proyectos en los que las empresas participan aumenta considerablemente al trabajar en asociación con organizaciones intermediarias como BITC y otras similares. Esto, unido a una dosis de colaboración, realmente puede sacar a la luz las mejores habilidades de las empresas y fusionarlas con el conocimiento especializado de las ONG, para crear un efecto duradero y ayudar a catalizar el cambio social, logrando así un mundo mejor.





FUNDACIÓN TELEFÓNICA

Estrategias globales, proyectos locales

Diseño de iniciativas de voluntariado corporativo adaptadas a los contextos, intereses y motivaciones de los empleados

LA EXPERIENCIA DE TELEFÓNICA

Desde 1998, Fundación Telefónica lleva a cabo gran parte de la acción social y cultural del Grupo Telefónica en todos los países en los que opera.

Fundación Telefónica trabaja siguiendo tres ejes de actuación cuyo foco estratégico es el acceso al conocimiento y la aplicación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC). Estos tres ejes son: el impulso al acceso a la educación y al conocimiento; la mejora de la calidad de la educación a través de la incorporación de las TIC en los modelos pedagógicos; y la generación y divulgación del conocimiento. Para cumplir con estos compromisos, Fundación Telefónica cuenta con uno de los mayores programas de Voluntariado Corporativo del mundo.

RESUMEN

Como el propio ensayo menciona, a continuación se plantean, más que buenas prácticas, ideas que pueden servir de inspiración a otros programas de voluntariado corporativo (VC).

Son ideas y maneras de operar que han llevado a Fundación Telefónica a ser una entidad reconocida y líder en sus iniciativas de VC para el Desarrollo.

En este ensayo, y a partir de la amplia experiencia de Fundación Telefónica, se abordan cuestiones clave para cualquier gestor empresarial que se va a embarcar, o está embarcado, en proyectos de VC en general, y VC para el Desarrollo en particular: ¿Por qué la centralización de la gestión del VC desde una fundación empresarial?; ¿qué tipos de voluntariado pueden ofrecerse para adaptarse a realidades, empleados, y necesidades sociales diversas en distintos países y unidades de negocio?; y ¿cuáles son los aspectos críticos que pueden apoyar el éxito de un programa de VC?



FUNDACIÓN TELEFÓNICA

El programa Voluntarios Telefónica es la iniciativa que canaliza y promueve la implicación social de los empleados del Grupo Telefónica, quienes contribuyen con sus recursos, conocimiento, tiempo y entusiasmo, con el objetivo de beneficiar a la comunidad y a colectivos en situación de desventaja.

Prácticas inspiradoras

Un reconocido experto norteamericano concluye en uno de sus más recientes estudios sobre Voluntariado Corporativo (VC) en el mundo que “en el ámbito del VC no se puede hablar de “buenas prácticas” sino de “prácticas inspiradoras”¹. Para dicho experto, las buenas prácticas deben siempre adaptarse a las características y al entorno propio de cada empresa y deben por ello convertirse no en un ejemplo a replicar, sino en fuente de inspiración.

El programa Voluntarios Telefónica es la iniciativa que canaliza y promueve la implicación social de los empleados del Grupo Telefónica, quienes contribuyen con sus recursos, conocimiento, tiempo y entusiasmo, con el objetivo de beneficiar a la comunidad y a colectivos en situación de desventaja. Como se explicará más adelante, este programa cuenta con diversas posibilidades de hacer voluntariado, con el objetivo de ofrecer una variedad de opciones que se ajusten a las posibilidades de los distintos perfiles de empleados.

De esta forma, en este ensayo se ofrecen algunos aprendizajes sobre la configuración y características del programa Voluntarios Telefónica. Más que buenas prácticas, se plantean como ideas que quizás puedan servir de inspiración a otros programas de VC.

Gestión del VC desde la Fundación empresarial

Telefónica decidió hace ya algunos años que fuera su fundación, Fundación Telefónica, la encargada de la gestión del programa de VC para todo el Grupo Telefónica. Con ello se trata de reforzar la dimensión social del programa y el compromiso de la empresa con el tercer sector.

La concentración de este tipo de actividades en su Fundación permite, por una parte, una adecuada distancia de la dinámica puramente empresarial. Por otra, una especialización tanto en el análisis de las temáticas sociales como en el desarrollo de los proyectos. Es precisamente esta especialización la que ha permitido a Fundación Telefónica convertirse en referente en temas como la erradicación del trabajo infantil (a través de su programa Proniño), la mejora de la educación a través del uso de nuevas tecnologías (programas Educared, Debate y Conocimiento) o la incorporación de las nuevas tecnologías al mundo del arte.

Delegar en la Fundación la gestión de un programa de VC puede parecer, a pesar de todo, una opción menos

evidente. Es cierto que existen argumentos para que un programa de este tipo se gestione desde áreas como Recursos Humanos, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o Relaciones Institucionales de la propia empresa. Al fin y al cabo, se trata de movilizar a uno de los recursos más importantes de la empresa, si no el más importante -el empleado-, para participar en la acción social promovida por la empresa o para apoyarle en su colaboración con proyectos de su propio entorno.

Sin embargo, se trata de una decisión deliberada que parte de constatar que el VC se encuentra a caballo entre dos realidades. Por un lado, la del tercer sector, donde las problemáticas y necesidades sociales y medioambientales que las ONG intentan atender son cada vez más acuciantes; y por otro lado, la empresarial, donde imperan los criterios de productividad y resultado. En esta ecuación es muy fácil que un programa de VC pierda el equilibrio en un entorno en el que cada vez más se habla de los efectos positivos de las actividades de VC sobre el clima laboral, el orgullo de pertenencia a una empresa o incluso la formación y el desarrollo de ciertas competencias de los empleados que participan en él. Y esto es así, no solo por el necesario compromiso de una empresa con la sociedad de la que forma parte, sino también por la sostenibilidad del propio programa.

La centralización de la gestión de un programa de VC en una Fundación Empresarial contribuye a mantener el equilibrio entre dos realidades: el tercer sector y el empresarial

En efecto, la motivación continuada de los empleados para participar en actividades de voluntariado con organizaciones sin ánimo de lucro únicamente puede conseguirse si los empleados consideran que dichas actividades les aportan algo. Para el empleado que participa, la satisfacción es la de poder ayudar, sentirse útil. Cuando seamos capaces de crear las condiciones para que el empleado sienta esta satisfacción podrán generarse estos “beneficios colaterales” para la empresa antes mencionados.

De la misma forma, para las ONG, aunque en ocasiones sucumban a la tentación de “fabricar” actividades ad hoc para dar respuesta a las demandas de un potencial financiador, el VC solo tendrá sentido si esta forma de colaboración se incorpora a su planificación estratégica, al mismo tiempo que se vincula a las necesidades reales del colectivo o causa para la que trabajan.

¹ Allen, Kenn; Galiano, Mónica; y Hayes, Sarah (2011). *Global Companies Volunteering Globally*.



La centralización de la gestión de un programa de VC en una fundación contribuye, y la experiencia de Fundación Telefónica así lo confirma, a mantener el equilibrio antes mencionado, consiguiendo que el objetivo prioritario no se pierda nunca de vista.

Dicho lo anterior, todos sabemos que demostrar de forma cuantitativa el impacto social de acciones de VC es una tarea complicada. En muchos casos las actividades, aunque se enmarquen en un acuerdo de colaboración a largo plazo con la ONG, tienen efectos puntuales o de corto plazo. Es importante que tanto la ONG como la empresa definan con claridad y transparencia qué objetivos se proponen con su acuerdo de colaboración: desde la aportación a la organización de conocimientos en temas en que los empleados voluntarios son expertos, pasando por la prestación de apoyo en actividades educativas o lúdico-recreativas, o simplemente involucrar a los empleados en actividades puntuales de sensibilización en la causa para la que trabaja la organización.

VC en todos los países donde Grupo Telefónica está presente: ¿significa replicar lo mismo?

El programa Voluntarios Telefónica aspira a ofrecer oportunidades de voluntariado a todos los empleados del Grupo. Es una de las formas de demostrar el compromiso de Grupo Telefónica con las sociedades en las que está presente. Asimismo, es una forma de acercarse a las realidades sociales de cada país.

Ello no significa que se realicen los mismos proyectos o el mismo tipo de actividades en todos los países. Al contrario: en cada país, el programa se desarrolla en función de las necesidades locales, de los proyectos sociales de Telefónica existentes y de las preferencias de los empleados.

En la práctica, el programa tiene definido a nivel corporativo un marco de actuación dentro del cual los países pueden adaptar sus propias realidades. Es decir, se establecen las fronteras de actuación y dentro de estas existen grados de libertad. Así, en algunos países se ofrecen las tres modalidades de voluntariado definidas a nivel corporativo: proyectos propios de voluntariado, proyectos de organizaciones sociales, y proyectos de los voluntarios; mientras que en otros países se ofrecen dos o solo una de estas modalidades. Las tres modalidades tienen, como se describe a continuación, una serie de elementos esenciales en común, si bien responden a objetivos distintos.

En cuanto a la primera modalidad, **proyectos propios de voluntariado**, consiste en ofrecer a los empleados la posibilidad de realizar actividades de voluntariado en proyectos de acción social desarrollados por la propia

Fundación Telefónica. Por ejemplo, en los países de Latinoamérica, la mayoría de las iniciativas de VC se han ido canalizando a través del proyecto Proniño de Fundación Telefónica, cuyo objetivo es contribuir a la erradicación del trabajo infantil. En un proyecto social de esta envergadura (hoy más de 250.000 niños se benefician del programa de forma directa) tiene todo el sentido incorporar el apoyo de los empleados en la planificación estratégica del mismo, pues permite que sus acciones tengan un horizonte de largo plazo y realmente aporten valor añadido al proyecto.

Lo mismo ocurre en los países de Europa, en los que se desarrolla el programa Think Big, un proyecto dirigido a jóvenes que tiene por objetivo apoyarles e inspirarles para que desarrollen sus propios proyectos. En este caso, los empleados se involucran como mentores de los jóvenes que presentan proyectos.

En los proyectos propios de voluntariado el objetivo común es involucrar al empleado en la acción social de la empresa, hacerle partícipe de las metas que se plantean y del proceso necesario para alcanzarlas. Esto no solo permite que el empleado esté mejor informado acerca de la intervención social de su propia empresa, sino que también amplía el impacto social, al incorporar al proyecto la dedicación y las competencias de los voluntarios.

Una segunda modalidad de participación del empleado son los **proyectos de organizaciones sociales**, iniciativas de voluntariado definidas por distintas organizaciones sociales. Los ámbitos de actuación pueden ser variados (apoyo a personas con capacidades alternativas, a colectivos en riesgo de exclusión, iniciativas de protección de medioambiente, etc.), pero la clave es identificar organizaciones que incorporen a su misión la promoción del voluntariado y planifiquen este recurso, incorporándolo a sus programas de formación y empleándolo allí donde realmente les aporte valor.

En esta segunda modalidad el objetivo prioritario es dar respuesta a las necesidades identificadas y formuladas por dichas organizaciones sociales; dependiendo de la zona geográfica, las prioridades pueden variar. En España, por ejemplo, Fundación Telefónica colabora con más de ciento cincuenta organizaciones sociales especializadas en un amplio espectro de causas; entre otras, el apoyo a las personas con capacidades alternativas, la inclusión social o la protección del medioambiente.

Finalmente, Fundación Telefónica impulsa una tercera modalidad de voluntariado, **proyectos de los empleados**, que permite que sean los propios empleados los que propongan proyectos sociales. Un proceso de selección permite a los mejores proyectos ser financiados y respaldados por Fundación Telefónica. En este proceso, son requisitos que el proyecto venga avalado por una

organización sin ánimo de lucro y que los empleados que lo presenten se comprometan a desarrollar un papel activo como voluntarios.

En este caso, el objetivo está más orientado hacia el empleado que hacia una realidad social determinada. Se trata de apoyar al empleado que ya colabora como voluntario con una causa social o medioambiental en su ámbito personal, de transmitir al empleado el interés de su empresa por apoyarle en realizar proyectos en su entorno social directo. El impacto social de este tipo de colaboraciones es más fragmentado, pero permite apoyar causas verdaderamente relevantes para los empleados.

Lo que en todo caso tienen en común las tres modalidades de voluntariado expuestas son:

- 1) Que la necesidad y la forma de colaborar vienen dictadas por la realidad de la ONG.
- 2) Que Fundación Telefónica apoya el proyecto con medios logísticos o económicos.
- 3) Que conscientes de que el impacto social de la acción es de difícil medición, se procura que la acción se enmarque de forma consistente en un proyecto cuyos objetivos sociales o medioambientales e indicadores de impacto estén bien definidos.

Una gestión global con enfoque local

La estructura de gestión del programa Voluntarios Telefónica intenta dar respuesta a los siguientes criterios de actuación:

- Apoyar a los empleados en la realización de actividades de voluntariado en el máximo número de países en los que el Grupo tiene presencia.
- En cada uno de estos países, dar respuesta a necesidades sociales locales reales.
- Cada programa local debe seguir los alineamientos estratégicos definidos a nivel global, manteniendo un cierto grado de libertad.

En la mayoría de los países en los que el número de empleados lo justifique, el programa Voluntarios Telefónica se gestiona a nivel local, a través de un responsable del país y un presupuesto propio.

Existe una estructura corporativa que coordina las iniciativas de voluntariado para todo el Grupo y en los distintos países donde actúa. Esta estructura tiene un papel a través del que, entre otras cuestiones, (i) plantea los objetivos estratégicos del programa a nivel internacional, (ii) genera y coordina proyectos y campañas internacionales que complementan la oferta local, (iii) posibilita, a través de procesos y herramientas de comunicación, el intercambio de experiencias y de conocimiento entre los

responsables locales, (iv) da visibilidad a las acciones y los logros alcanzados a nivel internacional, hacia los directivos y los propios empleados, y (v) se posiciona como interlocutor institucional del programa con las áreas corporativas de Recursos Humanos, RSC, y Comunicación Interna de la empresa.

En los países en los que no es posible crear una estructura propia, el área corporativa presta apoyo a las áreas de la empresa que se encargan de desarrollar acciones de VC para sus empleados.

Claves de éxito y retos de un programa de VC

No existe una fórmula mágica para el éxito de un programa de VC, ya que las características de cada empresa y los objetivos que la misma se propone influyen mucho en lo que al final “funciona”. Sin embargo, sí existen algunos aspectos críticos que pueden apoyar el éxito de un programa de VC.

La mejor forma de maximizar el impacto social es ofrecer nuestros recursos humanos a organizaciones que han aprendido a obtener valor de los mismos, que tienen muy claro en qué los voluntarios son útiles, incorporándolos verdaderamente a sus proyectos en la fase de desarrollo, no como un adorno para complacer a un potencial financiador

Por una parte, la colaboración a largo plazo con organizaciones sin ánimo de lucro que sepan obtener valor añadido para su organización y/o beneficiarios del VC. Un programa de voluntariado debe, en primer lugar, buscar el impacto social. Ya hemos indicado que la medición del impacto de las iniciativas de VC es una meta que todos quieren alcanzar pero que resulta difícil de conseguir: las herramientas que se nos ofrecen (por ejemplo, convertir las horas dedicadas en valores monetarios o sacar conclusiones de una combinación de encuestas a las partes implicadas) son difíciles de poner en práctica y, al final, no convencen. La mejor forma de maximizar el impacto social es ofrecer nuestros recursos humanos a organizaciones que han aprendido a obtener valor de los mismos, que tienen muy claro en qué los voluntarios son útiles, incorporándolos verdaderamente a sus proyectos en la fase de desarrollo, no como un adorno para complacer a un potencial financiador. No siempre es fácil identificar a las organizaciones más adecuadas, y es importante invertir tiempo y recursos en forjar estas relaciones.



En segundo lugar, el compromiso y apoyo de la alta dirección. Por mucho que un grupo de empleados quiera promover el VC, los primeros convencidos de que la empresa debe involucrar a sus empleados en su acción social y que es beneficioso para la misma y para la sociedad apoyarles en sus acciones de voluntariado deben ser los altos directivos. En el Grupo Telefónica los proyectos de acción social promovidos por Fundación Telefónica en general, y el programa de Voluntarios Telefónica en particular, son amplia y públicamente respaldados por el Comité de Dirección de Telefónica. Este compromiso expresado tiene un efecto cascada en los demás mandos y facilita que los empleados estén motivados y muestren interés en participar.

El riesgo que corre un programa de VC gestionado desde una fundación empresarial es el de quedar aislado del resto de la empresa, tanto en sus objetivos como en su funcionamiento diario. Al primar los objetivos sociales y funcionar como una entidad independiente, puede perder sintonía con la empresa de la que depende económicamente. Como ya indicamos, los que mejor conocen al empleado y tienen a su alcance las herramientas de comunicación para llegar a él son las áreas de Recursos Humanos y Comunicación Interna. Por ello, una colaboración estrecha y estratégica entre estas áreas y la Fundación, en que las áreas de la empresa perciban que este tipo de proyectos contribuyen a sus objetivos

estratégicos, es el tercero de los elementos críticos de un programa de VC.

En conclusión, la persona responsable de un programa de VC debe en todo momento tener en mente tres enfoques: la sociedad con la que quiere colaborar, la empresa de la que forma parte, y el empleado al que ofrece oportunidades de participación.

La persona responsable de un programa de VC debe en todo momento tener en mente tres enfoques: la sociedad con la que quiere colaborar, la empresa de la que forma parte, y el empleado al que ofrece oportunidades de participación

Los esfuerzos realizados desde Fundación Telefónica, no solo a nivel local sino también corporativo, han contribuido a dar visibilidad al programa Voluntarios Telefónica y a poner de manifiesto dos cosas: por un lado, el apoyo del Grupo Telefónica al entorno social en el que está presente; por otro, los efectos colaterales positivos de los programas de VC en objetivos empresariales tan importantes como la satisfacción del empleado y el sentimiento de formar parte de un gran equipo a nivel global.

CASOS



CASO FUNDACIÓN “LA CAIXA”

CooperantesCaixa: en busca del impacto social

Diseño de procesos para el aprendizaje y la mejora constante en el VC para el Desarrollo

En esa mañana de junio de 2009 Jaime Lanaspá, director de Fundación “la Caixa”, se encontraba reunido con S.A.R la Infanta Doña Cristina, directora del Área Internacional de Fundación “la Caixa” y con Ariadna Bardolet, subdirectora del Área Internacional de la misma entidad, en una sala de la planta tercera de la Torre II, el simbólico edificio que en plena Avenida Diagonal de Barcelona albergaba la sede social de la Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona, “la Caixa”.

Como directora del Área Internacional de la Fundación “la Caixa”, S.A.R la Infanta Doña Cristina era responsable de toda la actividad de ayuda humanitaria y cooperación internacional que la Fundación llevaba a cabo.

Ese día acababa de presentar a Lanaspá una visión general sobre la evolución del programa CooperantesCaixa, un programa de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo que en apenas dos años se estaba convirtiendo en un programa bien valorado por aquellos que lo conocían. Si bien era un programa al que se le había dado poco nivel de difusión y que se aplicaba a pequeña escala –en comparación con otros proyectos y actividades de la Fundación–, los empleados de “la Caixa” que participaban en él se constituían en los mejores embajadores del mismo.

El programa encajaba además con una de las líneas estratégicas de “la Caixa”: dar respuesta a las inquietudes de los grupos de interés, siendo los empleados un grupo de interés preferente. “La Caixa”, como entidad financiera líder, buscaba atraer al personal más cualificado y retenerlo con políticas laborales competitivas, un entorno estimulante y respondiendo a sus necesidades e inquietudes, no solo profesionales sino también personales. En 2009, el informe

“Merco Personas”, del Monitor Español de Reputación Corporativa, eligió por cuarto año consecutivo “la Caixa” como el mejor lugar de España para trabajar.

Desde el momento en el que se creó el programa, se concibió como un programa que destacaría por su calidad, eficiencia y potencial de impacto. Se había buscado y trabajado un programa diferente y ambicioso que, además de contribuir a la lucha contra la pobreza y en la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, fuese transformador para los empleados participantes en él.

Las evaluaciones internas basadas en las opiniones de los voluntarios y las ONG con las que se colaboraba eran muy positivas. Sin embargo, se mantenían algunas dudas asociadas que iban asociadas a los retos que el programa había ido planteando en sus primeros años de implementación: ¿era relevante y pertinente la acción de los voluntarios en los proyectos?, ¿cómo podían mejorarse los procesos del programa?, ¿se estaba gestionando adecuadamente el voluntariado como recurso clave?

Medir el impacto del programa en la mejora de las condiciones de vida de las poblaciones beneficiarias era complicado, no solo por las dificultades intrínsecas a la evaluación de impacto, sino por el poco tiempo que el programa llevaba funcionando. Sin embargo, Doña Cristina y Bardolet sabían que sí podían valorar la pertinencia, eficacia y eficiencia del programa, así como medir el impacto que estaba teniendo en la sensibilización de los voluntarios. Pero para ello necesitaban ir más allá de una autoevaluación. Si querían abordar las preguntas y retos que se planteaban para mejorar el programa, necesitaban tener información más completa y objetiva.

Perfil de la entidad financiera

“LA CAIXA”, A GRANDES RASGOS

En junio de 2011, la Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona, “la Caixa”, era la primera caja de ahorros española y la tercera entidad financiera del país.

El Grupo “la Caixa” cerró 2010 con unos activos superiores a los 285.724 millones de euros, 10,5 millones de clientes, una plantilla de 28.651 empleados y la mayor red comercial del sector financiero en España, con 5.409 oficinas y 8.181 cajeros automáticos. En dicho año, la Caixa era la única caja española en la reconocida lista del Global Finance de los 50 bancos más seguros del mundo.

En sus inicios, “la Caixa” se constituyó como una institución financiera privada de naturaleza no lucrativa, que desarrollaba una actividad de banca universal con un importante desarrollo de los servicios bancarios minoristas. En sus órganos de gobierno estaban representados los impositores, las entidades fundadoras y de interés social, las corporaciones locales y los empleados.

El compromiso social de “la Caixa”, su Obra Social, se canalizaba en una gran parte a través de la Fundación “la Caixa” (en adelante, la Fundación). En el año 2010, la Fundación contaba con un presupuesto de 500 millones de euros, posicionándola como la primera fundación privada española, la segunda europea y la quinta del mundo por volumen presupuestario.

HISTORIA Y TRAYECTORIA EN EL SECTOR BANCARIO

La Caja de Pensiones para la Vejez y de Ahorros de Cataluña y Baleares fue fundada en 1904 con la finalidad de estimular el ahorro y la previsión, unos objetivos que en el contexto histórico de España en ese momento constituían un claro instrumento para ayudar a que las clases más desfavorecidas dispusiesen de cierta autonomía y seguridad en su vida familiar.

Debido al contexto y a la debilidad de la banca nacional, la Caja de Pensiones para la Vejez y de Ahorros de Cataluña y Baleares se posicionó y expandió rápidamente a todo el mercado del ahorro español. En la segunda mitad del siglo XX, en el marco de una legislación que se iba flexibilizando, abrió 1.220 oficinas nuevas en toda España. En el año 1990 se produce la fusión con la Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Barcelona y nace así la Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona, “la Caixa”.

La adquisición de participaciones de empresas comenzó en 1972, cuando “la Caixa” adquirió una participación en Acesa (la actual Abertis). A partir de ese momento el tamaño de la cartera fue creciendo y a finales de 2010 “la

Caixa” tenía participaciones significativas en Gas Natural, Repsol, Telefónica, Agbar, Albertis y Port Aventura. El Grupo era entonces el más solvente del conjunto de grandes cajas de ahorro españolas y, según varios indicadores, el mayor banco minorista en España¹. En el primer trimestre de 2011 “la Caixa” se consolidaba como líder del sector financiero online español de acuerdo al ranking de AQMetric, compañía especializada en calificar la calidad de los servicios financieros por internet.

Fuera de España, “la Caixa” ha invertido en Europa, América y también en mercados emergentes, aunque de forma menos ambiciosa que sus dos grandes rivales en el sector bancario español, Santander y BBVA. El holding del Grupo incluía el 20% de Grupo Financiero Inbursa, en México; un 15,5% de Bank of East Asia; 10% del grupo austriaco Erste Bank; y un 30,1% del Banco BPI, en Portugal.

NACE CAIXABANK

A principios del año 2011 el gobierno español anuncia un plan de reconversión del sistema financiero, por el que las Cajas de Ahorros deben convertirse, en bancos. Ante la nueva normativa financiera española y respondiendo a la regulación internacional bancaria Basilea III, se produce una reestructuración del Grupo “la Caixa”.

El 28 de enero de 2011, Critería cerró la sesión con una subida del 16,93% -que situó el precio de sus acciones en 5,20 euros, la cota más alta desde el 11 de diciembre de 2007 (5,27 euros)- tras el anuncio de que Critería se iba a convertir en la nueva CaixaBank, al que “la Caixa” transferiría todo su negocio bancario.

Nace así, en mayo de 2011, CaixaBank, controlado inicialmente en un 81,1% por “la Caixa”, en un 18,5% por los más de 300.000 accionistas minoritarios de Critería, y en un 0,4% por los empleados del grupo. “La Caixa”, por su parte, sigue existiendo y retiene las participaciones en Gas Natural Fenosa (35%), Abertis (24,6%), Agbar (24%), BME (5%) y Port Aventura, entre otros, cuyos dividendos servirán para mantener la actividad de la Obra Social y de la Fundación (Ver Anexo 1 para mayor información sobre la nueva estructura de “la Caixa”).

CaixaBank se convierte en el primer banco cotizado de las cajas de ahorro españolas el 1 de julio de 2011, tras su inclusión en el Ibex 35 con un precio de salida de un 0,8 sobre su valor en libros (20% de descuento). CaixaBank empieza a cotizar con 5.277 oficinas, 10,5 millones de clientes, una tasa de mora del 3,95%, un core capital del 11%, una liquidez de 19.572 millones de euros y un volumen de

¹ www.expansion.com/accesible/2011/06/19/empresasbanca/1308515106.html



negocio de 429.947 millones. El banco nace con 630.000 accionistas, ocupando el décimo lugar por capitalización bursátil entre los bancos de la eurozona, tras Crédit Agricole, de Francia, y por delante de Commerzbank, de Alemania.

Es significativo, e inicialmente positivo, que CaixaBank nace sin cartera inmobiliaria, teniendo en cuenta que los activos en viviendas son uno de los principales problemas que arrastra el sector financiero español como consecuencia del estallido de la burbuja inmobiliaria.

Naturaleza intr seca de compromiso

La vocación social de “la Caixa” es intr seca a la naturaleza jurídica de Caja de Ahorros con la que “la Caixa” nació y que mantuvo hasta julio de 2011.

De acuerdo a esta figura jurídica del sistema español, las Cajas de Ahorros eran entidades de crédito plenas con libertad para realizar operaciones financieras. Sin embargo, si bien actuaban con criterios puros de mercado, tenían finalidad social y no podían repartir dividendos.

En su constitución, por tanto, “la Caixa” se creó bajo este modelo de institución financiera de naturaleza social y no lucrativa cuyos objetivos fundacionales eran contribuir al desarrollo del territorio, evitar la exclusión financiera, fomentar el ahorro y la inversión y realizar obras sociales en beneficio de la ciudadanía.

En el año 1918, “la Caixa” cambia el modelo tradicional de prestación social de las Cajas de Ahorros e integra su acción social como un eje más de su actividad; su acción social pasa entonces a denominarse “Obra Social”. Desde entonces, y durante casi 100 años, “la Caixa” ha llevado a cabo su compromiso social y vocación de trabajo en favor del interés general tanto a través de su Obra Social como de su actividad financiera. La actual política de Responsabilidad Corporativa de “la Caixa” es continuación natural de esta trayectoria y viene a subrayar la filosofía de compromiso con la que nace la institución.

Jordi Fab , director de Responsabilidad Corporativa de “la Caixa”, subrayaba que la “responsabilidad tiene que estar en la estrategia, en el negocio financiero. Para ello, un factor clave es el compromiso de la alta dirección. Sin este compromiso, hay actos de buena voluntad y campañas de marketing, pero no un compromiso real a medio y largo plazo”. En este sentido, el departamento de Responsabilidad Corporativa se constituye como transversal a toda la organización, y la evaluación del desempeño en este ámbito se realiza a través del seguimiento de objetivos y retos.

Tras la reorganización financiera de “la Caixa”, Isidro Fain , Presidente de “la Caixa” y la Obra Social, apunt  que la reestructuración “es cambiar para preservar lo esencial”, poniendo énfasis en el mantenimiento y continuidad

de la Obra Social en el nuevo modelo. Premio “Financiero del año 2011”, Fain  se declara convencido de lo que llama “capitalismo social”, concepto que es la raíz misma de “la Caixa”. En su discurso tras la salida a Bolsa de CaixaBank, Fain  explicó: “la salida a Bolsa nos permitirá tener más capacidad para lograr ese capitalismo social al que aspiramos”, destacando que una parte de los dividendos del nuevo banco, junto a los de Caixa Holding, se destinarán a la Obra Social.

LÍDER EN RSC

En palabras de Fab , “las empresas han de generar beneficios, pero siendo responsables”, de manera que “la Responsabilidad Corporativa debe dar respuesta a las necesidades de su grupo de interés, beneficiando a la sociedad y a la empresa”.

Coherente con esta visión, “la Caixa” fue reconocida como la mejor empresa en Responsabilidad Social Corporativa en la primera oleada del estudio Kar 2010 de Ipsos Public Affairs. Asimismo, bajo la óptica del reputado Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERC) “la Caixa” est  en el top 10 de Merco Empresas 2011 y Merco Personas 2011, y liderando como número uno el novedoso Merco Empresas Responsables 2011 con 10.000 puntos – por delante de Iberdrola, 9.249 puntos, y Mercadona, 8.708 puntos.

En materia de transparencia y comunicación, “la Caixa” fue la primera entidad financiera española en verificar su informe de Responsabilidad Corporativa de 2010 con las mismas exigencias que las auditorías de cuentas. Asimismo, dicho informe de Responsabilidad Corporativa 2010 obtuvo la calificación A+ de la Global Reporting Initiative.

Por su parte, Criterias fue seleccionada en 2010, por tercer año consecutivo, para formar parte del Dow Jones Sustainability Index (DJSI), así como de su variante europea Dow Jones Sustainability Europe Index, y se mantiene como única empresa española presente en el sector de Servicios Financieros, tras conseguir una valoración de 62 puntos.

Fundación “la Caixa” como marco y herramienta de acción

La Fundación “la Caixa” se creó como herramienta para organizar y canalizar las distintas iniciativas sociales, educativas y culturales que se llevan a cabo como parte de la Obra Social de “la Caixa”.

En el año 2011 “la Caixa” aprobó para su Obra Social, por cuarto año consecutivo, un presupuesto de 500 millones de euros para el ejercicio 2011. Esta cantidad posicionaba a la

Obra Social “la Caixa” como la primera fundación privada de España por volumen de presupuesto y como una de las más importantes del mundo.

El desarrollo de programas de carácter social constituía en 2011 la prioridad fundamental, con un presupuesto de 335 millones de euros.

COOPERACIÓN INTERNACIONAL: DEMANDAS GLOBALES, ESTATALES Y EN EL CORAZÓN DE “LA CAIXA”

Los años 90 son años de reivindicaciones sociales en España en los que la sociedad se vuelca en el nacimiento y auge del llamado “movimiento del 0,7%”, con el que se reclamaba que se destinase el 0,7% del PIB a los países en vías de desarrollo.

En esa línea, en la Asamblea de “la Caixa” de 1997 los representantes de los trabajadores solicitaron que se destinara una cantidad del fondo de la Obra Social para cooperación internacional. Como respuesta a esta demanda, y teniendo en cuenta el papel de los empleados como grupo de interés preferente, nace en la Fundación el programa de Cooperación Internacional, con el objetivo de contribuir a la erradicación de la pobreza extrema en países en vías de desarrollo de África, América Latina y Asia. Desde los inicios, las prioridades del programa de Cooperación Internacional se centraron en apoyar proyectos transformadores que implementasen alternativas económicas sostenibles mediante el fomento de empresas, cooperativas u otros sistemas de generación de ingresos.

En el año 2006, en coherencia con el origen de la entidad, el programa concentró su actuación en programas de desarrollo socioeconómico (Ver anexo 8 para mayor información) con el objetivo de apoyar iniciativas innovadoras, de calidad y sostenibles que contribuyeran a la erradicación de la pobreza. No obstante, y pese a que el ámbito socioeconómico era una prioridad, se siguió trabajando en otras áreas como las emergencias y la acción humanitaria, la formación de los agentes de la cooperación, la sensibilización y el impulso de programas de salud global.

En mayo de 2011 el Área de Cooperación Internacional había llevado a cabo 459 proyectos en 62 países y había destinado algo más de 65 millones de euros.

LA VISIÓN Y ENFOQUE SOBRE EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO

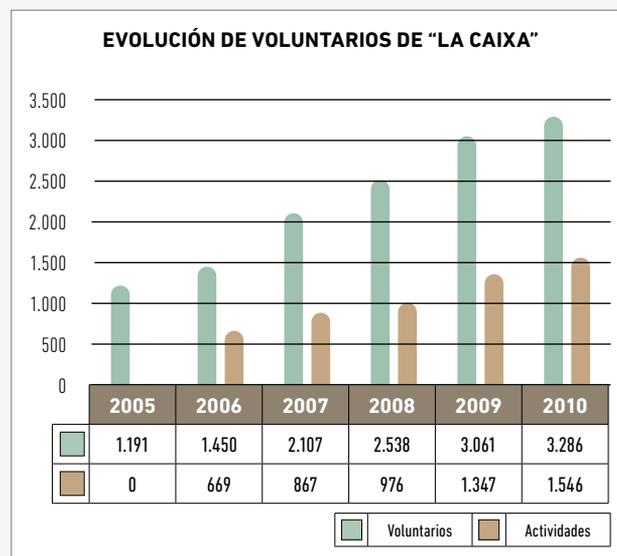
Varios años después de la creación del Área de Cooperación Internacional, desde la alta dirección y con el impulso personal del por entonces presidente de “la Caixa”, Ricardo

Fornesa, se lanzan dentro de la Fundación un grupo de programas para potenciar el perfil social de “la Caixa”.

En el corazón de la Fundación se detecta la necesidad y oportunidad de hacer participar más a los empleados en la Obra Social, y se busca la manera de dar salida a esta necesidad teniendo en cuenta que se trata de empleados que trabajan dentro de horarios, con resultados que cumplir y con objetivos profesionales.

Nace así en el año 2005, bajo la gestión de Carlos Vidal-Quadras, el programa de Voluntariado Corporativo (VC), con el objetivo de facilitar a los empleados y jubilados de “la Caixa” la posibilidad de participar e involucrarse en la Obra Social, animando a que esta participación se lleve a cabo a través de labores de voluntariado. Se busca en todo momento que la participación en la Obra Social no se convierta en un objetivo profesional, sino que se lleve a cabo desde el altruismo. A través del programa de VC la Fundación se convierte en un canal clave para integrar a los voluntarios en la Responsabilidad Corporativa de “la Caixa”.

Como parte de su misión, se persigue que todos los empleados, con independencia de su localización geográfica, tengan la oportunidad de participar en la Obra Social. Para ello, Vidal-Quadras trabajó arduamente en la creación de una red de Asociaciones de Voluntarios. Partiendo de un modelo de descentralización, los voluntarios se organizan a nivel de asociación por provincia o zona, con autonomía local pero con apoyo desde la Fundación. Con fecha de septiembre 2011 existían 42 Asociaciones de Voluntarios de “la Caixa”, con presencia o representación en todas las provincias españolas. Para mejorar y apoyar en la coordinación, comunicación y eficiencia de estas asociaciones, en junio de 2010 se crea la Federación de Asociaciones de Voluntarios de “la Caixa” liderada por Lluís M. Romeu (ver más información sobre el modelo y funcionamiento de las asociaciones en el Anexo 2).

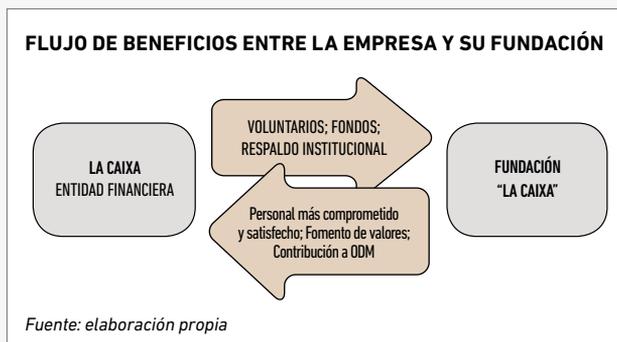


Fuente: Fundación “la Caixa” (2012)



Cinco años después de su nacimiento, el programa de VC había impulsado la participación de más de 13.600 voluntarios en actividades de la Obra Social (ver Figura 1). De esta manera, además de dar respuesta a las necesidades de la sociedad, la Fundación se convierte en una herramienta que también da respuesta a las inquietudes de los propios empleados. Estos empleados encuentran dentro del entorno laboral no sólo multitud de iniciativas para satisfacer sus intereses de compromiso social, sino además un apoyo, reconocimiento institucional y comunidad de voluntarios que aumentan la gratificación que ya de por sí supone la experiencia de voluntariado.

Se crea un vínculo estratégico entre “la Caixa” y la Fundación. “La Caixa” como entidad financiera proporciona recursos económicos, respaldo institucional y voluntarios a la Fundación; y la Fundación, por su parte, contribuye en las acciones de RC y apoyando en uno de los aspectos estratégicos del Grupo: la satisfacción y motivación de los empleados.



Nace CooperantesCaixa

Después de escuchar la presentación de Doña Cristina y Bardolet, Lanaspá consideró los desafíos del programa de cara al futuro de CooperantesCaixa. Lanaspá llevaba más de 20 años en “la Caixa”. Como Director de la Fundación veía el valor que el impacto de CooperantesCaixa podía tener en la lucha contra la pobreza. Desde su experiencia como previo Director de Personal, Reputación Corporativa y Comunicación de “la Caixa”, sabía también el potencial positivo de dicho programa en relación con la satisfacción del personal y las políticas de RSC.

Con esto en mente, se tomaron un tiempo en torno a la mesa de la sala de reuniones para analizar la situación y valorar los siguientes pasos a tomar. Para ello, empezaron reflexionando sobre el cómo y para qué se decidió crear un programa de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo (VC) en el año 2007.

CREAR SINERGIAS Y RESPONDER AL CONTEXTO Y A LOS EMPLEADOS

En un momento histórico de debate sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y con el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) subrayando la necesidad de alianzas y redes para luchar contra la pobreza, se hace un llamamiento al sector privado (ver más información sobre los ODM en el Anexo 3). Desde su responsabilidad, “la Caixa” se hace partícipe. Se crea entonces el plan estratégico 2007 - 2010 para el Área de Cooperación Internacional, en el que se da impulso a aquellos proyectos que tienen un componente de desarrollo socioeconómico.

El estrecho seguimiento que la Fundación hacía de sus programas y la estrecha colaboración que se establecía con las contrapartes llevó a que las propias organizaciones demandasen un apoyo más estratégico por parte de la entidad, lo que impulsó al Área de Cooperación Internacional a buscar nuevas formas de cooperación.

Por su parte, en el corazón de la Fundación se busca unir la experiencia y saber-hacer de las áreas de Cooperación Internacional y del Voluntariado para, aprovechando sinergias, dar un paso más en la contribución de “la Caixa” a mejorar la vida de poblaciones vulnerables en países en desarrollo. Se busca además, ofrecer un nuevo tipo de voluntariado que ya había sido demandado por algunos empleados que habían acudido a las Asociaciones de Voluntarios para ofrecer su tiempo durante las vacaciones.

En abril de 2007, apenas unos meses después de la incorporación a la Fundación del que sería el coordinador del programa, Sergi Burrull, nace CooperantesCaixa. Su definición implicó múltiples reuniones, discusiones y reflexiones sobre el concepto, la forma, el objetivo y la propia gestión que debía tener un programa de VC para el Desarrollo.

En la línea de trabajo del Área de Cooperación Internacional, el programa se construyó sobre los principios básicos de la cooperación internacional. Se concebía un programa que se centraba en la calidad de la aportación de los voluntarios y no en la cantidad de voluntarios participantes; que buscaba un impacto profundo y sostenible en las áreas de intervención; y en el que el activo más importante sería el voluntario como experto y transmisor de conocimiento y capacidades.

Desde el punto de vista de la sostenibilidad y el impacto del programa en su sentido más amplio, cuanto mayor fuese el impacto en las poblaciones beneficiarias, mayor sería la satisfacción de los empleados voluntarios, lo que a su vez conllevaría mayor prestigio del programa y, por ende, supondría una mayor rentabilidad de la inversión tanto para la empresa, como para los empleados y, por supuesto, para los programas beneficiarios.

RETOS INICIALES

Tras explorar distintas opciones y valorar las ventajas y desventajas de los distintos modelos, se definió que en CooperantesCaixa los empleados de “la Caixa” colaborarían durante sus vacaciones. En ese período se desplazarían a un país en vías de desarrollo para trabajar en una ONG, fundamentalmente en proyectos con enfoque de desarrollo socioeconómico. Con el objetivo de buscar la sostenibilidad de los proyectos y el impacto a largo plazo en las poblaciones beneficiarias, se optaba por una transferencia de conocimientos y una acción técnica y especializada. Por ello, la acción de los voluntarios se llevaba a cabo desde sus capacidades y experiencia profesional, desarrollando un voluntariado técnico versus un voluntariado asistencial.

Si bien “la Caixa” apoyaría con recursos económicos, organizando el programa y permitiendo el uso de horas laborales para asuntos de formación y organización, se buscaba que el voluntario estuviese motivado y dispuesto a ayudar desde el compromiso y el sacrificio personal que, por ejemplo, implicaba renunciar a las vacaciones.

El que la acción se llevase a cabo durante las vacaciones suponía que el voluntariado sería de aproximadamente tres semanas. Teniendo en cuenta el tipo de proyecto en el que se colaboraría y el objetivo de búsqueda de impacto sostenible, el corto plazo de la intervención se perfilaba ya como un gran desafío.

El perfil profesional del voluntario era un elemento clave para el éxito del programa. Esto implicaba un reto fundamental en la gestión, ya que la selección de los voluntarios debía ser detallada y específica para cada caso, con requisitos y parámetros definidos para cada uno de los proyectos en los que los voluntarios intervendrían.

Además, para hacer todavía más selectivo el programa – selección que redundaría en eficacia y eficiencia solo podrían participar en él los empleados que formaban parte de las Asociaciones de Voluntarios de “la Caixa”. El primer filtro, se decidió, sería que la convocatoria sobre el programa se haría exclusivamente a través de dichas asociaciones. Esto era interesante de cara al proceso de selección, pero suponía una limitación en la comunicación y difusión del programa.

Había, por tanto, que convencer al Consejo de Dirección de que merecía la pena un programa en el que si bien el componente de difusión y visibilidad externa e interna – y por tanto el impacto mediático – sería bajo, el impacto en los beneficiarios de los proyectos así como en los empleados participantes sería muy alto.

Otro gran desafío fue transmitir a las ONG los beneficios de su implicación en el programa, hacerles vencer escepticismos y conseguir que presentasen propuestas en

las que el apoyo de la Fundación fuese técnico en lugar de económico. En este proceso, era importante que dichas propuestas no se elaborasen con el objetivo de cumplir y satisfacer una solicitud de la Fundación como organismo financiador, sino que se identificase una verdadera necesidad en la que la colaboración técnica de un profesional sería verdaderamente relevante. Para conseguir esto, desde el inicio se realizaron visitas de identificación para explicar in situ el programa CooperantesCaixa a las organizaciones y entender sus necesidades.

Cuando las bases se establecieron, se llegó a acuerdos y se aprobó el modelo de programa, se planteó la pregunta más importante de cara a seguir adelante:

¿Tendría éxito el programa en términos de atraer a voluntarios?, ¿cuántos empleados estarían dispuestos a pasar sus vacaciones trabajando?, ¿cuántos estarían dispuestos a realizar un programa de formación y planificar su intervención a través del estudio previo del proyecto? Además, y para acabar de garantizar la motivación y compromiso, la beca de 2.000 euros que se les proporcionaba no incluía la gestión y pago de determinados conceptos. ¿Estarían dispuestos a organizar ellos mismos los vuelos, vacunas y correr con los gastos de manutención y alojamiento? Era, sin duda, un planteamiento exigente con los voluntarios.

Estas preguntas se responderían en los años siguientes con datos objetivos sobre el número de solicitudes para participar y el nivel del trabajo realizado.

EL PROYECTO PILOTO

En mayo de 2007 se envió la convocatoria de CooperantesCaixa 2007 a todas las Asociaciones de Voluntarios de “la Caixa”.

La realización de la convocatoria de CooperantesCaixa a través de las Asociaciones suponía un primer filtro de selección, por el perfil e inquietudes de los empleados de “la Caixa” que se inscribían, y una manera de facilitar la gestión de las solicitudes de participación.

Unas semanas después, en una sala de Barcelona, 54 empleados de “la Caixa” participaron en la primera formación del programa CooperantesCaixa. En la formación se abordaron conceptos básicos de cooperación internacional, se profundizó en los objetivos del programa y se trabajaron aspectos relacionados con la gestión de las expectativas.

Interesado por conocer más de cerca la nueva iniciativa, Jesús Arroyo, Director de Comunicación de Fundación “la Caixa” fue no de los doce empleados seleccionados en aquella experiencia piloto. De formación periodística, exigente y comprometido con su trabajo, Arroyo albergaba ciertas dudas sobre la pertinencia de todos los voluntarios, ya que pensaba que no todos los perfiles profesionales podrían



ser útiles en proyectos de desarrollo y en la lucha contra la pobreza. Sin ir más lejos, él mismo consideraba que su perfil de experto en marketing y comunicación poco podía contribuir a la mejora de la calidad de vida de comunidades en países en vías de desarrollo.

En los siguientes meses a la formación, diez voluntarios viajaron a Ecuador para intervenir en proyectos de la Cruz Roja ecuatoriana y de la ONG MCCH, una organización local que trabaja en el área de la economía social, sostenible y solidaria. Otro voluntario viajó a Nicaragua, y un doceavo, Arroyo, viajó a Camboya. Todos los proyectos escogidos eran proyectos financiados por la Fundación, y el área de Cooperación Internacional tenía experiencia previa trabajando con las organizaciones locales en las que los voluntarios llevaron a cabo sus colaboraciones.

Tras su vuelta de Camboya y su inmersión en CooperantesCaixa, Arroyo volvió entusiasmado y convencido del potencial de la iniciativa. Incluso su incertidumbre sobre la validez de ciertos perfiles profesionales quedó completamente diluida. Así, expresaba su grata sorpresa al ver que también un perfil como el suyo tenía tanto que aportar: “como periodista, pensé que nunca podría ser un voluntario profesionalmente útil en el país de destino y, sin embargo, las ONG y asociaciones que promueven proyectos de desarrollo necesitan todo tipo de perfiles”.

Por su lado, y tras esta primera participación, la ONG ecuatoriana MCCH se convertiría en una aliada clave en el terreno. Una de las estrategias de MCCH para promover e impulsar el comercio justo y solidario era la construcción de redes, alianzas y cooperación con organismos nacionales e internacionales. Desde MCCH se vio el programa como una oportunidad para estrechar lazos con una Fundación con la que ya colaboraban en otro tipo de iniciativas. “Cuando nos presentaron la propuesta del Programa CooperantesCaixa sentimos la alegría y satisfacción de que nuestros lazos se seguían fortaleciendo y que podíamos seguir sumando conocimientos, habilidades y destrezas a través de un grupo de seres humanos que querían unirse a este esfuerzo de cambio social.”

Cuando todos los voluntarios habían vuelto de sus viajes a terreno, Bardolet y Burrull se reunieron para hablar en detalle y confianza sobre sus impresiones de esta primera experiencia piloto. Consideraban que los resultados de la convocatoria e intervención piloto habían sido satisfactorios. El concepto base del programa se había establecido y la experiencia piloto lo había validado como bueno. Aún así, el programa acababa de empezar y había, por tanto, mucho que aprender; no solo sobre los aspectos a mejorar, sino también sobre el por qué de aquello que había resultado bien.

REPITIENDO EXPERIENCIA Y VALORANDO RESULTADOS

Medio año después del inicio del programa, y apenas un mes después de la evaluación de la primera experiencia piloto, en noviembre de 2007 se lanzó la segunda convocatoria: CooperantesCaixa 2008. El programa se amplió a 30 plazas y se recibieron más del doble de candidaturas, 67.

Teniendo en cuenta que una de las características fundamentales del programa era el corto plazo de la intervención, se decidió poner más énfasis en la selección de los voluntarios. Para ello, se contrató a una empresa especializada de Recursos Humanos que apoyaría el proceso desde las entrevistas y hasta la selección, analizando perfiles y gestionando expectativas.

Casi un año después de esta segunda convocatoria, en noviembre de 2008, Burrull y los 30 voluntarios participantes en la segunda experiencia del programa se encontraron en Madrid. Retomando la práctica iniciada con el proyecto piloto –práctica que se repetiría y reforzaría cada año en lo sucesivo– los voluntarios tuvieron espacio para presentaciones, discusión, reflexión y, finalmente, entrega de feedback.

A través de encuestas anónimas, los voluntarios dieron su opinión sobre aspectos que abarcaban desde la gestión y pertinencia del programa o la labor de la ONG local con la que colaboraron, hasta el papel de la consultora de Recursos Humanos que intervino en la selección. La puntuación media de los distintos aspectos fue muy positiva.

De la experiencia personal, los voluntarios dijeron cosas como: “Hoy sé (y no porque me lo hayan dicho, sino porque lo he visto) que mi trabajo diario tiene otros beneficiarios aparte del destinatario final. Hoy sé que el Alma de “la Caixa” no es algo intangible” (Raquel Sánchez, CooperanteCaixa en Nicaragua); “De esta gente creo que tenemos mucho que aprender, por lo menos yo. Tal y como pensaba antes de marchar, he recibido yo de ellos más de lo que les he entregado, aunque me consta que algo les hemos ayudado a mejorar y eso me enorgullece” (Victoria Rubio CooperanteCaixa en Ecuador); y aunque suene a tópico, “La experiencia más maravillosa de mi vida” (Fermín Morales Gil, CooperanteCaixa en Mali).

Las jornadas de evaluación convertidas en una herramienta fundamental para alcanzar el objetivo de mejora y adaptación continua del programa, y seguirían siéndolo en los próximos años (ver más información sobre el feedback de los voluntarios en el Anexo 4).

EL ENFOQUE DEL CICLO DEL PROYECTO

Era en este momento, y dos años después del nacimiento de CooperantesCaixa, cuando la necesidad de tener información más completa y objetiva sobre el programa se había vuelto más importante. La propuesta de Bardolet al respecto era clara: era momento de llevar a cabo una evaluación externa, especializada e independiente que les ayudase a valorar el programa y mejorarlo en aquello que fuese necesario.

Del mismo modo que a nivel de cada convocatoria se había incorporado en la dinámica de trabajo el modelo de gestión del ciclo del proyecto –finalizando cada convocatoria con una evaluación e iniciando la siguiente con un análisis y la incorporación de los resultados de dicha evaluación–, era importante aplicar el mismo enfoque al programa en su conjunto (ver información sobre la gestión del ciclo del proyecto en el Anexo 5).

Al respecto, tras la primera experiencia piloto y con la segunda experiencia de CooperantesCaixa 2008 finalizada, era momento de cerrar el ciclo con la correspondiente evaluación.

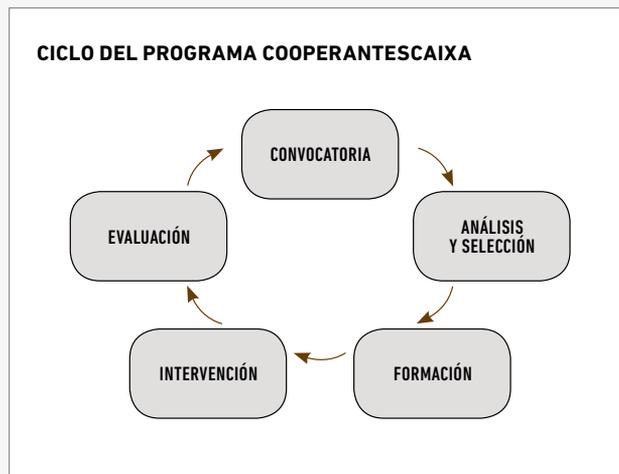
Puesto que se buscaba una evaluación comprensiva, externa e independiente, Bardolet era consciente de que implicaría un gasto importante. A mediados de 2009, apenas unas semanas después de la reunión entre Doña Cristina, Bardolet y Lanaspá, se presentó a todo el Consejo de Dirección de la Fundación el estado del programa y la propuesta para seguir construyéndolo y mejorándolo. El Consejo dio la luz verde para llevar a cabo la evaluación. Hasta que se llevara a cabo, la nueva convocatoria incorporaría las mejoras detectadas internamente. Después, comenzaría una etapa que podría traer nuevos cambios y ajustes al programa.

LAS 'CADENAS DE VOLUNTARIOS'

Tras extraer las conclusiones de la jornada de evaluación de CooperantesCaixa 2008, y antes de que finalizase el año, se lanzó la convocatoria CooperantesCaixa 2009. De nuevo, se incorporaron varios cambios.

Como primera respuesta a las opiniones de los voluntarios, se cambió la empresa consultora que acompañaba en el proceso de selección, ya que de entre los elementos evaluados, el trabajo de la empresa de Recursos Humanos fue el aspecto menos positivamente valorado del proceso.

Otro cambio más relevante, cuya implementación conllevó mayor nivel de reflexión y discusión, se produjo como resultado del feedback recogido de las ONG en España. Desde las ONG se solicitaba que los voluntarios tuviesen la opción de volver a trabajar en los mismos proyectos varios



años consecutivos. Las ONG consideraban que era un elemento crítico para dar continuidad al tiempo invertido con anterioridad y aprovechar más la estancia del voluntario. Al conocer el entorno, el proyecto y el estado de la intervención previa, el voluntario podía retomar mejor y más rápidamente el trabajo ya hecho en años anteriores. La continuidad de los voluntarios en el marco de un proyecto de medio/largo plazo ayudaba a garantizar que los proyectos eran más eficientes y que producirían resultados sostenibles.

Desde el inicio del programa sabían que el corto plazo de la intervención de los voluntarios era uno de los grandes retos que el programa tenía que gestionar. Para contrarrestar las dificultades que se derivaban de ello, se crearon las “cadena de voluntarios”, que buscaban establecer lazos entre los voluntarios que habían participado en CooperantesCaixa en años distintos. Para ello, se ponía en contacto a los voluntarios que habían trabajado en un determinado proyecto con los voluntarios que iban a viajar al mismo destino o a proyectos con componentes similares. Este intercambio de información y experiencias pretendía mejorar el impacto de las intervenciones:

- Dando continuidad al trabajo realizado en el proyecto.
- Facilitando y acelerando el proceso de adaptación de los voluntarios en su llegada al destino correspondiente.

Las cadenas de voluntarios resultaron ser un éxito, altamente valoradas por los propios empleados como herramienta para iniciar su contacto con el proyecto y el entorno en el que iban a trabajar.

A pesar de ello, desde el programa entendían el interés de las ONG locales por contar con el apoyo de una determinada persona en años sucesivos, personas con las que se había establecido una relación personal y profesional basada en una colaboración exitosa.



Frente a esto, el principal inconveniente era que precisamente en la definición inicial del programa se había excluido la posibilidad de que los mismos empleados fuesen CooperantesCaixa en convocatorias consecutivas, ya que se buscaba facilitar la participación del máximo número de empleados. Si bien desde el área de Cooperación Internacional veían el sentido de cambiar esta práctica, desde el programa de VC se subrayaba que abrir las puertas a la posibilidad de repetir, mientras que el número de plazas disponibles se mantenía, implicaba que el impacto en términos de comunicación y sensibilización de empleados sería menor.

Adicionalmente había que considerar el otro lado de la moneda: ¿habría interés por parte de los voluntarios en repetir la experiencia?

A Arroyo, su primera experiencia como CooperanteCaixa le había cambiado la perspectiva sobre la problemática de la pobreza. Había transformado también sus ideas sobre la posible contribución que como profesional y como persona podría hacer a un problema que parecía tan lejano. Estaba, por tanto, deseando volver a participar. De hecho, había seguido involucrado en el proyecto muchos meses después de su vuelta y, dos años después, seguía manteniendo contacto con el socio local.

Para Andreu Solà, director de una oficina de “la Caixa” en Barcelona, la experiencia también había sido transformadora. Solà participó como CooperanteCaixa en 2008 trabajando en Nicaragua con DESOS, una pequeña ONG catalana que llevaba a cabo proyectos de desarrollo productivo con un compromiso constante de colaboración en busca de la autosostenibilidad de las dos comunidades con las que trabajaba. Además de la satisfacción del trabajo realizado, era un orgullo saber que tras su intervención, tanto DESOS como el socio local habían quedado tan satisfechos que solicitaron su colaboración al año siguiente.

Al igual que Arroyo y Solà, un gran número de empleados tenía interés en repetir experiencia. Al respecto, las cadenas de voluntarios resultaron ser, además de una herramienta de comunicación y para compartir conocimiento, un motor de motivación que inspiraba a los voluntarios a seguir vinculados al programa, a los proyectos y a los otros empleados con los que se compartía la experiencia.

Finalmente, y en aras de crear el mayor impacto positivo posible en las poblaciones beneficiarias, se acordó cambiar las bases del programa y que los empleados sí pudiesen participar en varias promociones.

En la candidatura de CooperantesCaixa 2009, 11 empleados de “la Caixa” solicitaron participar de nuevo.

Gracias a este cambio en el programa, Arroyo y Solà podrían continuar dando salida a sus inquietudes sociales y dedicar nuevamente sus vacaciones a colaborar en proyectos de desarrollo.

Retos continuos. Revisando las bases y poniéndolas a prueba

A finales de ese año 2009, Bardolet recibió en su mesa la primera parte del informe de evaluación externa. El enfoque de la evaluación era integral, con cuatro dimensiones: la Fundación, las ONG en España, los socios en los países en desarrollo y los voluntarios (ver más información sobre el enfoque de la evaluación en el Anexo 6).

Bardolet convocó una reunión para discutir en equipo los primeros resultados. Se reunieron Burrull, Vidal-Quadras, Montse Cabré (subdirectora del área de Integración Social), la consultora de RRHH que les apoyaba en la selección y gestión del voluntariado, y la consultora encargada de la evaluación. El equipo aprovechó para revisar y revaloró el modelo de programa, sus objetivos y cómo estos se estaban logrando y encajando con los objetivos del Área de Cooperación Internacional, del programa de Voluntariado, de la estrategia de la Fundación y del conjunto de la Responsabilidad Corporativa de “la Caixa”.

En un programa tan dinámico, transversal entre varias áreas y con componente de voluntariado, tener el modelo y objetivos claros era crítico de cara a evitar confusiones en torno a las bases mismas del programa. En aquel momento, y a partir del modelo que algunas empresas planteaban, algunos miembros del equipo sugirieron aprovechar CooperantesCaixa como herramienta para desarrollar y formar líderes, teniendo en cuenta el reto y oportunidad de aprendizaje que la experiencia de este tipo de voluntariado constituía. El gran problema que este modelo planteaba es que viraba el foco del programa desde los beneficiarios hacia los voluntarios. Es decir, cambiaba uno de los componentes esenciales del programa: las poblaciones empobrecidas de países en desarrollo como centro fundamental de toda acción. Asimismo, existía el riesgo de que la participación dejase de ser solidaria para convertirse en un escalón más en el camino de buscar un ascenso.

Pese a que incluir un componente de desarrollo profesional podría atraer talentos y perfiles muy interesantes desde el punto de vista de la cualificación y experiencia, se consideraba que la motivación personal de los participantes tenía un potencial de impacto más importante de cara a alcanzar los dos objetivos específicos del programa:

Objetivo Específico 1: Contribuir al fortalecimiento institucional de las contrapartes locales a través de la formación técnica y asesoría que contribuyan a la viabilidad y la sostenibilidad de los proyectos de desarrollo en los que están trabajando.

Objetivo Específico 2: Contribuir a la sensibilización de los empleados de “La Caixa” que forman parte del equipo de Voluntariado Internacional respecto a las problemáticas que afrontan las personas residentes

en países en vías de desarrollo, así como de las dificultades implícitas en los proyectos de cooperación internacional, a través de la experiencia vivida en el terreno.

Tener claro el modelo de trabajo que se buscaba y que, en relación a los empleados, el objetivo era la sensibilización y lograr un impacto sustancial en las iniciativas sociales, frente al desarrollo de las capacidades de los propios empleados, era crítico para alcanzar los resultados esperados y garantizar que las poblaciones en situación de pobreza en países en desarrollo se mantenían como centro del programa.

En cuanto a la atracción de voluntarios con perfil de alta cualificación técnica y alto nivel de experiencia, la práctica había demostrado, y seguiría demostrando, que era posible sin necesidad de incluir el desarrollo profesional como componente de motivación.

IMPLICACIÓN DE CARGOS DIRECTIVOS. VENTAJAS Y DIFICULTADES AÑADIDAS

El proceso de recepción de candidaturas era siempre un momento emocionante. Conforme Burrull leía los perfiles de los empleados interesados en participar en la promoción de CooperantesCaixa 2009, en su mente iba pensando en opciones y posibilidades para encajarlos con las propuestas enviadas por las ONG. Al leer el nombre en una de las candidaturas, no pudo evitar sentir una mezcla de satisfacción e inquietud. Se dirigió entonces a hablar con Bardolet.

Cuando Bardolet vio la candidatura de Jaume Cabré, Consejero Delegado de Vivienda Asequible, supo que era una muestra de reconocimiento del valor del programa. Sabía también el reto que suponía conseguir que el proyecto de desarrollo en el que trabajase Cabré sacara el máximo partido a su dilatada experiencia y saber-hacer. No obstante, la experiencia de CooperantesCaixa con empleados de nivel directivo no era nueva.

Previamente habían contado con Arroyo, Director de Comunicación de la Fundación, que ese año repetía solitud. Su participación, de hecho, iba a ser crítica precisamente por su perfil: la organización MCCH cumplía 25 años y estaba inmersa en una serie de procesos de planificación estratégica en los que los componentes de marketing y comunicación eran clave. Durante tres semanas, Arroyo trabajaría mano a mano en un proyecto ambicioso que incluía apoyar en el posicionamiento en el mercado de los productos que MCCH vendía, contribuir a desarrollar un plan de marketing y modificar su marca corporativa.

Asimismo, y durante dos años consecutivos, Andrés Orozco, Delegado Territorial en Canarias, se había unido a CooperantesCaixa trabajando con el Centro Internacional de

Salud de Manhiça (CISM). Su nivel profesional y alta preparación fue clave para el proceso de planificación estratégica en la que el CISM en Mozambique estaba inmerso. Tras el trabajo realizado en su primera intervención, el socio local quedó tan satisfecho que solicitaron la colaboración de Orozco al año siguiente. Orozco se presentó de nuevo y en el 2009 fue a terminar el trabajo iniciado un año antes –y con el que había continuado vinculado durante el tiempo intermedio.

Según las experiencias previas, estaba claro que era positivo para la reputación del programa y valioso para lograr sus fines que cargos directivos formasen parte de él desde el máximo nivel de implicación: es decir, como voluntarios. Sin embargo, el reto era grande. No solo porque desaprovechar la disponibilidad de alguien como Arroyo u Orozco, y ahora Cabré, sería una invaluable oportunidad perdida, sino porque la satisfacción del voluntario era también un objetivo fundamental del programa, y Bardolet sabía que Cabré no estaría satisfecho con una intervención que no sacase el máximo partido de él.

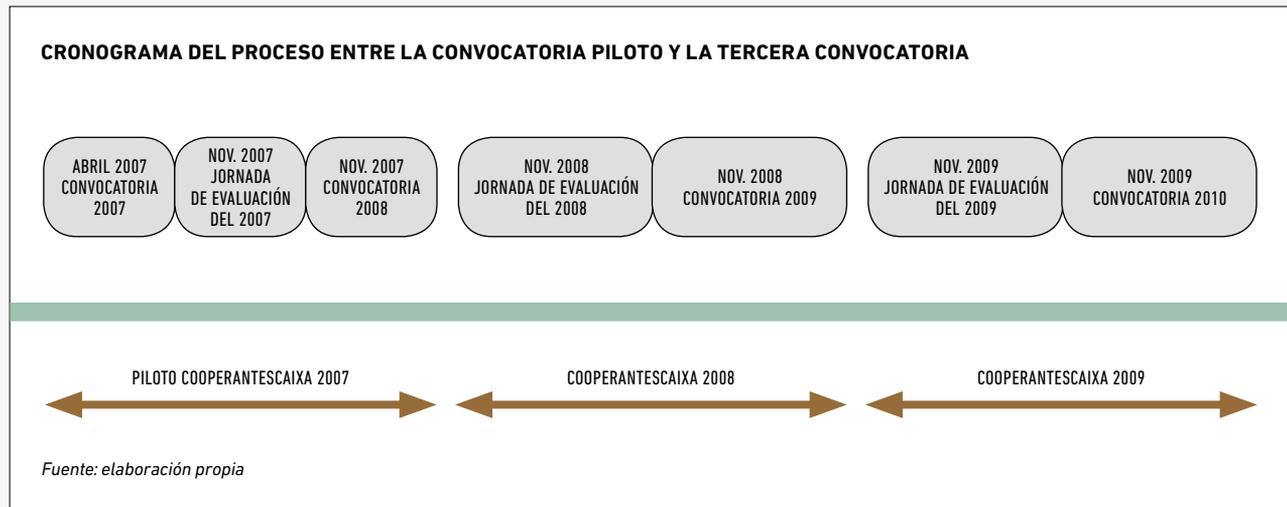
Bardolet no se equivocaba en sus impresiones. El propio Cabré expresó que “tenía sus dudas acerca de la aportación de los voluntarios”. Por lo que había oído, se trataba de “experiencias personales estupendas, pero al profundizar, no sabía cuánto representaba la aportación de los voluntarios a los proyectos”.

La participación de Cabré fue un éxito. Su implicación comenzó de la mano de Mireia Ferrer, que después de participar ella misma en CooperantesCaixa animó a su jefe, Cabré, para que se presentase a la convocatoria al año siguiente y colaborase en el mismo proyecto en el que ella había trabajado: el apoyo en la gestión y el alineamiento estratégico de MCCH.

Unas semanas antes de viajar, Cabré comenzó su trabajo con la revisión del primer documento del nuevo plan estratégico de MCCH. Después de varias conversaciones telefónicas con la Directora General de MCCH, Cabré envió una propuesta de colaboración.

Cabré llevó su amplia experiencia hasta Ecuador para apoyar en un proceso clave de clarificación y puesta en marcha de la estrategia. A través de un trabajo intenso y participativo, en el que se incluyó a más de 25 personas del equipo de dirección ampliado de la entidad social –Presidente y Vicepresidenta del Directorio, Dirección, Vice-Dirección general, responsables de los Servicios Centrales, Coordinadores Territoriales y Gerentes– se obtuvo un primer mapa estratégico consensuado.

Pero el trabajo de Cabré con MCCH no terminó al finalizar el viaje, sino que siguió vinculado con el proyecto meses después de su vuelta a España. Asimismo, inmediatamente después de su intervención, otro equipo de cooperantes se trasladó a Ecuador para continuar con el trabajo. Este nuevo equipo se centró en la definición de indicadores de



seguimiento y en la adaptación de un nuevo software de gestión estratégica.

Cabré no solo volvió satisfecho con el trabajo realizado, sino también impresionado con la “calidad humana y también profesional” del equipo de MCCH.

Por su parte, desde MCCH manifestaron su satisfacción definiendo al cooperanteCaixa como “un ser humano con una fuerte visión y mística social que se adapta en un corto tiempo a la realidad local y dinámica de trabajo con organizaciones campesinas e indígenas”. Añadían que el aporte de los voluntarios había sido “trascendental para mejorar varios procesos tanto a nivel institucional como en las iniciativas productivas comunitarias, logrando aportar en el desarrollo de capacidades de las compañeras y los compañeros, para lograr su crecimiento personal y de su comunidad, lo que los llevará a mejorar su nivel de vida por sí solos”.

AJUSTANDO PARA MEJORAR

Unos meses después, en abril de 2010 Bardolet recibió el informe final de la evaluación externa. Tras leer las conclusiones finales, decidió convocar una reunión con el mismo equipo con el que analizó la primera parte de los resultados de la evaluación.

Entre las conclusiones más importantes de la evaluación, destacaban tres aspectos a fortalecer:

- Trabajar en profundidad con los voluntarios y las ONG (tanto en España como en terreno) para entender mejor las necesidades de estas y ajustar con más precisión los perfiles de los voluntarios a los proyectos.
- Dar mayor énfasis a la gestión de las expectativas de los voluntarios.
- Seguir potenciando el valor del voluntariado tanto en proyectos de cooperación internacional como en programas locales.

En el mismo período, y coincidiendo con la evaluación externa, se llevó a cabo una evaluación interna a través de un encuentro con todos los voluntarios que hasta el momento habían participado en CooperantesCaixa. Esto permitió explorar nuevas maneras en las que abordar los aspectos de mejora identificados.

Respondiendo a lo que los propios voluntarios cuestionaban, y como parte del componente de sensibilización del programa, se creó una jornada de reflexión denominada “¿Y a partir de ahora qué? Fomentando la participación ciudadana y la acción social”. Esta jornada reunió a más de 80 voluntarios que habían participado en CooperantesCaixa y mostró cómo después de su participación en el programa, la mayoría de los voluntarios habían seguido vinculados a nivel personal con proyectos de voluntariado.

Durante las sesiones de la jornada se reconoció como fundamental que los voluntarios CooperantesCaixa se convirtiesen en agentes de cambio y sensibilización entre sus compañeros de trabajo, sus familias y sus amigos. Al final de la jornada se obtuvo una conclusión central que respondía a la pregunta que los había unido, ¿y a partir de ahora qué?: “A partir de ahora, aquí. Seguimos trabajando en España”.

Como muestra del “ahora, aquí”, Solà se incorporó como voluntario en el equipo de dirección de DESOS, trabajando como coordinador del área de cooperación de una de las zonas de acción y ocupando un puesto como vocal en la Junta Directiva de la ONG.

Tras la finalización de la evaluación externa, con los resultados de la jornada de reflexión, y después de la evaluación de los últimos voluntarios de la promoción CooperanteCaixa 2010, en noviembre 2010 se lanza CooperantesCaixa 2011 con un cambio importante: la reformulación del objetivo específico 1 del programa, cuya inicial redacción había dado lugar a ciertas susceptibilidades entre las organizaciones locales en cuanto al papel de la Fundación. La nueva formulación buscaba poner el énfasis en el

fortalecimiento de las poblaciones beneficiarias, enfatizando esto con la siguiente definición:

Objetivo Específico 1: Contribuir al fortalecimiento de las capacidades de los beneficiarios y/o de las contrapartes locales a través de asistencia técnica, asesoría y transferencia de conocimientos que contribuyan a la viabilidad y sostenibilidad de las iniciativas y/o los proyectos de desarrollo en los que están trabajando.

Así, se esperaba que este cambio subrayara a los beneficiarios como el centro de la acción, resaltara el papel de apoyo y colaboración de la Fundación y fortaleciera sus relaciones y comunicación con las organizaciones locales.

Por otro lado, a lo largo de ese año 2010 se hicieron patentes las dificultades de gestión de los voluntarios. La carga de trabajo administrativo relacionada con el viaje de los voluntarios restaba tiempo a la definición de las intervenciones y era arriesgada, en el sentido de que había que asegurar que todos los participantes cumplieran con requisitos como las vacunas o los seguros. Para disminuir la complejidad y carga de trabajo que suponía la gestión de los voluntarios no parecía haber una solución clara, puesto que dicha labor era el componente clave para hacer que el programa funcionase. Sin embargo, para la parte más administrativa se decidió contar con una consultora externa especializada en gestiones de viaje que coordinaría y garantizaría las compras de los billetes de avión, la tramitación de seguros y el seguimiento de trámites y vacunaciones.

Retos para el futuro

En septiembre de 2011, Bardolet y Burrull esperaban para ver cómo resultaría la convocatoria de ese año. En unos meses el ciclo se cerraría con la evaluación de CooperantesCaixa 2011 y se iniciaría de nuevo con el análisis de la situación y el lanzamiento de CooperantesCaixa 2012. Sería ya la sexta promoción de voluntarios desde que el programa se inició (para ver datos completos sobre la participación de voluntarios ver Anexo 7).

De cara al futuro tenían que continuar abordando retos. De acuerdo a las “líneas de actuación 2010 – 2016” de la Obra Social, debían seguir trabajando en profundizar en los aspectos metodológicos y sistemas de medición de resultados. Esto implicaba, por un lado, la necesidad de sistematizar y organizar mejor la gestión de las propuestas de las ONG, lo que esperaban redundaría en mejorar

el proceso de encajar voluntario y proyecto. Asimismo, era clave buscar fórmulas para anclar mejor el programa CooperantesCaixa con el programa socioeconómico, con el objetivo de sistematizarlo más. Por otro lado, debían seguir explorando opciones en relación a la evaluación del programa y sus resultados.

El impacto positivo en los voluntarios, su sensibilización, se demostraba -además de en sus propias opiniones- a partir de hechos. El número de candidatos era siempre mayor que el número de plazas, y dentro del programa se había consolidado la participación repetida de varios voluntarios dos y hasta tres veces.

Sabían que contaban con el apoyo de gran valor de ONG nacionales como DESOS, que les habían expresado cómo sin la colaboración de los voluntarios no podían haber llevado a cabo algunos de sus proyectos, y de socios en terreno como MCCH, que habían manifestado que era “una grata satisfacción continuar con el programa CooperantesCaixa” y que esperaban “seguir trabajando hombro a hombro con los excelentes profesionales del programa” y “cotando con su valioso apoyo para lograr un mundo más justo y equitativo.”

Lo que era crítico, y a su vez difícil de demostrar, era el nivel de impacto y la sostenibilidad del trabajo realizado. Una parte se había demostrado con la evaluación externa. Otra parte debía abordarse teniendo en cuenta los recursos existentes y los costes de oportunidad de estos recursos. En términos de impacto, ¿cuál era el retorno de los recursos invertidos en CooperantesCaixa versus los recursos aplicados en proyectos de carácter más asistencialista y con solo componente de aportación económica?

Por otro lado, el corto plazo de la intervención de los voluntarios seguía siendo uno de los grandes retos. Debían seguir trabajando por mejorar las “cadenas de voluntarios” y considerar la incorporación de nuevas herramientas de comunicación que apoyasen y facilitasen el proceso de compartir y preservar conocimientos y experiencias.

En cuanto a las preguntas sobre el futuro del programa, Bardolet las veía como preguntas sobre su crecimiento y escalabilidad. Su expansión parecía factible. Había ONG interesadas, como demostraba el gran número de propuestas, y había empleados interesados, como demostraba el gran número de candidaturas. ¿Pero había voluntad interna de hacerlo crecer? ¿Sería sostenible?

Autoría: Macarena Morales (CODESPA)
 Investigación: Macarena Morales (CODESPA)
 Supervisión académica: María Jesús Pérez (CODESPA)
 Edición: Subdirección General de Investigación e Innovación Social de CODESPA
 Caso finalizado en febrero de 2012 | Texto original en español



NOTA DE APRENDIZAJE

El caso “CooperantesCaixa: en busca del impacto social”, nos presenta la creación, implementación y evolución de un programa de Voluntariado Corporativo (VC) para el Desarrollo llevado a cabo por la Fundación “la Caixa”. Bajo el liderazgo de S.A.R la Infanta Doña Cristina, directora del Área de Cooperación Internacional de la Fundación “la Caixa”, y con el impulso de Jaime Lanaspá, director de Fundación “la Caixa”, se lleva a cabo un proceso de cuatro años, hasta la fecha, en el que se encuentran dificultades, se producen aciertos, se generan sinergias y en el que se mantiene en todo momento una actitud de continuo aprendizaje, revisión y ajustes del programa orientados a maximizar su impacto social.

A partir de la colaboración y trabajo conjunto con diversas ONG, CooperantesCaixa lleva a cabo intervenciones de voluntariado técnico y cualificado en países en desarrollo, con el objetivo de que se produzca una transferencia de conocimientos basada en la experiencia profesional de los empleados de “la Caixa”. En el modelo de colaboración que se plantea, con énfasis en la calidad del voluntariado frente a su cantidad, los beneficiarios –poblaciones en situaciones de pobreza en países en vías de desarrollo– se constituyen como centro del programa y de toda la acción.

Aprovechando la experiencia en cooperación internacional de la Fundación y su fuerza en la movilización de voluntariado, CooperantesCaixa nace como un programa que da respuesta a las demandas de los empleados y al llamamiento a las empresas para implicarse en la lucha contra la pobreza global. Así, el objetivo primordial que ordena la toma de decisiones posteriores en el equipo gestor es la consecución de impacto social. El hecho de que el programa esté ubicado en la Fundación facilita y potencia este enfoque.

Esta manera de entender el VC hace que las discusiones internas que mantiene la empresa sobre posibles revisiones al enfoque del programa se resuelvan orientadas por el criterio del impacto social. Así, es relevante contemplar cómo ante la propuesta de algunas áreas de la empresa de utilizar el programa CooperantesCaixa como una herramienta de desarrollo de liderazgo y desarrollo de capacidades del personal, se termina optando por una solución que, bajo la visión de la Fundación, refuerza la posibilidad de causar impacto: la motivación de los empleados. En este hecho, se identifica un factor interesante: la empresa, a lo largo del desarrollo de su programa de VC, descubre que la motivación del voluntario es una de las claves para lograr un aprovechamiento máximo de la oportunidad de voluntariado y, con ello, las probabilidades de lograr un impacto mayor, también lo son. Además,

el hecho de que el programa de Cooperantes Caixa se concibe como un voluntariado profesional hace que las posibilidades de lograr impacto sean también mayores.

En la misma línea, una de las principales dificultades de CooperantesCaixa en su búsqueda de un impacto positivo y sostenible es reconocer la limitación que supone el corto plazo de la intervención de los voluntarios (una media de tres semanas). Esto suponía una traba para el principal foco del programa: el impacto en los proyectos sociales a los que acuden los voluntarios. Frente a esto, son dos los elementos clave que ayudan a solventar esta barrera: por un lado, el trabajo previo de preparación del voluntario y de definición del “para qué” de la intervención de cada voluntario; por otro, la creación de cadenas de voluntarios y el aprovechamiento de las Asociaciones de Voluntarios. Las cadenas de voluntarios apoyan la transmisión de experiencias y conocimientos, facilitan la adaptación de los nuevos voluntarios e impulsan la creación de redes y relaciones positivas entre los empleados participantes en el programa. Las Asociaciones de Voluntarios son clave en el lanzamiento de la candidatura y para facilitar el proceso de selección y, después, comunicación.

Con todo esto, podemos concluir que según esta experiencia hay varios factores que inciden en el impacto de su programa:

1. Que se trate de un voluntariado cualificado.
2. La motivación de los voluntarios que forman parte (según la percepción de la empresa, incluso más aún que su nivel de cualificación).
3. La adecuada integración entre perfiles y necesidades.
4. La suficiente duración del voluntariado.

Por otro lado, la empresa reconoce que lograr un mayor impacto influye definitivamente en una mayor motivación y satisfacción del empleado. Se concibe que en su experiencia, el impacto en el empleado es mayor si se cumplen los factores anteriormente mencionados.

Apostar por este enfoque tiene también sus posibles desventajas: se reduce el número de personas que participan del programa y se limita el aprovechamiento de esta experiencia como posible herramienta de desarrollo de capacidades en los voluntarios.

Otros de los elementos relevantes de la experiencia de CooperantesCaixa es la participación de personas de alto nivel de la empresa. Sin duda, esto representa un reto para los gestores del programa y, al mismo tiempo, puede convertirse en un factor que potencie la implantación del programa hacia el interior de la empresa.

Aparentemente, el programa se encuentra con alguna dificultad de cara a la relación establecida con las organizaciones sociales, sobre todo con respecto a la

CAMBIOS Y EVOLUCIÓN EN EL PROGRAMA COOPERANTES CAIXA		
CONVOCATORIA	FECHA DE LANZAMIENTO DE LA CONVOCATORIA	CAMBIOS INTRODUCIDOS RESPECTO A LA CONVOCATORIA ANTERIOR
Piloto CooperantesCaixa 2007	Abril 2007	
CooperantesCaixa 2008	Noviembre 2007	Contratación de una empresa especializada de Recursos Humanos para apoyar en el proceso de selección de candidatos y gestión de expectativas.
CooperantesCaixa 2009	Noviembre 2008	Cambio de las bases para que los empleados puedan repetir candidatura y participar en varias convocatorias consecutivas.
CooperantesCaixa 2010	Noviembre 2009	
CooperantesCaixa 2011	Noviembre 2010	Reformulación del objetivo específico 1 del programa para poner énfasis en el fortalecimiento de las poblaciones beneficiarias. Externalización de la gestión de los viajes de los voluntarios, para garantizar la mejor calidad en el proceso y el cumplimiento de trámites y requisitos legales, sanitarios, y logísticos.
<i>Fuente: elaboración propia, con información suministrada por F. La Caixa</i>		

identificación de necesidades versus lo que los empleados de la Caixa pueden ofrecer. Ahí, el programa busca mejorar en su colaboración con la ONG, estableciendo una relación de igual a igual que facilita la acogida y el aprovechamiento de la oportunidad de voluntariado.

De cara al futuro, el reto de aprovechar al máximo el tiempo de la intervención sigue estando ahí. Los gestores del programa saben que esto implica seguir trabajando la relación con las ONG, la fase de formación y preparación previa del trabajo de los voluntarios, y el aprovechamiento del conocimiento y experiencias acumulados a través de la mejora de las cadenas de voluntarios.

Con todo ello, la empresa claramente se preocupa del impacto social y la sostenibilidad de los aportes realizados por el programa, que trata de ponderar a través de las evaluaciones externas realizadas, tomando en cuenta la gran dificultad de llegar a obtener información cierta y atribuible en este sentido y, de este modo, se plantea el dilema del coste de oportunidad que esto puede suponer.

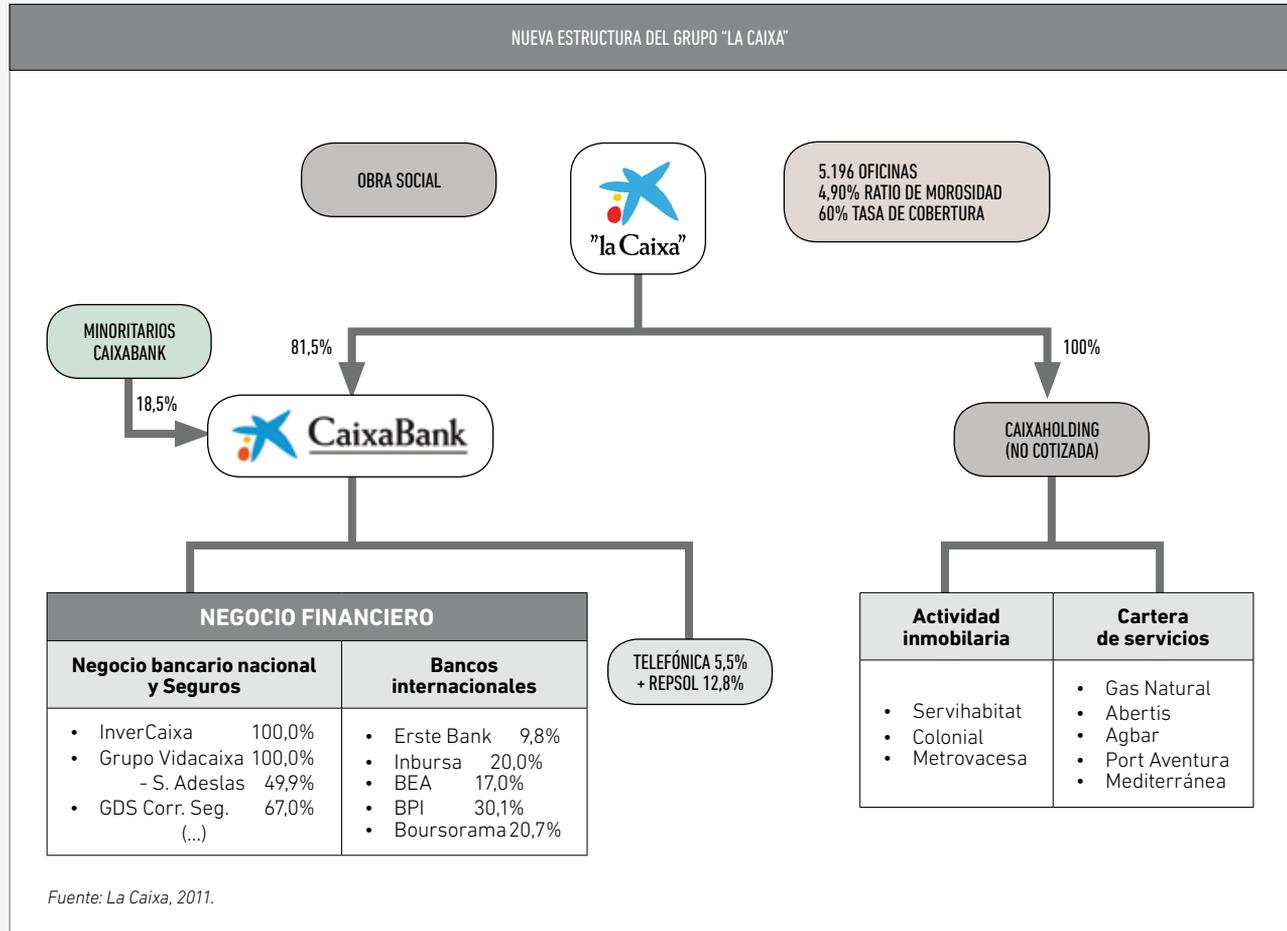
Se pone por tanto de manifiesto la importancia que tiene la relación con las ONG, especialmente en el caso de las ONG facilitadoras con presencia local, que pueden dar un servicio en este sentido dada su mayor facilidad para realizar trabajo de evaluación en los proyectos.

El crecimiento del programa es también un reto. Un reto que pasa por evaluar su efectividad y eficiencia en el logro de impactos positivos y sostenibles, comparándolo, por ejemplo, con el impacto de los programas tradicionales, y complementarios, de cooperación internacional que la Fundación también lleva a cabo.



Anexos

ANEXO 1. ESTRUCTURA DEL GRUPO “LA CAIXA”



ANEXO 2. EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO Y LAS ASOCIACIONES DE VOLUNTARIOS “LA CAIXA”

El objetivo general del Voluntariado Corporativo de “la Caixa” es impulsar la acción voluntaria entre los empleados y jubilados del grupo “la Caixa”, y sus familiares y amigos, en beneficio de la sociedad.

Los objetivos específicos de este voluntariado son cuatro:

- Ofrecer el voluntariado como vía para la participación de empleados y jubilados en la Obra Social de “la Caixa”.
- Facilitar la posibilidad de participación de familiares de empleados y jubilados.
- Permitir que cualquier persona que trabaje en el grupo “la Caixa” en cualquier provincia tenga la posibilidad de participar.
- Movilizar en favor de la sociedad a nuestro mejor activo: las personas de “la Caixa”.

Constitución de las Asociaciones de Voluntarios

Las Asociaciones de Voluntarios son una herramienta que el programa de Voluntariado puso en marcha cuando se constituyó. Si bien su implementación fue compleja –sobre todo lo relacionado con los aspectos legales– el formato ha resultado de gran utilidad y éxito para coordinar, apoyar e impulsar la participación de los empleados de “la Caixa”.

En 2010 se constituyó la FASVOL - Federación de Asociaciones de Voluntarios “la Caixa”, para facilitar la comunicación entre las asociaciones y con la Fundación, mejorar la coordinación y el impacto de sus acciones y dar mayor fuerza a todas y cada una de las asociaciones.

Funcionamiento

Las Asociaciones de Voluntarios están formadas por voluntarios exclusivamente y son espacios de encuentro local y regional para todos aquellos empleados, jubilados y amigos a los que les une un interés por llevar a cabo labores de voluntariado.

Siguen un modelo descentralizado en una red de 42 Asociaciones de Voluntarios de “la Caixa” de ámbito provincial o autonómico, con juntas directivas soberanas que impulsan actividades en beneficio de personas con necesidades de nuestra sociedad, en colaboración con entidades no lucrativas. En estas asociaciones participan empleados en activo, jubilados y familiares y amigos.

Las Asociaciones de Voluntarios impulsan actividades propias y participan en actividades promovidas por la FASVOL y por el programa Voluntariado.

El éxito del modelo se basa en el dinamismo de cada junta directiva en sus tareas de planificación, coordinación y realización de actividades de voluntariado con determinada frecuencia y diversidad para facilitar la participación de los voluntarios. La fortaleza e impulso de las juntas directivas es clave por el funcionamiento del modelo.

La tarea que asumen las juntas directivas es doble:

- Tareas de gestión de la propia asociación: Reuniones de coordinación de junta, acogida de nuevos voluntarios, coordinación de formación, relaciones con entidades sociales, comunicación con los socios, temas jurídicos, gestión de base de datos, etc.

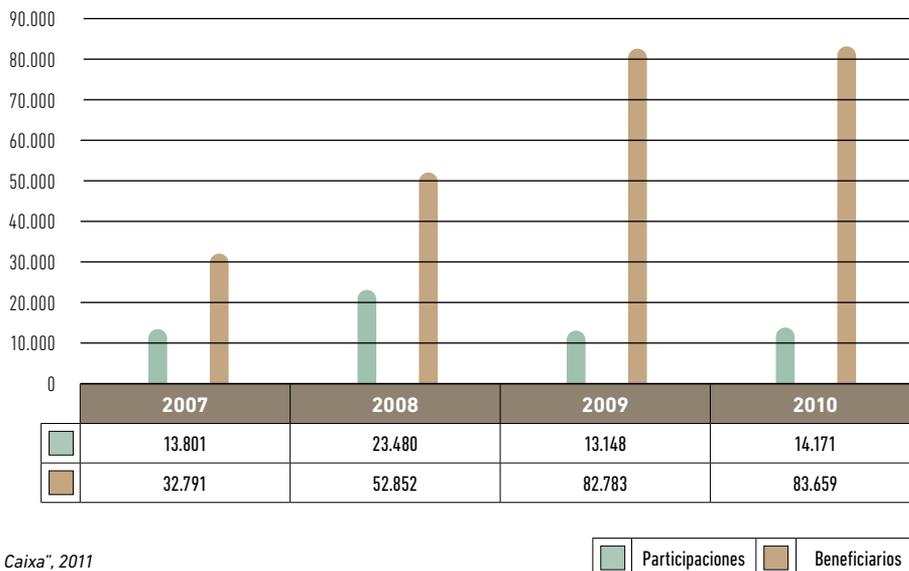
- Tareas de planificación y organización de actividades de voluntariado.

El modelo tiene cuatro ventajas principales:

- Cada asociación decide qué actividades de voluntariado realizará: libertad de acción.
- Facilita la interlocución con las entidades sociales del entorno al voluntario y la conexión a la realidad local.
- Genera una apropiación de la iniciativa de voluntariado donde las decisiones se toman por cada asociación, que puede ofrecer a sus voluntarios actividades de acuerdo con sus preferencias.
- Permite una continuidad de varias acciones de voluntariado a lo largo del año.

En 2010 las Asociaciones habían realizado 1.546 actividades de voluntariado, entre otras: la asistencia a niños en aulas hospitalarias (CiberCaixa hospitalarias); actividades lúdicas y deportivas con niños en riesgo de exclusión; clases de integración y de español para inmigrantes; acompañamiento a personas discapacitadas en las visitas a instalaciones deportivas y culturales; acompañamiento a los enfermos de Alzheimer; clases de informática para personas con deficiencias intelectuales y personas mayores; acciones medioambientales; voluntariado de gestión en tareas de administración; contabilidad y consultas jurídicas y voluntariado de cooperación internacional (CooperantesCaixa).

EVOLUCIÓN DE COOPERANTES CAIXA



Fuente: “La Caixa”, 2011



ANEXO 3. LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO Y LA IMPLICACIÓN DEL SECTOR PRIVADO

Los Objetivos de Desarrollo del Milenio, fijados en el año 2000, son ocho objetivos de desarrollo humano que los 192 países miembros de las Naciones Unidas acordaron conseguir para el año 2015:

Cada Objetivo se divide en una serie de metas, un total de 18, cuantificables mediante 48 indicadores concretos. Por primera vez, la agenda internacional del desarrollo pone una fecha para la consecución de acuerdos concretos y medibles.

Los títulos de los ocho objetivos son:

- Objetivo 1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre.
- Objetivo 2: Lograr la enseñanza primaria universal.

- Objetivo 3: Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer.
- Objetivo 4: Reducir la mortalidad infantil.
- Objetivo 5: Mejorar la salud materna.
- Objetivo 6: Combatir el VIH/Sida, el paludismo y otras enfermedades.
- Objetivo 7: Garantizar el sustento del medio ambiente.
- Objetivo 8: Fomentar una asociación mundial para el desarrollo.

Fuente: Informe del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo sobre el papel de la empresa en la contribución a la lucha contra la pobreza. Comisión sobre el Sector Privado y Desarrollo.

ANEXO 4. RESUMEN DE LAS VALORACIONES REALIZADAS POR LOS VOLUNTARIOS

RESUMEN EVALUACIÓN DE L@S VOLUNTARI@S AL TÉRMINO DE CADA PROMOCIÓN Puntuación sobre 5	2007	2008	2009	2010	2011
Valoración sobre el Programa: Coherencia, pertinencia, claridad de conceptos, organización interna, expectativas, satisfacción personal.	4,65	4,14	4,32	4,42	4,66
Papel de la Fundación: apoyo recibido, información facilitada, formación.	4,20	3,89	4,15	4,19	4,43
Papel de la ONG / contraparte: acogida, definición del trabajo, medios aportados, información facilitada, disposición hacia el voluntari@	4,18	3,54	3,75	3,93	4,30
Papel de la consultora de RRHH: Metodología aplicada, dinámica de grupo, entrevista individual.	S/D	3,26	3,61	3,64	4,16
MEDIAS POR AÑOS	4,34	3,70	3,93	4,04	4,39

ANEXO 5. EL CICLO DEL PROYECTO

El ciclo del proyecto constituye una forma clave de gestionar proyectos humanitarios y de cooperación al desarrollo.

Los proyectos se planifican y se llevan a cabo según una secuencia bien establecida, que empieza con una estrategia convenida, que supone la idea de una acción precisa, que luego se formula, se ejecuta y se evalúa para mejorar la estrategia y las intervenciones futuras.

Hay diferentes interpretaciones culturales de la idea de un “ciclo del proyecto”. No obstante, existe consenso en considerar que, aparte de cómo se estime que se debe representar gráficamente, tiene que ser un proceso continuo e iterativo, que se adapte en respuesta a nueva información. Esto se debe a que la información firme tarda tiempo en evidenciarse, y por lo tanto el ciclo nos ayuda a compensar más tarde, sometiendo a pruebas y reemplazando la información inadecuada recogida anteriormente. Esto quiere decir que el equipo del proyecto tendrá que cambiar y reorientar el proyecto como consecuencia de los cambios experimentados en las circunstancias y con la información de que disponen; asimismo, las organizaciones aprenden a medida que van implementando proyectos, y mejoran a medida que van aprendiendo.

Etapas del Ciclo del Proyecto

La primera etapa importante es la valoración inicial: la recogida de datos y la identificación de las necesidades.

Luego viene el análisis: la transformación de los datos de la valoración inicial en información y el establecimiento de las prioridades en cuanto a los problemas.

A continuación está la etapa de planificación: el uso de información analizada para efectuar el diseño del proyecto.

Todo esto se lleva más tarde a la práctica, en la etapa de implementación.

Después viene el seguimiento o seguimiento continuo del proyecto, y la nueva recogida de datos.

Finalmente, la evaluación consiste en el análisis de los datos obtenidos durante el seguimiento, juzgando si el proyecto ha sido eficaz y apropiado, y formulando recomendaciones.

Fuentes

Comisión Europea, “Manual. Gestión de Ciclo del Proyecto”, marzo 2001 http://ec.europa.eu/europeaid/where/latin-america/regional-cooperation/urba/documents/publications/pcm_handbook_es.pdf

Proyecto Esfera, Material didáctico, modulo 3. <http://www.sphereproject.org>

ANEXO 6. EVALUACIÓN DEL IMPACTO DEL PROGRAMA COOPERANTESCAIXA

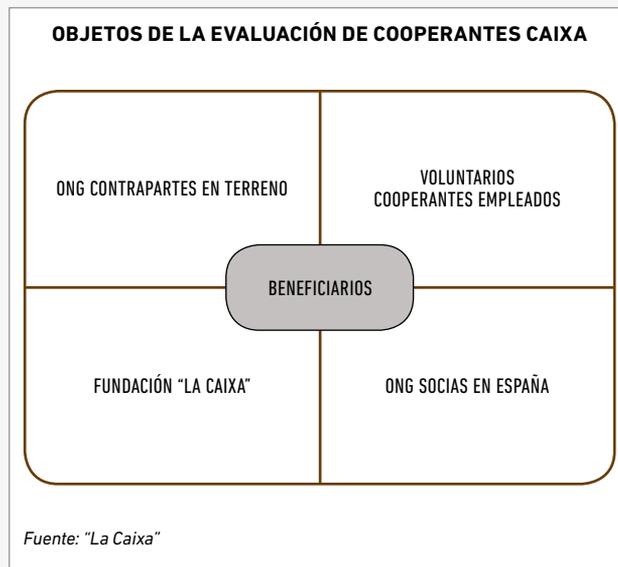
La evaluación llevada a cabo sobre el programa CooperantesCaixa buscaba conocer el impacto que dicho programa tenía en los cuatro agentes clave del proceso, considerando a su vez el desempeño de cada uno de estos agentes. El enfoque de la evaluación se configuraba, por tanto, en torno a cuatro dimensiones: Fundación “la Caixa”, las ONG socias en España, las ONG contrapartes en los países en desarrollo, y los voluntarios.

Objetivos de la evaluación:

- Generación de información
- Fomento de aprendizaje organizativo
- Análisis de la comunicación

Se aplicaron y valoraron los criterios clásicos de evaluación:

- Pertinencia y diseño de la intervención
- Eficiencia
- Eficacia
- Perspectivas del impacto
- Perspectivas de sostenibilidad





**ANEXO 7. DATOS DEL PROGRAMA COOPERANTESCAIXA
A NOVIEMBRE DE 2011:**

- Total Voluntari@s presentad@s: 342
- Total voluntari@s salid@s a terreno: 161

DISTRIBUCIÓN DE VOLUNTARIOS POR SEXO	%
HOMBRES	38%
MUJERES	62%

CONVOCATORIAS Y PARTICIPANTES POR PROMOCIÓN	
CONVOCATORIA	VOLUNTARI@S
2007	11
2008	30
2009	40
2010	40
2011	40

PAÍS DE DESTINO	NÚMERO DE VOLUNTARI@S	PROYECTOS
Argentina	1	1
Bolivia	4	2
Costa Rica	4	1
R. Dominicana	3	1
Ecuador	50	5
El Salvador	8	2
Guatemala	7	2
Honduras	2	1
Nicaragua	48	4
Paraguay	2	1
Perú	14	4
Camerún	2	1
Malí	2	1
Marruecos	2	1
Mozambique	3	2
Senegal	2	1
Camboya	1	1
India	6	1

ANEXO 8. BASES SOCIOECONÓMICAS

El programa de Cooperación Internacional de la Obra Social “la Caixa” trabaja desde 1997 en el desarrollo de los países más vulnerables de África, Asia y América Latina, habiendo impulsado 459 proyectos en 62 países, con una aportación superior a los 64 millones de euros.

Desde los inicios, el Programa se centra en apoyar proyectos transformadores que ofrezcan alternativas económicas sostenibles a las poblaciones más vulnerables mediante el fomento de empresas, cooperativas u otros sistemas de generación de ingresos, oportunidades económicas o empleo. Además, la evolución internacional y de la propia cooperación ha reforzado con los años el eje económico del programa.

Se trata de proyectos solidarios que son fruto de la colaboración entre organizaciones no gubernamentales y socios locales que intervienen en la organización del proyecto y aportan recursos económicos y humanos.

Tanto las entidades españolas como las locales deben acreditar experiencia en cooperación internacional, así como presencia en el país en el que se desarrolla el proyecto.

La entidad selecciona los proyectos a través de una convocatoria de carácter anual de ayudas a proyectos de cooperación internacional dirigida a organizaciones no gubernamentales españolas en colaboración con sus socios locales.

Las iniciativas deben contar con el apoyo y participación local, y deben complementar, desarrollar, insertarse y/o ser coherentes con las políticas públicas del país

donde se desarrolle el proyecto. Asimismo, las propuestas han de ser innovadoras y de calidad, y deben estar orientadas a resultados.

Los destinatarios principales de las intervenciones son las comunidades y poblaciones locales, consideradas no solo como beneficiarios de la intervención, sino como actores de su propio desarrollo. Por ello, las acciones se orientan a promover su empoderamiento y el fortalecimiento de sus capacidades institucionales y organizativas, descartando las acciones de carácter asistencial. Asimismo se fomenta la apropiación del proyecto por parte de los actores locales.

El programa contempla todas aquellas medidas necesarias para promover aspectos transversales que constituyen factores determinantes en las políticas de desarrollo, como el apoyo a los sectores más afectados por la pobreza, la promoción de la perspectiva de género o la protección medioambiental.

La selección de todas las propuestas se hace mediante un proceso exhaustivo que cuenta con un Comité Asesor de expertos independientes, con el objetivo de seleccionar las mejores y más innovadoras propuestas.

Para la Fundación “la Caixa” resulta imprescindible promover una cultura de transparencia y rendición de cuentas, y por ello se lleva a cabo un seguimiento completo de todas las propuestas, mediante informes, evaluaciones, auditorías y visitas a los proyectos.

Para más información pueden consultar las bases en: http://obrasocial.lacaixa.es/ambitos/convocatorias/cooperacioninternacional_es.html





CASO NH HOTELES

Agoro Lodge

La alianza NH Hoteles – Manos Unidas como detonante de una iniciativa de VC para el Desarrollo en Etiopía

Juan Mora, Director Corporativo de Recursos Humanos, Responsabilidad Corporativa y Relaciones Institucionales de NH Hoteles, y Teresa Benavides, responsable de los proyectos apoyados por Manos Unidas en Etiopía, se reencontraron en octubre de 2009 en una cena, con motivo de la visita de un amigo común. Mora y Benavides se conocían desde 1996, cuando coincidieron en un viaje a Etiopía, con el fin de colaborar con la casa que las hermanas de la Madre Teresa de Calcuta tenían allí.

Durante la cena, Mora y Benavides comenzaron a conversar sobre cómo les había tratado la vida personal y profesional durante los últimos años:

- Benavides: ... y ahora tenemos un proyecto bastante importante con la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo para Etiopía. Se podría decir que tiene tres ejes fundamentales: formación básica y ocupacional, para que la población pueda acceder al mercado laboral; un segundo punto relacionado con apoyo y promoción al desarrollo empresarial; y el último para el fomento del sector servicios y en especial del turismo.
- Mora: ¿Turismo? ¡Parece muy interesante! ¿Qué actividades concretas vais a hacer?
- Benavides: Pues una de las actividades consiste en la creación de un Hotel Escuela en la pequeña región del Trigray. Y la verdad es que estamos teniendo muchos problemas en la puesta en marcha... El presupuesto está ajustado, pero nuestro personal no tiene mucha experiencia en el sector turismo. Estamos pensando contratar algún servicio de consultoría externa, pero como siempre, no tenemos certeza de que la ayuda que nos fueran a

prestar sea de verdad efectiva...

- Mora: Vaya... Se me está ocurriendo que desde NH Hoteles quizá os podamos echar una mano. La cadena está apostando fuerte en materia de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), por lo que podría ser buena idea poneros en contacto con las personas adecuadas y que les pidáis asesoría técnica. Para nosotros sería un buen modo de implicar a los empleados...

Con esta idea en la mente, el lunes siguiente Mora llegó al despacho de Marta Martín, quien, bajo su dirección, coordinaba los asuntos relacionados con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Mora delegó en ella el encargo, al pensar que sería una buena idea enmarcarlo dentro de las políticas de RSC. Además, Martín y el resto de su equipo ya tenían cierta experiencia en la gestión de iniciativas de empleados voluntarios, aunque no de semejante envergadura.

Al marcharse Mora, montones de dudas invadieron la cabeza de Martín: ¿cómo plantear la iniciativa a los empleados y a la Dirección General de la cadena? ¿Qué beneficios tendría para la compañía? ¿Cómo plantearlo y convencer a los empleados teniendo en cuenta que estaban ya de por sí sobrecargados con el trabajo habitual?

La compañía

NH Hoteles comenzó su andadura en 1978 en Pamplona (España) fruto del espíritu emprendedor de Antonio Catalán, un joven de 29 años. En sus inicios, surge con una nueva forma de entender la hostelería y siguiendo la política de reinversión de los beneficios. La gestión era básicamente de carácter familiar.

Ante el éxito alcanzado en sus primeros años, y debido a su rápido crecimiento, en 1988 tuvo la necesidad de incorporar a un socio financiero que encontró en la Corporación Financiera Reunida (COFIR). Este pasó a controlar el 33,5% del capital. Como consecuencia, se abandona la dirección personalista que predominaba hasta entonces y se inicia un impulso de profesionalizar la gestión. En 1997, Catalán vende su participación en el capital por discrepancias con los nuevos socios. De esa forma, COFIR se hace con el 100% del capital. En ese momento la empresa contaba con 66 hoteles en España.

A partir de 1997, y en un periodo de 12 años (2009), se produjo un crecimiento espectacular: de 66 hoteles en España, se pasó a 401 en 24 países en Europa, América y África. Se alcanzó la cifra de 17.000 empleados y 16 millones de clientes.

SITUACIÓN DEL GRUPO A NIVEL FINANCIERO

La situación económica a nivel mundial se complicó gravemente a partir del inicio de la crisis en 2007. Las economías de los distintos países se fueron recuperando a partir del año 2009, pero con muy distintos ritmos. En el año 2010, la situación de la economía en los 24 países donde el grupo NH mantenía su presencia experimentó una leve mejoría en relación al año anterior. En la Unión Europea, donde el grupo concentraba el 85% de su actividad, el PIB aumentó un 1,6% con respecto al año 2009. En España, el país europeo con una situación económica más débil, y donde el grupo mantenía un 15% de su EBITDA, se estimó un crecimiento a final de año del 2,3%, tres décimas por encima del 2009.

La actividad turística a nivel mundial creció entre un 7% (actividad hotelera) y un 9% (tráfico aéreo internacional). En los países donde operaba el grupo NH el incremento de turistas osciló entre un 4 y un 12%.

El repunte de recuperación económica que se pudo observar en la segunda mitad de 2009 en las economías norteamericana y europea tuvo un efecto sostenido en la recuperación de la demanda de viajes y plazas hoteleras. Durante el año 2010, en las diferentes Unidades de Negocio se produjo una recuperación de los niveles de ocupación hasta alcanzar los ratios alcanzados en 2008.

Para favorecer la recuperación dentro del grupo se siguieron las siguientes estrategias:

- Congelación de las inversiones
- Venta de activos no estratégicos
- Flexibilidad de la plantilla
- Optimización de costes
- Salida de los hoteles no rentables y medidas concretas para la recuperación de hoteles en pérdidas
- Negociación y refinanciación de los contratos de rentas de los hoteles de alquiler
- Concienciación de los empleados de la situación de crisis e implicación de los empleados en las acciones de venta. Programa Todos Somos Ventas.

La capacidad de compaginar un programa de reducción de costes e inversiones sin afectar a la calidad en el servicio y la presencia en diferentes países permitió al grupo ser uno de los mayores beneficiarios del repunte de la actividad económica en el año 2010. Así, aumentó el RevPar un 9,6% frente a una caída del RevPar¹ del 19,7% en el año anterior. El conjunto de ingresos de la compañía ascendió a 1.334,8 millones de euros en 2010.

El EBITDA del grupo en el ejercicio 2010 ascendió a 147,8 millones de euros con una mejora del 57,5% en relación a lo contabilizado el año anterior.

A nivel de estructura organizativa, NH Hoteles opera internacionalmente a través de lo que denomina Unidades de Negocio, que son coordinadas desde la sede de Madrid. Así, además de la de España, NH Hoteles cuenta con otras seis Unidades de Negocio por todo el mundo:

- Unidad de Negocio Mercosur
- Unidad de Negocio México y Caribe
- Unidad de Negocio Benelux
- Unidad de Negocio Alemania
- Unidad de Negocio Italia
- Unidad de Negocio Europa Central y del Este

REPUTACIÓN EMPRESARIAL

NH Hoteles figuró por segundo año consecutivo en los primeros puestos del ranking global de reputación extraído del Informe RepTrak Pulse 2011. En concreto, en la edición de 2011 ocupó el décimo cuarto lugar, lo que supone un ascenso de cuatro posiciones con respecto al ranking del ejercicio anterior.

¹ Rev Par o Revenue per Available Room es el ratio más utilizado en la industria hotelera para valorar el rendimiento financiero de un establecimiento o cadena; se calcula en base al cociente entre los ingresos totales por habitaciones y las habitaciones disponibles.



El Informe RepTrak Pulse 2011 estaba elaborado por Reputation Institute, institución líder mundial en el análisis y gestión de la reputación corporativa. Los resultados se obtienen a partir de una encuesta online realizada a más de 4.000 consumidores, que analizan variables como admiración, respeto, confianza y buena impresión en las 126 mayores empresas -por facturación- que operan en España.

NH Hoteles era la única compañía del sector turístico (en el que se engloba a hoteleras, aerolíneas y otras empresas de este área) que apareció en los 25 primeros puestos del ranking general. Asimismo, era una de las seis compañías españolas -junto a Mercadona, Central Lechera Asturiana, Leche Pascual, Zara y El Corte Inglés- que ocupaba estas primeras posiciones.

Por otra parte, en abril de 2011, MERCO (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa), uno de los índices de referencia en España, publicó los rankings correspondientes al último ejercicio. En el ranking por sectores, NH Hoteles lideraba el de hostelería por octavo año consecutivo (desde 2004).

Responsabilidad Corporativa en NH Hoteles

En el año 2006 se creó el área de Responsabilidad Corporativa dentro de la dirección de Recursos Humanos, Responsabilidad Corporativa y Relaciones Institucionales de NH Hoteles.

Desde entonces, la RSC de la Compañía había evolucionado hacia una visión más estratégica y vinculada con su negocio: “NH Hoteles quiere seguir creciendo de forma responsable y comprometida con todos sus grupos de interés y por ello, en 2008, ha redefinido su Visión, Misión y Valores. Esta iniciativa ha puesto de manifiesto nuestra aspiración a liderar el desarrollo sostenible en el sector turismo, respondiendo a las necesidades de nuestros grupos de interés”, exponía en su memoria de Responsabilidad Corporativa de 2010.

VALORES

- Orientación a las personas
- Innovación
- Responsabilidad medioambiental
- Sentido del negocio

Orientación a las personas

El principal activo de la Compañía son las personas, nuestros clientes, empleados, accionistas y proveedores. Como gestores hoteleros nos caracteriza la vocación de servicio, la búsqueda de la satisfacción de las necesidades de los clientes y una sensibilidad especial en la relación con los diferentes grupos de interés.

Innovación

Nuestro desafío es anticiparnos a las necesidades actuales y futuras de los clientes y de una sociedad en constante cambio creando nuevos productos y servicios.

Responsabilidad medioambiental

Respetar el entorno y reducir nuestra huella medioambiental es un compromiso inaplazable, porque todos tenemos una responsabilidad común en el desarrollo de las generaciones presentes y futuras.

Sentido del negocio

Es uno de los valores que guían a diario la actividad de NH Hoteles, y ejecutamos las acciones necesarias en coherencia con la estrategia, nuestros principios éticos y la responsabilidad para asegurar la viabilidad económica, la rentabilidad y la financiación de la Compañía en el futuro.

De cara a la gestión de las iniciativas de RSC, existía un Responsable de Responsabilidad Corporativa en cada Unidad de Negocio o región geográfica donde operaba la cadena. En relación a la Acción Social, cada Responsable seleccionaba aquellos proyectos que encajaban con la estrategia ‘Up! for the People’ y se adaptaban a las necesidades locales. Igualmente eran los encargados de enviar un inventario con todas las acciones desarrolladas en su Unidad de Negocio para su registro y cuantificación.

EVOLUCIÓN DE LA ACCIÓN SOCIAL

Las iniciativas y programas sociales se fueron diseñando e implementando desde 2006, dentro del marco global de las acciones de RSC. En este sentido se planteaba, desde un principio, ayudar a las sociedades locales cercanas a las Unidades de Negocio de NH Hoteles. En general, no se financiaban proyectos, sino que se contribuía con conocimiento y servicios para conseguir que los programas fueran más estables en el tiempo y no dependieran tanto de la cuestión económica, evitando el peligro de que la falta de dinero provocara la desaparición de este tipo de actividades.

De esta forma, desde el área de RC se responsabilizarían de las relaciones con la comunidad y colaborarían en la toma de decisiones a nivel local, a través de los responsables de RC de cada Unidad de Negocio, que canalizarían toda la información necesaria, así como la gestión de las acciones sociales.

En esta línea, una de las iniciativas estrella se denominaba ‘Vecino favorito’, que pretendía aportar valor apoyando el desarrollo local. Con este enfoque, se contaba con “Index”, creado en un sistema de gestión propio llamado ‘Solidarity Index’. Este era un sistema de gestión creado en el área de RSC para poder mantener un control de los proyectos de ONG y Fundaciones y su ámbito de aplicación. El sistema permitía valorar los proyectos que encajaban con los valores y las líneas estratégicas de la compañía, medir el número de beneficiarios de los mismos, ver en cuántas Unidades de Negocio se desarrollaban iniciativas, formas de colaboración, alcance, etc.

En 2010 se definió el nuevo Plan Director de Responsabilidad Corporativa 2011-2013 y una de las líneas estratégicas que se definió nuevamente fue la Acción Social. Se recogieron las principales líneas de actuación en todas las Unidades de Negocio con implantación adaptada a las necesidades locales y a nivel global. Este plan permitiría, además, la comunicación integrada de los proyectos sociales desarrollados en todas las Unidades de Negocio. Las tres líneas de actuación definidas para Acción Social se enmarcaron bajo el claim ‘Up! for the People’, una promesa innovadora de acción social: ‘Up! for Opportunities, Up! for Volunteering y Up! for Hospitality’.

Proyecto hotel escuela en Etiopía

PLANTEAMIENTO DE LA INICIATIVA

Martín había trabajado muchos años en NH Hoteles. Durante sus primeros años dependía directamente de Juan de Mora, Director Corporativo de Recursos Humanos y Responsabilidad Corporativa, siendo la responsable del área de Responsabilidad Corporativa dentro de ese departamento. Pero en 2010, acorde con la relevancia que a nivel corporativo estaba adoptando la RSC, esta área pasó a ser una dirección, convirtiéndose Martín en Directora de Responsabilidad Corporativa de NH.

Al considerar la posibilidad de participar en la puesta en marcha del Hotel Escuela en Etiopía en colaboración con Manos Unidas, lo primero que vino a la mente de Martín fue desechar la idea, puesto que no encajaba, aparentemente, en las líneas de acción social que se habían marcado dentro del nuevo plan estratégico. Las iniciativas de Acción Social tendrían un marcado cariz local-local, gestionadas por las diversas Unidades de Negocio: nunca antes se había participado en ninguna iniciativa que tuviera carácter internacional.

No obstante, la idea no dejaba de atraerle. En su mente, le impulsaba lo factible de la idea y veía enormes posibilidades... La empresa, sin duda, tenía todo lo necesario para poder contribuir. Llegó a la conclusión de que, en definitiva, era algo que se alineaba con el saber hacer y la experiencia de NH Hoteles, y que los empleados aportarían uno de sus mayores valores: sus conocimientos profesionales. Para facilitar la participación de NH en la iniciativa, tal vez se podría plantear que en lugar de formar a la comunidad beneficiaria directamente, se asesoraría y fortalecería a los técnicos de Manos Unidas, quienes viajarían de España a Etiopía para transferir el conocimiento adquirido a los beneficiarios finales... Esta asesoría se daría de forma integral y en todas las fases de la puesta en marcha de un hotel: desde los cimientos hasta los detalles de decoración de interiores. Se convertiría en otra innovadora modalidad de Voluntariado Corporativo (‘Up! for Volunteering’) dentro de NH Hoteles.

Con su mente en ebullición, Martín acabó visualizando la oportunidad para introducir a la compañía en una nueva dimensión de la RSC: la Responsabilidad Social Corporativa para el Desarrollo. Lo había valorado por sus diversos frentes y las amplias posibilidades y potencialidades que apreciaba la habían convencido. Pero, ¿cómo vería la alta dirección este giro? ¿Cómo podría convencer al resto de la organización? Habían aprobado un plan estratégico muy trabajado, que aportaba claros lineamientos acerca de la acción social local-local... Ahora, ella plantearía una iniciativa que se salía del marco establecido. Pero, aparentemente, ¡tenía todo el sentido!



LA ONG SOCIA: UN ALIADO EXPERTO EN ETIOPÍA

Manos Unidas es una Organización No Gubernamental (ONG) católica y de voluntarios, que nació en España en 1960 con los objetivos de luchar contra el hambre, la malnutrición, la enfermedad, la falta de instrucción y el subdesarrollo, y erradicar sus causas. En sus inicios se planteó como una campaña puntual contra el hambre pero a partir de 1978 adquirió plena personalidad jurídica, canónica y civil como organización, pasando a denominarse "Manos Unidas".

Para cumplir sus objetivos ha desarrollado dos líneas de trabajo en las que se ha basado durante 50 años. Por una parte, mediante la realización de proyectos y programas en países en vías de desarrollo; y por otra parte realizando en España acciones de sensibilización e información a la opinión pública sobre la realidad de los países en desarrollo, dando a conocer los valores culturales, sociales y religiosos de esos pueblos, con la finalidad de impulsar cambios que promuevan la justicia social. Uno de los países de África donde Manos Unidas trabaja es Etiopía.

El Plan 2007-2012 de la ONG establecía las prioridades que tendría en Etiopía: proyectos educativos y de salud en los medios rural y urbano; promoción de la mujer, y en especial los proyectos relacionados con la educación y el acceso a microcréditos; y, por último, atención a los grupos étnicos que se encontraban sumidos en una mayor situación de vulnerabilidad por su discriminación social, económica, política y cultural, debido entre otras cuestiones a que sus asentamientos se sitúan en zonas rurales. Dentro de este marco general de prioridades estaba enmarcado el proyecto del Hotel Escuela en Etiopía a través de un apoyo de los fondos de cooperación del Gobierno Español.

SALTO HACIA LA ACCIÓN SOCIAL PARA EL DESARROLLO

La finalidad del proyecto de Manos Unidas era dotar a la comunidad etíope de la región del Trigray de los conocimientos y herramientas necesarios para ser autosuficientes en la gestión de un nuevo hotel. Para conseguirlo, se ideó un plan que se sostenía en tres pilares fundamentales: la inserción en el mercado laboral a través formación básica y ocupacional, el impulso del desarrollo empresarial y el fomento del sector turismo.

La colaboración de NH Hoteles se podía centrar en un aspecto concreto del fomento del turismo: la creación de un hotel escuela. Por este motivo, tras esa reveladora cena entre Mora y Benavides, se solicitó formalmente la colaboración a la cadena hotelera, para que prestase asesoría técnica.

Martín se enfrentaba a un reto al ser la primera iniciativa que se implantaría además en un entorno en el que NH Hoteles no operaba, ya que todas las iniciativas de Acción Social que se habían desarrollado e impulsado hasta el momento desde la compañía, se implantaban a nivel regional por las Unidades de Negocio.

Por tanto, y dado que la participación en el proyecto requería la implicación de profesionales de NH Hoteles, Martín decidió desde un primer momento trabajar en coordinación con Recursos Humanos para enfocarlo como

una iniciativa de Voluntariado Corporativo (VC) para el Desarrollo con carácter internacional, y enmarcarlo dentro del desarrollo profesional de los empleados. Tal y como exponía Martín, la implicación directa y personal de los voluntarios supondría un "fomento de la motivación, orgullo de pertenencia y trabajo en equipo". El voluntariado era un tema ya implantado en NH, e intuía que darle el matiz de "internacional", "para el desarrollo" y "cualificado" no haría sino potenciar sus beneficios para la empresa y los empleados que participaran.

A principios de enero de 2010, después de varios meses de debate y trabajo, Martín y su equipo tuvieron toda la información relacionada con el proyecto de Manos Unidas y la forma en la que podían colaborar, y estaban preparados para presentar la iniciativa al Comité de Dirección.

Martín fue convocada para que explicase con todo detalle cómo iba a enmarcar la iniciativa. La propuesta se salía de las líneas de Acción Social marcadas y la dirección necesitaría argumentos. Martín recordó que justo ella misma se planteó la disyuntiva entre seguir el lineamiento con la Acción Social de NH Hoteles o aprovechar la oportunidad de conocer una nueva dimensión de la RSC que encajaba perfectamente con el conocimiento de los profesionales de la empresa NH Hoteles. Pensó en desarrollar una exposición completa, en la que se visualizaran con claridad los beneficios y al mismo tiempo el esquema operativo que haría factible desarrollar el programa.

En primer lugar, se centraría en mostrar cómo el proyecto encajaba perfectamente con las líneas de NH y tenía sentido de negocio: para los empleados, resultaría sencillo y al mismo tiempo enriquecedor; no supondría la adquisición de nuevos conocimientos profesionales, pero sí el desarrollo de nuevas habilidades, ya que se trataba de poner en marcha un hotel y enseñar cómo gestionarlo, y eso era a lo que se dedican en su día a día. Martín pensó desde el principio en coordinar el proyecto desde los servicios centrales, desde donde podría seleccionar mejor a los empleados involucrados que tuvieran los conocimientos y herramientas necesarias para hacer el trabajo requerido. Otra posibilidad era la de involucrar a los empleados de las distintas Unidades de Negocio, pero hubiera sido más complicado seleccionar los perfiles precisos. Era la primera iniciativa de VC a nivel global y quería asegurarse el éxito.

Ante el pleno del Comité de Dirección, ilusionado y algo intrigado a su vez, Martín se dispuso a explicar la forma en la que el proyecto sería una buena oportunidad de mejorar la reputación interna de NH y de generar orgullo de pertenencia entre sus empleados. Además, dejó entrever la idea de que la implicación de NH Hoteles en un proyecto de esas características podría ser una oportunidad para probar cómo la cadena podría implementar iniciativas de RSC de carácter internacional.

Martín sabía que probar con ese proyecto era también un reto profesional para ella: un socio experto y de confianza como Manos Unidas; un proyecto en marcha en línea con la expertise de la compañía; una oportunidad para que los empleados de la cadena pudieran aportar sus conocimientos a quienes más lo necesitan... y la oportunidad de conocer un nuevo nivel de la RSC: la Responsabilidad Social Corporativa para el Desarrollo.

Para su satisfacción, la iniciativa fue acogida con expectativa e ilusión tanto por Gabriele Burgio, el Presidente de la Compañía, como por el resto del Comité de Dirección. Sorprendentemente, pese a que se salía del marco aprobado en el Plan Estratégico, la idea les entusiasmó. Primó en la decisión el interés que los máximos mandos de NH Hoteles mostraron por el proyecto dada la coincidencia de dos factores: en primer lugar, la idea de participar con empleados de la empresa; en segundo lugar, que el proyecto pudiera acoger el principal activo de la empresa: su conocimiento del negocio y la experiencia de NH Hoteles. Dado el carácter piloto, el hecho de que se tratara de un proyecto ubicado en una zona donde la cadena no tenía presencia no fue relevante en este caso. Primó, al mismo tiempo, el hecho de que una ONG reconocida con Manos Unidas solicitara la ayuda, entendiendo que el proyecto atendería zonas de elevada pobreza donde la necesidad de acceder a un empleo podía ser esencial.

DISEÑO DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS

La Dirección de la Compañía también vio clara la manera en la que los empleados podían colaborar. El Consejo dio luz verde a la puesta en marcha de la colaboración y, aunque no se implicaron de forma directa, sí prestaron su apoyo total.

Sin embargo, quedaría pendiente un aspecto que se podría convertir en una barrera para el éxito de la iniciativa: había restricciones para que los voluntarios trabajasen en Etiopía y la mayoría de las acciones se tendrían que desarrollar desde Madrid. Para Martín esta fue una importante duda en los primeros momentos de arranque; pensaba que la distancia entre España y el país beneficiario, Etiopía, supondría un gran desafío.

Así, una vez aprobado el proyecto por el Comité de Dirección, Martín diseñó el perfil de los empleados que se iban a necesitar para el proyecto. Dado que se trataba de la primera iniciativa de estas características, no le pareció adecuado enviar un e-mail a toda la plantilla de las oficinas centrales invitando a todos los empleados a participar en el proyecto. Por el contrario, se estudiaron las necesidades de Manos Unidas y se seleccionaron los perfiles de los directores de departamentos que mejor encajarían y que podían

identificar a aquellos empleados capaces de cubrir las necesidades reales del proyecto, la puesta en marcha de un hotel, partiendo desde cero (ver Anexo II). Martín se reunió con De la Concha y Benavides de Manos Unidas y juntos establecieron cuáles serían los departamentos de NH Hoteles que deberían estar implicados para poder cumplir el objetivo: la creación y puesta en marcha del hotel escuela. Así, contactaron con los directores de las áreas que era necesario implicar para obtener información sobre quiénes podrían ser los potenciales voluntarios para el proyecto, ya que ellos contaban con una visión de conjunto sobre los perfiles del personal de su departamento.

Con la información aportada por los directores, lo primero que hizo Martín fue enviar un email a los empleados que mejor encajaban en los perfiles descritos. Recibió muy poco feedback, lo cual no le extrañó pero al mismo tiempo le desilusionó. De este modo, recurrió a Manos Unidas para que hicieran una presentación interna en NH Hoteles en la que explicase en qué consistiría la iniciativa a los potenciales empleados voluntarios. Intuyó que un contacto directo con las personas de la ONG acercaría la realidad de Etiopía y sería mucho más eficaz en términos de motivación. Así, decidió ir despacho por despacho para invitar a los potenciales voluntarios a la presentación de Manos Unidas y cerrar agendas con cada uno de los convocados. De este modo, consiguió que asistieran la mayoría de aquellos potenciales voluntarios. En general, acudieron con cierta dosis de incredulidad y un poco forzados, pero abiertos a escuchar el planteamiento que les iban a hacer. Entre otras cosas, temían que la propuesta para participar en el proyecto les supusiera una carga adicional de trabajo.

OBJETIVO ENTUSIASMAR AL EQUIPO: CONSEGUIDO

La reunión tuvo lugar a principios de febrero de 2010 en la sede de los servicios centrales de NH en Madrid. La presentación fue liderada por Joaquín De la Concha, responsable de proyectos en Etiopía de Manos Unidas. De la Concha realizó una buena presentación explicando los objetivos y las necesidades concretas que tenían para la puesta en marcha del hotel.

De la Concha comenzó ofreciendo una panorámica general de Etiopía: un país con una población de más de 80 millones de habitantes, cuya capital es Addis Abeba y en donde la tasa de alfabetización es del 36%, un 50% para los hombres y un 22,8% en el caso de las mujeres (según datos del Instituto de Estadísticas de la UNESCO), con unos niveles de paro y desempleo muy elevados. Recientemente, entre los años 1998 y 2000, hubo una guerra con Eritrea.

Prosiguió con un discurso más positivo y esperanzador, exponiendo que Etiopía era un país con gran potencial



en el sector del turismo (ver Anexo III), ya que durante el periodo de recuperación tras la guerra, a partir de 2000, se había dado un ascenso del turismo en la región.

De la Concha explicó que la idea del proyecto Hotel Escuela nació con la intención de servir de catalizador del potencial turístico de la zona, sirviendo como referente a otros negocios y estándares de calidad y respeto a la comunidad y al entorno en el que se integra. El objetivo era lograr el desarrollo económico y social de la zona, generando empleo digno y aportando un referente para futuros proyectos en esa comunidad.

Entre miradas que mostraban interés, De la Concha sintió cómo su discurso iba calando, y continuó con mayor entusiasmo, explicando los puntos interesantes del proyecto. Este se desarrollaba en tres ámbitos: formación profesional, creación de empresas e impulso del sector turismo. De la Concha hizo hincapié en que el norte de Etiopía era una zona espectacular, con un gran potencial para el turismo, pero donde el principal problema consistía en las escasas infraestructuras existentes, necesarias para atraer al turista internacional.

Observadora en silencio, Martín también apreciaba cómo el ambiente se volvía amigable. Las caras de sus compañeros comenzaban a expresar inquietud e ilusión ante la oportunidad de contribuir en un proyecto así.

El Hotel Escuela permitiría la mejora de la formación en hostelería y restauración en la región, y se ofrecerían puestos de trabajo en el hotel, teniendo en cuenta que se instalaría de acuerdo a los estándares básicos de calidad a nivel internacional. La construcción del Hotel Escuela podría generar muchos beneficios para la comunidad etíope: reducción del desempleo, fomento del turismo y generación de ingresos colaterales en otros sectores relacionados. Finalmente, De la Concha explicó que Manos Unidas no acudía a NH Hoteles ni a sus empleados para lograr financiación, sino para que aportasen lo mejor que tenían: su conocimiento.

Al finalizar la exposición, una vez explicado todo su alcance y expuestas las necesidades, los empleados se mostraron especialmente participativos y de manera improvisada se realizó un verdadero brainstorming del que se sacaron numerosas ideas. El buen entendimiento que se estableció con Manos Unidas desde este momento acabó siendo decisivo para el avance del proyecto.

Martín salió de la reunión muy satisfecha, pues había conseguido el primer objetivo, que era lograr la implicación y motivación de los empleados con el proyecto. La tarea dura vendría después, a la hora de concretar las acciones específicas que cada empleado prestaría al personal de Manos Unidas.

Puesta en marcha: desafíos a los que han de hacer frente

SALVANDO LAS DISTANCIAS

Martín y Benavides identificaron y listaron las acciones específicas que los profesionales de NH Hoteles podrían llevar a cabo a través de su apoyo y conocimientos de las necesidades concretas del proyecto Hotel Escuela.

La primera tarea a realizar por parte del departamento de Responsabilidad Corporativa, con Martín a la cabeza, era realizar un calendario de actividades y fijar en el tiempo las tareas de cada empleado. Eran conscientes que una buena gestión del proceso era fundamental para el éxito de esta iniciativa piloto de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo (ver Anexo IV).

En un principio, el departamento de Responsabilidad Corporativa mediaba entre los empleados y Manos Unidas, pero llegó un momento en el que resultaba mucho más operativo que las personas responsables de la ONG y los empleados conectaran directamente. Martín pudo comprobar que la participación a distancia de los voluntarios, que se había planteado como una posible dificultad, no resultó un impedimento para desarrollar un buen trabajo y cubrir las necesidades técnicas. Gracias a la buena coordinación entre los empleados de NH Hoteles y Manos Unidas, una comunicación bidireccional constante y el interés e implicación de los voluntarios, la distancia no resultó el problema que se preveía.

Un aspecto fundamental que hizo que aumentase la implicación de los empleados en el proyecto, fue manifestarles que no se trataba de una acción puntual, sino que estaban construyendo la base y el futuro de la sociedad etíope: no solo se trataba de construir un hotel, sino que había mucho más en juego; se estaba generando empleo e impartiendo una formación específica para lograr la regeneración de la sociedad local.

DESAFÍOS PARA LOS VOLUNTARIOS: CAMBIO DE MENTALIDAD

El primer reto que tuvieron que superar los empleados voluntarios de NH Hoteles fue el cambio de mentalidad, ya que no estaban acostumbrados a operar en países con otro nivel de desarrollo. Se trataba de un hotel de muy pocas habitaciones, en comparación con los grandes complejos a los que ellos estaban habituados. Para los voluntarios supuso un esfuerzo adaptarse a la concepción misma de la idea. Había que olvidarse de un hotel de estándar europeo y adaptar sus conocimientos a esa dimensión, con un nivel de calidad adecuado para el turista internacional.

Era fundamental que los voluntarios se pusieran en la mentalidad de sus colegas etíopes. Tal y como Benavides explicó, desde el principio tenían que habituarse a un ritmo de trabajo diferente y al modo de hacer de la población local. Al principio, ya que el ritmo de trabajo etíope era diferente. Al principio, los voluntarios se inquietaban al comprobar que el desarrollo de cualquier tarea encontraba numerosos obstáculos que hacían más lenta su puesta en práctica. Poco a poco fueron aprendiendo y adquiriendo nuevas habilidades que les ayudaron a comprender y conocer otro modo de trabajar.

Alejandro Aranda, uno de los voluntarios, manifestaba que ellos estaban acostumbrados a otros números y a otras cantidades, y tuvieron que entender que en Etiopía no tenía sentido trasladar sin más los esquemas planteados en las grandes inversiones. Aranda, después de mantener algunas reuniones con De la Concha y con Benavides, se hizo una idea de lo que podían necesitar. Desde el departamento de Calidad, Procedimientos y Procesos al que pertenecía, aportaron mucha documentación, herramientas y materiales que ya tenían diseñados para el trabajo habitual dentro de NH Hoteles. Con gran esfuerzo y el apoyo del equipo de Manos Unidas pudieron adaptarlos al contexto de las personas que en un futuro atenderían el hotel.

Del mismo modo, Ana Sabio, que se encargó de la formación en los aspectos relacionados con la gestión del Hotel Escuela, tuvo que trasladarse a los comienzos de la andadura de NH para diseñar unos procedimientos adaptados a esta iniciativa. A Sabio le sorprendía cómo desde España se podía dar por supuesto el uso de tecnologías que, sin embargo, no han llegado a países en desarrollo como Etiopía, donde tal vez tardarían mucho tiempo en tener acceso a ellas. Así, Sabio diseñó plantillas de Excel accesibles y aprovechó algunas que se utilizaban en NH años atrás. Esta tecnología, aunque más sencilla, podía resultar extremadamente útil. Cambiar de esquema, desarrollar herramientas útiles basadas en el aprendizaje de muchos años de trabajo, y valorar lo que había aprendido, le hizo sentirse plenamente satisfecha.

Los voluntarios facilitaron los principios de servicio de un hotel y los procedimientos básicos de atención al cliente. El formato que utilizaron para explicar las funciones que se desarrollan en un hotel fue muy original y novedoso por su simplicidad y claridad. Alejandro Aranda, del departamento de Calidad, facilitó el material a De la Concha y a Benavides para que, en su próximo viaje a Etiopía, pudieran llevarlo. Era un formato que recogía ideas de forma clara y sintética, a través de viñetas e ilustraciones que salvaban los problemas de comunicación por el idioma: lo mandaron redactar en inglés y francés. En Etiopía se hablan más de 50 dialectos, pero el inglés es el idioma que más se estudia como lengua extranjera en los colegios.

EXPANDIENDO LOS IMPACTOS GRACIAS A LA COLABORACIÓN DE LOS VOLUNTARIOS Y LA CADENA DE SUMINISTRO INCLUYENTE

María Madrid fue una de las voluntarias que se ocupó del equipamiento, mobiliario y enseres del hotel. Su área de trabajo era la de Compras Corporativas, Equipamientos y Suministros. Durante el proyecto se mantuvo en contacto con Teresa Benavides, quien le explicó que tenían que conseguir, siempre que fuera posible, que los proveedores fuesen locales. De esta manera el beneficio revertía también en la comunidad etíope y se generaría desarrollo y creación de empleo más allá de la gente que trabajaría en el hotel. Para María supuso un esfuerzo añadido, ya que hubiese sido más rápido y operativo contar con sus proveedores habituales, pero entendía el impacto adicional que podría derivarse de realizar las compras entre proveedores locales en Etiopía.

Madrid explicó a Benavides cuáles eran los estándares de calidad para que pudiese adquirir los productos en los mercados locales. De esta manera, se proporcionó empleo a la gente del país: los muebles de bambú fueron confeccionados por un centro de chicos de la calle gestionado por los Padres Salesianos en Addis Abeba; los felpudos y alfombrillas los confeccionaron un grupo de ciegos y personas con discapacidad en Addis Abeba; las sábanas y las cortinas las produjo una cooperativa de mujeres en Adigrat (la ciudad del hotel); las iniciales en las sábanas y en las toallas las bordaron en otra cooperativa de mujeres, también en Adigrat; los manteles los bordó otro grupo de mujeres en Mekelle (la capital de la región); los uniformes para el personal, los edredones y las pantallas de las lamparitas de mesa de noche los hizo una empresaria etíope que ha dado trabajo en Mekelle a varias chicas formadas por Manos Unidas en proyectos de formación profesional en costura.

Esta suma de acciones permitió que la cadena de suministro se convirtiera en “incluyente” al promover que otros colectivos vulnerables se vieran también beneficiados al aportar sus productos o servicios. La bondad de este enfoque es que se establecía una relación comercial que empujaba la consecución de un conjunto de impactos sociales positivos que podrían sostenerse en el tiempo.

Al conocer que se iba a renovar el mobiliario de las oficinas centrales de NH Hoteles, Martín tuvo la idea de proponer a la dirección realizar una “subasta” de los muebles usados entre los empleados de la Compañía. Y así se hizo. De esa manera se consiguió no solo parte de la financiación, sino implicar a un mayor número de empleados y dar a conocer internamente la iniciativa ‘Hotel Escuela en Etiopía’ a toda la plantilla de las oficinas centrales de la compañía.



El cambio: del desafío al beneficio

Martín pudo darse cuenta de que lo que en un principio se visualizaba como un conjunto de desafíos para la compañía (el salto de programas de ayuda de nivel local a internacional, conseguir la motivación e implicación de los voluntarios en la iniciativa, etc.) se había convertido en un conjunto de interesantes beneficios.

El proyecto supuso, a nivel global, un refuerzo del Voluntariado Corporativo dentro de las líneas estratégicas de RSC. En el Plan Director de NH Hoteles, diseñado a tres años (2011-2013), se marcó como uno de los puntos fuertes la profesionalización del Voluntariado Corporativo y la consolidación de la Acción Social. Así, lo que se había iniciado como un proyecto puntual, apuntaba a que se convertiría en un campo de acción global para la empresa. Todo ello sumaba para posicionar la imagen de marca de NH Hoteles como “innovador social”.

HOTEL AGORO LODGE

Situado en el norte de Etiopía, cerca de múltiples destinos turísticos, el hotel cuenta con 18 habitaciones de alta calidad, uno de los mejores restaurantes de la zona, área ajardinada y una gran terraza con vistas, tienda de artesanías locales, así como un centro de negocios (ver Anexo V). Todo ello, como empresa social sin ánimo de lucro cuyo fin es reinvertir el beneficio neto en la comunidad.

www.agorolodge.com

IMPULSO AL ORGULLO DE PERTENENCIA

En general, la gran misión que tuvieron los voluntarios de NH Hoteles no fue tanto “hacer” como “hacer - hacer”. Es decir, proporcionar las técnicas, las herramientas, los conocimientos y los sistemas de funcionamiento necesarios para que la población local, junto con el apoyo de las personas de Manos Unidas, pudieran poner en marcha un Hotel Escuela en Etiopía. Si bien es cierto que podía parecer más operativo e inmediato dar el trabajo ya hecho, no era una medida efectiva para el desarrollo si se miraba con una visión a largo plazo. Por esta razón se adoptó la línea de “hacer - hacer” como la más eficaz para conseguir los objetivos que se pretendían.

La alineación de los contenidos del proyecto con las capacidades profesionales de los empleados permitió una mayor implicación de los voluntarios que participaron en la iniciativa y una mejora de sus capacidades personales y profesionales. NH decidió realizar una encuesta de satisfacción posterior al desarrollo del proyecto, en la que se pudo constatar que los empleados que habían participado

mostraban una mayor identificación con la compañía y mayor orgullo de pertenencia. Los empleados habían percibido, a través de esta y de otras iniciativas lanzadas desde el departamento de Responsabilidad Corporativa, que la compañía no solo se preocupaba de generar ingresos, sino que tenía un compromiso real por la mejora de la sociedad y por la lucha contra la pobreza.

Voluntarios como María Madrid manifestaron que “siempre había querido hacer algún tipo de voluntariado, aunque por mis continuos viajes no tenía muchas posibilidades de realizarlo”. Por esa razón, en más de una ocasión expresó a la responsable de Responsabilidad Corporativa su agradecimiento al darle la oportunidad de participar en una iniciativa de estas características. El hecho de que la empresa le hubiera facilitado integrar en su día a día los objetivos sociales con los laborales había hecho factible esta posibilidad. Agradeció la flexibilidad ofrecida por la empresa para combinar ambas actividades y la confianza en que una actividad no repercutiría negativamente en la otra. En realidad, sentía que era más bien al contrario. Poder dedicar un tiempo a algo tan apasionante “cargaba las pilas” para volver con mayor motivación al trabajo cotidiano.

A raíz de su participación en el proyecto Hotel Escuela en Etiopía, uno de los voluntarios, Stefano Rigon, conoció más a fondo el trabajo que se realizaba en el área de RC. De este modo, aportó nuevas ideas para poner en marcha iniciativas que encajasen en las líneas de Acción Social y RSC de NH Hoteles. Así, como responsable de los muebles y ordenadores que se dejaban de utilizar, propuso que no se desechasen sin más, sino que se buscasen ONG que pudiesen aprovecharlos. El fruto, aparte de la contribución que se hacía, fue una mayor satisfacción de los empleados, quienes comprobaban que la compañía apoyaba decisiones que podían ayudar a muchas personas con un sencillo gesto. De hecho, Rigon, que en un principio se mostraba reacio a este tipo de actividades pensando que le quitarían tiempo para otros asuntos de mayor importancia, acabó su colaboración expresando que no le importaría volver a participar en otra iniciativa parecida a pesar de que en muchas ocasiones tuviese que dedicarle tiempo personal.

RECONOCIMIENTO INTERNO Y EXTERNO

Desde el departamento de Responsabilidad Corporativa se realizó un importante esfuerzo para comunicar y transmitir el proyecto a los empleados con acierto. Era importante transmitir a los empleados el alcance y dimensión de la iniciativa. Ideas como la subasta de muebles y otras acciones comunicativas ayudaron a sensibilizar al resto de la organización. Se trataba de generar un mensaje global por el que se mostrase que el proyecto Hotel

Escuela en Etiopía no estaba restringido a los voluntarios que habían participado, sino que era una iniciativa que ofrecía la oportunidad de contribuir a todos los empleados de NH Hoteles.

Al presentarle los beneficios que se iban a obtener gracias a la implicación de la empresa, el por entonces Presidente, Gabriele Burgio, se mostró muy satisfecho y propuso la posibilidad de viajar él también al proyecto. Para agradecer a los empleados voluntarios su participación en el mismo, envió una carta personalizada a cada uno de los que habían participado (ver Anexo VI).

Por otra parte, otro elemento que favoreció tanto a la reputación interna como a la externa fue la mención

especial que recibió en diciembre de 2010 la iniciativa de NH Hoteles y Manos Unidas en la categoría de Voluntariado Corporativo de los Premios CODESPA, galardones de referencia en el ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa.

Con el apoyo de todas las partes, Martín había conseguido que la primera iniciativa de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo que NH Hoteles implementaba con carácter internacional fuese un éxito. Gracias a ello la Compañía había comenzado a plantearse su contribución a la erradicación de la pobreza global. Una nueva dimensión de su Responsabilidad Corporativa empezaba a abrirse camino.

Autoría: Enriqueta Rodríguez-Colubí (IESE)
Investigación: Enriqueta Rodríguez-Colubí (IESE)
Supervisión académica: Sandlio Gómez (IESE)
Edición: Subdirección General de Investigación e Innovación Social de CODESPA
Caso finalizado en septiembre de 2011 | Texto original: español



NOTA DE APRENDIZAJE

NH Hoteles es una cadena hotelera española que comenzó su andadura en 1978 en Pamplona. A fecha de 2011, la cadena tiene presencia en más de 24 países de todo el mundo.

Tras un encuentro casual, a finales del año 2009, la ONG Manos Unidas solicitó una colaboración muy especial al departamento de Responsabilidad Corporativa de NH. Se trataba de la participación en la puesta en marcha de un Hotel Escuela en Etiopía.

CAPACIDAD DE EMPRENDIMIENTO DEL ÁREA DE RSC, MOTOR DE TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL E INNOVACIÓN SOCIAL

El desarrollo de la colaboración recayó en la responsable del departamento de Responsabilidad Corporativa de NH Hoteles, Marta Martín. Tal y como puede suceder en muchas ocasiones, el origen de la idea surge de un encuentro casual. La Directora de RC se encuentra con el dilema de encajar en las actividades internas una propuesta que inicialmente se sale de los parámetros establecidos en el Plan Estratégico recientemente aprobado.

Para lograr que el proyecto saliese adelante en una compañía que tenía unas líneas de RSC muy bien definidas y enmarcadas en acciones locales, tuvo que idear la integración de la iniciativa con otros beneficios colaterales a la acción de los voluntarios, principalmente relacionados con la gestión de los Recursos Humanos.

En este caso, Manos Unidas se encuentra con una ventaja: la dirección de RSC tiene visión, capacidad de propuesta de iniciativas innovadoras hacia el interior de la empresa y poder de acceso directo al Comité de Dirección. NH ya contaba con unas líneas de RSC integradas en la compañía. El área había ido ganando peso y la empresa había descubierto en la RSC una fuente de diferenciación; además, estaban integrando la sostenibilidad y la RSC en la toma de decisiones del negocio. Esto hacía que dejara de ser un área residual, para pasar a ser un asunto corporativo. Este contexto ayuda a que la Directora de RC pueda hacer propuestas que llegan a lo alto de la empresa. A ello se suma que la persona en la que recae el encargo de llevar a cabo el proyecto se entusiasma con la idea. Tiene sensibilidad y ambición por movilizar a su empresa. Con esos atributos, el responsable de RC se convierte en un motor interno clave². En este caso, esta visión facilita que pueda

plantear esta acción piloto al Comité de Dirección, aunque se salga de las líneas preestablecidas de acción social. El caso demuestra que, al igual que con otras áreas de la empresa, es necesario que los responsables de RSC tengan espacio para innovar y emprender. Ese espacio interno es lo que permite que las empresas se ubiquen en ámbitos de vanguardia en cuanto a ‘innovación social’.

IDENTIFICAR EL BENEFICIO PRINCIPAL PARA LA COMPAÑÍA COMO PUERTA HACIA LA APROBACIÓN INTERNA

La clave del planteamiento inicial al interior de la empresa se sustenta en identificar claramente dónde pueden estar los problemas de cara a la aprobación de la propuesta; aportar soluciones ya estructuradas; y mostrar de forma tangible dónde están las potenciales ventajas para la empresa si se acepta la propuesta. Al mismo tiempo, la directora de RC conoce el Voluntariado Corporativo (VC), por lo que rápidamente es capaz de plantear el encaje del proyecto con los objetivos de otros departamentos, en este caso, el de RRHH. Así, plantea el proyecto, junto a esta área, como una iniciativa incorporada en objetivos de desarrollo de habilidades internas. Esto facilita conseguir la aprobación del proyecto por parte de la Dirección General. La mejora de la reputación interna será otro de los beneficios potenciales.

Con esto, el proyecto se presenta al comité de dirección enmarcado en varios ejes: acción social (o contribución de la empresa a causas sociales, en este caso, alineada con el negocio); Voluntariado Corporativo; desarrollo de capacidades de los empleados y mejora de la reputación interna.

RETOS OPERATIVOS: PARTICIPACIÓN, MOTIVACIÓN Y “CONCILIACIÓN” CON LA CARGA LABORAL

Una vez se obtuvo la aprobación, era fundamental para el éxito del proyecto identificar los aspectos críticos para su puesta en marcha. Varias de las dificultades que se debían enfrentar eran: movilizar la participación de los empleados; lograr la motivación de los mismos; dado que se trataba de un voluntariado en el que los empleados aportaban su conocimiento, se corría el riesgo de que contribuyera a aumentar el sentido de carga laboral (crítico en perfiles como los que finalmente participan, que en su mayoría cuentan con jornadas laborales amplias); y lograr una adecuada coordinación con la ONG con la que se colaboraba.

El primer paso a nivel operativo fue seleccionar adecuadamente a los empleados que podrían ser potenciales

2 Véase sobre la creación de valor compartido, estrategia empresarial y los distintos roles del gestor de RSC en el ensayo de Gregory Hills ‘Agentes de cambio para lograr valor compartido. Cómo pueden liderar los profesionales de RSC un cambio paradigmático dentro de sus empresas’, en la Parte I. Teoría sobre VC para el Desarrollo, en este mismo volumen.

voluntarios en el proyecto. Desde el principio se pensó en llevar a cabo la asesoría para el proyecto de Etiopía desde los servicios centrales de Madrid, lo que representaba una novedad. Fue crítico un gran esfuerzo en buscar los perfiles más idóneos, en relación a las tareas que tendrían que llevar a cabo. En este sentido, se consideraba crucial el buen entendimiento entre Manos Unidas y NH Hoteles para garantizar que la colaboración a distancia estuviese bien coordinada. Dado el carácter piloto de la iniciativa, se optó por hacer una convocatoria interna limitada a determinados perfiles ya identificados por la gestora de Responsabilidad Corporativa. Esto aporta a la impulsora del programa un mayor control de lo que sucede y de las expectativas que se generan en los empleados. Al estar la convocatoria dirigida a determinadas personas, podría decirse que el término “voluntariado” se sacrifica parcialmente (aunque siempre se planteó como una opción voluntaria) pero, en el marco del programa piloto, este planteamiento resultó acertado.

Con todo ello, el siguiente paso era lograr la implicación y motivación de los empleados voluntarios, quienes en un primer momento contemplarían la iniciativa como un trabajo adicional. En este aspecto, resultó clave la colaboración con la ONG. Formar y sensibilizar a los voluntarios y hacerles ver el potencial beneficio que esto puede tener para otros resultó clave para motivar a los empleados, como personas y como profesionales. Al mismo tiempo, identificaron cómo su empresa tenía una enorme posibilidad de ser útil para otros. Visualizar y ganar consciencia de lo que uno puede hacer por otros es la razón de ser de la motivación. Es lo que hace que los empleados terminen viendo el proyecto como algo que les daba fuerzas para su trabajo habitual. Es especialmente interesante, en este caso, cómo la empresa da flexibilidad para que los empleados dediquen tiempo al proyecto dentro de su jornada laboral de forma entremezclada en su día a día. Esto facilita la “conciliación” entre trabajo voluntario y no voluntario, y apunta a una de las razones de éxito del planteamiento del programa.

VENTAJAS DEL VOLUNTARIADO CUALIFICADO FRENTE A OTRAS FORMAS DE VOLUNTARIADO NO CUALIFICADO

Así, a la hora de poner en marcha el proyecto, el principal desafío al que tuvieron que hacer frente los voluntarios fue el cambio de mentalidad: los estándares de calidad y la manera de trabajar eran muy distintos a los que existían en los países desarrollados. Este fue uno de los elementos que más contribuyó a conseguir la implicación de los voluntarios en el proyecto: adaptar sus habilidades profesionales se configuraba como un reto personal y, a su vez, conforme iban adentrándose en el proyecto se

fueron convenciendo del potencial de transformación que podrían conseguir en la comunidad gracias a la oportunidad que les ofrecía NH Hoteles. La flexibilidad y la capacidad de resolver problemas son dos de los beneficios asociados desde el punto de vista del desarrollo de los RRHH. Al mismo tiempo, los valores asociados al conocimiento de una nueva realidad, el reconocimiento del valor que tiene la propia experiencia y cualificación técnica para otros. En esto reside una de las ventajas del voluntariado cualificado o técnico, en el que el empleado aporta aquello que sabe hacer: en un mayor sentimiento de agradecimiento hacia la experiencia laboral en su propia empresa y su propio esfuerzo realizado por la persona en sus años de desarrollo profesional.

Una vez acabada la parte del proyecto en la que los empleados voluntarios de NH estuvieron involucrados, se pudo constatar cómo el orgullo de pertenencia a la compañía aumentó de manera considerable y los empleados mejoraron su nivel tanto profesional como personal. La gestión del proyecto fue muy importante para conseguir una buena organización.

La participación en el proyecto Hotel Escuela en Etiopía también ha servido para consolidar la idea de que el Voluntariado Corporativo profesionalizado es una buena herramienta para lograr la transmisión de la visión y compromisos en materia de RSC y Acción Social de un plano estratégico hacia el resto de los empleados. Del mismo modo, se contempla que el VC puede ser un método efectivo para llevar a la acción y hacer realidad las líneas estratégicas de RSC en las empresas.

En este sentido, también resultan interesantes las iniciativas internas que se desarrollan y que hacen que el proyecto del Hotel Escuela ‘Agora Lodge’ trascienda al interior de la compañía y facilite que otros empleados que no han tenido posibilidad de apoyar, puedan también contribuir. Así, las acciones para recaudar fondos que plantean los propios empleados voluntarios ayudan en este sentido. Esto hace que la iniciativa se vaya percibiendo como una acción social más corporativa y participada por todos. También es relevante la flexibilidad que la empresa da para que se propongan estas acciones internas de fundrasing. Permitir que los voluntarios movilicen a otros empleados es también una de las claves para que los programas de VC se consoliden, crezcan y permanezcan en el tiempo. Los empleados voluntarios que han participado pueden ser los mejores embajadores del programa.



ALIANZA ONG-EMPRESA COMO MOTOR DE LA INICIATIVA

Otro de los aspectos fundamentales en torno al cual gira gran parte del éxito de la iniciativa se encuentra en la alianza entre la empresa y la ONG Manos Unidas. Desde el comienzo, se plantea como una relación ganar-ganar, y la empresa permite que la ONG “entre” en aspectos críticos para el proyecto. En primer lugar, en la fase de arranque, la ONG tiene el espacio para sensibilizar y motivar a los empleados. El contacto con la realidad que transmite la ONG es el primer motor que promueve la motivación de los voluntarios. Ya en la fase de ejecución del proyecto, el contacto constante entre la ONG y los voluntarios es lo que permite que la transferencia de conocimientos resulte exitosa. Así, la ONG hace las veces de “traductor”. Tiene que recibir lo que la empresa ofrece en términos de tecnología y conocimiento y ayudar a “adaptarlo” a las condiciones de la población local. La ONG actúa como puente, ofreciendo un detallado conocimiento de la realidad, que facilita que la contribución de la empresa sea eficaz.

DE UNA EXPERIENCIA PILOTO A UNA INICIATIVA GLOBAL

‘Agoro Lodge’ fue el primer proyecto de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo que la compañía puso en marcha. Superaba la visión local, para llevar a la empresa a una visión de contribución a causas que están más allá del negocio (pero que igualmente se puede beneficiar de ellas). Como consecuencia de los buenos resultados para la compañía y para los empleados, se integró una nueva dimensión en las líneas estratégicas de RSC. Así, además de incorporar como objetivo la profesionalización de la gestión del VC, se abrió una nueva línea estratégica de acción a través de la que se impulsarán iniciativas relacionadas con la erradicación de la pobreza en países en desarrollo. El proyecto piloto ha servido para llevar a la empresa de una mirada local a una mirada global, y descubrir que ambas no tienen por qué ser excluyentes, sino complementarias. Así, las posibilidades que la empresa tiene de generar valor social se multiplican y adquieren nuevas dimensiones.

Anexos

ANEXO I. PARTICIPANTES EN LA INICIATIVA 'AGORO LODGE'

Protagonistas del caso

Juan de Mora	Director Corporativo de Recursos Humanos y Responsabilidad Corporativa NH Hoteles*
Teresa Benavides	Responsable de los proyectos en Etiopía, Manos Unidas
Marta Martín	Responsable Responsabilidad Corporativa NH Hoteles
Joaquín de la Concha	Responsable de los proyectos en Etiopía, Manos Unidas
Stefanno Rigon	Voluntario NH Hoteles
María Madrid	Voluntaria NH Hoteles
Dennis Baartmans	Voluntario NH Hoteles
Alejandro Aranda	Voluntario NH Hoteles
Ana Sabio	Voluntaria NH Hoteles
Rafael Jiménez	Voluntario NH Hoteles
Gabriele Burgio	Presidente Ejecutivo de NH Hoteles*

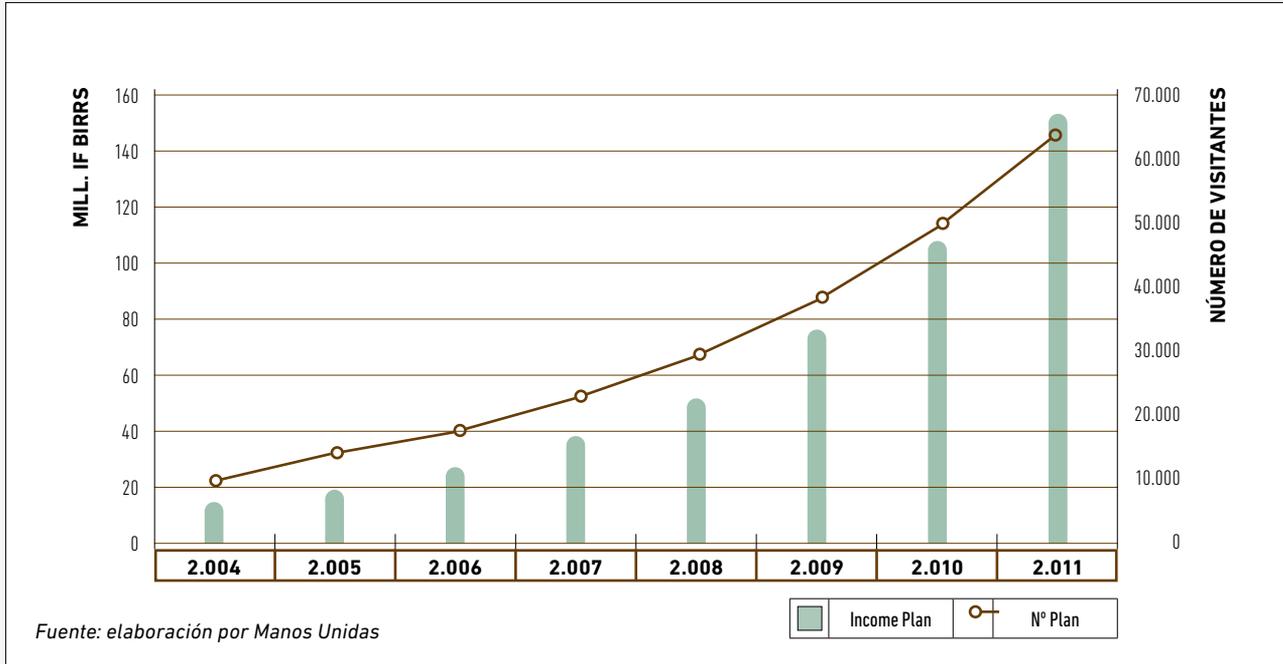
*En el momento en que se escribe el caso



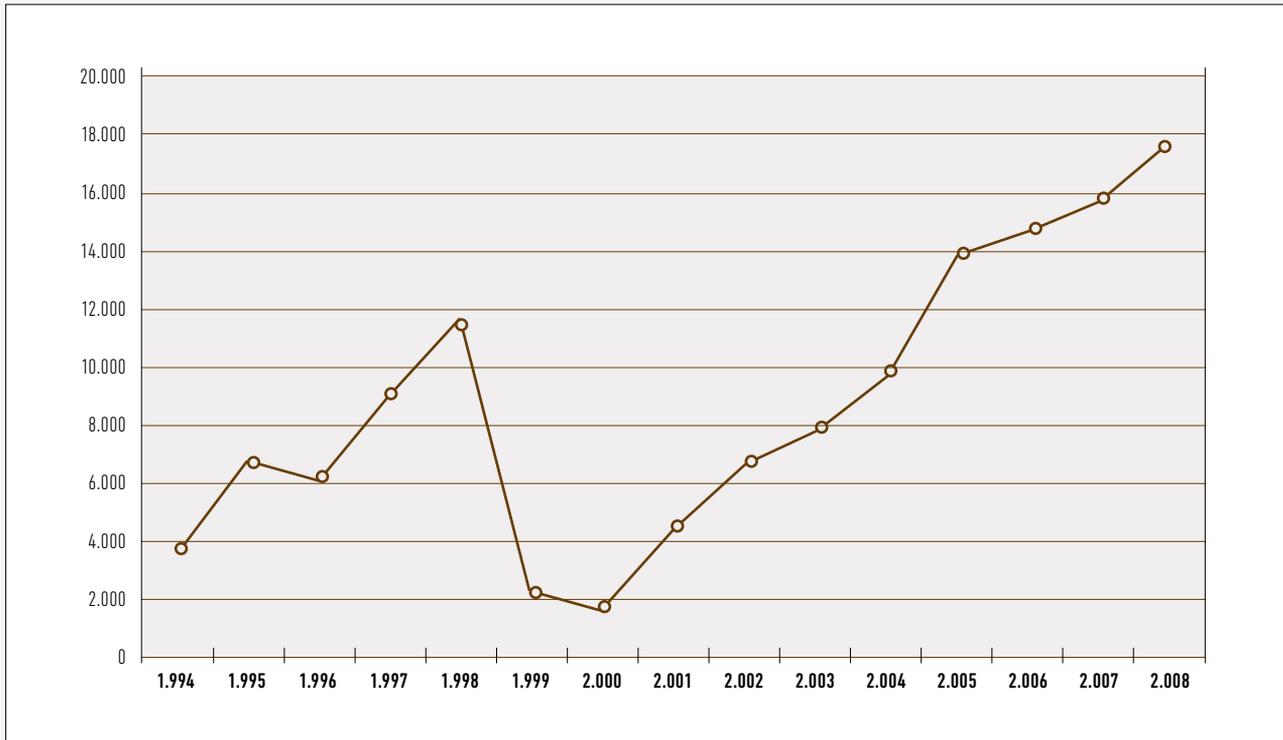
ANEXO II. PLANIFICACIÓN DE ACCIONES POR PERFILES

GRUPO	ÁREAS DE AYUDA / DPTOS	AYUDA REQUERIDA	OBJETIVOS ESPERADOS
Diseño STEFANO RIGON	Arquitectura STEFANO RIGON Equipo de Ingeniería y Medio ambiente ZADIA SALAMANCA	Revisión de los diseños arquitectónicos del hotel y sus dimensiones, en concordancia con las funciones previstas.	Ayuda en la adecuación de la construcción del hotel en coherencia con los fines del mismo.
	Diseño interiores STEFANO RIGON	Asesoramiento en cuanto a los equipos necesarios, en calidad y cantidad.	Ayuda en el diseño del interior del hotel y distribución del equipamiento necesario de acuerdo con la filosofía y fines del mismo.
	Compras MARÍA MADRID	Asesoramiento y contactos para obtener proformas y, en su caso, compra del equipamiento determinado por los asesores del diseño de interiores.	Provisión de los contactos necesarios para la compra del equipamiento del hotel.
Operación MARTA MARTÍN	Personal RAFAEL JIMÉNEZ	Asesoramiento en relación con la estructura del personal necesario en el hotel, perfil de los puestos y de los empleados, formación adecuada, incentivos para el personal y ruta de progresión dentro del hotel.	Ayuda en la previsión de un organigrama del hotel y un manual de recursos humanos adecuado a los fines del hotel + un plan de formación del personal.
	Marketing DENNIS BAARTMANS	Asesoramiento para organizar la estrategia de marketing del hotel según el público objetivo al que nos dirigimos y el presupuesto disponible.	Ayuda en la elaboración de una estrategia de Marketing del hotel ajustada a nuestras necesidades.
	Calidad / Higiene / Mantenimiento ALEJANDRO ARANDA	Asesoramiento para elaborar un manual de estándares requeridos de calidad, higiene y mantenimiento del hotel.	Ayuda en la elaboración de un manual de calidad del hotel que abarque los estándares requeridos en diversos ámbitos.
	Restauración FRANCISCO RONCERO	Asesoramiento en el menú del hotel y en los cursos y contenidos necesarios para asegurar una formación de calidad de los alumnos del hotel en temas de restauración.	Apoyo en el desarrollo del restaurante del hotel y en la mejora de la estrategia de formación de la institución contratada para la formación.
	Facturación + cobros y pagos MANUEL FERNÁNDEZ MARCOTE	Asesoramiento en los sistemas contables necesarios para asegurar un correcto control del flujo de caja, amortización de bienes, pago de impuestos y distribución de beneficios.	Apoyo en la elaboración de herramientas contables para el control de las finanzas del hotel.
	Recepción	Asesoramiento para establecer el sistema de reservas adecuado acorde con las características del hotel.	Ayuda en la elaboración de una plantilla de reservas.

ANEXO III. N° DE VISITANTES DE TRIGRAY



TTCC estimó que para el año 2011 el número de turistas que visitaría Tigray estaría por encima de los 63.000, y el ingreso sería de 153 millones de birr (6,94 millones de euros), un incremento esperado del 30% anual respecto a las cifras de 2004.





ANEXO IV. PLANIFICACIÓN PROYECTO NH HOTELES – MANOS UNIDAS

	1-15 ENE	16-31 ENE	1-15 FEB	16-28 FEB	1-15 MAR	16-31 MAR	1-15 ABR	16-30 ABR	1-15 MAY	16-31 MAY	1-15 JUN	16-30 JUN	1-15 JUL	16-31 JUL
ARQUITECTURA														
Revisión documentación del proyecto														
Revisión de los planos														
Propuestas de adaptación														
Diseño de interiores														
Revisión de la documentación del proyecto														
Revisión de los planos														
Propuestas de diseño														
Enlace con el departamento de compras														
COMPRAS														
Revisión documentación del proyecto														
Propuestas equipamiento														
Listado de posibles proveedores														
Enlace con otros departamentos														
Personal														
Revisión documentación del proyecto														
Preparación propuestas organigramas														
Manual de recursos humanos														
MARKETING														
Revisión documentación del proyecto														
Análisis de medios y público														
Plan de marketing														
Calidad/Higiene/Mantenimiento														
Revisión documentación del proyecto														
Estudio estándares del país														
Apoyo en el desarrollo del manual de calidad														
FORMACIÓN														
Revisión de documentación del proyecto														
Revisión institución de formación														
Estructuración de los recursos														
Animación														
Revisión de documentación del proyecto														
Análisis turistas														
Plan de animación														
ECONÓMICO														
Revisión de documentación del proyecto														
Revisión documentación financiera														
Elaboración herramientas														
Reservas														
Revisión de documentación del proyecto														
Plantillas reserva														

ANEXO V. FOTOS Y COMENTARIOS DE VISITANTES DE AGORO LODGE

Fuente: www.agorolodge.com



"La estancia en Agoro Lodge es como ir hacia atrás en el tiempo pero con todas las comodidades de un hospedaje moderno"

"Tuvimos una estancia estupenda en Agoro Lodge. Interiores maravillosos, un muy buen servicio, y también una excelente comida"

"Una oportunidad única de disfrutar y relajarte mientras conoces la vida en Adigrat."



"Las habitaciones son acogedoras y rústicas, y a la vez cómodas y relajantes"



ANEXO VI. CARTA DE APOYO PRESIDENTE NH HOTELES

nh
HOTELS
SANTA ENGRACIA, 120
28002 MADRID
TEL. +34 91 431 01 18
FAX. +34 91 431 01 49
www.nh-hotels.com

Madrid, 31 de Enero de 2011

Beatriz Meseguer
Departamento de Responsabilidad Corporativa

Beatriz Meseguer

Me dirijo a ti para agradecer tu implicación e interés como voluntario en el proyecto **“Creación y puesta en marcha de un Hotel Escuela en Etiopía”** con la ONG Manos Unidas.

Gracias a tu constante apoyo y conocimientos como experta en la gestión hotelera, se está haciendo realidad esta iniciativa a través de la cual se logrará dar una oportunidad social y laboral a la región de Tigray.

Es un orgullo informarte que el hotel se encuentra en la última fase de construcción y se espera su apertura y puesta en marcha en abril de 2011.

Asimismo, conscientes del esfuerzo que todos los voluntarios participantes habéis realizado y de la relevancia que vuestra ayuda ha tenido y tiene en la consecución de la iniciativa, la Compañía valorará las necesidades para la mejora de las condiciones del hotel invitando a conocer el proyecto en terreno a aquellos voluntarios participantes que puedan ser clave para la gestión y operativa del mismo.

Aprovecho, además, para darte mi más sincera enhorabuena por tu colaboración en esta iniciativa social que ha merecido recientemente una mención especial en los **Premios CODESPA al Voluntariado Corporativo**, cuyo galardón fue entregado a NH Hoteles por el Presidente de Honor de la Fundación, el Príncipe de Asturias.

Muchas gracias,

Un cordial saludo

Gabriele Burgio

Gabriele Burgio
Presidente Ejecutivo de NH Hoteles





CASO CANAL DE ISABEL II

Canal Voluntarios: ciudadanos corporativos en clave de VC

El Voluntariado Corporativo para el Desarrollo como medio para llevar a la práctica los compromisos de la empresa con los Objetivos de Desarrollo del Milenio

Habían pasado dos años desde que en 2008 comenzase a andar Canal Voluntarios, la iniciativa de Voluntariado Corporativo (VC) para el Desarrollo de la madrileña empresa de gestión del ciclo del agua Canal de Isabel II (CyII)¹. Una andadura que nació con gran expectación mediática y que había sido acogida con mucha ilusión entre los empleados.

Luis Miguel Garrido, director de Canal Voluntarios, había seleccionado a 75 empleados de la empresa para conformar una ‘bolsa de voluntarios’: profesionales y expertos en temas relacionados con el agua, dispuestos a participar ante emergencias en las que se necesitase soporte en acciones relacionadas con la dotación de acceso a agua.

En la céntrica calle madrileña de Santa Engracia se encuentra el histórico y vasto complejo en el que Canal de Isabel II tenía su sede. Bajo sus amplios jardines se localiza el primer depósito de agua que se construyó para abastecer Madrid, aún en funcionamiento. Reunido en su despacho con Sonia Conde, coordinadora de Canal Voluntarios, y Alberto González, impulsor de la iniciativa en sus orígenes, Garrido trataba de buscar ideas para incrementar las posibilidades de participación de los voluntarios, ya que muchos de ellos, pese a las expectativas generadas desde hacía meses, no habían podido intervenir en ninguna iniciativa.

Inicialmente, Canal Voluntarios tenía como objetivo la atención de situaciones de emergencia ante catástrofes y, debido a la gran complejidad de estas, las posibilidades reales de participación de los voluntarios habían sido escasas. Por un lado, los pocos empleados que habían participado valoraban muy positivamente el impacto del programa pero, por otro lado, la otra gran parte de la ‘bolsa de voluntarios’ que no había participado, comenzó a mostrar su malestar con la iniciativa.

Preocupados ante la posibilidad de que pudiera generarse descontento entre los voluntarios, los tres discutían sobre la búsqueda de alternativas que pudieran aportar una solución. ¿Cómo podrían gestionar las expectativas que se habían creado para mantener satisfechos y motivados a los voluntarios, manteniendo a su vez la esencia del programa? ¿Se podrían potenciar los beneficios e impactos que se habían conseguido en las personas que ya habían participado? ¿De qué forma se podría extender el compromiso, motivación y visión que estas personas habían adquirido, al resto de la empresa?



¹ El presente caso fue cerrado en noviembre de 2011. En julio de 2012, la empresa ha cambiado su configuración pasando a denominarse Canal de Isabel II Gestión, S.A., tras ser aprobada su constitución por el Consejo de Gobierno de la Comunidad de Madrid. Su cometido se centra en la prestación de los servicios de abastecimiento, saneamiento y reutilización, incluyendo la atención a los usuarios y la actividad comercial.

Agua y cooperación al desarrollo

Según datos recogidos por la Organización Mundial de la Salud (OMS) y Unicef en el informe 'Progresos en materia de saneamiento y agua potable', 884 millones de personas vivían sin tener acceso al agua potable en 2010 y, aproximadamente, el triple carecía de servicios de saneamiento básicos. La mayoría de estas personas vivían en África y Asia².

El crecimiento demográfico, la rápida transformación de los estilos de vida y el desarrollo económico de los países emergentes estaban poniendo de manifiesto importantes disyuntivas ambientales y sociales a nivel global, dentro de las cuales se destacaba con énfasis la escasez de los recursos hídricos. La Comisión para el Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas (CSD, por sus siglas en inglés) estimaba que hacia el año 2020 cerca de dos tercios de la población mundial vivirían en países con escasez de agua.

La CSD indicaba que el uso del agua para propósitos humanos se podía dividir en tres grandes categorías: el 70% usado para el sector agropecuario; el 20% para industria y el restante 10% para actividades domésticas; y en estas tres áreas la demanda de agua crecería en los próximos años conforme la población mundial continuara aumentando y los países evolucionaran hacia modelos más industrializados. En palabras de la directora del Departamento de Salud Pública y Medio Ambiente de la OMS, "todos nosotros reconocemos la importancia vital del agua y el saneamiento para la salud y el bienestar humanos, al igual que su papel como motor del desarrollo. Ahora, la cuestión estriba en cómo acelerar los avances hacia el logro de las metas enunciadas en los Objetivos de Desarrollo del Milenio y, sobre todo, en cómo dar un paso más para hacer realidad finalmente la visión del acceso universal al agua".

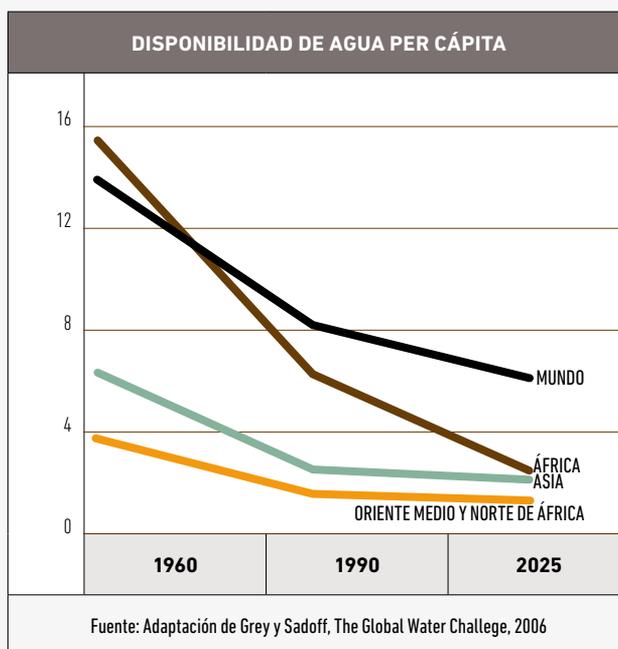
COMPROMISOS INTERNACIONALES POR EL AGUA

El Pacto Mundial del Agua, firmado en Estambul en 2005 como consecuencia del último Foro Mundial del Agua, recogía como principal premisa que "el acceso al agua de calidad y al saneamiento es un derecho básico para todos los seres humanos. El agua desempeña un papel esencial para la vida, para la preservación de la salud pública y para la lucha contra la pobreza"³. La sanidad, la seguridad alimentaria, el transporte, el comercio... el agua se-

ría para los próximos años un aspecto transversal que influiría y condicionaría el resto de sectores que participan en las diversas iniciativas de desarrollo.

En este sentido, en diciembre de 2001 la Comisión Europea lanzó una serie de recomendaciones con ocasión de la Conferencia Internacional sobre el Agua Dulce celebrada en Bonn (Alemania), que sentarían las bases de la contribución comunitaria al debate internacional sobre los retos del agua y que se concretarían en 2002 a través de la 'Política de gestión del agua en los países en desarrollo y prioridades de la cooperación de la Unión Europea al desarrollo'⁴, documento en el que la Comisión Europea ponía de relieve la importancia de abordar una acción que englobara todos los usos del agua, indicando acciones prioritarias en los siguientes ámbitos:

- La seguridad del abastecimiento y la adecuación del saneamiento del agua para todos.
- El uso del agua en la agricultura y la producción para garantizar la seguridad alimentaria.
- La protección y la recuperación de los recursos hídricos y los ecosistemas para contribuir a la sostenibilidad a largo plazo de los usos del agua.
- El agua como fuente de energía y factor de producción para la industria.
- La gestión de los riesgos vinculados al agua y las zonas costeras.



² OMS y Unicef (2010), 'Progresos en materia de saneamiento y agua potable'.

³ Foro Mundial del Agua (2005), 'Pacto Mundial del Agua'.

⁴ Comisión Europea (2002), 'Política de gestión del agua en los países en desarrollo y prioridades de la cooperación de la Unión Europea al desarrollo'. [\[europa.eu/legislation_summaries/development/sectoral_development_policies/r12514_es.htm\]](http://europa.eu/legislation_summaries/development/sectoral_development_policies/r12514_es.htm)



Para desarrollar esta propuesta, en este mismo texto la Comisión Europea hacía un llamamiento a “movilizar todas las fuentes de financiación pública y privada”. Igualmente, la ONU había tratado de elevar la cuestión del debate internacional sobre los retos del agua a través de acciones como la ‘Iniciativa por el Derecho al Agua’ de la Comisión sobre los Derechos Humanos o la publicación del CEO Water Mandate⁵, promovido en el marco del Pacto Mundial de Naciones Unidas, la principal y mayor iniciativa global para promover la implicación del sector privado en la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

Tendencias globales del sector del agua

El mercado mundial de agua y aguas residuales se estimaba en cerca de 412,4 billones de dólares americanos en 2010, según el estudio ‘Water Markets Worldwide 2004-2015’⁶, desarrollado por la consultora Helmut Kaiser.

El tratamiento del agua, indicaba el estudio, resultaba ser un segmento con una tasa de crecimiento especialmente alta. El mercado mundial del agua potable estaba dominado por cerca de 20.000 empresas en todo el mundo, en su mayoría empresas municipales, que pertenecían total o parcialmente al sector público, así como por las grandes corporaciones multinacionales. Entre las empresas privadas, las francesas Saur, Suez y Veolia se posicionaban como líderes del sector del agua en 2010, tal y como recoge el Water Yearbook, estudio de referencia en el sector publicado anualmente por la consultora Pinset Masons. Le seguían la alemana RWE AG, la italiana ACEA y la española Aguas de Barcelona (Grupo Agbar)⁷.

A este respecto, la agencia de rating en sostenibilidad de Dow Jones, Sustainable Assessment Management (SAM), recogía en el Sustainability Yearbook 2011 un análisis de los principales retos a los que se enfrentarían las empresas líderes del sector del agua: el aumento de la escasez de los recursos hídricos a nivel global; el deterioro de la calidad del agua; y unas exigencias legislativas cada vez más estrictas. De cara a superar estos desafíos, las compañías líderes estaban implementando enfoques innovadores para mejorar la eficiencia en el abastecimiento y reducir las pérdidas de agua durante el transporte y la distribución. Con todo ello, SAM aseguraba que “la tendencia actual hacia la liberalización de los

servicios públicos de agua estaba aumentando la competencia entre las empresas del sector y que estaba siendo recompensado el enfoque de un servicio integrado, costo-eficiente y orientado hacia el cliente”⁸.

En 2011, el abastecimiento de agua y saneamiento en España se caracterizaba por una cobertura universal y por una buena calidad del servicio, y las tarifas eran las terceras más bajas de Europa⁹. Cerca del 60% de la población era abastecida por empresas privadas que operaban a través de las concesiones que se otorgaban a los municipios y ciudades. De este modo, el ranking español Merco Empresas situaba como la compañía líder en la gestión del ciclo integral del agua a Grupo Agbar, con sede en Barcelona y desde la cual se gestionaba el 50% de las concesiones privadas del mercado nacional; seguida por la madrileña Canal de Isabel II¹⁰.

“Todo el mundo entiende que el agua es esencial para la vida, pero muchas personas solo ahora empiezan a caer en la cuenta de lo esencial que es para todo durante la vida (alimentación, energía, transporte, naturaleza, ocio, identidad, cultura, normas sociales y, prácticamente, todos los productos utilizados a diario). Con el crecimiento de la población y el desarrollo económico acelerando la demanda de todo, el pleno valor del agua es cada vez más evidente para todos.

Las empresas no pueden permitirse ignorar esta tendencia. Para algunas, esto significa nuevas oportunidades económicas en hacer disponible el agua a fin de responder a la demanda o en encontrar soluciones para mejorar la calidad del agua y la eficiencia en el uso de esta. Para otras, implica un examen más riguroso de cómo ellas, sus cadenas de suministro y sus mercados obtienen acceso al agua y la utilizan, y de cómo emergen nuevos riesgos empresariales al competir con otros usuarios. En cualquier caso, ha llegado la hora de que las empresas de todos los sectores y tamaños incluyan el agua en sus estrategias”.

Prólogo de **Los escenarios del agua hasta 2025**
World Business Council for Sustainable Development

5 Pacto Mundial de Naciones Unidas (2007), CEO Water Mandate [ceowatermandate.org].

6 Helmut Kaise (2010), ‘Water Markets Worldwide 2004-2015’.

7 Pinset Masons (2010), *Water Yearbook*.

8 Sustainable Assessment Management (SAM) (2011), *Sustainability Yearbook*.

9 Datos noviembre 2011.

10 MERCO 2011 [www.merco.info].

CANAL DE ISABEL II

HISTORIA DE MADRID, HISTORIA DE CANAL DE ISABEL II

La empresa Canal de Isabel II (CyII) fue creada en el año 1851, tres años después de la aprobación del anteproyecto de los ingenieros Rafo y Ribera para canalizar recursos hídricos a la capital de España, Madrid. El 25 de junio de 1851 tendría lugar la primera sesión del Consejo de Administración de CyII y, a partir de entonces, comenzaría una andadura ligada a la historia y el desarrollo de la región de Madrid.

A lo largo de ciento sesenta años de recorrido, la entidad además había acompañado, desde su mismo origen, el proceso de canalización, distribución y gestión de los recursos hídricos, acometiendo muchos de los proyectos de ingeniería más relevantes de la historia de España. Canal de Isabel II había estado implicada en la construcción de algunas de las presas, embalses, depósitos y obras de canalización más reconocidas. De este modo, la aportación de CyII no solo había sido clave para el desarrollo de la región, sino que había tenido un gran papel en la generación de conocimiento y el avance tecnológico, con lo que había aportado un gran impulso a la innovación en el sector en el país.

CONFIGURACIÓN, DATOS Y ESTRUCTURA

En 2011, Canal de Isabel II se definía como “una empresa de carácter público responsable de la gestión del ciclo integral del agua en la Comunidad de Madrid”. Dentro de su actividad se encontraban los servicios tradicionales del abastecimiento, depuración de las aguas residuales y mejora y conservación de los ríos.

El proceso de capitalización de CyII fue aprobado por amplia mayoría en la Asamblea de Madrid en diciembre de 2008, y recogido en la Ley 3/2008 de medidas fiscales y administrativas de la Comunidad de Madrid. El Consejo de Administración de Canal de Isabel II era el órgano máximo de decisión del grupo. Estaba presidido por D. Ignacio González González, que además de presidente del Consejo era vicepresidente primero y portavoz del Gobierno de la Comunidad de Madrid. Completaban la conformación del Consejo de Administración la Secretaría General Técnica y los máximos responsables de las ocho Direcciones que conformaban la estructura de la empresa.

A través de su actividad, en 2011 CyII abastecía de agua a cerca de seis millones de personas; gestionaba catorce embalses, ochenta y una captaciones de aguas subterráneas, doce plantas de tratamiento de agua potable,

cerca de catorce mil kilómetros de red de distribución, quinientos kilómetros de grandes conducciones, ciento cincuenta estaciones depuradoras de aguas residuales, cinco mil kilómetros de alcantarillado y cerca de setecientos kilómetros de colectores. Para todo ello, la entidad contaba con una plantilla formada por 2.385 empleados¹¹.

GIROS EN LA ESTRATEGIA: DIVERSIFICACIÓN Y EXPANSIÓN

En los últimos años, un continuado crecimiento del capital de la empresa, que se nutría de las ganancias derivadas de la actividad de negocio, inversiones privadas y fondos públicos (Comunidad de Madrid, Ministerio de Economía y Hacienda, Fondos de Cohesión y FEDER de la Unión Europea) había llevado a un planteamiento de consolidación y expansión más allá de las fronteras territoriales que ocupaba la administración del Gobierno de la Comunidad de Madrid. Igualmente, era interesante señalar que mientras que en 2003 la cifra de negocios se situaba en 378,25 millones de euros, en 2009 ascendería a 750,39 millones de euros.

En un artículo publicado en 2004 bajo el título ‘Excelencia y diversificación: una estrategia de crecimiento sólida del Canal de Isabel II’, el anterior director gerente de CyII, Gaspar Cienfuegos-Jovellanos, planteaba las dos directrices hacia las que caminaría el futuro de la empresa en los años venideros. Por un lado, la diversificación de sus actividades hacia la conformación de un negocio multiutility, a través de la prestación de servicios de consultoría, gestión de residuos y reciclaje y su “crecimiento en las áreas de generación, distribución y comercialización de energía eléctrica, así como en distribución y comercialización de gas y otros servicios de valor añadido”. Por otro lado, la expansión a territorios fuera de la región de Madrid, tanto nacionales como internacionales¹².

11 Canal de Isabel II (2009), Memoria de Responsabilidad Social Corporativa.

12 Jovellanos-Cienfuegos, Gaspar (2004), ‘Excelencia y diversificación: una estrategia de crecimiento sólida del Canal de Isabel II’. Outlook Accenture.



Responsabilidad Social Corporativa en CyII

Por su carácter público y la larga historia de la empresa, Canal de Isabel II contaba con una amplia trayectoria de compromiso social en la Comunidad de Madrid, pero fue en el año 2004 cuando el Comité de Administración decidió oficializar su visión sobre la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

LA CONTRIBUCIÓN A LOS ODM COMO ESTANDARTE

A raíz del llamamiento global que Kofi Annan, por aquel entonces Secretario General de la ONU, hacía al sector privado con la creación del Pacto Mundial de Naciones Unidas, Canal de Isabel II comenzaba a plantearse su papel y su potencial de aportar soluciones ante grandes retos sociales. Por primera vez en la historia, la ONU, una de las organizaciones más influyentes del planeta, ponía sobre la mesa que las empresas debían contribuir a la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) para solucionar los principales problemas mundiales que provocan pobreza y desigualdad a través de su compromiso, y aportando los recursos y conocimientos con los que cuentan.

“Nos llamó mucho la atención la propuesta de Naciones Unidas de que las empresas tenemos muchas más responsabilidades, más allá de las que creíamos, en el desarrollo y la ayuda la reducción de la pobreza”, recordaba Fernando Arlandis, responsable de la Subdirección

de Estudios, Programas y RSC de CyII. De esta forma, la empresa entró a formar parte del grupo de fundadores de la Red del Pacto Mundial en España, constituida en 2004. El Consejo de Administración decidió entonces crear un Comité de RSC para dar forma a las iniciativas que la empresa históricamente ya llevaba a cabo. La creación del Comité de RSC supuso un espacio para que la dirección de la compañía pudiese debatir sobre cómo se podría concretar la respuesta de Canal de Isabel II a este llamamiento. Como parte de las entidades fundadoras del Pacto Mundial en España, se había adquirido un importante compromiso con la desigualdad mundial, pero era necesario centrar y formalizar hacia dónde se enfocaría su contribución al cumplimiento de los ODM.

DOCE COMPROMISOS QUE PARTEN DESDE LA ALTA DIRECCIÓN

Tras un proceso de debate al que contribuyeron las distintas áreas de la compañía, se configuraron doce compromisos que supondrían las directrices de las acciones que Canal de Isabel II llevase a cabo en materia de RSC. Dentro de estos compromisos se daba especial énfasis a trabajar sobre iniciativas orientadas a contribuir a la mejora de la calidad de vida de colectivos desfavorecidos en países en desarrollo a través de lo que, como todos en el Comité de RSC coincidían, era el mayor valor añadido de CyII: su conocimiento y experiencia del sector del agua.

LOS DOCE COMPROMISOS DE CYII

1. Atender y, en su caso, apoyar las inquietudes de los distintos grupos con los que interactuamos con el fin de mejorar la calidad de vida de las personas, especialmente las pertenecientes a colectivos desfavorecidos.
2. Progresar en la integración de los aspectos ambientales en nuestra estrategia y objetivos de empresa, priorizando aquellas iniciativas más eficientes en el uso de los recursos y minimizando el impacto ambiental de nuestras actividades.
3. Impulsar actuaciones que contribuyan al desarrollo económico y social en el ámbito de la Comunidad de Madrid, y otros en los que estemos presentes, mediante la inversión y creación de infraestructuras que faciliten el crecimiento económico y la creación de empleo.
4. Enfocar nuestra actuación hacia el cliente conociendo sus expectativas, potenciando nuestras relaciones y estableciendo nuevos productos y servicios que fomenten el uso racional del agua y la acción social.
5. Invertir en nuestra gente, en sus capacidades y potencial, a través de instrumentos de formación, prevención de riesgos laborales y seguridad, fomentando la igualdad de oportunidades, asegurando la no discriminación y la conciliación de la vida familiar y profesional.
6. Avanzar en la relación de confianza y respeto mutuo con nuestros proveedores y contratistas, favoreciendo buenas prácticas sociales y medioambientales en sus organizaciones.
7. Fomentar la cultura, el deporte y el ocio mediante la organización y el patrocinio de eventos, la puesta a disposición de alguna de nuestras instalaciones para su uso por parte de otras entidades y la conservación y protección del patrimonio histórico de Canal de Isabel II.
8. Potenciar la cultura del uso responsable del agua en los ciudadanos de la Comunidad de Madrid, desde la escuela a las empresas y los ayuntamientos, como forma de contribuir al desarrollo sostenible.
9. Impulsar la innovación y la investigación como motor de la mejora en todos nuestros procesos para un mejor servicio a la sociedad.
10. Aportar nuestro potencial técnico, humano y económico en proyectos de ayuda al desarrollo para hacer frente, de forma ágil, a situaciones de emergencia humanitarias en el ámbito de nuestras competencias.
11. Participar y apoyar iniciativas institucionales, nacionales e internacionales, que fomenten el desarrollo sostenible dentro de nuestros ámbitos de actuación empresarial.
12. Comunicar con periodicidad los resultados de nuestras actuaciones y el grado de cumplimiento de nuestros compromisos con rigor y transparencia.

Canal Voluntarios: compromisos que se hacen realidad

Como responsable de la Subdirección de Estudios, Programas y RSC, Arlandis había coordinado el proceso de gestación de los 12 compromisos. Estos habían sido bien recibidos debido a la coherencia que mostraban en relación a la cultura empresarial característica de CyII.

En una mañana de otoño de 2006, el Consejo de Administración se encontraba reunido para debatir sobre los siguientes pasos a dar que, sin duda, debían dirigirse hacia materializar los compromisos en la práctica.

Los directores de las ocho Direcciones de empresa¹³, el Director de Gerencia y Arlandis, en presencia del Presidente de CyII, Ignacio González, comenzaron a expresar sus respectivas visiones, y se dio comienzo a una interesante lluvia de ideas. Por primera vez, la alta dirección de la empresa no se había reunido para hablar de balances, inversiones y cuentas de resultados. Los máximos decisores se encontraron hablando sobre cómo se podía llevar a cabo la contribución social de CyII en las zonas más desfavorecidas del planeta. En sus mentes, la propuesta de que su empresa podría aportar algo a las personas de países en desarrollo era nueva: apasionante y posible.

En este momento comenzaron a vislumbrar que la mejor manera de llevar a la práctica su compromiso con los Objetivos de Desarrollo del Milenio era a través del propio conocimiento profesional que acumula la empresa y que residía, justamente, en sus empleados, profesionales e ingenieros de alta cualificación técnica. Llegados a este punto, el Presidente tomó la palabra: “como empresa del sector del agua, tenemos la oportunidad de hacer llegar el agua a personas que no tienen acceso... Y, lo que es más relevante aún, tenemos la clave: nuestros propios empleados”.

Así, nació la idea de crear un programa de Voluntariado Corporativo (VC) para atender catástrofes y emergencias allí donde se necesitase proporcionar acceso urgente al agua. Desde un principio, se reconocía que para tener eficacia en el trabajo con emergencias se necesitaba una intensa formación, orden y organización. Partiendo de una alta motivación personal, sería el director de Seguridad, Luis Miguel Garrido, quien, ante la propuesta que se estaba gestando en la mesa de decisión de la empresa, asumiría el reto de hacer realidad el programa de VC para asistir emergencias.

PRIMEROS PASOS

Garrido había tomado un importante compromiso ante el Consejo de Administración: tenía que presentar una propuesta sobre cómo se pondría en marcha el nuevo programa de VC para emergencias internacionales de CyII.

La curiosa trayectoria profesional de Luis Miguel Garrido como licenciado en Ciencias Policiales, diplomado superior en Ciencias Criminológicas y profesor preparador de oposiciones para Inspectores del Cuerpo Nacional de Policía y directores de Seguridad le llevó a convertirse en el máximo responsable de la Dirección de Seguridad de CyII en 2004. Entre otras muchas cuestiones, desde esta área se gestionaba y controlaba la seguridad del conjunto de instalaciones y la protección de los empleados de la empresa. Además de su motivación personal, el área de Garrido reunía los elementos clave de organización y gestión de riesgos, aspectos que sin duda estarían presentes en la gestión de un programa cuyo núcleo consistiría en atender emergencias y catástrofes.

Dentro de la dirección de Seguridad, Alberto González, Jefe de la división de Autoprotección, y Loli Muñoz Gijón, asistente personal Garrido, serían las personas que, por motivación personal, apoyarían al Director a dar los primeros pasos para configurar la iniciativa. Así, lo primero que hicieron fue crear una especie de pequeño comité para estudiar qué necesitarían de cara a configurar el proyecto. Como punto de partida, este pequeño comité se planteó dos preguntas: “¿qué tenemos?” y “¿qué necesitamos?”. La respuesta a la primera pregunta ya había sido abordada por el presidente: contaban con profesionales de alta cualificación técnica y herramientas de alto valor. Respecto a la segunda, reconocía González: “no teníamos formación para atender situaciones de emergencia. Partíamos de cero y además nuestra experiencia era nula en cuanto a iniciativas de implicación social y de voluntariado”. Con el respaldo del Consejo de Administración, comenzaron a movilizar contactos que les permitieran cubrir estas carencias. Se solicitaron apoyos a entidades con gran fuerza en el ámbito de la intervención en situaciones de desastres y emergencias, como serían Cruz Roja y Caritas con quienes se firmaron convenios de colaboración.

Desde este momento, Garrido y su equipo se hicieron conscientes de sus necesidades, y llevaron al Consejo de Administración una propuesta de organización de un programa donde se recogían también estas dudas por resolver. Pero la apuesta de la alta dirección era firme: da luz verde a la propuesta y se facilitan todos los canales para tratar de dar salida a las necesidades planteadas.

13 Ver Anexo 1. Organigrama de Canal de Isabel II - 2011



COMPROMISO INSTITUCIONAL Y RETO PERSONAL

A principios de 2007 se lanzaba el primer comunicado oficial a los 2.300 trabajadores de Canal de Isabel II generando gran expectación. Con él, nacía Canal Voluntarios: una nueva inactiva por la que, de forma voluntaria, los profesionales de la empresa podrían apoyar a los damnificados en situaciones de catástrofes y emergencias internacionales en las que se necesitase el acceso urgente al agua.

140 empleados respondieron sin dudar a una convocatoria que les llamaba a ser partícipes de la nueva iniciativa. Según Garrido, “en esta primera llamada, no se pusieron condiciones; lo mismo enviaba la solicitud un joven de 20 años o un mayor de 60... Pensamos que había acciones que requerían determinadas condiciones físicas para atender en situaciones de riesgo y emergencias; y otros apoyos que podían combinar equipos entre terreno y Madrid, porque también hace falta en ocasiones que se ayude desde Madrid”.

Desde el mismo momento en que Garrido asumió la tarea de crear el programa de Voluntariado Corporativo ante el Consejo de Administración, el empeño por sacarlo adelante cobró en gran medida una dimensión de reto personal. Así, en un plano situado entre la carga de la responsabilidad y la propia motivación, Garrido dedicó varias semanas a entrevistar en profundidad a cada uno de los 140 candidatos.

Preguntó sobre qué tipo de trabajo estaban haciendo dentro de Canal de Isabel II; qué aspectos del agua dominaban; cuál era la motivación que les llevaba a interesarse por la iniciativa; si habían estado anteriormente en situaciones de emergencia o en países en desarrollo... llevando a los entrevistados a un plano de confianza a través de su marcada personalidad afable y cercana, Garrido buscaba conocer, por un lado, si el compromiso e interés de la persona que tenía enfrente era verdadero y, por otro, si estaba capacitada para ir a primera línea en terreno o, no menos importante, si podían aportar algo desde Madrid.

Finalmente, Garrido seleccionó a 75 empleados, aquellos que bajo su criterio habían comprendido el sentido del programa y mostraban suficiente voluntad, compromiso y capacidad de aportar. Estos pasarían a formar parte de la ‘bolsa’ de Canal Voluntarios. Cuando se diera una situación de emergencia a la que se pudiera contribuir, se valorarían los perfiles profesionales de esta ‘bolsa’ para seleccionar los voluntarios. Igualmente, para clasificar las personas que estarían en el equipo de “acción en el terreno” y las que quedarían como apoyo desde Madrid, los voluntarios pasaban por reconocimientos médicos y psicológicos y pruebas físicas. “El objetivo de esta selección era que las personas que se desplazaran en emergencias

estuviesen completamente preparadas para servir como una ayuda, y no una complejidad añadida estorbo”, señalaba Garrido.

Una de las personas seleccionadas para formar parte de la bolsa de voluntarios, fue Alberto González Moreno, quien en aquel momento y desde 2006 ocupaba el puesto de Titulado Superior de Sistemas de Control para la Dirección de Innovación e Ingeniería, aunque fue en 2003 cuando entró a trabajar en Canal de Isabel II. Desde su posición como voluntario, G. Moreno estaba completamente de acuerdo con que Canal Voluntarios tuviera un estricto proceso de selección, ya que consideraba que “no todo el mundo está preparado” para las duras situaciones que se pueden encontrar ante situaciones de emergencia.

LANZAMIENTO OFICIAL DE CANAL VOLUNTARIOS: ILUSIÓN Y EXPECTATIVAS ENTRE LOS EMPLEADOS

Canal Voluntarios había nacido con la firma de dos convenios con Caritas y Cruz Roja y un equipo de 75 profesionales dispuestos a poner su grano de arena ante situaciones de emergencia en las que se necesitase el acceso urgente a agua potable. Había llegado el momento de dar a conocer la iniciativa externamente.

El propio Presidente de CyII y, al mismo tiempo, vicepresidente de la Comunidad de Madrid, Ignacio González, liderarían la presentación oficial de Canal Voluntarios. Se organizó un evento al que fueron convocados los medios y se enviaron notas de prensa y dossieres informativos a entidades que pudieran estar interesadas en la iniciativa, como sería el caso de las ONG. La presentación de Canal Voluntarios ocuparía espacios en los medios de comunicación más relevantes a nivel nacional.

“Cuando nace Canal Voluntarios seguíamos las pautas de la Dirección de Gerencia, desde donde se marcaban fuertes directrices de la Presidencia de CyII”. Al ser una empresa de carácter público, “cuando un país pedía ayuda a la Comunidad de Madrid, desde el Gobierno se organizaban las acciones para enviar su ayuda – mantas, aviones, etc. – y también consideraba y solicitaba apoyo a Canal Voluntarios”, recuerda Garrido. Y es que la apuesta de CyII era determinante: dotación de tiempo durante la jornada laboral para formación y preparar las intervenciones y dotación de recursos necesarios (uniformes, termómetros, medidores de PH del agua, etc.), equipos y tecnología necesarios (ordenadores, software, GPS, audiovisuales, etc.).

Pero a pesar de contar con un gran equipo de profesionales altamente cualificados y disponer de todos los recursos necesarios, Garrido y su equipo se empezaron a encontrar con las primeras barreras. Ante diversas

emergencias internacionales, no siempre las ONG con las que colaboraban reclamaban la ayuda de Canal Voluntarios. A pesar de contar con una bolsa de voluntarios dispuestos, formados y preparados, la complejidad de las situaciones de emergencia no hacía fácilmente factible la participación de los voluntarios.

PRIMEROS PROBLEMAS: LIMITADAS POSIBILIDADES PARA LA ACCIÓN EN EMERGENCIAS

Tras pasado un año, tan solo 4 voluntarios de los 75 habían podido participar en emergencias -en China, Pakistán, Nicaragua y El Salvador. “Nos encontramos con una bolsa de voluntarios grande y te ves con el problema de que va pasando el tiempo y estas personas no han podido hacer nada. Tuvimos una serie de charlas con los voluntarios en las que pusimos este problema encima de la mesa: queríamos trasladar que esa era la situación real”, recuerda Garrido.

Para el director de Canal Voluntarios y su equipo, la transparencia era de gran importancia de cara a no perder la confianza y motivación de los empleados que, en casos puntuales, se dejaba notar. En varios sentidos, Garrido sabía que se había creado una gran expectativa en torno a Canal Voluntarios, tanto dentro de la empresa como externamente. La fuerte campaña mediática había contribuido a ello.

A raíz de la charla con los voluntarios surgieron varias ideas para mantener su compromiso y entusiasmo. Se pensó que profundizar en la formación, en jornadas de sensibilización y preparación de los empleados, podría ser interesante para ofrecer actividad constante a los voluntarios que no habían tenido la oportunidad de participar. “Se organizaron equipos de ocho personas y cada fin de semana se llevaban una potabilizadora portátil al campo, y luego estos enseñaban al siguiente equipo. A partir de aquí los voluntarios asumieron el papel de monitores de estas potabilizadoras”, explicaba Alberto González.

Gracias a las iniciativas de formación, el equipo de Canal Voluntarios acercó posturas con los empleados. La cercanía que proporcionaba el trabajo conjunto durante los cursos de formación hizo que los empleados se sintieran más implicados. Y algunos comenzaron a proponer a ONG con las que colaboraban habitualmente y que gestionaban proyectos de cooperación internacional en los que se sufrían necesidades técnicas relacionadas con el acceso al agua. Estas ONG operaban de forma permanente, con elevado compromiso, tenían proyectos y conocían necesidades recurrentes, en las que los profesionales de CyII podían colaborar.

Se hizo la luz. González y Garrido vieron que se abría un nuevo camino de posibilidades para dar salida a la participación de los voluntarios. Se dieron cuenta de que la alta cualificación y experiencia de sus voluntarios en temas de agua no solo podría ser útil para aplicarla en momentos puntuales, sino que exportar y transferir sus conocimientos de forma permanente podría tener un gran valor. Técnicos de red, ingenieros de caminos, canales y puertos, analistas de agua... y ese ámbito lo proporcionaban los proyectos de cooperación al desarrollo.

La idea de abrir la posibilidad de apoyar a ONG de cooperación al desarrollo era atractiva para González y Miguel pero, a su vez, les adentraba de nuevo en un terreno desconocido. Al entrar en relación con ONG, entendieron que el apoyo a proyectos de cooperación al desarrollo requería de una implicación constante, seguimiento y apoyo financiero. Si querían explorar el ámbito de la cooperación como línea para movilizar a los voluntarios de la bolsa, necesitarían apoyo.

EL GIRO HACIA LAS “EMERGENCIAS PERMANENTES”

Con la entrada en la cooperación al desarrollo, Canal Voluntarios adquiría una nueva dimensión y la gestión se iba haciendo más compleja. Se había llegado a un punto en el que el éxito del programa dependía de encontrar una persona dedicada por completo a la coordinación de la iniciativa.

El Consejo de Administración entendió la dimensión que estaba adquiriendo Canal Voluntarios y apoyó la contratación de personal propio para el programa. Arlandis, Subdirector de RSC, afirmaba que “en el caso de Canal de Isabel II no hay ninguna duda de que Canal Voluntarios es la gran apuesta de la empresa en materia de RSC: financiación, trato a los empleados, dotación de recursos y personal propio... es difícil de ver en otra empresa”.

Sonia Conde fue seleccionada como Coordinadora, a cargo de Garrido como Director de Canal Voluntarios, para gestionar la efervescente actividad que comenzaba a destilar el programa y que aumentaría en los próximos meses. Conde había trabajado durante diez años en el sector de la cooperación al desarrollo, por lo que su conocimiento de las ONG era elevado. En seguida visualizó el potencial de la participación de Canal Voluntarios en proyectos de cooperación al desarrollo, ya que conocía de primera mano las “emergencias permanentes” que se sufren en innumerables zonas de países en desarrollo, donde “la falta de agua, su mala calidad o la inexistencia de medidas de saneamiento agrava sin duda las situaciones de pobreza”.



DE COLABORADORES A SOCIOS ESTRATÉGICOS

Este nuevo enfoque requería de un nuevo procedimiento de participación. Los voluntarios y la empresa estarían implicados desde el diseño de la intervención en coordinación con las ONG colaboradoras.

La nueva visión de Canal Voluntarios que compartían Garrido, González y Conde conllevaba una importante inmersión de la empresa y sus voluntarios en los proyectos de las ONG. “Para nosotros es muy importante ser partícipes en el proyecto, incluso con toma de decisiones importantes. Para que la colaboración sea un éxito en términos técnicos, nosotros tenemos que supervisar, dirigir y tomar decisiones”, exponía González. Los tres tenían la seguridad de que la mayor aportación que podían hacer los empleados de Canal de Isabel II era aplicar sus conocimientos profesionales “porque sabíamos que donde nosotros podríamos aportar más sería en temas de agua, dado que nuestros profesionales son expertos en temas hídricos”.

Se trataba de una propuesta que, reconocían, podría ser acogida con cautela por parte de las potenciales ONG socias, puesto que se podía visualizar como la inmersión de una entidad externa en las entrañas de sus proyectos. Para ellos, la colaboración y trabajo en equipo con la ONG era crucial para el éxito del programa, pero ¿cómo conseguían crear un clima de confianza entre empresa y ONG? González explicaba: “es fundamental dejar claro cuál es nuestra aportación, qué vamos a hacer, lo que necesitamos y qué ofrecemos. Es muy importante mostrar el valor que les podemos aportar gracias a los conocimientos de nuestros profesionales, los resultados que se pueden conseguir y las mejoras en las acciones del proyecto”.

Así, ante una posibilidad de colaboración en un proyecto de agua y desarrollo, los voluntarios podrían manifestar su interés en participar en la iniciativa concreta. “Cada vez que hay una nueva solicitud para un proyecto se presentan varios voluntarios de la bolsa”, explicaba Conde, quien señalaba que esto sirve como indicador para identificar a voluntarios que no se habían presentado a ninguna de las propuestas que se habían emitido en estos últimos años, y comprobar el interés o desinterés de estos. Luego, Conde, González y Garrido harían la selección del equipo de voluntarios, tratando de encajar los perfiles profesionales con las necesidades generales que planteaba cada proyecto. La incorporación de proyectos de cooperación al desarrollo permitió un incremento sustancial de oportunidades de voluntariado para los trabajadores inscritos en la bolsa de Canal Voluntarios, llegando a 51 plazas entre proyectos de cooperación, formación y emergencias.

Uno de los perfiles que encajó para dar apoyo en Haití a la ONG Acoger y Compartir fue el de Alberto G. Moreno.

Desde que entró en la originaria bolsa de 75 voluntarios, había participado en las iniciativas de formación, pero no había tenido la oportunidad de colaborar en el terreno. “El día que me escogieron tenía ganas de llorar de la alegría”, recordaba.

UNA NUEVA FORMA DE PROCEDER

Los voluntarios seleccionados comenzarían su colaboración en los proyectos con un intenso proceso de formación en aspectos relacionados con la cooperación al desarrollo, además de una inmersión en el contexto del país y la situación específica de la zona. Para ello, trabajarían de la mano de la ONG gestora de la iniciativa a través de reuniones en las que se compartiría información de la situación del proyecto.

Tal y como recuerda el voluntario G. Moreno, estuvo analizando el país, la zona de intervención y el contexto, y “en la primera reunión estuvimos estudiando las necesidades de la zona. En Acoger y Compartir me contaron la situación del proyecto, los problemas de acceso al agua que tenían en la zona y, entre todos, valoramos cómo podíamos ir solucionándolo”.

Tras las fructíferas reuniones con la ONG en Madrid, los voluntarios harían un viaje de prospección a la zona para el estudio de las necesidades técnicas, de cara a aportar sus conocimientos técnicos al diseño del proyecto. G. Moreno contaba cómo “habíamos planeado muy bien el viaje a Haití y estudiado el proyecto. Se supone que sabes lo que te vas a encontrar, porque pasamos pruebas psicológicas y tuvimos formación, pero luego cuando viajas y te encuentras en el país, todo es mucho más, y no tiene nada que ver con lo que habías pensado...”. Así, explicaba, en ese primer viaje se trató de hacer un estudio, ver y comprobar las necesidades y estudiar posibles soluciones y carencias en relación al tema hídrico.

De esta forma, cuando G. Moreno viajó a Haití, comprobó que la falta de acceso al agua afectaba directamente a la educación de las futuras generaciones. “Una cosa que me motivó mucho fue ver a los niños acarreamos agua, sin ir al colegio. Los manantiales estaban a una y tres horas de distancia, y recorrían el camino hasta tres veces al día, todo el día llevando 20 litros de agua en la cabeza. Al ver eso me dije: tengo que luchar para que este proyecto salga adelante, por estos niños”.

De regreso a Madrid, el equipo de voluntarios analizaría la información recopilada y, en constante comunicación con la ONG, se planteaban “las mejores soluciones: las más óptimas en el ámbito sociocultural, medioambiental y económico, también contando lógicamente con la información que la ONG nos facilita”, para tratar de solventar los

problemas de acceso al agua que se encontrasen en los proyectos, indicaba Conde. Una vez diseñada la intervención, voluntarios y personal de la ONG mantendrían reuniones habituales y se intercambiarían informes periódicos, dependiendo de las características del proyecto y de la ONG. De esta forma, se combinaba trabajo desde Madrid con una planificación de viajes de seguimiento en el terreno.

En el caso de G. Moreno, a su regreso del primer viaje a Haití, ya vino con las primeras ideas para trabajar desde Madrid. Así, después de cerca de tres años y cinco viajes de monitoreo y seguimiento al proyecto, se habían construido cuatro depósitos con capacidad para más de 30.000 litros de agua potable cada uno, y se había logrado su canalización para la zona de Bellefontaine. El impacto había sido considerable.

“Se hacen proyectos con arreglo a las técnicas y a la forma de trabajar que usamos en el día a día de Canal de Isabel II. Sus ingenieros, analistas, los hidráulicos... es el orgullo de la empresa que su gente, que sus profesionales, hagan cosas por el resto del mundo” comentaba Garrido en este sentido.

“Queremos que el equipo de voluntarios que comienza un proyecto también lo termine”. El modelo de colaboración, basado en un equipo de voluntarios reducido pero con alta inmersión en el diseño, ejecución y seguimiento de los proyectos de cooperación (sin un límite de duración predefinida salvo la duración que se estableciera en la colaboración con la ONG), otorgaba garantías en términos de calidad de la intervención y buenos resultados en cuanto a impacto en la población, algo que además, contribuía a consolidar la implicación, compromiso y satisfacción de los voluntarios que participaban. “Nos parece fundamental que los voluntarios sientan que han aportado su grano de arena, que su contribución es importante y que realmente soluciona una problemática”.

RESULTADOS Y DESAFÍOS

Desde que Canal Voluntarios dio el giro hacia la cooperación, los proyectos en ejecución habían proporcionado agua a más de 65.000 personas, según señala Garrido. “Como ejemplo, en Santa Fe de la Laguna, México, se ha construido un depósito y una red de suministro para 9.000 habitantes. En Las Juntas, Argentina, un nuevo depósito y una bomba alimentada por energía solar llevan agua hasta las fuentes de la escuela, y se ha iniciado otro proyecto similar en Las Majadas. En Haití, hemos construido 22 depósitos, la mitad de ellos junto a las escuelas para favorecer la escolarización de los niños”.

Cuatro años después de su nacimiento, los gestores de Canal Voluntarios habían conseguido dar salida a un

“Mantener el espíritu del voluntario es de lo más difícil... Llevamos cuatro años desde que comenzó Canal Voluntarios y hay gente que todavía no ha salido, con lo que su entusiasmo se puede enfriar”

Luis Miguel Garrido

mayor número de voluntarios, pero aún no era suficiente como para que la totalidad de la bolsa de voluntarios participase, ya que hasta el momento se habían centrado en colaborar con ONG cercanas, en proyectos presentados por los propios voluntarios.

Garrido, González y Conde aún tenían dos principales desafíos por delante. Por un lado, mantener el entusiasmo de los voluntarios que aún no habían podido participar activamente en los proyectos de desarrollo o en las acciones de emergencia. Y por otro, tenían que ofrecer a aquellos que ya habían contribuido alternativas a la participación en proyectos para que continuasen implicados en Canal Voluntarios. Habiendo voluntarios que aún no habían participado, no era conveniente volver a enviar a empleados que ya lo habían hecho, pero según Garrido, “no hay un voluntario que no quiera volver a salir, y ese es justo el principal reto que tengo como Director de Canal Voluntarios”. Las peticiones puntuales de ONG no llegaban en suficiente número, probablemente porque no les resultaba tan fácil visualizar el aporte de la empresa sin conocer sus posibilidades de colaboración.

¿CÓMO SEGUIR MANTENIENDO EL INTERÉS?

Cada voluntario que había participado en un proyecto regresaba transformado y comprometido con la causa en la que había participado. Consciente, el equipo gestor de Canal Voluntarios tenía que buscar una fórmula que permitiera al empleado continuar conectado a la causa.

De esta forma se comenzaron a organizar actos de sensibilización interna entre el resto de los empleados. “Los voluntarios explican a todo el mundo los proyectos, muestran fotografías y les hacemos partícipes de Canal Voluntarios. No sólo le enviamos información a través de comunicaciones y boletines, sino que tratamos de mantener el espíritu del voluntario, y una vez que hayan salido, les seguimos dando formación.”

“Para nosotros”, afirmaba Conde, “es muy importante hacer llegar la labor de nuestros voluntarios a todos los rincones de la empresa y reconocer el esfuerzo que realizan en sus actuaciones, que también implica a superiores



y compañeros al destinar para ello parte de su jornada laboral. Por esto mismo, Canal Voluntarios cuenta con una sección en la intranet de la empresa, Memoria de Actividades propia y un boletín semestral que se envía a cada uno de los más de 2.200 trabajadores de Canal de Isabel II. Además, Canal Voluntarios participa desde 2008 en proyectos eminentemente formativos, tratando todos los aspectos del agua, como Madrid Rumbo al Sur o la Ruta Quetzal”.

Como voluntario que ya había participado en el proyecto de Haití, G. Moreno se consideraba un “privilegiado por hacer voluntariado desde la empresa”, ya que “estás aprovechando tu parte técnica y tus conocimientos para ayudar a la gente... y no tengo palabras. Me motiva a hacer más cosas en mi trabajo. Me da fuerzas para luego volver al trabajo del día a día”. Asimismo, agradecía que la empresa le hubiera permitido dar continuidad a su compromiso con Acoger y Compartir: “apadriné a tres niños para escolarizarlos. Ya soy familia numerosa”, comentaba entre risas.

Si bien se había conseguido encontrar una vía para dar continuidad a la implicación social que se había conseguido con los voluntarios que ya habían participado, a través de la formación y la sensibilización, aún quedaría el reto de dar salida a los empleados que no habían tenido esa oportunidad de participar.

CONVOCATORIA A ONG: GARANTÍA DE PARTICIPACIÓN DE VOLUNTARIOS

Llegado este punto, Garrido, Conde y González se vieron en la tesitura de buscar una alternativa atractiva para satisfacer la demanda de los participantes de Canal Voluntarios, sin perder el alma que seguía la iniciativa.

Concedora del Tercer Sector, Conde estaba convencida de que, más allá de la asistencia y acción puntual de los profesionales de CyII, Canal Voluntarios tenía mucho más que ofrecer a las ONG y los beneficiarios. Visualizaba una colaboración integrada, un trabajo conjunto entre profesionales de la ONG y los voluntarios, desde el propio diseño del proyecto de cooperación hasta la evaluación posterior.

Conde reconocía, una vez más, que una de las cuestiones que más quebraderos de cabeza había dado al equipo gestor era encontrar una fórmula para garantizar

la participación de todos los empleados de Canal Voluntarios. El giro hacia las “emergencias permanentes” o la cooperación al desarrollo había resuelto el problema, pero solo parcialmente. Tras años tratando de buscar una solución, Conde propuso una alternativa aprovechando parte de su conocimiento del sector de la cooperación: lanzar una convocatoria abierta para que las ONG pudieran presentar proyectos de cooperación vinculados a problemáticas de agua y, con ello, acceder a financiación y a los profesionales de la empresa. Así, el VC quedaría integrado desde el comienzo en las propuestas de colaboración que presentaran las empresas y aumentaría el número de empleados que podrían participar. Al mismo tiempo, se facilitaba encontrar proyectos que, desde el comienzo, identificaban las necesidades de colaboración en las que podían participar los empleados. Las ONG ofrecía esa cercanía con la realidad que establecía un puente entre la empresa y la necesidad de la población. Por último, y no menos importante, la financiación aportada por la empresa se vería acompañada en su ejecución del aporte de sus empleados.

En febrero de 2011 Canal Voluntarios lanzaba su primera convocatoria, dotada con 450.000 euros. Con este aporte, el equipo gestor había calculado que podría apoyar siete proyectos de cooperación, en los que se estimaba que podrán participar al menos catorce voluntarios. Para Garrido, suponía asegurar la actuación de los voluntarios y mejorar la planificación de sus actividades.

“Cuando trabajamos bajo demanda de las peticiones puntuales de las ONG no podíamos garantizar la participación de los voluntarios, porque no teníamos apenas margen para planificar. Ahora con la convocatoria... pensamos que podemos asegurar que un determinado número de personas va a poder participar el siguiente año como voluntarios. Sin duda, vamos a solucionar el problema de la participación”, aseveraba Garrido.

Autoría: Silvia Loro (CODESPA)
Investigación: Silvia Loro (CODESPA)
Supervisión académica: María Jesús Pérez (CODESPA)
Edición: Subdirección General de Investigación e Innovación Social de CODESPA

NOTA DE APRENDIZAJE

El caso de Canal Voluntarios (programa de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo de la empresa de gestión del ciclo del agua Canal de Isabel II¹⁴) muestra la evolución de una iniciativa que trata de llevar a la práctica los compromisos de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que la empresa adquiere como ciudadano corporativo con los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

En origen, la empresa desarrolla su actividad de negocio y social restringida al ámbito de la Comunidad de Madrid, región donde se sitúa la capital de España. Sin embargo, la llamada a la implicación del sector privado en la lucha contra la pobreza global es atendida por el Consejo de Administración de la empresa, desde donde se decide establecer doce compromisos sociales y medioambientales.

De esta forma, se plantea la creación de un programa de Voluntariado Corporativo (VC) como medio para atender parte de esos compromisos. Esta iniciativa permite, además de lograr el cumplimiento de los compromisos, involucrar a los empleados en la visión de la contribución social de Canal de Isabel II. En este sentido, la iniciativa de Canal de Isabel II es importante desde dos perspectivas.

En primer lugar, la de decidir involucrarse en el problema global de la lucha contra la pobreza. Se trata de una empresa española con carácter local, que podría sentirse llamada a actuar en un problema social cercano, pero que demuestra tener interiorizada una visión de “ser ciudadano corporativo” no solo preocupado e involucrado en los problemas de su entorno más cercano, sino en los problemas del mundo global. Esta visión puede ser ejemplo para muchas pequeñas y medianas empresas que no tienen presencia internacional pero se plantean si deben o pueden realizar una contribución al desarrollo global. Muchas pymes pueden plantearse si incorporar la lucha contra la pobreza dentro de sus iniciativas de RSC, pero no saben si hacerlo (priorizando, en su lugar, actuaciones en su entorno más cercano) ni cómo hacerlo. La visión de una empresa, independientemente de su tamaño y localización, como un ‘ciudadano corporativo’ inmerso en un mundo global, puede ayudar a incentivar la realización de acciones alineadas con los esfuerzos de lucha contra la pobreza, causas de extrema urgencia que requieren de una acción global y conjunta, tanto de los agentes más cercanos, como los más lejanos.

En segundo lugar, el uso del VC como herramienta para transmitir el know how de la empresa a contextos de pobreza. En realidad, los conocimientos específicos de

una empresa, aquellos derivados de su quehacer diario de negocios, pueden resultar sumamente valiosos en los esfuerzos de lucha contra la pobreza. La clave será identificar los aliados que hagan factible unir la oferta de conocimientos técnicos de la empresa con una necesidad social concreta en un país en desarrollo. Y la figura de la ONG como aliado en este proceso resulta esencial.

En relación a la filosofía del programa y su constitución hay otros aprendizajes importantes reflejados a lo largo del caso. Concretamente, se ha centrado la atención del caso en la evolución de Canal Voluntarios, que pasa de la participación en iniciativas de emergencia a proyectos de cooperación al desarrollo. Precisamente, el principal problema al que se enfrenta Canal Voluntarios es que su configuración, basada en la atención de los voluntarios a situaciones de emergencias, ofrece posibilidades de colaboración muy limitadas. En el camino de la configuración del programa, los gestores van aprendiendo y conociendo el funcionamiento del sector social, y ello posibilita plantearse posibilidades más allá de las emergencias. De este modo, se adentran en el campo de la cooperación al desarrollo, con la idea de garantizar que la participación de los empleados no solo fuese suficiente en número, sino que su contribución tuviera un sentido claro y dejase unos impactos sustanciales.

Con todo ello, existen unos puntos clave que justamente potencian que el programa se configure adecuadamente para garantizar una participación relevante y transformadora de los voluntarios, haciendo que la empresa salga exitosa de su intento de contribuir a la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio con los que está comprometida, y a sus propios objetivos de RSC como organización:

1. **Compromiso y apoyo de la alta dirección.** En el caso, la iniciativa nace en la alta dirección como propuesta para materializar sus compromisos de RSC. Este apoyo se materializa en libertad de propuesta para la configuración del programa de VC y apertura en la dotación de recursos (tiempo, dinero, etc.). Tal y como se mencionaba anteriormente, la cúpula directiva de la empresa visualiza que el programa puede ser la vía para llevar a la práctica su compromiso como ciudadano corporativo y que además aporta la posibilidad de expandir el conocimiento de Canal de Isabel II. Desde el principio se contempla que Canal Voluntarios puede convertirse en la iniciativa ‘estrella’ del compromiso de la empresa, y no se duda en invertir para que esta idea sea exitosa.

Por otro lado, el apoyo de la alta dirección facilita que toda la organización visualice también la iniciativa como algo importante, y que se logre la

14 En julio de 2012 pasó a denominarse Canal de Isabel II Gestión. Véase nota 1.



implicación de todas las áreas de la empresa, a través del impulso de cada uno de sus directores. “Prácticamente todas las áreas de Canal de Isabel II están implicadas en la actividad de Canal Voluntarios. Por ejemplo, junto con RRHH se desarrollan las convocatorias y se gestionan viajes; Imagen y Relaciones Públicas diseña los boletines y memorias; Comunicación Interna se encarga de su reparto; Vehículos y Maquinaria gestiona el mantenimiento de plantas potabilizadoras...”, indicaba Fernando Arlandis, responsable de la Subdirección de Estudios, Programas y RSC. Con todo ello, la idea que se coordina desde Canal Voluntarios es hacer de la iniciativa un sentimiento propio y común de toda la organización.

2. **Ofrecer continuidad en el compromiso adquirido.** De forma generalizada, los empleados que participan en programas de VC para el Desarrollo experimentan una importante transformación a nivel personal. Existe un proceso de sensibilización de alto impacto que repercute en la forma en la que estas personas ven el mundo tras una experiencia que les ha acercado a la realidad de la pobreza y que les ha permitido poner un grano de arena para su erradicación a través de sus conocimientos profesionales. De esta manera, se crea un vínculo y compromiso personal con la causa con la que se ha colaborado y, por esta razón, los gestores de los programas de VC para el Desarrollo han de prestar atención a mecanismos alternativos a los viajes a los proyectos y que posibiliten que los voluntarios puedan continuar comprometidos, de cara a no desilusionar sus expectativas generadas.

Como se refleja en el caso del voluntario Alberto González, desde Canal Voluntarios se facilita que el vínculo creado entre el voluntario y la ONG permanezca, ya que incluso se facilitan horas de trabajo para dar seguimiento puntual a proyectos finalizados. La idea es comprobar si la transferencia de conocimiento ha sido válida y útil y si se está llevando a cabo una adecuada conservación de los equipos e infraestructuras que se hayan podido construir durante el proyecto. Asimismo, y siguiendo la idea de hacer de Canal Voluntarios la iniciativa ‘estrella’, a través de los voluntarios que han participado en acciones, se busca expandir el impacto del compromiso y la sensibilización al resto de los empleados de Canal de Isabel II. De esta forma, a través de jornadas, comunicaciones internas, revistas corporativas y memorias, se trata de involucrar al resto de compañeros y jefes, y

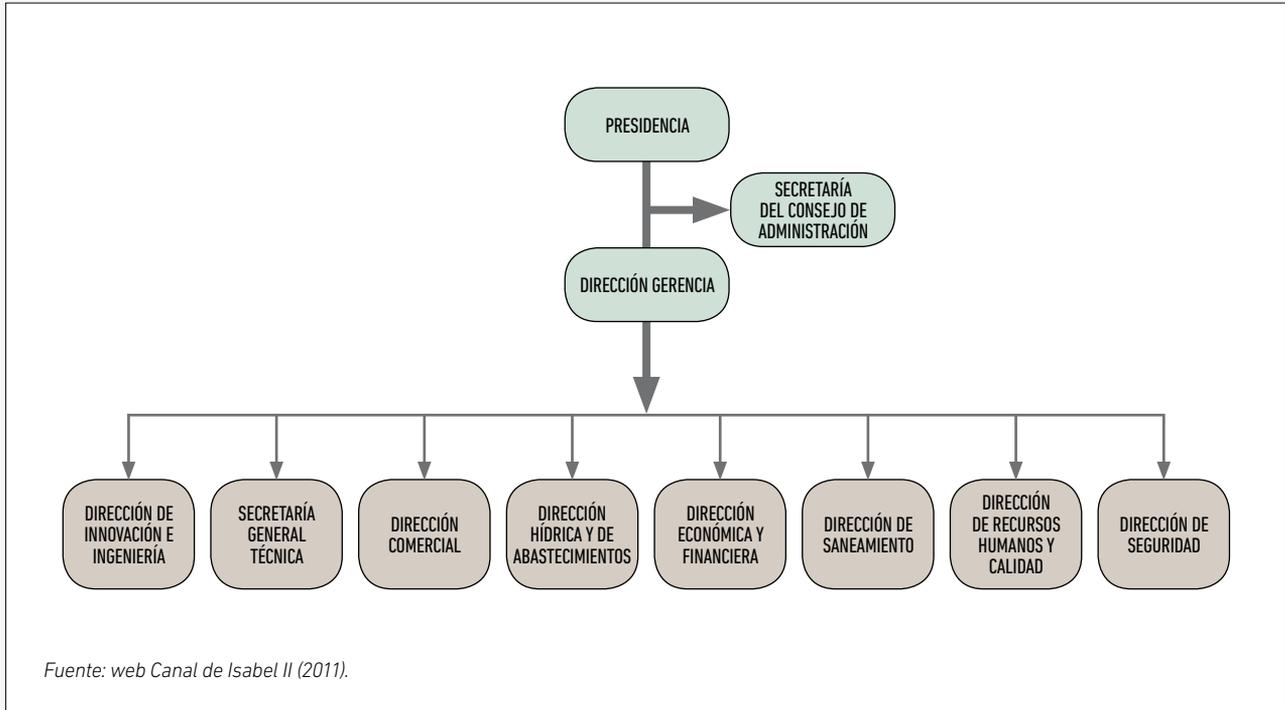
se cuida hacer mención a todos ellos en las comunicaciones, dado que también aportan su ayuda a Canal Voluntarios al cubrir la ausencia de quien está de viaje, por ejemplo.

3. **Preocupación por realizar una contribución sustancial.** Canal Voluntarios quiere conseguir y transmitir resultados tangibles y reales de su contribución al desarrollo. Invierte para el éxito de Canal Voluntarios, como se señala en el punto 1 de esta nota, pero también quiere resultados medibles sobre qué ha conseguido con esa inversión en términos de mejora de la calidad de vida de las personas implicadas en los proyectos. Desde el comienzo, los profesionales de Canal Voluntarios, conscientes de la complejidad de un campo nuevo que desconocen, aciertan en establecer alianzas en un plano de igualdad con ONG profesionales de la cooperación. Hacen un importante esfuerzo para generar confianza con estos socios, insistiendo en la claridad del ‘qué doy’ y ‘qué quiero a cambio’. Los gestores del Canal Voluntarios aportan profesionales del agua que realmente se necesiten en los proyectos, que tengan algo sustancial que aportar; a cambio quieren que estos formen parte del proyecto de la ONG y tengan potestad para hacer sugerencias y tener poder de decisión sobre cómo desempeñar las acciones relacionadas con el acceso y gestión del agua de los proyectos de cooperación.

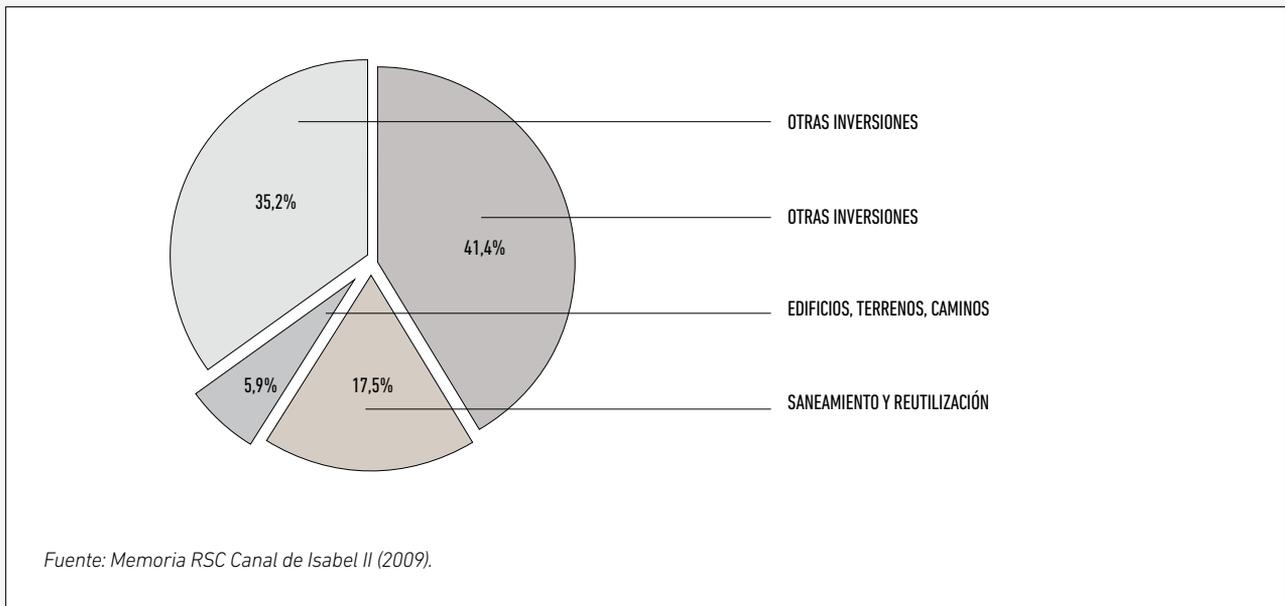
El desequilibrio de poder en las alianzas ONG-empresa es una cuestión que ha sido señalada como crítica. La posición de los profesionales de Canal Voluntarios parte de un plano de igualdad, de reconocimiento mutuo y de colaboración para un mismo objetivo. Esta disposición permite que la curva de aprendizaje se reduzca y que el mayor problema de Canal Voluntarios, la escasez de ofertas de voluntariado, se vaya solucionando.

Anexos

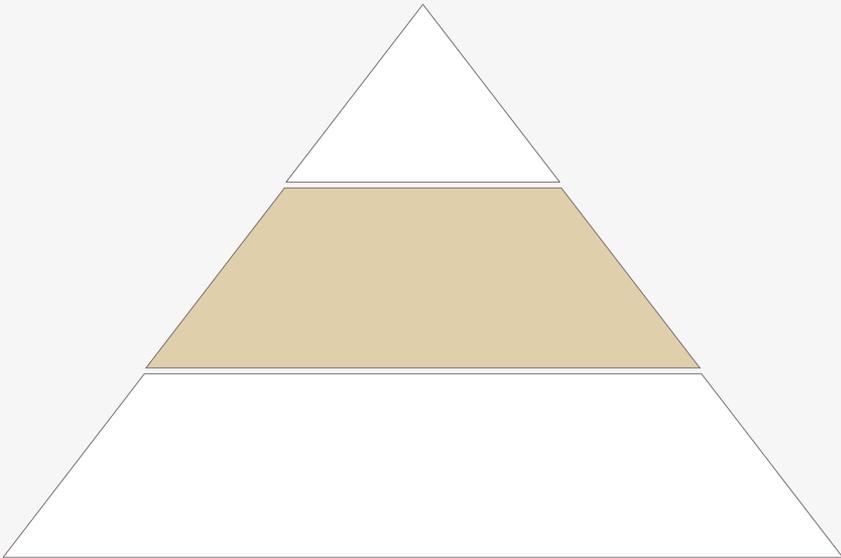
ANEXO 1. ORGANIGRAMA DE CANAL DE ISABEL II - 2011



ANEXO 2. DESGLOSE EN PORCENTAJE DE LAS INVERSIONES REALIZADAS EN 2009 POR CANAL DE ISABEL II









El VC para el Desarrollo como herramienta de gestión de RRHH

CAPÍTULO 2



Introducción

Cómo motivar y desarrollar capacidades a través de programas de VC para el Desarrollo

Uno de los aspectos empresariales sobre el que más ampliamente se reconocen y valoran los beneficios de los programas de Voluntariado Corporativo (VC) para el Desarrollo es el relacionado con la gestión y el desarrollo de los recursos humanos. Al respecto, distintos expertos aportan distintas opiniones, del mismo modo que las distintas empresas adoptan distintos enfoques y objetivos.

Los ensayos

Las áreas de recursos humanos tienen como tarea fundamental gestionar el equilibrio entre las necesidades de desarrollo de la estrategia de negocio y atender las necesidades y fortalecer las motivaciones de los empleados. El profesor Gómez señala en su ensayo '**VC para el Desarrollo como herramienta para las áreas de gestión de Recursos Humanos. Fomento de valores y desarrollo de habilidades**' cómo el VC es una ayuda clara para conocer el contexto social empresarial y a la vez satisfacer las aspiraciones y motivaciones de los empleados. El VC para el Desarrollo, por el cambio de escenario y realidad que presenta a los voluntarios, tiene todavía más potencial como herramienta clave en los objetivos de desarrollo personal y profesional.

No obstante, y a pesar del gran acuerdo que en torno al tema existe entre los expertos, en un contexto económico en crisis, se da más que nunca la necesidad de demostrar de manera empírica los beneficios del VC y por extensión, del VC para el Desarrollo. Para ello, un estudio llevado a cabo en el Reino Unido por la consultora Corporate Citizenship, investiga la labor y desarrollo de un grupo de voluntarios corporativos de empresas líderes en distintos sectores. Los resultados sugieren que el VC es un instrumento rentable y efectivo para desarrollar capacidades y habilidades en los empleados. Las conclusiones, expuestas en el ensayo '**Voluntariado Corporativo como herramienta de desarrollo de habilidades: un mito hecho realidad. Construyendo el Business Case**', si bien locales, son extrapolables en su fondo geográficamente y a los distintos modelos de voluntariado.

Y es que en el contexto de la globalización tiene lógica que el VC sea también global. Los beneficios de este voluntariado, por tanto, se basan y extraen de la experiencia de internacionalización, interculturalidad y exposición a nuevos marcos de trabajo. En este sentido, los objetivos del VC para el Desarrollo se orientan a desarrollar capacidades de adaptación a los nuevos desafíos del contexto internacional, así como a desarrollar las competencias y fidelidades de los empleados.

Al respecto, dentro de los distintos grupos de empleados que pueden beneficiarse de estas iniciativas, el nivel directivo es, según Maydell, uno de los que más puede desarrollarse y aprender. En el ensayo **'Los directivos del mañana. El VC para el Desarrollo como herramienta para la creación de líderes con visión global'**, Maydell señala que, teniendo en cuenta un contexto empresarial que exige cada vez un mayor nivel de sensibilidad y capacidad de gestión intercultural, los programas de VC para el Desarrollo tienen, si son adecuadamente gestionados, el potencial de convertirse en herramientas para formar esos líderes y directivos globales e interculturales.

Estudios de caso

Dentro del marco teórico de los ensayos, tres estudios de caso nos muestran cómo empresas líderes en su respectivo sector han incorporado el VC para el Desarrollo en sus empresas, con distintas modalidades y modelos de gestión, pero con el objetivo común de desarrollar y mejorar su recurso más importante: el humano. A través de programas con un alto nivel de selección, formación y compromiso por parte de sus profesionales, estas tres empresas desarrollan iniciativas de muy alto impacto.

El caso de la farmacéutica **GlaxoSmithKline** resalta cómo se abordan y gestionan con éxito las ausencias de 3 a 6 meses de los voluntarios y cómo buscan integrar el programa en el marco del desarrollo de capacidades de liderazgo. Se muestra la multitud de aspectos que afectan a la hora de gestionar a las personas, no sólo a los voluntarios, sino al conjunto de los empleados: comunicación interna, imagen del programa, implicación de superiores y compañeros, entre otros.

Por último, el caso de **LGT**, grupo de gestión de capital del Principado de Liechtenstein, presenta el programa iCats, que no se trata estrictamente de un programa de VC como tal, sino un programa que facilita que voluntarios cualificados accedan a una experiencia de trabajo no remunerado diferente, dentro de empresas sociales. Sin embargo, esta experiencia se convierte en semilla para el desarrollo de un programa de VC orientado al desarrollo de líderes con visión global.

En el caso de **Randstad**, empresa de recursos humanos, destaca la alianza estratégica con una ONG internacional como clave para canalizar su programa, y el respaldo de la alta dirección e implicación de los superiores para facilitar tanto la ausencia como reincorporación de los voluntarios.





PROFESOR SANDALIO GÓMEZ | IESE BUSINESS SCHOOL

Voluntariado Corporativo para el Desarrollo como herramienta para las áreas de gestión de Recursos Humanos

Fomento de valores y desarrollo de habilidades

Sandalio Gómez es profesor Ordinario de Dirección de Personas en las Organizaciones del IESE, Titular de la Cátedra SEAT de Relaciones Laborales, y Presidente del Center for Sport Business Management. Es profesor honorífico de la Universidad Austral de Argentina. Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Navarra y Doctor en Dirección de Empresas por la Universidad de Navarra.

El profesor Gómez ha desempeñado tareas de consultor en los departamentos de Recursos Humanos de diversas empresas nacionales e internacionales. Asimismo, ha publicado numerosos artículos, casos y notas técnicas, así como los siguientes libros: Relaciones Laborales en Europa, La retribución y la carrera profesional, Políticas de expatriación en multinacionales: Visión de las personas.

En 2009, IESE Business School y la ONG Cooperación Internacional lanzaron el Observatorio de Voluntariado Corporativo en España, en el que el profesor Gómez ostenta la Dirección Académica. El Observatorio de VC está compuesto además por Iberdrola, Fundación Repsol y Fundación Telefónica.

RESUMEN

Partiendo de que la actual función del departamento de Recursos Humanos se centra en colaborar con el desarrollo de la estrategia de negocio y atender a la mejora de las competencias y motivaciones del personal, este ensayo presenta la lógica y utilidad de que los departamentos de RRHH se involucren en la creación y desarrollo de los programas de Voluntariado Corporativo (VC) y, más si cabe, en los programas de VC para el Desarrollo.

En la ‘microsociedad’ en la que se constituyen las empresas, los programas de VC tienen un papel clave para satisfacer determinadas inquietudes de los empleados. Asimismo, ayudan a los propios departamentos de RRHH a alcanzar sus objetivos. En este sentido, el ensayo ilustra sobre los muchos aspectos en los que el VC contribuye en la labor del departamento de RRHH y al conjunto de la empresa. El autor menciona como el VC para el Desarrollo lleva al máximo este potencial. Sin embargo, teniendo en cuenta el alto coste de inversión que supone poner en marcha iniciativas de VC para el Desarrollo, también plantea si el VC para el Desarrollo debe ser para todo el mundo.



SANDALIO GÓMEZ

En la práctica empresarial, los valores se han de concretar en la toma de decisiones y en la forma de actuar de las personas, especialmente de las que ocupan puestos de responsabilidad, que con su ejemplo y su carisma, impulsan la práctica de unos valores u otros.

Evolución y funciones del área de RRHH

La función de la dirección de personas ha pasado por distintas etapas desde que a mediados del siglo pasado se empezase a considerar como un área de gestión dentro de las empresas. Así, ha existido una evolución desde lo que era una dedicación puramente administrativa, denominada Jefatura de Personal, hasta ocupar un papel relevante en el diseño de la estrategia de las compañías, tal y como se entiende en la actualidad la Dirección de Recursos Humanos o Dirección de Personas.

La asimilación en el plano formal de las empresas de esta transformación tan importante y significativa ha necesitado, además del paso del tiempo, de la aparición de nuevos paradigmas en la sociedad que fueran modificando y resaltando el papel de las personas en las compañías. La responsabilidad de pasar del convencimiento teórico de que la persona se ha convertido en el centro de atención del funcionamiento de la empresa al plano concreto de la acción, recae, ante todo, en la línea jerárquica de mando, junto al apoyo del departamento de Recursos Humanos, con sus conocimientos específicos y su visión de conjunto. Esta combinación consigue dotar de coherencia a todas las acciones que se lleven a cabo en ese sentido.

En esta línea de pensamiento, se admite en la actualidad que la función del departamento de Recursos Humanos debe atender dos ámbitos fundamentales de la actividad de la empresa:

1. **Participación en el desarrollo de la estrategia de negocio** o, dicho de otro modo, la colaboración con la misión empresarial.
2. **Atención a la mejora de las competencias profesionales y de las motivaciones** de los directivos y cuadros de mando y de las personas que conforman su plantilla.

A partir de ahí, se definen los objetivos más importantes del área de Recursos Humanos: lograr, de forma permanente, un equilibrio entre ambas funciones. Ha de servir a la estrategia empresarial y responder a las motivaciones de los empleados y, al mismo tiempo, ha de adaptarse a la continua evolución y cambio de la realidad social y empresarial así como de las aspiraciones concretas de las personas. Ello obliga a realizar un esfuerzo permanente en valorar de forma continua las transformaciones que se producen en la sociedad y en sus valores, en la evolución en la concepción de las empresas, en las innovaciones tecnológicas y en las motivaciones de los ciudadanos.

Crisis económica, crisis de valores y el rol de la gestión de personas

Al estudiar a fondo las causas de la complicada situación que estamos atravesando, se puede observar que la crisis económica deriva de una crisis más profunda, de un deterioro paulatino de los valores de la sociedad sobre los que se asientan la convivencia y la cultura de los pueblos. Al sobrepasar unos límites de comportamiento, de solidaridad y de lealtad, se configura una realidad en la que las personas pasan a ser simples consumidores y en la que se produce un desconcierto, primero, y un desorden moral, después, de difícil solución. Por esta razón, se ha de trabajar en resolver la grave situación económica y financiera recuperando una escala de valores que oriente la actuación de los ciudadanos a un comportamiento responsable y solidario en ese terreno. Y, justamente, la orientación empresarial juega un papel fundamental en este reto.

Una verdadera Responsabilidad Social Corporativa trabajará paralelamente la Responsabilidad Social Individual

En la práctica empresarial, los valores se han de concretar en la toma de decisiones y en la forma de actuar de las personas, especialmente de las que ocupan puestos de responsabilidad, que con su ejemplo y su carisma, impulsan la práctica de unos valores u otros. Se hace necesario recuperar el auténtico sentido de valores tradicionales como solidaridad, laboriosidad, lealtad, fortaleza, generosidad, etc. Y ser capaces de llevarlos a la práctica diaria. Con todo ello, estos valores deben reflejarse, ante todo, en la conducta de los directivos y mandos de la empresa, hasta configurar un estilo de dirección concreto y una cultura empresarial. Así, una verdadera Responsabilidad Social Corporativa (RSC) trabajará paralelamente la Responsabilidad Social Individual.

Resulta lógico que la persona traslade a la empresa, que es donde pasa la mayor parte de su vida, las aspiraciones e inquietudes personales y profesionales

Por su parte, el papel de la persona en las sociedades occidentales ha variado de forma significativa: la participación en la vida ciudadana, la igualdad de oportunidades, la formación y la información, el nivel de vida y el desarrollo económico y social, han alcanzado cada vez mayor cuerpo de naturaleza. En consecuencia, resulta lógico que la



persona traslade a la empresa, que es donde pasa la mayor parte de su vida, las aspiraciones e inquietudes personales y profesionales que la sociedad ha despertado en él y busque encontrar en ella una respuesta a las mismas.

Con ello, a la lógica motivación económica que impulsa la actuación de las personas en contraprestación al trabajo realizado, se incorporan con fuerza, otras dos motivaciones:

- a. **La motivación profesional**, que busca, a través de un mayor contenido de las tareas y una formación más completa, conseguir un desarrollo de las cualidades personales y profesionales que le ayuden a alcanzar un alto nivel de excelencia profesional.

- b. **La motivación transitiva**, que se centra en el impacto y utilidad que su tarea tiene para los demás: para su equipo de trabajo, para su área de actividad, en definitiva, para su empresa. El salir se sí mismo y pensar en el sentimiento de ser útil a los demás, le permite identificarse con un proyecto empresarial valioso, que incorpore unos valores de respeto y convivencia dentro de la empresa y en el que logre sentirse parte importante y protagonista. La práctica de estos valores mejora la calidad de las motivaciones de las personas y, en consecuencia, el clima humano y laboral de la empresa, que constituyen objetivos fundamentales de los departamentos de Recursos Humanos.

LA CRISIS DE COMPROMISO Y SU FELIZ EXCEPCIÓN

Extracto del ensayo "Unir acción social y trabajo: una realidad", 2011 | Beatriz Boccalandro | Boston College - Vera Works

Érase una vez un viajero que llegaba a una ciudad repleta de canteros. Primero conoció a un hombre que se movía con lentitud, cortaba las piedras de forma descuidada y producía bloques irregulares. El viajero le preguntó: "¿Qué está haciendo?". El cantero le respondió, "Trabajo para pagar las facturas". El viajero se acercó después a un hombre que trabajaba con gran concentración, silbaba animadamente y trataba con esmero cada piedra para producir bloques lisos y bellos. El viajero preguntó de nuevo: "¿Qué está haciendo?". Este cantero le contestó: "Yo, amigo mío, estoy construyendo una catedral".

El término moderno que en gestión diferencia el comportamiento del constructor de la catedral del comportamiento del cantero de esta fábula es el compromiso.

El empleado comprometido es poco común en el mundo empresarial. Si su empresa pertenece al grupo mayoritario, gran parte de sus trabajadores son como el cantero de la fábula. Acuden a su puesto de trabajo con reticencia y, una vez allí, aguantan el día como pueden. Un estudio realizado a casi 11.000 personas de América del Norte, India, Europa, Sureste Asiático, Australia, Nueva Zelanda y China concluyó que tan solo el 31 por ciento de los empleados estaban comprometidos¹. Las encuestas de Gallup rebajan esta cifra al 29 por ciento. Es probable que siete de cada diez empleados en su empresa se parezcan al descuidado cantero de la fábula y no al codiciado constructor de la catedral.

La crisis del compromiso no es solo negativa para los trabajadores, es también improductiva para el negocio. Los empleados no comprometidos "perjudican los resultados finales de la empresa a la vez que desaniman a sus compañeros en el proceso", según Gallup. El escaso compromiso de los empleados cuesta a las empresas más de 300.000 millones de euros al año solo en Estados Unidos.

Las empresas que se encuentran entre las diez mejores en términos de compromiso de sus empleados tienen ganancias por acción casi cuatro veces mayores que las empresas con peores puntuaciones².

El voluntariado y el compromiso

A pesar de la crisis del compromiso del empleado en el mundo capitalista, la mayoría de las empresas tienen una pequeña y humilde función en las profundidades del organigrama que es la feliz excepción. Cuando se realiza dicha función, los empleados muestran un afán único por desempeñarla. Llegan antes a su puesto de trabajo, se quedan hasta más tarde, superan las expectativas, trabajan hasta la extenuación y superan barreras espectaculares. Incluso convencen a sus compañeros para que se unan a su locura productiva.

Usted, por supuesto, sabe perfectamente quiénes son esas personas extraordinarias. Son sus empleados voluntarios. Cada vez que un empleado organiza de forma voluntaria una campaña de recogida de ropa para ayudar a las víctimas de una catástrofe, presiona para que la empresa conceda una ayuda económica a una buena causa o cose 100 sábanas para niños hospitalizados, está comprometido. Sus voluntarios son probablemente el vivo ejemplo del compromiso del empleado en su empresa.

Los científicos han recabado ingentes cantidades de datos psicológicos, fisiológicos y evolutivos que establecen que uno de los impulsos humanos más fuertes y duraderos es servir a una causa superior por encima de uno mismo, como aliviar el sufrimiento de otros o hacer del mundo un lugar mejor. Varias obras recientes, entre las que se incluyen *The Empathic Civilization* de Jeremy Rifkin, *The Social Animal* de David Brooks, y *Wired to Care* de Dev Patnaik, detallan con elocuencia y convicción las inclinaciones altruistas y empáticas que los humanos poseen por naturaleza. Los datos empíricos del lugar de trabajo apoyan esta visión.

Partiendo de los datos recogidos de cientos de empresas, Gallup ha detectado doce impulsores del compromiso del empleado. Un impulsor es un propósito que confiere importancia al trabajo. Resulta significativo que ninguno de los impulsores es la recompensa monetaria. En otras palabras, las pruebas indican que los empleados están más interesados en ofrecerse como voluntarios por el beneficio social que por su propio beneficio económico.

Por ello, no sorprende que el voluntariado corporativo tenga un nexo conceptual con el compromiso del empleado, tal y como se presenta de un modo un tanto convincente en otros títulos³.

1 Blessing White (diciembre 2010). Employee Engagement Report 2011

2 Gallup (último acceso el 31 de agosto, 2011). Employee Engagement: A Leading Indicator of Financial Performance. <http://www.gallup.com/consulting/52/employee-engagement.aspx>

3 Realized Worth (último acceso el 7 de septiembre, 2011). The Business Case for Employee Volunteering - Case #1, Employee Engagement.

Departamento de RRHH: cómo aprovechar el VC como herramienta de gestión de personas

Siguiendo esta línea, una de las actividades que han adquirido fuerza dentro del ámbito de la RSC han sido los proyectos de Voluntariado Corporativo (VC), que se han desarrollado gracias al entusiasmo de sus impulsores y al convencimiento de que es un camino eficaz para promover unos valores concretos, que bien gestionados, aportan importantes beneficios desde el punto de vista del desarrollo de competencias y habilidades de las personas.

La puesta en práctica de estos programas ha llevado a la necesidad de decidir, en primer lugar, dentro del organigrama formal de la empresa, dónde situar las actividades propias del VC, así como definir sus objetivos, funciones, competencias y responsabilidades. Cada empresa, en función de su concepción organizativa y de su idea de partida sobre el VC, asigna a uno u otro departamento el liderazgo de coordinar estas iniciativas.

Inicialmente han sido muchas las empresas que lo han situado en departamentos relacionados con Comunicación y Marketing o en el área de RSC. Sin embargo, se puede observar¹ que con el tiempo y la experiencia acumulada, el VC se está situando, de manera preferente, en el departamento de Recursos Humanos.

El hecho de que el centro de atención interno de las actividades del VC está constituido por empleados de las empresas, es decir, por las personas, hace que cobre fuerza la idea de que los departamentos de Recursos Humanos estén cada vez más implicados de forma directa y práctica en la concepción del proyecto y tengan la oportunidad de aprovechar sus beneficios.

El VC ayuda de manera clara a conocer las inquietudes de tipo social que motivan a los empleados, lo que facilita a la empresa ofrecer a éstos la participación en iniciativas que apoyen sus preocupaciones sociales. A su vez, el contacto con las necesidades de la sociedad amplía la visión de las personas y enriquece sus puntos de vista y su escala de valores. Les hace sentirse más útiles tanto dentro de la empresa como en la sociedad a la que pertenecen: mejoran su calidad como personas y como profesionales, que justamente, como se ha señalado anteriormente, es uno de los objetivos fundamentales de las áreas de RRHH. Asimismo, las acciones de voluntariado permiten a los empleados poner en práctica sus conocimientos profesionales en beneficio de una causa social, por lo que el impacto, en términos de motivación y adquisición de orgullo de pertenencia, aumenta de manera considerable.

El voluntariado, especialmente si se trata de voluntariado cualificado en el que el empleado transmite lo que sabe, hace las veces de espejo en el que el empleado ve la utilidad “social” de los conocimientos que ha adquirido gracias al ejercicio de su trabajo profesional. De esa forma, la satisfacción y sensación de gratitud hacia el entorno profesional que le ha ayudado a adquirir esa cualificación, aumentan de forma importante.

Existen otros aspectos en los que el VC contribuye, entre los que destacamos los más relevantes: en la formación y mejora de la capacidad profesional de los empleados al adaptarse a entornos complejos que facilitan su aceptación a un cambio permanente; en el aprendizaje de la toma de decisiones en situaciones difíciles; en el trabajo en equipo; en la mejora de la calidad de las motivaciones. Las prácticas de VC constituyen una herramienta idónea y muy eficaz para lograr objetivos que recaen en los departamentos de Recursos Humanos, ya que su responsabilidad concreta está precisamente en la mejora de los campos mencionados.

Por todo ello, los beneficios de las actividades de VC los reciben, además de los beneficiarios directos de la actividad social concreta, las personas que las realizan, que descubren una nueva dimensión de su trabajo y lo ponen al servicio de los demás y las empresas, que adquieren una mayor dimensión humana y solidaria, al tiempo que logran objetivos tangibles de desarrollo de su personal.

Las prácticas de VC constituyen una herramienta idónea y muy eficaz para lograr determinados objetivos que recaen en los departamentos de Recursos Humanos

VC para el Desarrollo: una apuesta eficaz

El gran impulso que ha tenido la RSC y la rapidez y profundidad de los cambios que ha experimentado la empresa en las últimas décadas, han facilitado la implantación de estas actividades de VC. Muchos programas se centran en el desarrollo de actividades de voluntariado social a nivel local y, en determinados casos, amplían su campo de actuación, hasta conseguir una proyección internacional que se concreta en acciones que alcanzan a países en desarrollo, con el objetivo de contribuir a la tarea de erradicar la pobreza. En estos casos, estas propuestas se denominan de manera específica: Voluntariado Corporativo para el Desarrollo.

¹ Informe Voluntariado Corporativo en España 2011, Observatorio VC en España IESE.



La dimensión internacional de las empresas, la sociedad de la información y la globalización de la economía mundial, han permitido el conocimiento de estas realidades y la posibilidad de ofrecer una ayuda generosa y solidaria que llegue hasta los rincones más alejados del mundo y de la cultura occidental. El VC para el Desarrollo ofrece, en este ámbito global, un cauce para llevar a la práctica la RSC, con una visión internacional.

El VC para el Desarrollo es una apuesta de alto impacto, en las manos de la empresa está poner los medios para ganar esa apuesta

El VC para el Desarrollo, por sus propias características, profundiza aún más que otro tipo de VC, en los valores propios del voluntariado: solidaridad, generosidad, fortaleza, etc.; propone unas coordenadas distintas que hace posible el conocimiento de unas realidades sociales muy distintas a las que existe en la cultura de los países occidentales. En gran medida, supone un choque frontal con el modelo de vida que los voluntarios llevan normalmente, lo que facilita un proceso de transformación interna de mayor “calado”.

Preparar la apuesta para poder ganar

Gracias a la investigación realizada en colaboración con CODESPA e ICEP para la elaboración de la presente publicación, desde el IESE hemos entrado en contacto con empresas que han puesto en marcha iniciativas de VC para el Desarrollo, convencidas de que “es bueno para las personas, para la organización y para la identificación con los valores de la compañía”², como refleja el estudio del caso de Randstad.

No cabe duda, que poner en marcha una iniciativa de VC para el Desarrollo, es una apuesta importante. Requiere una inversión de tiempo y de recursos económicos; la adaptación de las políticas que sean necesarias para que se facilite a los empleados las salidas al extranjero, sin perjuicio de su carrera profesional. Por otra parte, el esfuerzo que supone la implantación del VC para el Desarrollo, exige una claridad en los objetivos que se pretenden conseguir, un dominio de la gestión de este tipo de voluntariado y un conocimiento del impacto que puede

tener sobre la calidad motivacional de las personas y sobre su grado de implicación en la empresa.

Se ha podido constatar en estos estudios, que el VC para el Desarrollo ayuda a descubrir el valor real de las personas, que suele ser desconocido por los gestores de la empresa. Al visualizar lo que estas personas pueden devolver a la Compañía, de todo ese valor que ellos han incorporado, su proyección en la empresa puede adquirir unas perspectivas que antes ni se hubieran planteado.

Con estas reflexiones, nos acercamos a una idea que en ocasiones plantea un dilema de gestión: el VC para el Desarrollo no es para todas las empresas ni para todas las personas. Por su propia concepción, no es una iniciativa masiva, ni puede participar cualquiera: el coste-persona es demasiado alto y los proyectos de desarrollo son complejos y tienen necesidades muy específicas que requieren además de un trabajo a largo plazo. La decisión de llevar a cabo la inversión en VC para el Desarrollo debiera venir acompañada de la identificación de aquellas personas que tengan potencial recorrido en la empresa: seleccionar aquellos profesionales más cualificados, con mayor proyección profesional y los que vienen aportando más valor a la compañía. La participación de voluntarios tendrá mayor impacto cuando los perfiles de los profesionales estén bien definidos para cubrir dichas necesidades. En esos casos, es más probable que el beneficio global resulte mayor.

El VC para el Desarrollo, con sus enormes beneficios, es también un proceso más complejo, tanto en los aspectos motivacionales como en los de rentabilidad de la inversión. Pero, sin duda, es una apuesta de alto impacto desde el punto de vista de la gestión de personas que, si se desarrolla teniendo en cuenta su alcance y todas sus características, se ganará con seguridad. El resultado demostrará que habrá merecido la pena el esfuerzo.

2 Testimonio extraído de entrevistas realizadas para la elaboración del estudio de caso ‘Randstad: talento humano al servicio de la sociedad. Retos de la gestión de un programa de VC global’, incluido en este mismo capítulo.

ENTREVISTA A RALPH THOMAS | RESPONSABLE DEL PROGRAMA DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO DE VOLKSWAGEN PRO EHRENAMT


'ESTAMOS CONVENCIDOS DE QUE PODEMOS FABRICAR BUENOS COCHES SI NUESTROS EMPLEADOS ESTÁN COMPROMETIDOS CON LA EMPRESA EN EL PLANO EMOCIONAL'

El grupo Volkswagen, el mayor fabricante de automóviles de Europa, tiene más de 500.000 empleados en casi 100 plantas por todo el mundo. A pesar de las diferencias de cultura y de costumbres, todos los empleados del grupo comparten una cultura corporativa común. Los valores del grupo Volkswagen giran en torno a la responsabilidad, la sostenibilidad y el respeto.

En consonancia con estos valores, el voluntariado está muy valorado en Volkswagen. Por ello, en 2007, a instancias del consejo de administración y en especial de Horst Neumann, miembro del consejo con responsabilidad en Recursos Humanos, se puso en marcha el programa Volkswagen pro Ehrenamt con el objetivo de facilitar la participación de los empleados en proyectos de voluntariado. Ese mismo año se creó la oficina de Volkswagen pro Ehrenamt, con el objetivo primordial de optimizar y aumentar la orientación estratégica del voluntariado en Volkswagen.

Volkswagen ve el voluntariado como parte de una estrategia para aumentar la satisfacción del empleado, desarrollar sus habilidades y mantener su imagen como una de las mejores empresas donde trabajar

En esencia, Volkswagen pro Ehrenamt pretende impulsar el perfil del voluntariado en la percepción pública y motivar a los empleados de las plantas Volkswagen para que se adentren en el mundo del voluntariado y participen en él activamente. Volkswagen pro Ehrenamt quiere rendir homenaje al trabajo voluntario y reconocer su valor: los empleados que trabajan como voluntarios reciben material promocional (pines, portatarjetas y cintas) con el logo de Volkswagen pro Ehrenamt. De esta forma, los voluntarios anteriormente 'desconocidos' se hacen ahora 'visibles' en la empresa. Acorde a los valores corporativos, se les muestra respeto por los esfuerzos que realizan.

Para facilitar la labor voluntaria, en 2008 se creó la plataforma web Volkswagen pro Ehrenamt, que pone en contacto a los empleados interesados en donar su tiempo con organizaciones locales que buscan voluntarios. Asimismo, los jubilados pueden solicitar participar en el grupo interno del Senior

Expert Service, que forma parte del programa Volkswagen pro Ehrenamt, y les permite poner su experiencia a disposición de nuevos proyectos de voluntariado por todo el mundo. De esta manera, el programa muestra a los empleados de todas las edades y entornos sociales el sentido y propósito del voluntariado.

El proyecto piloto de Volkswagen pro Ehrenamt se realizó en las plantas alemanas de Wolfsburg, Braunschweig y Salzgitter y posteriormente se amplió a toda Alemania. Desde que se configuró en 2008, Volkswagen pro Ehrenamt ha registrado 2.400 nuevos proyectos de voluntariado y ha colocado a unos 1.050 voluntarios. Ahora, Volkswagen pro Ehrenamt está preparado para desplegarse por todo el mundo. Para empezar, esto implica el lanzamiento de talleres sobre Volkswagen pro Ehrenamt y el fomento del intercambio para después crear estrategias nacionales de puesta en marcha y vincular actividades de voluntariado que ya se realicen en diversas plantas Volkswagen.

Desde 2007, **Ralf Thomas** ha sido el encargado de desarrollar Volkswagen pro Ehrenamt y el Senior Expert Service de Volkswagen AG. Asimismo, es consultor del Parlamento Europeo sobre diversos programas de RSC y de la Comisión de la UE sobre su hoja de ruta para el Año Europeo del Voluntariado 2011. Thomas comenzó su carrera profesional en Volkswagen, en el departamento de Innovación Técnica y Desarrollo en 1988, y ha trabajado en diversas plantas en México, y en Pamplona. Es licenciado en Ingeniería Mecánica y director técnico titulado de la liga nacional, entrenador de fútbol acreditado, y experto en seguridad informática.

PREGUNTA: Las empresas y el voluntariado, ¿cómo casan ambas cosas?

THOMAS: Por lo que respecta a Volkswagen, somos una de las mayores empresas a escala mundial. Actualmente, disponemos de 94 plantas de fabricación de vehículos. Desde sus inicios, Volkswagen siempre ha estado involucrada en algún tipo de Voluntariado Corporativo (VC). Por aquel entonces, se llamaba compromiso social. Hoy en día, la Carta de Volkswagen de relaciones laborales declara que la empresa asumirá su responsabilidad y participará en la sociedad en la que trabaje.

PREGUNTA: ¿A qué retos se enfrenta Volkswagen en su estrategia hacia el voluntariado?

THOMAS: Nuestra estrategia para voluntariado, Volkswagen pro Ehrenamt, nos diferencia de nuestra competencia. No se trata de una estrategia competitiva; en tal caso, haríamos mucho más marketing. Fomentamos el VC porque, por un lado,



creemos que genera competencias, y por otro, porque estamos convencidos de que podemos fabricar buenos coches si nuestros empleados están comprometidos con la empresa en el plano emocional. Necesitamos empleados que se sientan parte de la empresa y a los que se reconozca individualmente. Estas personas pasan una buena parte de sus días en el trabajo. No pueden dejar sin más sus emociones y sentimientos en casa. En la empresa, hemos iniciado un debate sobre nuestros valores fundamentales para analizar cómo aunar diversos valores, desde Brasil hasta China. Fabrican coches para nosotros personas de todo el mundo. Estas personas también tienen que comunicarse entre sí y trabajar juntas. Eso sólo puede funcionar si nos ponemos de acuerdo en determinados valores que nos unan. Como empresa, resulta importante incluir a la gente en esto. No podemos hacerlo imponiendo nuevas leyes o normativas; los empleados deben sentirse libres dentro de la empresa. Como punto de partida, hemos desarrollado siete valores fundamentales, complementados por preámbulos introductorios. Llegar a ellos ha supuesto un reto. Tomemos como ejemplo los términos 'responsabilidad' y 'respeto': Ambos se entienden de forma muy distinta en China, en Alemania o en EE.UU. Lo que hemos logrado hacer es definir estos dos términos añadiendo dos frases que expliquen su significado real.

PREGUNTA: ¿Cómo motiva Volkswagen a los empleados para que participen en proyectos de voluntariado, especialmente en un contexto internacional?

THOMAS: Nuestro objetivo es crear un entorno personalizado para cada región en la que los empleados se sientan comprendidos y aceptados. En México, por ejemplo, en la planta de Puebla, uno de los problemas más acuciantes es la escasez de agua. Eso es lo que preocupa a la gente y, por tanto, hemos puesto en marcha proyectos dirigidos a mejorar el suministro de agua.

Aquí, en Europa, nos centramos en la iniciativa de los propios empleados. Ellos mismos son los impulsores de muchos proyectos. En la actualidad, tenemos más de 250 proyectos de voluntariado en marcha por todo el mundo. Los empleados a menudo me proponían ideas para nuevas iniciativas, no las típicas como: 'Me gustaría crear una guardería colorida para mis niños; por favor, proporcióneme el dinero necesario'. Ese no es el tipo de voluntariado en el que nos centramos. Un ejemplo clásico de lo que entendemos por voluntariado es el cuerpo de bomberos. En Wolfsburg, por ejemplo, de nuestros 60.000 empleados, 16.000 realizan trabajo voluntario y un tercio de estos lo hacen en el cuerpo de bomberos. Esto supone que se enfrentan a un claro problema: a diario hay que apagar incendios y,

por ello, necesitan poder dejar el trabajo para hacerlo. Aquí es donde Volkswagen ofrece posibilidades. Por supuesto que no podemos dejar que 15.000 empleados dejen su puesto a la vez. En este caso, debemos encontrar una solución adecuada para los empleados y para la empresa.

PREGUNTA: ¿Cuál es tu enfoque personal en los proyectos de Voluntariado Corporativo?

THOMAS: Para mí, el voluntariado no es algo que puedas tratar como un proyecto. Que un empleado vaya a una guardería a pintar las paredes es más bien una excepción. El voluntariado significa que las personas se impliquen en el cuerpo de bomberos o en servicios de primeros auxilios. La gente lleva años haciendo esto y no es porque quieran promocionar en su trabajo o parecer buenos. Son personas que realmente están haciendo algo por la sociedad implicándose en ella. Estas personas también suelen ser empleados que se involucran en el día a día de la empresa porque tienen experiencia. Esto puede resultar beneficioso para el negocio. Que ocupen altos cargos o sean el chico de los recados es irrelevante. Traen consigo determinadas habilidades, conocimientos y competencias que han adquirido durante su trabajo como voluntarios. Como he dicho, creo que el voluntariado no puede verse como un proyecto.

PREGUNTA: ¿Cómo se puede una empresa medir el éxito del voluntariado?

THOMAS: Nosotros aplicamos determinados métodos estándar para medirlo. Durante ocho años, hemos realizado las mismas once preguntas sobre la empresa, y una adicional que variaba cada año, para valorar los ánimos. Una de estas preguntas se centra en el compromiso social de los empleados. Se trata de un método muy sencillo, con respuestas anónimas que garantizan la sinceridad. Con esta simple herramienta podemos recabar una gran cantidad de información e interpretar las competencias. Utilizando este método, también podemos deducir el éxito de la empresa. Esto se comprueba a nivel científico, ya que recibimos el apoyo de la Universidad de Leuphana, en Lüneburg (Alemania).



ANDREW WILSON | CORPORATE CITIZENSHIP

Voluntariado Corporativo como herramienta de desarrollo de habilidades: un mito hecho realidad

Construyendo el Business Case

Andrew Wilson es el Director de Corporate Citizenship, una consultora internacional que usa un enfoque simplificado y claves claras sobre sostenibilidad para proporcionar crecimiento y valor en el largo plazo para empresas y sociedad.

Economista de formación y con 20 años de experiencia en consultoría sobre desarrollo sostenible, Wilson asesora a altos ejecutivos en el desarrollo de enfoques estratégicos hacia la ciudadanía corporativa. Antes de trabajar en Corporate Citizenship, Wilson era el Director de Ashridge Centre for Business and Society, una unidad de negocio dentro de la Escuela de Negocios Ashridge que realiza servicios de consultoría en todos los aspectos relacionados con desarrollo sostenible.

RESUMEN

En la situación de crisis actual se da cada vez más presión para que cada decisión de gasto se analice, minimice y justifique. En este contexto, es más necesario que nunca presentar el Business Case de las iniciativas de inversión comunitaria, incluyendo entre ellas, las de Voluntariado Corporativo en sus distintos tipos.

La consultora Corporate Citizenship ha llevado a cabo un detallado estudio sobre el aprendizaje y desarrollo de un grupo de voluntarios corporativos de empresas líderes en Londres. Tras analizar sus actividades, evolución y desarrollo, y tras investigar el sector de la formación de empleados, el estudio arroja una serie de resultados que sugieren que los programas de VC son un instrumento con un alto nivel de coste-efectividad para el desarrollo de habilidades y capacidades de los participantes.

Este ensayo nos presenta, por tanto, la justificación empresarial que las empresas y gestores de RSC necesitan para seguir explorando y llevando a cabo programas de VC que impactan positivamente, no sólo en las comunidades, sino en el desarrollo, moral y aprendizaje de sus empleados, y por tanto, en la empresa misma.



ANDREW WILSON

Los proyectos de voluntariado son un método muy rentable para desarrollar una serie de habilidades y competencias generalizadas y pertinentes para el negocio.

En todo el mundo, muchas empresas están atravesando dificultades económicas sin precedentes. Ante una de las recesiones mundiales más profundas de las últimas décadas, esas empresas han tenido que recortar en aquellas tareas que no resultaran esenciales, reducir el número de empleados y controlar los costes. A pesar de los recientes signos de recuperación que aparecen en algunos mercados, sigue existiendo una presión que lleva a estudiar con lupa cada decisión de gasto.

En tiempos tan convulsos como estos, reducir las aportaciones de las empresas a las comunidades locales puede ser una opción “fácil”. Muchas encuentran que deben exponer argumentos muy convincentes para justificar el gasto del dinero de los accionistas en iniciativas de inversión social en la comunidad.

No obstante, los resultados de estudios recientes parecen ofrecer argumentos firmes que avalan la inversión continuada en esta importante faceta de la Responsabilidad Corporativa. Bien gestionado, un programa de actividades de inversión en la comunidad puede producir beneficios comerciales que superen con creces los gastos generados. En concreto, parece que los programas de Voluntariado Corporativo (VC) son una vía claramente rentable para ayudar a los empleados a desarrollar habilidades y competencias pertinentes para el negocio, mientras que a su vez aportan beneficios a la sociedad.

El desarrollo de habilidades a través del VC, a estudio

La publicación *Volunteering. The Business Case*, realizada por Corporate Citizenship en nombre de la Corporación Municipal de Londres, refleja los resultados de una investigación sobre el aprendizaje y la evolución de 550 voluntarios de 16 empresas líderes¹. Estos voluntarios participaron en un amplio abanico de actividades, sobre todo en colegios y facultades, que iban desde actuar como tutores para estudiantes hasta asumir papeles de liderazgo como directores de escuela.

Uno de los hallazgos principales del estudio es que el voluntariado ayuda a los empleados a aprender y desarrollar una amplia gama de habilidades y competencias asociadas a su actividad profesional. La mayoría de los voluntarios (entre la mitad y dos tercios) informaron de que habían experimentado un desarrollo en sus habilidades en tres ámbitos que tienen una estrecha relación con su eficacia personal: habilidades de

comunicación, habilidades como formadores y capacidad de adaptación.

Asimismo, cuatro de cada diez empleados expusieron que habían desarrollado un conjunto de competencias que guardaban mayor relación con su eficacia en la labor de gestión. Estas habilidades incluían influir y negociar, trabajar en equipo, liderar, planificar, y organizar y resolver problemas.

Es importante destacar que este proceso de desarrollo de habilidades se produjo en todos y cada uno de ellos. Los voluntarios que participaron en el estudio provenían de todos los niveles, desde recién graduados hasta vicepresidentes y socios.

Además, se desvela que no se trata tan solo de una cuestión de recursos. La naturaleza del apoyo ofrecido a los voluntarios varía según la empresa. Mientras que unas ofrecieron compensaciones un tanto generosas (hasta cuatro días de vacaciones pagadas al año para realizar actividades de voluntariado), otras tenían un enfoque más informal y ad hoc. Incluso las empresas con inversiones más modestas en programas de VC detectaron mejoras considerables en el desarrollo de habilidades de sus voluntarios.

Un lector desconfiado podría llegar a la conclusión de que es más probable que los voluntarios que han invertido tiempo y esfuerzo afirmen que éste ha estado bien invertido y que han aprendido de la experiencia. Sin embargo, se debe hacer hincapié en que se ha ido más allá de los informes de mejora que cada voluntario realizó sobre sí mismo. El estudio preguntó a los directores si también habían observado el desarrollo de habilidades que sus empleados afirmaban haber experimentado. El dato revelador es que el 86% de los directores de los empleados voluntarios creen que estos adquieren habilidades útiles de su experiencia de voluntariado.

Asimismo, se preguntó a los directores de Recursos Humanos de estas mismas empresas si las habilidades adquiridas por los empleados voluntarios eran pertinentes para el negocio. De nuevo, la respuesta fue abrumadoramente positiva. Las empresas indicaron que están invirtiendo en la actualidad considerables recursos en formación para desarrollar estas mismas habilidades y competencias entre sus empleados.

El 86% de los directores de los empleados voluntarios creen que éstos adquieren habilidades útiles de su experiencia de voluntariado

¹ Aviva, Bank of America Merrill Lynch, Deutsche Bank, Ernst & Young, Nomura o Santander, entre otras. *Volunteering – The Business Case*, 2010.



4 factores clave para el desarrollo de habilidades

En vista de estos resultados, es importante considerar la forma en que la que el VC ayuda a que las personas desarrollen habilidades y competencias. Los participantes en el estudio detectaron cuatro factores principales que influyen en gran medida en el proceso de desarrollo de habilidades:

- Estar expuesto a un nuevo entorno
- Tener la oportunidad de interactuar con un grupo más amplio de personas
- Asumir un papel de liderazgo
- Desarrollar empatía y comprensión

El mensaje general queda claro. El carácter empírico del aprendizaje tiene un gran potencial en el desarrollo de habilidades. El voluntariado requiere que los empleados se aparten de sus funciones de trabajo habituales y entablen relación con personas que tienen una visión del mundo muy distinta a la suya. Los empleados explican que salir de su “zona de confort” es enormemente útil tanto para desarrollar sus habilidades como para transmitir las cuando regresan a sus puestos de trabajo.

Una forma muy sencilla pero directa de ilustrar este punto son las palabras textuales de un empleado que trabajó como voluntario en un colegio de la zona. Afirmó, llanamente, lo siguiente: *“Hacer una presentación ante treinta adolescentes aburridos agudizó mis habilidades para realizar presentaciones en público y mejoró mi capacidad de interactuar con otras personas”*.

Cualquiera que se haya enfrentado a un reto así entenderá el potencial de desarrollo de tal situación. El hecho es que los proyectos de VC ofrecen una vía para el desarrollo y la transmisión de habilidades que ninguna forma convencional de aprendizaje en el aula, curso o máster, podría igualar.

Por otro lado, el voluntariado ofrece a los empleados una oportunidad de asumir el liderazgo y aprender del proceso que probablemente no podrían tener en su trabajo diario:

“El voluntariado me dio la oportunidad de trabajar en un equipo de personas que tenían cargos superiores al mío y me demostraron que contaba con todas las capacidades y habilidades necesarias... ¡e incluso con más en algunos casos! Aprendí a ponerlas en práctica y reforzarlas, y a tener confianza para convertirme en líder de un equipo en un entorno seguro que generó y aumentó mi autoconfianza de forma exponencial”.

«Hacer una presentación ante treinta adolescentes aburridos agudizó mis habilidades para realizar presentaciones en público y mejoró mi capacidad de interactuar con otras personas»

Cita de un voluntario corporativo. Volunteering. The Business Case. Corporate Citizenship, 2010

Integración de Recursos Humanos y RSC en la gestión del VC

Una lección importante extraída de “Volunteering. The Business Case” es que si las empresas desean aprovechar el potencial del voluntariado como vía para el aprendizaje y el desarrollo, deben gestionar el proceso del modo adecuado. Debe existir un vínculo claro y una relación de trabajo sólida entre los jefes de Recursos Humanos y los encargados de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en la empresa. En concreto, los resultados destacan la importancia de integrar las actividades de voluntariado en los procesos generales de evaluación y desarrollo de Recursos Humanos. Se presentan aquí dos aspectos diferenciados.

Primero, antes de comenzar el proyecto de VC, es importante concienciar al empleado de que se trata de una oportunidad de desarrollo de sus habilidades. Esto implica informarle adecuadamente sobre las metas y objetivos que la empresa espera lograr, los resultados que la organización benéfica espera conseguir, y las mencionadas oportunidades de desarrollo de habilidades a las que el voluntario corporativo puede optar.

El segundo aspecto de integración involucra una valoración y un proceso de evaluación formales al finalizar el proyecto de VC. El estudio muestra que la mayoría de las personas cuyas actividades de voluntariado formaban parte del proceso de evaluación coinciden en que la experiencia les ha ayudado a tener un mejor rendimiento en el trabajo. En otras palabras, se genera un círculo eficaz al introducir de forma explícita el desarrollo de habilidades tanto en el comienzo de la acción como a su término, ya que se refuerza el potencial de aprendizaje.

Los proyectos de voluntariado son un método muy rentable para desarrollar una serie de habilidades y competencias generalizadas y pertinentes para el negocio

Por tanto, si el VC realmente es capaz de ofrecer estos beneficios en aprendizaje y en desarrollo, la pregunta es: ¿cuál podría ser el coste de incorporar este enfoque de desarrollo de habilidades a los programas de VC? El estudio mencionado profundiza sobre cómo calcular el gasto en términos de tiempo dedicado a gestión, gastos de voluntarios o costes adicionales, como podrían ser las comisiones a intermediarios que identifican potenciales ONG socias, entre otros.

Basados en datos de las dieciséis empresas que participaron en el estudio, se determinó que el coste medio para realizar un programa de VC bajo este enfoque fue de 483 euros (381 libras) por persona al año. Por el contrario, los datos de un estudio realizado en Reino Unido sobre los gastos en formación muestran que, de media, ascienden a 1.772 euros (1.400 libras) por empleado al año².

Partiendo de estos datos, se puede afirmar con toda rotundidad que los proyectos de VC son un método muy rentable para desarrollar una serie de habilidades y competencias generalizadas y pertinentes para el negocio.

Unos beneficios que trascienden al negocio

Si bien los beneficios económicos que se derivan del potencial de aprendizaje y de desarrollo del voluntariado son importantes, no se deben olvidar los beneficios comerciales en términos más amplios.

Según la investigación, la mayoría de los voluntarios se sintieron más seguros en una serie de parámetros, como la autoconfianza, la sensación de bienestar y felicidad, y el orgullo de pertenencia y compromiso con la empresa. En concreto, como resultado de su experiencia, entre dos tercios y tres cuartos de los participantes afirmaron tener:

- Mayor compromiso con la empresa
- Mayor motivación
- Más orgullo por su actividad profesional
- Mayor satisfacción laboral

“No importa lo malo que esté siendo el día, una vez has estado haciendo voluntariado en el colegio, vuelves mucho más feliz y puedes trabajar de forma más productiva por la tarde”.

*Cita de un voluntario corporativo.
Volunteering. The Business Case. Corporate
Citizenship, 2010*

De esta forma, se materializa la idea de que el VC no sólo beneficia a la persona que está ayudando a otros directamente. También deben reconocerse los beneficios en términos de reputación empresarial asociados al VC. Es reconocido que, en el entorno actual, una empresa necesita que la consideren un buen ciudadano corporativo. Invertir directamente en la comunidad local donde trabaja es una de las formas más obvias de demostrar compromiso con la RSC. Se ponen de relieve al menos tres temas comunes al considerar los beneficios comerciales relacionados con la inversión en la comunidad:

- Gestión de riesgos. Existen una serie de problemas que pueden amenazar el valor, la viabilidad y la sostenibilidad futura de una empresa. A pesar de que muchos de estos problemas están relacionados con problemas de responsabilidad corporativa de mayor espectro, la manera en que la empresa cumple sus responsabilidades sociales y medioambientales puede impactar en su ‘licencia para operar’.
- Reputación de la marca. Las cuestiones que rodean a la marca suelen estar asociadas a procesos complejos mediante los cuales los consumidores toman sus decisiones de compra. Parte de este proceso es la experiencia directa de comportamiento de una empresa en su comunidad local, que puede ser un potente factor que influye en si alguien se siente identificado o no con una empresa.
- Impacto en los trabajadores. Existen numerosas evidencias que demuestran una vinculación directa entre la retención de los empleados y su percepción de que su empresa o empleador es socialmente responsable. Como el estudio de Corporate Citizenship pone de manifiesto, el VC genera un impacto positivo en la moral y la motivación del personal. Varios participantes explicaron que “sentirse bien” es algo que se transmite positivamente en el trabajo.

Por último, y quizá como punto más importante, están los beneficios sociales positivos y reales que emanan de las habilidades, la experiencia y los conocimientos que las organizaciones benéficas obtienen de los voluntarios. Obviamente, esto supone un enorme impacto para todas las partes involucradas. Es vital que no se olviden estos puntos de impacto social positivo al valorar los costes y beneficios de organizar un programa de VC.

² “Ambition 2020”, de la Comisión del Reino Unido para Empleo y Habilidades, 2009.



Perspectivas del VC

Al mirar hacia el futuro, las perspectivas financieras son relativamente sombrías: probablemente surgirán grandes retos empresariales debido a que el clima económico sigue siendo incierto. En este entorno, las empresas sólo tendrán éxito si toman decisiones de inversión sensatas.

En la esfera empresarial, está concebido que recortar en gastos es la forma más sencilla de obtener un ahorro inmediato, mejorar los resultados y garantizar que el negocio mantenga su competitividad a corto plazo. Sin embargo, los líderes empresariales sabios también valoran que el control de costes debe gestionarse con cuidado para evitar consecuencias no intencionadas y perjudiciales a largo plazo.

Algunas decisiones de inversión, incluida la prestación de apoyo específico y sistemático a las comunidades donde trabaja su empresa, pueden contribuir de manera importante pero indirecta en sus resultados. Un programa de inversión en la comunidad mediante VC debería partir de sus objetivos empresariales y recurrir a las competencias clave de su empresa.

Aprovechar las habilidades, energía y entusiasmo de los empleados para marcar una diferencia positiva en la comunidad no solo mejora la reputación de la empresa, sino que genera beneficios reales en lo que al desarrollo de habilidades y mejora de la moral se refiere.



LARS MAYDELL | EGON ZEHNDER INTERNATIONAL

Los directivos del mañana y el VC para el Desarrollo

El VC para el Desarrollo como herramienta para la creación de líderes con visión global

Lars Maydell, en su calidad de director del área de Tecnología Global y Comunicación y Servicios y Sostenibilidad para Egon Zehnder International, es responsable en todo el mundo de los proyectos de búsqueda y evaluación de competencias de directivos. Anteriormente trabajaba para las consultoras Berliner Beratungsdienste y Arthur D. Little International. Maydell estudió Ingeniería de Medio Ambiente y Gestión de Aguas en la Universität für Bodenkultur de Viena y realizó un Master en Administración de Empresas (MBA) en la Rotterdam School of Management.

La consultora Egon Zehnder International nació en Zurich (Suiza) en 1964, y rápidamente se expandió por el resto de Europa. En la actualidad, cuenta con un equipo de más de 400 consultores y opera en 38 países.

El autor señala cuáles son los principales beneficios que el VC para el Desarrollo aporta en la formación y desarrollo de los directivos, partiendo de que su gran potencial transformados se basa en que es un tipo de VC intercultural y que separa radicalmente a los voluntarios de su zona de confort conocida. Asimismo, el ensayo señala el perfil de directivo que más puede beneficiarse de estas experiencias, presentando qué entorno y gestión deben darse y cuál debe ser el papel y enfoque del departamento de recursos humanos para que los programas de VC para el Desarrollo cumplan sus objetivos de desarrollo de este grupo de empleados.

RESUMEN

Este ensayo muestra por qué y cómo el Voluntariado Corporativo (VC) para el Desarrollo puede transformarse en una herramienta para desarrollar las habilidades que el actual contexto empresarial demanda de sus líderes y directivos.



LARS MAYDELL

Entender los mercados internacionales significa entender diferentes culturas; la gestión de un equipo culturalmente diverso requiere inteligencia emocional y una sensibilidad muy ajustada para actuar ante las diferencias.

Directivos y líderes

Las empresas cada vez son más conscientes de que las exigencias a las que se ve sometido el equipo directivo están cambiando de manera radical y de que tienen que redefinir su concepto de liderazgo a largo plazo. En un contexto caracterizado por la crisis económica y financiera global, pero también y, en especial, por la desconfianza hacia el mundo de los negocios, aquellos que ocupan los puestos más altos de las empresas tienen que hacer frente a nuevas reglas y nuevas exigencias respecto a sus habilidades y experiencia.

En un contexto de globalización, en el que muchos mercados están en vías de integración, se espera que los directivos hagan gala de un elevado grado de sensibilidad intercultural

Un reto importante consiste en recuperar la confianza pública hacia las empresas y sus dirigentes, ya que se ha visto quebrantada como consecuencia de la crisis económica y financiera. En un contexto de globalización, en el que muchos mercados están en vías de integración, se espera que los directivos hagan gala de un elevado grado de sensibilidad intercultural.

En su posición como líderes, han de mostrar una disposición de ánimo y la capacidad que les permita participar en áreas y cuestiones con las que no están familiarizados, superar los confines de su campo de operaciones y poner en tela de juicio su propia visión de la realidad. Al mismo tiempo, resulta claro que la joven y prometedora generación de empleados de “alto potencial” -los principales agentes del futuro- también está planteando nuevas exigencias a sus empresas. Los incentivos materiales son muy importantes pero, para esta generación, encontrar un trabajo gratificante y significativo es una de las principales prioridades a la hora de analizar sus opciones laborales.

El desarrollo de directivos, que muchas empresas gestionan a través de un departamento creado específicamente a tal fin, se va adaptando gradualmente a estas nuevas competencias, funciones y exigencias. El Voluntariado Corporativo (VC) es un instrumento muy adecuado para hacer frente a estos retos, y ya está siendo utilizado con éxito por algunas empresas. Obviamente, el compromiso con el voluntariado no es nada nuevo: lleva muchos años siendo un elemento consolidado tanto del mundo laboral como de la sociedad en términos más generales. No obstante, en la actualidad tiene un nuevo rostro y se está utilizando de una manera más selectiva y enfocada a objetivos muy concretos.

Hoy en día, muchas empresas están ofreciendo programas de VC a disposición de una gran parte de su plantilla, respondiendo a diversas motivaciones: mejorar las competencias sociales de sus empleados; fomentar el desarrollo de directivos; reforzar el perfil de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de la empresa; prestar apoyo a organizaciones sin ánimo de lucro, etc. Sin embargo, cada empresa aborda esta tarea de apoyar el compromiso social de sus empleados de formas radicalmente diferentes. Los ejemplos van desde las concesiones periódicas de tiempo libre para que los empleados dediquen unas cuantas horas a trabajar en un proyecto del vecindario, a través de iniciativas en las que los grupos dedican una jornada completa a un proyecto, hasta misiones que suponen que los empleados pasen varias semanas desplazados en otra parte del mundo.

Cuanto más extrema es la misión y más aleja a los voluntarios de su rutina cotidiana, más probable es que estos voluntarios se encuentren con experiencias que pongan en tela de juicio y transformen sus pautas de comportamiento y sus percepciones del entorno de trabajo.

Y cuando su misión concluye, se enfrentan al reto de integrar esas experiencias frecuentemente inesperadas y poco convencionales en sus vidas laborales cotidianas. Ese proceso es una excelente preparación para asumir una función de liderazgo dentro del actual entorno empresarial

No obstante, algo que se admite de forma generalizada es que cuanto más extrema es la misión y más aleja a los voluntarios de su rutina cotidiana, más probable es que estos voluntarios se encuentren con experiencias que pongan en tela de juicio y transformen sus pautas de comportamiento y sus percepciones del entorno de trabajo. Y así es precisamente como se puede utilizar el VC para el Desarrollo a modo de herramienta eficaz de desarrollo de habilidades directivas.

Los voluntarios pasan tiempo trabajando en un entorno social con el que no están familiarizados, inmersos en un tipo de vida muy diferente. De este modo, cuando su misión concluye, se enfrentan al reto de integrar esas experiencias frecuentemente inesperadas y poco convencionales en sus vidas laborales cotidianas. Ese proceso es una excelente preparación para asumir una función de liderazgo dentro del actual entorno empresarial, culturalmente diverso y cada vez más interconectado. Este capítulo describe cómo el VC para el Desarrollo puede prestarse como instrumento de desarrollo de las competencias de los altos directivos que complementa a herramientas más convencionales, tales como el mentoring y el trabajo en proyectos estratégicos.



La competencia global como criterio de excelencia

¿Qué competencias necesitan los altos directivos en una economía cada vez más interconectada, compleja e incierta? En la actualidad, cada vez es más improbable que la creatividad emprendedora quede limitada a la alta dirección, y es más probable que esté distribuida por el resto de empleados de la empresa o incluso fuera de su perímetro, en otros ámbitos y lugares que obligan a los empleados a salir de su zona de confort y a adentrarse en territorios desconocidos, para descubrir nuevos escenarios.

Entender los mercados internacionales significa entender diferentes culturas; la gestión de un equipo culturalmente diverso requiere inteligencia emocional y una sensibilidad muy ajustada para actuar ante las diferencias. El moderno mundo empresarial, por lo tanto, necesita personas que tengan no sólo conocimientos formales de gestión y experiencia relevante (adquiridos de forma convencional en escuelas de negocio, sus propias organizaciones o en los mercados internacionales tradicionales) sino también, en términos más generales, capacidad para apreciar mundos diferentes, personas que adopten una perspectiva más amplia que no se limite a su propio departamento o empresa y que tengan capacidad para abordar la diversidad cultural.

Hoy en día se espera que los líderes empresariales sean ejemplo de responsabilidad ética; la crucial importancia de esta expectativa queda claramente de relieve en la investigación llevada a cabo por el International Central European Institute sobre los puntos de vista y las motivaciones de las empresas austriacas que se involucran en la RSC. Los investigadores encuestaron a más de 1.000 ejecutivos responsables de tomas de decisiones en Austria, y los resultados revelan que los encuestados consideran que los valores de 'justicia', 'confiabilidad' y 'modestia' son los mayores desafíos de gestión. Por otra parte, la competencia social que abarca todos estos aspectos es el criterio principal a la hora de evaluar la excelencia en los altos directivos internacionales.

Sin embargo, aquellos cuya carrera profesional ha estado resguardada en las torres de marfil de universidades de élite y de los niveles jerárquicos superiores de las empresas no serán los que estén necesariamente en mejores condiciones para asumir una función de liderazgo en el mundo actual, rápidamente cambiante, interdisciplinar y culturalmente diverso. Los empleados de alto potencial están llegando a la alta dirección en etapas cada vez más tempranas de su carrera profesional, y aunque disponen de excelentes capacidades técnicas, no siempre cuentan con la experiencia y el contacto adecuado con otras realidades sociales y otras culturas. Y aunque muchos de ellos

no tienen parangón desde el punto de vista de la rapidez de reacción y la eficiencia, no siempre han tenido la oportunidad de aprender a dar un paso atrás, a poner en tela de juicio sus propias actitudes, a tender puentes a otros mundos, y a aventurarse fuera de los caminos trillados.

Estas personas se beneficiarán de un reto que las saque de su entorno habitual, ya sea en su país o en el extranjero, que las coloque frente a frente con una realidad social diferente donde se haga posible el uso de su pericia para realizar una valiosa aportación. Cuando los empleados que han vivido una experiencia de VC para el Desarrollo regresan a su realidad cotidiana, suelen reflexionar sobre lo aleccionadora que ha sido la experiencia: han aprendido a ser más modestos, afirman, y han descubierto inesperadamente una nueva ecuanimidad. A menudo se ven sorprendidos por el grado de alienación cultural y diversidad social que se han encontrado, y hablan de una recién descubierta conciencia de respeto y responsabilidad social. Se han encontrado ante profundas desigualdades en materia de educación, pobreza o con condiciones de vida aparentemente desastrosas. Han tenido que hacer gala de toda la flexibilidad y mentalidad creativa de la que son capaces para poder familiarizarse con procesos de trabajo, prioridades y niveles de educación y formación que no guardan relación alguna con todo aquello que conocían. Algunos afirman que tras su experiencia de VC para el Desarrollo saben lo que realmente es importante, y citan 'la justicia' y 'la solidaridad'.

Las personas que han pasado algún tiempo afrontando sus responsabilidades sociales, y que han estado dispuestas a participar en experiencias con las que no estaban familiarizadas, adoptan una visión diferente de la actividad emprendedora y se sienten más cómodas ante el cambio

Las personas que han pasado algún tiempo afrontando sus responsabilidades sociales, y que han estado dispuestas a participar en experiencias con las que no estaban familiarizadas, adoptan una visión diferente de la actividad emprendedora y se sienten más cómodas ante el cambio. Han visto cómo se desarrollan y eclosionan sus capacidades en un entorno completamente nuevo, una experiencia que ni siquiera las mejores universidades o las empresas más destacadas les pueden proporcionar.

LUNES 02/01/2012 12:37:33 HORAS
www.elmundo.es

La solidaridad incrementa la inteligencia emocional de los directivos

La mayoría de los que colaboraron en proyectos humanitarios en el tercer mundo, ganaron en empatía, flexibilidad y sociabilidad

Los directivos que pasan algunos meses en países en vías de desarrollo, trabajando en proyectos humanitarios, **se vuelven líderes más responsables**. Esta es la principal conclusión que se desprende de un estudio realizado por Nicola Pless y Thomas Maak, profesores de Esade, y publicado en el 'Journal Academy of Management Learning and Education'. Los autores del estudio indican que estar en contacto directo con **situaciones relacionadas con la pobreza transforma profundamente el estilo de gestión** de los líderes y mejora sustancialmente sus habilidades para el liderazgo una vez que regresan a su país.

En concreto, el 80% mejoraron en inteligencia emocional y ganaron en empatía, flexibilidad y sociabilidad. Los investigadores han aplicado **métodos cuantitativos y cualitativos para observar a todos los participantes del proyecto 'Ulysses'**, un programa de desarrollo del liderazgo que lleva a cabo Price Waterhouse Coopers y que implica enviar equipos de directivos a países en vías de desarrollo para trabajar con ONG, emprendedores sociales y organizaciones internacionales. Los participantes en el programa **se vieron envueltos en experiencias de trabajo en equipo** y fueron retados a trasladar su conocimiento empresarial y su pericia a proyectos que tienen

como objetivo reducir la pobreza, tratar los aspectos medioambientales y mejorar la salud de las personas.

En esta investigación **han participado 70 directivos** de empresas de EEUU, Centroamérica, Europa y sudeste asiático, que han participado durante un **período de dos meses en proyectos solidarios** en Namibia, Kenia y Camerún (ONG para la reducción del impacto social y económico del sida), Zambia (ONG de desarrollo agrícola), Madagascar (UNDP, proyecto de guía a emprendimiento empresarial), Eritrea (UNDP, prevención y recuperación minera) y en Ghana (ONG de atención a la salud mental). Para el estudio del programa 'Ulysses' los investigadores han hecho entrevistas cualitativas y cuantitativas antes y después de sus viajes con **parámetros científicos para observar los cambios** en los conocimientos, valores y actitudes a nivel profesional y personal de los directivos que han participado.

CAMBIO DE ACTITUD

En todos los campos establecidos relevantes para un liderazgo global y responsable se percibe un **incremento en los conocimientos o cambios de actitud respecto a la visión** o manera de ver las cosas, hablar y comportarse antes de sus experiencias. Casi todos los participantes, más

del 90%, **ganaron en conocimiento y conciencia sobre la situación mundial** en temas sociales, sanitarios o medioambientales y se convirtieron también en más conscientes de la gran responsabilidad de los directivos de empresas en el mundo.

El 91% son más conscientes del papel de las empresas en la sociedad y de la responsabilidad de sus líderes, y el **75% cambian su posición en estándares como la justicia social y distributiva**. Además incrementaron su creencia en la importancia de valores como respeto, tolerancia, integridad u honestidad. Igualmente, se perciben importantes cambios en el comportamiento o actitud personal.

"Las observaciones indican que, a su regreso, **todos los participantes** en el programa 'Ulysses' se vuelven más responsables socialmente, más empáticos, **más respetuosos, más tolerantes** y, además, desarrollan una mayor conciencia de sus propios prejuicios y **aprenden a posponer sus juicios**", indicó la investigadora de Esade Nicola Pless, experta en psicología organizativa y gestión de personas. "También desarrollan unas determinadas actitudes de liderazgo, como una conciencia moral, unos valores más fuertes y una mentalidad global".



Piedras angulares para el VC basado en el desarrollo de competencias

No obstante, para lograr que los programas de VC para el Desarrollo sirvan también al desarrollo de directivos, es necesaria una cuidadosa planificación y organización. En este aspecto, los departamentos de Recursos Humanos tienen que entender bien lo que hace falta y abordar los programas de manera sistemática: un enfoque despreocupado conlleva un riesgo demasiado grande de que los programas terminen siendo experiencias frustrantes para ambas partes.

A continuación se describen algunos de los elementos que debe tener un programa de VC para el Desarrollo para que tenga éxito en materia de desarrollo de directivos:

1. El grupo meta. Si los programas de VC basados en el desarrollo de competencias se dirigiesen a toda la población directiva de una empresa, sería poco probable que materializasen todo su potencial e incluso podrían resultar contraproducentes. Para que el efecto de desarrollo de habilidades directivas sea eficaz, esta herramienta debe dirigirse específicamente a las personas que se considera - y que ya han demostrado - que tienen potencial para formar parte de la alta dirección.

El objetivo de este tipo de programas nunca debería ser la formación básica: éstos son mucho más adecuados para estimular y perfeccionar las capacidades de los directivos que ya tienen alguna experiencia de compromiso social. La experiencia de Egon Zehnder International¹ ha puesto de manifiesto que los mejores candidatos para este tipo de programas suelen tener poco más de treinta años, ya han demostrado aptitudes en funciones iniciales de liderazgo, cuentan con los conocimientos prácticos de gestión necesarios, y tienen un adecuado nivel de experiencia laboral. Los candidatos que ya han demostrado que pueden ser flexibles, tolerantes y audaces, cumplen con el perfil de personalidad necesario. Con seguridad, este grupo será el más beneficiado de una experiencia de VC para el Desarrollo.

2. El compromiso con la misión social y las competencias técnicas. También es importante evitar que el compromiso mostrado por los voluntarios se disipe; ese compromiso debe ser aprovechado para hacer una aportación válida a la organización sin ánimo de lucro correspondiente. Esta es

la principal fuente de satisfacción y de nuevas actitudes positivas que los voluntarios adquieren en estos programas, y es precisamente lo que hace que este tipo de experiencias resulten atractivas no sólo para las empresas, sino también para sus asociados sin ánimo de lucro. No tiene sentido encomendar a un experto una misión fuera de su campo de especialización. Los programas de VC para el Desarrollo no consisten en compromisos imprecisos, sino en permitir que los voluntarios utilicen sus conocimientos profesionales para realizar aportaciones relevantes.

Sin lugar a dudas, también es fundamental que las empresas evalúen en qué medida el campo de trabajo seleccionado (o actividad social en la que el voluntario se integra) puede ayudar a los voluntarios a desarrollar las competencias identificadas: no todas las áreas tendrán una perfecta "adaptación social" para el voluntario, y algunos campos encajan mejor que otros para ayudar al voluntario a mejorar competencias específicas. Para que puedan tomar decisiones en casos prácticos concretos, los departamentos de Recursos Humanos tienen que evaluar de antemano cuáles son las capacidades y las cualidades personales que mejor se adaptan a las organizaciones y misiones específicas. Por otra parte, en la etapa de selección es importante conseguir la participación de los potenciales voluntarios, de modo que se puedan tomar en consideración de forma transparente sus puntos de vista, intereses, esperanzas e inquietudes.

3. Preparación. Es de vital importancia que tanto las organizaciones sin ánimo de lucro como los voluntarios reciban una cuidadosa preparación para colaborar juntos. Esta preparación no sólo abarca aspectos tales como los preparativos de viaje y alojamiento, sino que se refiere también a sentar las bases de lo que ambas partes van a hacer. Por ejemplo, se ha demostrado que es muy útil utilizar expedientes informativos que den a ambas partes la oportunidad de familiarizarse con el proyecto y de asegurarse de que se ponen en marcha de inmediato cuando el trabajo comience. Este tipo de preparación meticulosa aumenta significativamente la probabilidad de que la cooperación resulte satisfactoria y significativa para ambas partes y, asimismo, reduce el riesgo de frustración.

4. Localización y duración de la misión. Las misiones deben prolongarse durante un mínimo de entre cinco y seis semanas. Si organizamos misiones más cortas, se corre el riesgo de que un proyecto de cooperación se convierta en una mera visita

¹ Egon Zehnder International es una consultora especializada desde 1964 en liderazgo en las organizaciones y el reclutamiento de profesionales para la alta dirección.

relámpago. No obstante, no existe una solución única para todos, ya que hay infinidad de particularidades en relación a la vida personal y al distanciamiento del voluntario respecto de su vida familiar y entorno de trabajo. Los gestores de Recursos Humanos encargados del desarrollo de directivos deben diferenciar entre distintos niveles de misiones, dividiéndolas, por ejemplo, en bloques de un mes, y adoptando decisiones individuales sobre esta base. Sin embargo, el principio general es que hay que sacar a los voluntarios de su zona de confort: sólo entonces pueden involucrarse realmente con las realidades sobre el terreno y formar parte de la comunidad local, aunque sólo sea de forma temporal.

5. **Respaldo del consejo de administración, grupo directivo y propietarios.** Cuando están basados en el desarrollo de competencias, el respaldo a las acciones de VC para el Desarrollo suele venir proporcionado por el departamento de Recursos Humanos y los responsables de departamento, quienes apoyan a los voluntarios permitiéndoles que temporalmente puedan dejar de lado sus responsabilidades en la empresa, y quienes les ayudan en el proceso de regreso. No obstante, también es fundamental que el equipo de alta dirección preste su apoyo personal al programa de VC. Esto es esencial si se desea que el programa no se considere como una iniciativa aislada, sino que se visualice como un auténtico proyecto empresarial reconocido y respaldado por las más altas instancias de la empresa. El respaldo personal de la alta dirección hacia los valores exhibidos por los voluntarios puede constituir la base de un modelo para la cultura empresarial y la gestión de la organización.
6. **Reporte.** Es fundamental que el programa de VC para el Desarrollo incluya de forma sistemática la elaboración de un informe ejecutivo después de la misión de voluntariado. Esto proporciona a ambas partes un marco de reflexión sobre el éxito de la actividad de voluntariado. Debe abarcar cuestiones tales como lo que ha aprendido el voluntario, qué aportación ha sido capaz de realizar, si se han cumplido las expectativas de la organización sin ánimo de lucro, y cuáles han sido los puntos fuertes y los puntos débiles de la colaboración, entre otras.

Una relación ganar-ganar

Como se ha mencionado con anterioridad, cuando los programas de VC basados en el desarrollo de competencias están cuidadosamente diseñados y supervisados, la colaboración que entrañan puede reportar ventajas sustanciales. Las empresas pueden utilizarlos para mejorar las competencias de sus altos directivos, y al mismo tiempo para promover una cultura corporativa cosmopolita, respetuosa y flexible, orientada en torno a los valores sociales. Esto permite desarrollar una cultura de gestión empresarial en plena sintonía con lo que actualmente se demanda a los líderes.

Las organizaciones sin ánimo de lucro también se pueden beneficiar del tiempo y el esfuerzo que se ofrece a través de los voluntarios, aprovechando sus conocimientos técnicos profesionales y su experiencia especializada. Lo que a la organización sin ánimo de lucro le costaría mucho tiempo, esfuerzo y dinero lograr, se puede conseguir con rapidez y de forma adaptada a sus necesidades, gracias a la colaboración voluntaria de experimentados especialistas. Por ejemplo, los consultores de Egon Zehnder han tenido una experiencia muy positiva al prestar apoyo a organizaciones sin ánimo de lucro. A raíz de esta colaboración han logrado crear una serie de equipos eficientes y con un adecuado equilibrio de habilidades como parte de su estrategia de desarrollo de directivos.

Por otro lado, con independencia de su área de especialización, los voluntarios aportan una perspectiva nueva a las ONG y, en la mayoría de los casos, abren a sus asociados sin ánimo de lucro posibilidades y soluciones inesperadas. Por ejemplo, es muy posible que estos voluntarios tengan una opinión diferente acerca de los motivos por los que se ha instalado el “cansancio de los donantes” respecto a la de los profesionales de las ONG que llevan muchos años recaudando fondos.

Asimismo, las organizaciones sin ánimo de lucro también pueden aprovechar para dar a conocer su entidad y su causa a un público nuevo, como son los clientes y otros stakeholders relacionados con la empresa. En este sentido, puede beneficiarse al asociar su imagen a una firma o marcha que cuente con el reconocimiento y buena imagen ante estos públicos.



Del mismo modo, dar a conocer a la sociedad que una entidad líder da respaldo, a través de la cesión de tiempo a sus profesionales, a ONG que luchan en causas como la pobreza, emite un potente mensaje de que hay que tomarse más en serio a estas organizaciones y su labor.

Sin duda, hay grandes ventajas para aquellas empresas que estén dispuestas a participar en el VC para el Desarrollo, basado en la creación de habilidades. Las empresas demuestran que la RSC se puede

traducir en algo concreto, con beneficios tangibles y susceptibles de medición. Gracias al VC para el Desarrollo se tienden puentes entre mundos que, supuestamente, tienen muy poco en común, y que tradicionalmente han tenido una opinión estereotipada entre sí. Además, al vincular la participación social con el desarrollo específico de competencias, se consigue que el VC se convierta en un medio eficaz para reforzar la cultura de liderazgo y desarrollo empresarial sostenible.

CASOS



CASO GLAXOSMITHKLINE

PULSE para cambiar el mundo

Desarrollo profesional, desarrollo de equipo y cooperación al desarrollo

Juneja había tenido una semana dura. A principios de enero comenzaba un nuevo ciclo de proyectos PULSE, el programa de Voluntariado Corporativo del gigante farmacéutico GlaxoSmithKline (GSK). Era el tercer año consecutivo que GSK enviaba a un grupo de empleados a aplicar sus conocimientos en un entorno de trabajo muy diferente al suyo: ONG en países en desarrollo o, si lo preferían, en los alrededores de su lugar de trabajo habitual. Todos los proyectos tenían en común que las ONG constituidas en organizaciones socias actuaban principalmente en el sector sanitario o de infraestructuras sanitarias. Mediante PULSE, GSK ayudaba a mejorar la prestación de servicios sanitarios allá donde fuera viable y necesario, por todo el mundo.

La propia Juneja llevaba formando parte del equipo de coordinación de PULSE un año y medio. Como experta en marketing y comunicación, era responsable de concienciar sobre la “marca” PULSE, al igual que había hecho con las marcas de consumo más populares de GSK en el pasado.

El consejero delegado de la empresa, Andrew Witty, había anunciado una fase de fusión cuando lanzó el programa en 2009. GSK había pasado por muchas fusiones en los años previos, lo que había dado lugar a una plantilla de trabajadores muy diversificada. Por consiguiente, se suponía que PULSE era el principal motor de una estrategia que, en esencia, pretendía asentar una cultura corporativa común, basada en valores, en todos los empleados: “una GSK” para todos. Huelga decir que el espíritu de PULSE, por tanto, debía llegar a todos y cada uno de los empleados a todos los niveles.

A su manera, Juneja tenía una ambición incluso mayor. Su visión integral, muy acorde con el objetivo de Witty, era que PULSE se convirtiera en una de las marcas icono que GSK había creado en el pasado. Mientras preparaba a los últimos voluntarios para su partida, pensaba: ¿qué podría aportar, desde el departamento de comunicación, para conseguir que el programa fuese un icono? ¿Podría ayudar su estrategia de comunicación a mejorar todo el programa en este sentido? ¿Qué implicaciones tenía esto para su estrategia actual?

Acerca de la empresa

En 2012, GSK era la tercera empresa farmacéutica más grande del mundo en términos de ingresos, tras Johnson & Johnson y Pfizer. Ese mismo año, la facturación total de GlaxoSmithKline ascendía a 43.000 millones de USD. Sus oficinas centrales estaban ubicadas en Brentford, Reino Unido, en el extrarradio al oeste de Londres, mientras que sus oficinas en Estados Unidos se encontraban en Filadelfia, Carolina del Norte. GSK, en su configuración actual, se formó en el año 2000 tras una fusión entre GlaxoWellcome plc (formada tras la adquisición de Wellcome plc por parte de Glaxo plc) y SmithKline Beecham plc (de la fusión de Beecham plc y SmithKline Beckman Corporation). En 2011, GSK contaba con más de 97.000 empleados en más de 100 países.

Las tres áreas principales de negocio eran la farmacéutica, la de vacunas y la de productos sanitarios de consumo; la primera representaba casi el 70 por ciento de la facturación total. La mayor parte de la facturación farmacéutica de GSK provenía de fármacos en el campo de la medicina respiratoria. En vacunas, GSK distribuyó 1.100 millones de dosis en 2011, de las cuales el 80 por ciento (870 millones) se destinaron a países en desarrollo. En productos sanitarios de consumo, que representaba el 19 por ciento de la facturación total del grupo, GSK se encontraba entre los primeros puestos en fármacos sin prescripción médica, salud bucodental y salud nutricional.

Las principales áreas de crecimiento en los últimos años eran las de vacunas, productos sanitarios de consumo, mercados emergentes, productos farmacéuticos y dermatología en Asia-Pacífico y Japón, que en conjunto supusieron el 54 por ciento de la facturación de 2011. Los mayores mercados de consumo continuaron siendo Estados Unidos y Europa.

LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Desde 2008, GSK ha centrado su negocio en torno a tres prioridades estratégicas:

(1) Aumentar un negocio global diversificado: GSK ha venido remodelando su negocio para capitalizar el gran potencial de crecimiento de los mercados fuera de Europa y EE. UU. Estos territorios supusieron el 38 por ciento de las ventas totales de la empresa en 2011. Tan solo los mercados emergentes generaron una facturación de 8.300 millones de USD. Asimismo, GSK se propuso maximizar las sinergias de promoción y distribución entre las secciones de productos farmacéuticos, vacunas y productos sanitarios de consumo en dichos mercados.

- (2) Proporcionar más productos de valor: GSK cambió su organigrama de I+D para mantener una línea de productos líderes en el sector que ofrecían valiosas mejoras en el tratamiento a pacientes y proveedores de servicios sanitarios. Entre otras medidas, se desechó el modelo de negocio jerárquico tradicional y se crearon grupos de científicos más pequeños y ágiles que se responsabilizaban más de la entrega de sus proyectos.
- (3) Simplificar el modelo de funcionamiento: en los últimos cuatro años, GSK había puesto en marcha un programa de reestructuración integral que tenía el objetivo de reducir la complejidad y mejorar la eficacia de las operaciones comerciales. Gracias a ello, generó unos beneficios anuales por valor de 3.400 millones de USD¹.

GSK y la Responsabilidad Social Corporativa

En los últimos años, las empresas farmacéuticas de todo el mundo han estado luchando por mantener una reputación que, en ocasiones, se ponía en tela de juicio. Esto se debía a las acusaciones de que se centraban en “enfermedades del primer mundo” y se negaban a investigar fármacos que ayudarían a luchar contra enfermedades que se dan con mayor frecuencia en países en desarrollo, como el SIDA o la tuberculosis. Otros puntos controvertidos eran el uso de lobbies, el desarrollo de fármacos y la experimentación. Por tanto, gestionar la reputación para aumentar la aceptación en las comunidades de todo el mundo resultó ser de suma importancia estratégica para la mayoría de las empresas farmacéuticas; como también lo fue para GSK. A modo de ejemplo, el grupo fue una de las pocas empresas del sector de la salud que investigó nuevas vacunas y fármacos para las tres enfermedades prioritarias de la Organización Mundial de la Salud: VIH/SIDA, malaria y tuberculosis. Por ejemplo, 2011 fue el año que marcó un punto de inflexión en la investigación de una vacuna que reduce a la mitad el riesgo de contraer malaria en niños africanos de entre 5 y 17 meses.

Más allá de la inversión continua en I+D y de los programas de investigación sobre enfermedades que afectan a los países en desarrollo, el objetivo de GSK de ser un buen ciudadano corporativo era un desafío a la vez que una tarea ingente. El núcleo de la estrategia de RSC de la empresa, que va en paralelo a la estrategia empresarial, era mejorar la calidad de la vida humana permitiendo a las personas hacer más, sentirse mejor y vivir más tiempo.

¹ Informe anual de GSK 2011.



En esencia, esto implicaba que cada decisión que GSK tomara se nutría de los siguientes valores clave: compromiso con la transparencia, respeto a las personas, muestra de la máxima integridad y prioridad en el paciente. Además, GSK creía que la empresa debía desempeñar un papel mayor y más activo a la hora de abordar los retos sociales, económicos y medioambientales del mundo.

En su conjunto, las iniciativas de RSC de GSK evolucionaron en torno a cuatro ámbitos considerados importantes para el crecimiento responsable y sostenible de la empresa: salud para todos, poniendo a disposición del público productos nuevos y consolidados en todo el mundo; inversión en sus gentes y comunidades; su comportamiento, creando una cultura basada en valores; y el planeta, lo que implicaba minimizar el impacto medioambiental de las operaciones comerciales.

PRIORIDAD A LOS PAÍSES EN DESARROLLO

En 2011, como parte de su actividad empresarial principal, GSK invirtió en nuevos fármacos y productos sanitarios para las enfermedades más acuciantes y, de esta forma, ya creaba valor para la sociedad. Otro asunto crucial fue la entrega de estos productos a aquellos que los necesitaban y no podían permitírselos. Por este motivo, durante 2011, una de las prioridades clave de GSK en el ámbito de la RSC fue aunar el éxito comercial con la formalización de nuevas asociaciones para tratar las necesidades sanitarias de los países en desarrollo, centrándose especialmente en las vacunas y en las enfermedades neumocócicas. Como resultado, ese año GSK proporcionó vacunas neumocócicas a Kenia mediante un mecanismo de financiación innovador que permitía flexibilidad en los precios dependiendo de la capacidad del país para pagar. A la vez que garantizaba el acceso sostenible a vacunas por toda África, GSK descubría nuevos mercados y materializaba nuevas oportunidades de negocio.

Asimismo, en 2011 GSK invirtió casi 6 millones de USD a través de organizaciones internacionales para el desarrollo como AMREF, Care International y Save the Children. Estas inversiones iban destinadas a apoyar la formación de trabajadores sanitarios en contacto directo con los pacientes en los países menos desarrollados. Esta iniciativa se basó en la llamada “iniciativa del 20 por ciento”, cuyo objetivo era reinvertir el 20 por ciento de los beneficios obtenidos en dichos países en su propia infraestructura sanitaria.

Otras iniciativas sociales fueron PHASE, un programa educativo de bajo coste creado en 1988 que ayudaba a reducir enfermedades asociadas a la diarrea animando a los niños en las escuelas a lavarse las manos. En 2011,

PHASE actuó en 16 países – Bangladesh, Bolivia, Brasil, India, Indonesia, Kenia, Malawi, México, Nicaragua, Perú, Filipinas, Senegal, Tayikistán, Uganda, Reino Unido y Zambia –, y llegó a más de un millón de niños y sus familias.

Del mismo modo que GSK consideraba que crear valor para las comunidades de todo el mundo era parte de su actividad principal, quería que sus empleados fueran partícipes. Por un lado, esto implicaba que los empleados comprendieran la repercusión positiva que la empresa generaba en la sociedad y que reconocieran su propia aportación. Por otro, los empleados tenían la oportunidad de comprometerse en iniciativas sociales.

INCLUSIÓN DE LOS EMPLEADOS

En GSK se animaba activamente a los empleados a participar en los proyectos de RSC de la empresa para que contribuyeran y generaran un impacto positivo, pero también para que aumentaran sus conocimientos y habilidades. Para la implicación más directa, GSK puso en marcha dos programas de Voluntariado Corporativo. De esa forma, los empleados se familiarizaban con los valores y cultura corporativos y, sobre todo, empleaban sus habilidades y destrezas para lograr el bienestar de las comunidades locales.

El programa de voluntariado de empleados Orange Day, puesto en marcha a escala mundial en enero de 2009, permitía a los empleados aportar su granito de arena al participar en proyectos en su comunidad local. La iniciativa permitía a cada empleado tomarse un día libre remunerado al año para colaborar como voluntario en un proyecto, organización o causa comunitaria con la que estuvieran implicados. Partiendo del numeroso grupo de voluntarios activos en la actualidad, Orange Day ha desarrollado el voluntariado dentro de la empresa a una escala considerable. El empleado no solo se beneficiaba de la experiencia de fomento del espíritu de equipo, sino que la organización también recibía ayuda para sus proyectos sin coste alguno. Los actos que se han apoyado últimamente han sido la distribución de arroz a las personas sin hogar en Carolina del Norte, el trabajo de voluntariado en tiendas benéficas en el Reino Unido, las reformas en residencias de ancianos en Sri Lanka, la plantación de árboles en México y la donación de libros a niños en China.

El programa de asociación de voluntariado PULSE fue una parte integral del compromiso de GSK con las comunidades de todo el mundo, ya que alentó a los empleados de alto rendimiento a ofrecer su experiencia profesional de forma voluntaria para lograr un cambio sostenible en los ámbitos de la sanidad, la educación y el medio

ambiente. Lanzado en 2009, PULSE tenía por objetivo marcar una diferencia sostenible y positiva en las organizaciones sin ánimo de lucro y en las comunidades, a la vez que apoyaba el aumento de las habilidades de liderazgo y el desarrollo profesional de los empleados. Al colocar a los empleados fuera de su zona de confort, PULSE también fomentaba una cultura de simplificación, creatividad, ingenio y trabajo en equipo en la organización social y, en definitiva, en el seno de la empresa. Un aspecto importante de la asociación de voluntariado PULSE en ese sentido era que su esencia se centraba en crear una cultura común y en instaurar valores comunes en toda la plantilla.

Para lograrlo, PULSE ofrecía a sus participantes dos tipos de misiones: el voluntario podía embarcarse en un proyecto nacional de tres meses en la misma región donde tenía su puesto de trabajo, o en un proyecto internacional de seis meses que se desarrollaba en países en desarrollo. En ambos casos, estos voluntarios trabajaban a tiempo completo, poniendo sus habilidades y conocimientos a disposición de la organización sin ánimo de lucro o no gubernamental en cuestión para lograr una repercusión significativa en las comunidades necesitadas.

Entre los socios de PULSE se encontraban organizaciones internacionales como Direct Relief International, AMREF y la Fundación OGRA.

Crear otra marca-ícono en GSK: el programa de Voluntariado Corporativo PULSE

A Juneja le encantaba su trabajo. Ver el entusiasmo de todos esos voluntarios comprometidos con PULSE, y con perspectivas de vivir una experiencia que cambiara sus vidas, era gratificante tanto en el plano personal como en el profesional.

Juneja sabía exactamente por lo que estaban pasando: se había unido al equipo PULSE tras participar en uno de sus proyectos. Trabajaba para GSK en Delhi, India, en el departamento de marketing, cuando supo de la existencia del programa y de inmediato decidió que quería colaborar. Como parte del primer ciclo de proyectos, en 2009 trabajó para una de las organizaciones internacionales de asistencia sanitaria, AmeriCare, en la India; un proyecto nacional. Entre otras cosas, Juneja creó un modelo sostenible de generación de ingresos y de visibilidad para AmeriCare.

Pasados tres meses, al volver del proyecto que tan hondo había calado en ella, se enteró de que había un puesto vacante en el equipo de coordinación de PULSE en EE. UU., así que aprovechó la oportunidad y se presentó como

candidata. Todo el programa se coordinaba de forma centralizada: el equipo principal de PULSE, compuesto por cinco personas, estaba ubicado en Filadelfia, EE. UU., y en Londres, Reino Unido. Juneja consiguió el puesto, se mudó de Delhi a Filadelfia y asumió su trabajo actual como coordinadora de marketing y comunicaciones de PULSE.

Desde entonces ha estado trabajando con gran éxito en el desarrollo y adaptación de canales y material de comunicación del programa. Sabía que quedaba mucho camino por recorrer para que PULSE se convirtiera en un ícono, pero pensó que “la genialidad requiere tiempo y esfuerzo”.

Cuando trabajaba en la India para GSK, Juneja se había dedicado a la rama de productos, y comercializaba diversos productos y marcas de GSK. De modo similar a las marcas-ícono de GSK, como Lucozade, Ribena, Horlicks o Panadol, que pueden encontrarse en los botiquines básicos de cualquier hogar en EE. UU., ella concebía PULSE como el programa de Voluntariado Corporativo más efectivo y de mayor alcance, que tendría una gran repercusión en la asistencia sanitaria a comunidades de todo el mundo. Además, en lo que respecta a la percepción interna de PULSE, creía que debía considerarse parte del desarrollo personal y profesional de los empleados. Asimismo, pensaba que tenía que ser el programa de GSK que realmente fuera conocido por su positiva repercusión en la cultura corporativa.

En Filadelfia, Juneja era ahora responsable de comunicación interna, así como de la preparación de material sobre PULSE para su uso en comunicación externa. La segunda tarea era especialmente importante para mejorar la reputación de GSK en la sociedad y establecer a la empresa como un socio en quien confiar en el área de la salud.

En la comunicación interna, Juneja tenía que diferenciar dos objetivos: por un lado, debía presentar la motivación, las metas y los beneficios de PULSE a todo aquel que trabajara en GSK. Mostrar las oportunidades que GSK ofrece como empresa a sus empleados era un objetivo por sí mismo y contribuía a una cultura común. Independientemente de que un empleado deseara o no unirse al programa, simplemente conocer de la existencia de PULSE le hacía sentirse orgulloso de formar parte de GSK y entender la cultura de la empresa.

Por otra parte, Juneja tenía que comercializar el programa e informar con exactitud a las personas interesadas en él sobre las modalidades y las implicaciones de solicitar y participar en él. ¿Qué deben esperar los voluntarios de PULSE cuando trabajan para ONG u organizaciones internacionales, especialmente en países en desarrollo, y posteriormente cuando regresan a GSK? Además, la comunicación debía dirigirse a las partes directamente afectadas por el hecho de que un empleado abandonara



temporalmente su puesto para un proyecto de voluntariado, lo que incluía concretamente a los directores de línea y a los equipos a los que estos empleados pertenecían.

Juneja obviamente daba prioridad a la estrategia de comunicación interna. Sabía que para que PULSE se convirtiera en un icono era necesario conseguir que los empleados más motivados y con mayor talento se presentaran como candidatos. Mejorar la reputación de GSK como socio en quien confiar en el ámbito de la salud requería voluntarios que estuvieran a la altura, que mostraran sus conocimientos y que trabajaran en proyectos de desarrollo comunitario, y así crearan confianza en la sociedad.

Al comprobar en su despacho la lista de voluntarios que ahora iban de camino a sus respectivas organizaciones, Juneja se alegró al darse cuenta de un hecho que, en parte, era resultado de sus logros en comunicación interna: en 2011 había habido muchas más solicitudes que en los dos ciclos de proyectos anteriores; en total 140. Juneja se sentía muy satisfecha con esta cifra. A pesar de ello, PULSE estaba abierto a todos los empleados de GSK que llevaran en la empresa al menos tres años y 140 de entre más de 97.000 en todo el mundo no parecía ser suficiente para un programa que se suponía debía ser un icono.

Juneja sabía que si quería avanzar en su estrategia de comunicación e idear nuevas posibilidades, el primer paso era ver las diversas herramientas de comunicación a su alcance. Tendría que analizar y encontrar lo que había funcionado bien y detectar las áreas que más obstaculizaban su objetivo de hacer de PULSE un icono y un programa más amplio.

GSK se comunicaba con frecuencia con sus empleados para proporcionar información actualizada sobre la evolución hacia las metas y sobre los cambios en la empresa, para escuchar los comentarios y para estimular las ideas innovadoras. Durante los años anteriores, el grupo había mejorado su comunicación interna, actualizando, por ejemplo, connectGSK, una intranet global para ayudar a encontrar información con mayor rapidez y conectar a los empleados con sus compañeros por toda la empresa. También contenía información sobre PULSE: cuando se iniciaba un ciclo de proyectos a principios de enero, se publicaban noticias y mensajes sobre ello. Para atraer más atención hacia connectGSK, Juneja había decidido aumentar el número de historias que se publicaban en la intranet y lanzar actos promocionales. Después de hablar con muchos voluntarios y preguntarles cómo habían sabido de la existencia de PULSE, entendió que las grandes campañas de presencia en internet habían funcionado bien.

Asimismo, la intranet contenía páginas específicas para los equipos de PULSE, a las que podían acceder tanto los voluntarios como los directores de línea y otros miembros del equipo, y en las que se proporcionaba toda

la información y el material necesarios para garantizar que el proceso fluyera sin incidentes.

Otro canal de comunicación crucial para el programa fueron los “alumnos de PULSE” a su regreso a GSK. Actuaban como embajadores del programa y podían dar a las personas interesadas la información más precisa y práctica, en especial en lo referente a las modalidades del programa y los retos al presentar la solicitud y participar. Se crearon también las sesiones “PULSE Lunch & Learn” para que los “alumnos” pudieran compartir sus experiencias con los empleados interesados. Del mismo modo, los antiguos voluntarios de PULSE que deseaban compartir su experiencia y conocimientos sobre el programa lo hacían durante una semana en noviembre llamada “PULSE Awareness Week”. El equipo de PULSE proporcionó materiales como carteles y folletos para los puestos de información que instalaban en sus actos. Juneja sabía lo importantes que eran estos actos y semanas informativas para que el boca a boca sobre PULSE surtiera efecto. Del mismo modo, los informes sobre el terreno que los voluntarios redactaban al regresar a casa se compartían en blogs o se presentaban en páginas o actos.

DETECTANDO PUNTOS DE MEJORA

Al revisar la lista de participantes, hubo un dato que sorprendió a Juneja: la mayoría de ellos eran de EE. UU. y del Reino Unido. El equipo de coordinación era consciente de ese hecho y había estado invirtiendo en diversificar el alcance del programa, algo que no resultaba nada fácil de lograr.

Una razón obvia para Juneja era que el equipo de coordinación de PULSE estaba presente únicamente en esos dos países. Por tanto, el programa se encontraba más “cerca” de los empleados en esos países, más presente en su día a día y más fácilmente accesible desde abajo. Otro factor que explicaba que la mayoría de voluntarios de PULSE provinieran de esas regiones era que la mayoría de la plantilla de GSK a escala mundial, 53.403 empleados, trabajaban en EE.UU. y Europa. Cuantas más personas del Reino Unido y EE.UU. participaban en el programa, más embajadores había que lo promocionaran en esos lugares. Juneja comprobó que se trataba de un círculo vicioso que sería difícil de romper.

Esto se unió a lo que Juneja escuchó en boca de Ahsiya Mencin-Posner, directora de la asociación de voluntariado PULSE, que había formado parte del programa desde sus inicios: parece ser que, especialmente en la India y América Latina, los empleados estarían muy interesados en participar en PULSE si tuvieran más información sobre el programa.

En países en desarrollo y emergentes como estos, el mayor y principal reto para llegar a un gran número de empleados era la dificultad de acceso a algunas zonas. En estos lugares remotos, casi ningún embajador de PULSE tenía la posibilidad de presentar sus experiencias o dar consejos de primera mano sobre cómo participar.

En segundo lugar, una vez se había transmitido la información sobre PULSE, Juneja detectó la barrera del idioma como el siguiente gran reto para llegar a más empleados fuera del Reino Unido y EE. UU., ya que todo el programa se gestionaba en inglés: desde la comunicación hasta la solicitud, y, en la mayoría de los casos, desde la asignación hasta los formatos para entrega de informes... Aunque en América Latina la mayoría de los empleados hablaban al menos algo de inglés, era todavía más difícil llegar a lugares como Japón, donde las operaciones comerciales se gestionaban exclusivamente en japonés.

Por último, otra cuestión era la falta de acceso a internet y a la intranet en lugares remotos de países emergentes, lo que incluía un número considerable de empleados. Que un director de producción indio de una zona remota del sur del país presentara la solicitud para participar era la rara excepción dentro de la cantidad de solicitudes que habían llegado al equipo de PULSE ese año. Juneja quería que llegaran más solicitudes como esta para diversificar la cartera de voluntarios del programa.

DIVERSIFICANDO EL ALCANCE DE PULSE

Al interesarse por cómo su compañero indio había descubierto el programa, Juneja decidió ponerse en contacto con él y se sorprendió al saber que realmente conocía PULSE de forma indirecta por ella: después de que terminara su proyecto de voluntariado en 2009 y volviera al departamento de marketing, Juneja presentó PULSE y su propia experiencia en un acto local. Como hubo otro voluntario después de ella, ya había comunicación suficiente sobre PULSE en esa zona. De algún modo, las noticias llegaron al director de producción.

Después de esto, para Juneja quedó claro que las presentaciones in situ de algunos voluntarios eran un medio muy valioso de comunicación. Partiendo de esta visión, decidió proponer al equipo de PULSE que en el futuro más voluntarios antiguos como ella presentaran sus experiencias en lugares donde todavía no había habido candidatos. Recordaba el éxito de las semanas de concienciación y se imaginaba a estos embajadores de PULSE por otros países. Estaba segura de que ellos ayudarían a aumentar el alcance de PULSE y a atraer más voluntarios de fuera del Reino Unido y EE.UU.

En cuanto a la cuestión del idioma, Juneja recordaba a Majuko, una de las pocas empleadas japonesas que había presentado la solicitud y había sido aceptada en el programa: acababa de volver de su misión en África y cambió su puesto en GSK para formar parte del grupo de RSC en Japón. Esto ocurrió en las mismas fechas en las que el tsunami arrasó el país, en marzo de 2011.

Majuko tenía muchas ganas de prestar su ayuda en caso de catástrofes y asumió el liderazgo del “Team Orange Japan”, donde los empleados voluntarios repartían comida, mantas, mascarillas y otros productos de emergencia a las personas de las zonas afectadas de la región de Tohoku.

Cuando las noticias sobre el compromiso de Majuko llegaron al equipo de PULSE, se preguntaron si había algún modo de que ella ayudara a crear un centro de coordinación PULSE, una especie de centro local de PULSE en Japón. Majuko, que conocía todo el proceso de primera mano, podría actuar como contacto principal de PULSE para aquellos interesados en participar. Al fin y al cabo, el equipo de PULSE no quería perder voluntarios a causa de la barrera del idioma.

Majuko estuvo de acuerdo y rápidamente se puso en funcionamiento el centro de PULSE en Japón. El equipo de Majuko buscó ONG socias con las que poder trabajar. Recibieron el apoyo del equipo de PULSE, que configuró la página web de su centro para ellos. De modo similar a otras páginas de PULSE en la intranet, se ofrecía a los voluntarios toda la información y materiales necesarios, como plantillas de presupuestos, encuestas sobre salud u otras preguntas frecuentes, dándoles acceso a toda la infraestructura de PULSE. En poco tiempo, el primer grupo de voluntarios comenzó a trabajar para las ONG seleccionadas.

Juneja comprendía la necesidad de difundir el mensaje de PULSE a escala local y de que llegara a los no angloparlantes. El centro PULSE en Japón ilustraba una solución perfecta para esta necesidad. Esto le hizo reflexionar sobre el uso estratégico de estos centros PULSE como instrumentos en el proceso de comunicación: podrían emplearse como centros de información local sobre PULSE, que funcionaran como un vínculo con el equipo de coordinación central de PULSE. Serían la manera ideal de descentralizar su estrategia de comunicación. Al fin y al cabo, eso era lo que Juneja tenía que hacer para llegar a más personas: pasar de canales de comunicación centralizados a canales descentralizados.

Sabía que el tipo de canales de comunicación descentralizados adaptados a las características locales, como el idioma, tendrían sentido principalmente para las misiones nacionales. Las cinco personas del equipo de coordinación tendrían que seguir dirigiendo las misiones



internacionales, para las que el inglés era un requisito imprescindible, ya que la mayoría de organizaciones socias trabajaban en inglés.

Todo esto fue lo que aconteció en cuanto al alcance para llegar a un mayor número de empleados y a la diversificación del alcance de PULSE. Juneja estaba contenta con las ideas y decidió tratarlas con todo el equipo de coordinación.

COMUNICACIÓN DE LOS MENSAJES CORRECTOS AL GRUPO DESTINATARIO ADECUADO

Más allá de pensar en cómo llegar a más posibles candidatos para proyectos PULSE con su estrategia de comunicación, Juneja sabía que la participación verdaderamente amplia y el éxito del programa dependían en gran medida del contenido y los mensajes comunicados mediante estos canales. El hecho de que únicamente 140 empleados de un total de 97.000 solicitaran participar en el programa le hacía preguntarse si efectivamente la información correcta estaba llegando a su destino.

Las preguntas más cruciales que Juneja necesitaba resolver en ese sentido eran: ¿por qué aquellos que conocían el programa (que seguro que eran más de 140) no presentaban la solicitud para participar en él? ¿Cómo podría convencerse a aquellos que recibían material de comunicación para que participaran?

En cuanto a la admisión en el programa, un primer e importante obstáculo que los posibles participantes debían superar era obtener la aprobación de su director de línea. La admisión dependía de si el solicitante cumplía, en su opinión, los requisitos del programa, y de si el director de línea podía permitirse la ausencia de uno de los miembros de su equipo durante tres o seis meses. Juneja sabía que la gestión de estas ausencias era el cuello de botella para muchos solicitantes. Para asegurar un apoyo amplio, los directores de línea debían convencerse de los beneficios de PULSE para el voluntario, para su equipo y para GSK en su conjunto. Esto también resultaba importante a la hora de crear una cultura común y un sentido de unidad entre los empleados. Incluso aquellos que no participaran activamente en PULSE deberían sentirse incluidos y beneficiarse del programa. Los directores de línea desempeñaban un papel crucial, debido a que se encargaban de informar a los equipos que se quedaban en la oficina y de hacerles sentirse parte del proceso.

Para conocer mejor la actitud y perspectivas de los directores de línea respecto a PULSE, Juneja decidió invitar a su oficina a algunos que habían tenido a un voluntario PULSE entre sus filas.

La percepción de la información sobre PULSE - ¿Cómo llegar a los directores de línea?

En GSK, la relación entre el empleado y el director de línea era el factor más importante para garantizar el compromiso del empleado. Juneja sabía que la gestión de empleados ausentes producía tensión en esta relación y era un gran reto en sí misma: la ausencia de un empleado no recibía apoyo ni se gestionaba de manera centralizada, sino por cada equipo o departamento de forma independiente. Los superiores directos de los voluntarios de PULSE eran los que se encargaban de reorganizar a sus equipos y alcanzar los objetivos comerciales con un empleado menos. Tenían que cubrir los gastos de ese empleado, administrar su presupuesto y determinar cómo abordar su ausencia.

“El valor se encuentra más a escala de GSK y a escala individual del empleado, no tanto a nivel de equipo”, comentaba un director de línea a propósito de PULSE. “Desde el punto de vista funcional del departamento, creo que nos adaptamos por dos motivos: beneficiaba a la motivación y al desarrollo del empleado y, desde la perspectiva de GSK, somos conscientes de que estamos contribuyendo a ello; y esto tiene valor por sí mismo”. Un segundo director de línea estaba de acuerdo en que PULSE generaba un gran beneficio para la empresa en su conjunto: “Proporciona muy buena prensa a GSK. No hacemos lo suficiente para lograr una imagen positiva de puertas afuera, pero estamos contraatacando la prensa negativa. Ahora PULSE es una gran oportunidad para hacer algo proactivo.” Otro punto que reconoció en términos positivos fue dar a los empleados la oportunidad de realizar una aportación.

Juneja se dio cuenta de que, a pesar de que los directores de línea percibían la repercusión positiva de PULSE en los voluntarios y en GSK como empresa, no parecían comprender los beneficios para el departamento en toda su magnitud. Siguiendo la conversación, los directores de línea subrayaron el reto que suponía tener que gestionar la ausencia de uno de sus empleados.

Asimismo, uno de ellos mencionó que comunicar a un equipo que todos pueden solicitar el acceso al programa podría generar falsas expectativas, no solo por las cualificaciones que se requieren. Esta afirmación no tiene en cuenta que los directores de línea deben realizar gestiones para permitir que el empleado se vaya. “Aunque me encantaría que todos tuvieran esa experiencia”, decía un director de línea, “no podría permitirme dejar ir a todos los empleados; para empezar, por motivos de rentabilidad”. Juneja era consciente de este problema y, de hecho, ya había oído hablar de empleados que no presentaban la solicitud porque sus directores de línea no podían permitirse que un miembro del equipo se marchara.

En la mayoría de los casos, la ausencia del empleado se gestionaba de forma que su trabajo se repartía entre el resto de compañeros. El lado positivo era que PULSE proporcionaba a los equipos de GSK la oportunidad de mejorar su propia experiencia laboral y aumentar sus habilidades mientras su compañero estaba fuera en una misión del programa. En ese sentido, la gestión de ausencias de PULSE no proporcionaba una fuente de aprendizaje únicamente para el voluntario, ya que si sus funciones se repartían entre los compañeros, del aprendizaje podrían beneficiarse tanto el voluntario como el resto del equipo, que asumía nuevas responsabilidades. Asimismo, esta era una manera rentable de gestionar las ausencias.

Por otra parte, Juneja aprendió de la conversación con los directores de línea que no todos los miembros del equipo lo veían así: tener que asumir más trabajo mientras un compañero se va a una misión aparentemente mucho más emocionante, no siempre resultaba alentador. Un director de línea explicaba que la parte crucial en la forma de gestionar la carga de trabajo que queda por cubrir era comunicar claramente y con antelación las tareas que se asignarían a cada uno de los miembros del equipo y confeccionar un plan de acción concreto.

Aparte de hacer que el equipo asumiera el trabajo del voluntario, otra posibilidad era emplear de forma temporal a un experto externo para cubrir su puesto. Esta era la práctica común en algunos departamentos, debido a que su trabajo se realizaba por proyectos. Esta solución suponía que el departamento tenía que cubrir el doble de gastos, algo que resultaba difícil en momentos en que los presupuestos estaban muy ajustados y se realizaba una revisión exhaustiva de los gastos. Un director de línea en la oficina de Juneja había hecho esto pero, como decía, no todos los departamentos podían permitírselo, ya que el gasto de un empleado ausente y, en este caso, de otro empleado que lo cubra, es algo que debe asumir el departamento.

A pesar de que cada vez más directores de línea parecían asumir la carga de pagar la excedencia de uno de los miembros de su equipo, aquellos que se reunieron con Juneja eran la muestra de las dudas que muchos tenían en cuanto a los beneficios prometidos. Los mensajes sobre los beneficios, en especial en lo relativo al desarrollo de recursos humanos, debían comunicarse con mayor claridad a los equipos y a los directores de línea: los voluntarios solían regresar con más motivación por su trabajo y con nuevas destrezas.

Juneja pensaba que la intranet había mejorado en los últimos años y que ofrecía una gran oportunidad para dirigirse a grupos específicos de empleados con determinada información. También ayudó a aumentar el alcance de los blogs, donde las personas que habían colaborado

en PULSE narraban su experiencia. Esto daría a los directores de línea algún tipo de orientación para tratar la situación. Todos debían tener claro que la aceptación de un miembro del equipo en PULSE era un elogio para todo el departamento, y que demostraría ante la directiva la eficacia y progresión con que un equipo trabajaba.

Además, los equipos debían concienciarse de que, dependiendo de cómo se gestionara la ausencia, ellos también se beneficiarían en cierta medida. Incluso aunque no asumieran el trabajo del voluntario, deberían aprender más sobre el propósito último del programa para sentirse motivados y apoyar al voluntario que se va a la misión. Las páginas web del equipo PULSE que se habían creado en la intranet eran muy beneficiosas en este punto y ofrecían una buena plataforma para la comunicación.

Juneja tuvo otra idea: sabía de varios voluntarios con los que habló en el pasado que presentaron sus experiencias a los miembros de sus equipos, no solo durante las pausas para café, sino en una reunión formal. Juneja estaba segura de que esto haría sentir a los miembros del equipo más partícipes de la experiencia y les permitiría tener otra visión de PULSE. Anotó esta idea para sugerir al equipo de PULSE formalizar este tipo de presentación. Los voluntarios a su regreso contarían sus experiencias de forma estructurada y con un objetivo en mente, y esto ayudaría a crear el sentimiento de unidad que PULSE debía fomentar. Pedírselo a los voluntarios sería sencillo, ya que, en cualquier caso, debían redactar informes sobre sus misiones a su regreso. Juneja decidió proponer esta idea al resto del equipo de PULSE.

Detectando posibles ambigüedades

La idea de dejar que los voluntarios presentaran formalmente sus experiencias para incluir a sus equipos tuvo una buena acogida entre los directores de línea. En especial, explicaban, porque, a pesar de pretender crear una experiencia de unión para todos en GSK, PULSE a veces podía generar exclusión y elitismo. En lugar de unir a los trabajadores, PULSE podría dividirlos en algunas ocasiones.

Un director de línea explicaba que aunque se comunicara como un programa abierto a todos en GSK, una vez se recibían los formularios de solicitud, quedaba claro que estaba al alcance de muy pocos empleados, ya que pocos cumplían los requisitos: “Para ser seleccionado en el programa PULSE te tienen que ver como una persona ambiciosa. Cuando lees los formularios de solicitud, parece que si no eres médico o vicepresidente no merece la pena ni intentarlo, y que serás de poca utilidad para cualquier ONG”.



Juneja estaba de acuerdo en que, en general, PULSE se dirigía a empleados con cierto talento que llevaran en la empresa al menos tres años. Más allá de eso, no se comunicaba ningún otro requisito formal. Obviamente, PULSE necesitaba seleccionar a los empleados más cualificados y comprometidos para trabajar en las ONG asociadas. Al fin y al cabo, estos voluntarios eran la imagen exterior de GSK y forjarían su reputación en la sociedad. Y no menos importante, el éxito de la colaboración o el proyecto en el que participaban los voluntarios dependía de sus habilidades.

Juneja explicó que exactamente por ese motivo el proceso de solicitud era tan exigente y que, al final, únicamente un grupo seleccionado de empleados iría a las misiones. Por todo ello, en parte tenía sentido que el programa se percibiera como elitista. Al contrario de cómo se veía el programa desde fuera, PULSE no estaba restringido a candidatos para puestos de liderazgo, sino que quería encontrar a empleados de alto rendimiento. La diferencia era que los empleados con buen rendimiento en el trabajo podían encontrarse en todos los niveles, mientras que los de gran potencial se encontraban de puestos de dirección intermedios hacia arriba. Aumentar las aptitudes de liderazgo -como la capacidad de trabajar en equipo, crear relaciones o tener una forma de pensar flexible- era un resultado importante del programa, pero se aplicaba a todos los niveles de empleados.

Los directores de línea lo entendían a la perfección, pero también mostraban su preocupación porque esta percepción solía resultar en resentimiento y separación cuando un miembro del equipo era elegido y se marchaba a una misión de PULSE: desde ese momento, se le distinguía como empleado de alto rendimiento. Ese resentimiento a veces se veía reforzado si el equipo tenía que asumir la carga de trabajo del voluntario.

Juneja se dio cuenta de la fina línea que separaba el resentimiento del apoyo sincero. Estuvo de acuerdo en que el resto de miembros del equipo deberían estar más integrados en todo el proceso desde el principio para evitar esta situación.

Reconoció el importante papel que desempeñaban los directores de línea en ese sentido: eran los responsables de comunicar con claridad los beneficios que el resto de miembros del equipo debía esperar al asumir las responsabilidades del voluntario de PULSE y de distribuir su trabajo a tiempo desde el principio. Aun con todo, Juneja sabía que esto reduciría el resentimiento pero no disiparía la percepción de que PULSE era un programa demasiado elitista. Además de la comunicación sobre los beneficios de PULSE al resto de miembros del equipo, Juneja pensó que podría mencionar que los empleados que no se consideraran aptos para acceder al programa PULSE podrían

participar en la iniciativa de voluntariado local “Orange Day”, para la que no se exigían requisitos específicos. Esto fomentaría la noción de que el voluntariado recibía un amplio respaldo en GSK, lo que a su vez sentaría las bases para convertir a PULSE en un icono.

Otro asunto importante que se planteó era que necesitaría indicar claramente a todos los empleados que el programa iba dirigido a empleados de alto rendimiento y no a puestos altos con potencial. Para los segundos, GSK ofrecía programas específicos verdaderamente competitivos que equipaban a los candidatos para puestos de liderazgo con las habilidades, destrezas y conocimientos necesarios. PULSE, por el contrario, se dirigía a empleados de todos los niveles que tuvieran un alto rendimiento en su puesto de trabajo y demostraran su motivación. El programa les haría entender la cultura corporativa de GSK y les ayudaría a sentirse conectados a ella. Asimismo, trataría de mejorar las habilidades de liderazgo en consonancia con esa cultura.

En este punto, un director de línea, ilustrando la complejidad del trabajo de Juneja, argumentó que en algunos casos la carga de trabajo simplemente no podía repartirse entre los miembros del equipo: “Hay puestos en nuestros organigramas que quedan excluidos de PULSE porque son de un nivel demasiado alto para cubrirlos. Yo mismo estaría encantado de ir a una misión de PULSE pero realmente no creo que mi puesto se pueda cubrir tan fácilmente. Casi me hace dudar de si recomendar o sugerir el programa porque ya sé que será difícil que mis superiores contemplen la posibilidad”. Para Juneja, esta era la confirmación de que PULSE, por definición, no podía dirigirse a puestos altos con potencial con un programa que requiere una ausencia de al menos tres meses. Por ese motivo, necesitaría aclarar este punto en su estrategia de comunicación.

¿Qué piensan los voluntarios sobre PULSE?

Juneja estaba satisfecha con la conversación que había mantenido con los directores de línea, ya que le habían dado muchas ideas para mejorar el programa y para comunicarlo. Lo que se había quedado más grabado en su mente era que a algunos empleados PULSE les parecía elitista. Se preguntaba si esta podría ser una de las razones por las que muchos empleados, incluso aquellos que cumplían los requisitos para entrar en el programa, no presentaban la solicitud. Si no era así, ¿qué les disuadía de solicitarlo? ¿Qué les hacía sentirse inseguros cuando se planteaban presentar su solicitud? ¿Qué riesgos tenían que tener en cuenta cuando iban a una misión de PULSE?

Juneja pensó que hablar con aquellos que habían pasado por todo el proceso sería otra fuente muy valiosa de información para su investigación sobre cómo mejorar el marketing del programa. Después de hablar con los directores de línea, invitó a un grupo de antiguos voluntarios para ver qué les parecía el programa.

Cuando llegaron, comprobó la diversidad que conformaban. No tenían nada en común excepto haber sido voluntarios de PULSE: su edad variaba entre bien entrada la veintena y bien pasada la cincuentena; trabajaban en todo tipo de departamentos, desde marketing hasta investigación y desarrollo o secretaría, y llevaban entre tres y diecisiete años siendo empleados de GSK. Cuatro eran mujeres y tres hombres. El grupo ejemplificaba a la perfección el amplio espectro de los voluntarios de PULSE y confirmaba lo que Juneja había explicado a los directores de línea: efectivamente, PULSE elegía a empleados de alto rendimiento y no se centraba en aquellos con puestos altos con potencial o candidatos para puestos de liderazgo de alto nivel.

Cuando preguntó por sus experiencias con PULSE, Juneja obtuvo una respuesta realmente positiva. Los voluntarios eran muy conscientes del beneficio que habían obtenido del programa: “Cuando regresé me sentí muy motivado, tenía una nueva perspectiva y forma de ver la vida de estos países. Normalmente, conoces su situación por la televisión pero no te das cuenta de lo duro que es y de lo mucho que necesitan este tipo de aportación. Por eso, cambió radicalmente mi forma de pensar”, dijo el primero, que había estado en una misión de seis meses en el África Occidental. De modo similar, otro antiguo voluntario de PULSE que trabajó en África añadió: “Creo que uno de los beneficios es que soy más resistente. No diría que soy muy fuerte y que no dejo que nada me llegue, pero sí creo que soy mucho más fuerte que antes de ir. Ahora soy capaz de ver las cosas de forma más objetiva. En cuanto a las lecciones que he aprendido, imagino que soy algo más abierto a nuevas ideas y a pensar saliendo de la estructura habitual en la que trabajo. Por eso, estoy más dispuesto a cuestionar las cosas”. Una tercera voluntaria explicó cómo aprendió a ser flexible: “Las cosas cambian muy rápido cuando trabajas con la organización socia, y ser proactivo y mostrar mucha iniciativa propia es esencial porque no tienen tiempo de llevarte de la mano y, por eso, tuve que pensar cómo mantenerles informados y hacer que ellos me informaran a mí en el menor tiempo posible”. Otro añadió: “A mí, lo que más me impactó fue cómo logran hacer su trabajo con tan poco dinero. Tenía que ser creativo para hacer el trabajo. Desde que volví, me doy cuenta de que cuando estoy en las reuniones, propongo formas distintas de actuar”.

Al sacar a los empleados de su zona de confort, GSK quería hacer que sintieran que trabajaban por un propósito y que buscaran la simplicidad; en otras palabras, que encontraran soluciones sencillas. Esto va en consonancia con una de las prioridades estratégicas de GSK: simplificar las operaciones comerciales y aumentar la eficacia.

Al comprobar el resto de objetivos que persigue PULSE, Juneja vio con entusiasmo que el programa parecía haber logrado prácticamente todo lo que se había propuesto en sus inicios. En primer lugar, GSK tenía la meta de marcar una diferencia positiva y sostenible en organizaciones sin ánimo de lucro y en comunidades. Mediante los voluntarios de PULSE, GSK quería, más concretamente, generar confianza entre las organizaciones y la sociedad, y consolidarse en su posición de socio indispensable en el ámbito de la salud. En segundo lugar, PULSE apoyaba el aumento y el desarrollo de la capacidad de liderazgo de los empleados de alto rendimiento de GSK, obligándoles a poner en práctica sus habilidades y sus conocimientos en proyectos sociales, en ocasiones en países en desarrollo. De este modo, los empleados se sienten capacitados para marcar una diferencia sostenible en el terreno pero también a su regreso a GSK. En tercer lugar, PULSE reforzaba la cultura de la simplificación, la creatividad, el ingenio, la proactividad y el trabajo en equipo. Esto se debe a que se permite a los voluntarios pensar fuera de los marcos preconcebidos.

Teniendo en cuenta lo que contaron los voluntarios, Juneja vio claramente que al colocarlos fuera de su zona de confort durante tres o seis meses, PULSE había reforzado habilidades y destrezas como la creatividad y el trabajo en equipo, pero también había conseguido que vieran la necesidad de simplificación. Estas habilidades eran muy valiosas cuando trabajaban en diversos entornos sobre el terreno, y también resultarían útiles en sus despachos a su regreso a casa.

Los voluntarios presentes en la reunión confirmaron lo que el equipo de coordinación de PULSE ya había observado cuando realizó una encuesta sobre la repercusión del programa a la vuelta del primer grupo de voluntarios. La propia Juneja había estado en ese grupo. Recordaba bien lo que consideraba como el mayor beneficio del programa: no solo aprendió a confiar en sus ideas y a perseguirlas con pasión hasta que se materializaran, sino que también volvió con la mentalidad de que todo puede lograrse, y con una perspectiva emprendedora que le ayudó a ser más creativa, a tomar decisiones que maximizaran los beneficios y a cuestionar las formas de trabajo convencionales cuando correspondía. Al final, Juneja también se sentía tremendamente agradecida a GSK: la experiencia de trabajar con el sector de las ONG le había marcado profundamente; sin embargo, no quería dejar GSK para



trabajar en este sector, porque se sentía muy conectada a la empresa. “Quizá”, les decía a los voluntarios, “estaba agradecida a la empresa por dejarme experimentar el gratificante trabajo que realicé para la ONG”. Un voluntario se sentía muy identificado con lo que Juneja decía: “A mí también me ha hecho sentirme más unido a GSK. Y siento mayor fidelidad. Quizá sea por la forma en que las personas de la organización me percibían como empleado de GSK: me hacía darme cuenta de lo mucho que AMREF y el resto de organizaciones valoraban a GSK. Supongo que esto subrayaba el hecho de que GSK es una gran empresa en la que trabajar”.

Juneja reconocía la importancia de este resultado: los voluntarios parecían entender los beneficios a gran escala del trabajo de GSK para la sociedad y se daban cuenta de lo mal que funcionaría el sistema sanitario sin los productos de empresas farmacéuticas líderes como GSK. Esto, a su vez, hacía que los voluntarios se replantearan la importancia de su propio trabajo y aportación y cambiaran su actitud en su trabajo diario. La dinámica que PULSE generaba consistía en interiorizar la cultura común que GSK quería crear y cambiar la percepción del trabajo por parte de los empleados, y esto podría hacer del programa un icono.

En consonancia con ese espíritu, la encuesta sobre la repercusión del programa que se había realizado el año anterior era la prueba de que los voluntarios también adquirirían habilidades interpersonales en lo que respecta a trabajo en equipo y creación de relaciones: los voluntarios de PULSE habían regresado como arduos defensores de las conversaciones cara a cara, en lugar de depender de los correos electrónicos y de la tecnología para comunicarse con sus compañeros. Trajeron a sus equipos en GSK el espíritu de compartir, de colaborar y de compañerismo que habían visto en la ONG.

Gestión de las expectativas

Mientras que todo esto respaldaba la noción de que PULSE era una herramienta de unión entre los participantes, porque crecían juntos en términos de cultura común que adopta el cambio, había un punto que seguía en su mente: elitismo. Juneja preguntó a los voluntarios presentes en la reunión si percibían el programa como elitista o si pensaban que otros lo percibían así. También preguntó qué factores pensaban que disuadían a los demás de presentar la solicitud para participar.

En su mayoría, los voluntarios confirmaron que, a pesar de que se comunicara que el programa estaba abierto a todos, sí que resultaba bastante elitista. Un factor que en gran medida contribuía a esa percepción parecía ser el proceso de

solicitud, que era muy duro y competitivo. Juneja sabía por propia experiencia que el proceso de solicitud no era nada fácil: después de que el director de línea permitiera que uno de los miembros de su equipo participara y apoyara su solicitud, se ponía a prueba el llamado gen PULSE. El gen PULSE era un conjunto de características que GSK consideraba especialmente importantes y que reflejaban su cultura corporativa: inteligencia emocional, cultural y social, flexibilidad en la forma de pensar, humildad, capacidad crítica en diversas situaciones y ganas de aprender, entre otras cualidades clave. Este gen se estudiaba en dos fases del proceso de aplicación: un cuestionario y un examen diagnóstico.

Juneja también sabía que un proceso de solicitud tan exhaustivo como este implicaba un alto grado de autoselección. Los solicitantes se daban cuenta, al rellenar el cuestionario o durante la prueba, de la intensidad del programa y cejaban en su intento, a menos que estuvieran convencidos de entrar en PULSE. El lado positivo era que el arduo proceso de selección tenía como resultado pocos abandonos durante las misiones. Por mucho que Juneja estuviera de acuerdo en que el programa debía realizar una selección dura, el hecho de que incluso los que superaban este proceso consideraran el programa elitista confirmaba que debía adaptar la forma en que lo presentaba. No debía crear falsas esperanzas de que “todos pueden solicitar participar”, sino que más bien debería presentarse como el programa competitivo que era. Como parte de la solución, tenía pensado proponer a los directores de línea que comunicaran la posibilidad de participar en otros programas de implicación de empleados, como el “Orange Day”, a los que no cumplían los requisitos para entrar en PULSE o expresaban su resentimiento.

Otro punto que le generaba curiosidad era saber más sobre la reacción del resto de miembros del equipo. Juneja estaba sorprendida de que la mayoría de los voluntarios se hubieran sentido muy respaldados, y admitieran que sus directores de línea habían desempeñado un papel importante en ese sentido: si se gestionaba bien la ausencia, se evitaba el resentimiento. Al mismo tiempo, un antiguo voluntario de PULSE admitió: “Algunos de mis compañeros pensaban que era algo raro que me cogiera seis meses de “vacaciones” del trabajo, especialmente porque la empresa estaba pasando por una fase de reducción de plantilla. De hecho, fue una época de mucha preocupación para la gente, ya que se preguntaban si iban a perder su trabajo”. Imaginaba que ver a uno de los miembros del equipo marcharse a una misión especial en esta época, aparentemente recibiendo un trato distinto, debió generar algo de tensión en el equipo.

Esta afirmación no solo confirmaba la idea de Juneja de dirigir más específicamente la información publicada en los blogs y en las páginas web de equipos de PULSE a los miembros de los equipos; también le hizo pensar en los riesgos que implicaba dejar el puesto de trabajo durante

tanto tiempo. Cuando se les preguntaba a los voluntarios por este tema, decían que en un principio sentían muchas dudas a la hora de solicitar el acceso al programa por miedo a perder su puesto de trabajo. En especial, en momentos de reestructuración los empleados sentían preocupación por cómo estaría la empresa a su vuelta, medio año después. Del mismo modo, Juneja comprobó que los empleados se preocupaban por si irse de misión pudiera tener una repercusión negativa en sus calificaciones de rendimiento en GSK, y por si no se les tenía en cuenta en cuestión de ascensos. Otro antiguo voluntario dijo que, al principio, le preocupaba su vuelta al equipo por las cosas que habrían cambiado mientras estuvo fuera. En este punto, Juneja se dio cuenta de la necesidad de ofrecerles ayuda en la gestión de riesgos y en el proceso de regreso, que debía ir más allá de la información ofrecida por internet.

Para abordar el miedo a perder su puesto y la gestión de expectativas a su regreso, Juneja pensó lo siguiente: durante el período en que los voluntarios estaban en la misión, debería haber una comunicación mayor y más constante con sus respectivos directores de línea. De esta forma, harían un seguimiento del desarrollo del voluntario y observarían directamente cómo adquiría nuevas habilidades. Al voluntario, por otra parte, se le informaría sobre el desarrollo de su equipo y se le daría la tranquilidad de que permanecer en su misión no retrasaría el desarrollo de su carrera profesional, sino más bien al contrario. A su vez, los miembros del equipo se mantendrían informados sobre el trabajo que estuviera realizando el voluntario, mientras ellos realizan su trabajo en ese tiempo.

Además, Juneja pensó que resultaría útil reforzar la red de voluntarios de PULSE, incluyendo en ella a los posibles voluntarios futuros. De esa forma, los que han estado en una misión y han vivido la experiencia PULSE actuarían como mentores o tutores para los que aspiran a seguir sus pasos. Esto podría llevarse a cabo mediante un intercambio de información en los blogs y la intranet, pero sería todavía más eficaz si se realizara cara a cara. Juneja pensó asignar un mentor a cada voluntario para guiarle por todo el proceso, incluida la misión sobre el terreno y a su regreso.

La preocupación que sentían los voluntarios de PULSE sobre su puesto de trabajo y sobre si podrían seguir en su equipo a su vuelta era algo nuevo para Juneja, así como los siguientes asuntos relativos al proceso de regreso: parecía que los voluntarios que estaban reunidos con ella esperaban más a su vuelta; esperaban un cambio de puesto. La mayoría de los presentes, no obstante, regresó a su puesto anterior. Teniendo en cuenta que uno de los objetivos que PULSE persigue es capacitar a sus empleados, Juneja se dio cuenta de que muchos de ellos sentían que no podían aplicar las habilidades que acababan de adquirir y deseaban tener más

oportunidades de hacerlo. Ella logró encontrar un puesto en GSK donde podía hacer algo que iba en consonancia con su misión en PULSE, pero no todos los antiguos voluntarios lo consiguieron.

Pensó que mantener un contacto más frecuente con el director de línea ayudaría en estas circunstancias: si el voluntario expresaba su deseo de cambiar de puesto, el director de línea estaría preparado y le resultaría más fácil adaptarse a la nueva situación. El director de línea podría incluso ayudar al voluntario de PULSE a encontrar un nuevo puesto que encajara con sus expectativas y con las habilidades recién adquiridas. Además, la idea de nombrar a antiguos voluntarios como mentores de los candidatos y guiarles por todo el proceso ayudaría en la gestión de expectativas a su regreso: los tutores podrían ayudar a los voluntarios a hacer frente a experiencias que han tenido y a combinarlas con su puesto en GSK a su vuelta. En conjunto, esto podría garantizar un proceso de regreso sin complicaciones.

Juneja también pensó que sería importante subrayar lo que al parecer todavía no quedaba claro cuando se informaba sobre el programa: las habilidades deberían capacitar a los voluntarios para dirigir un cambio y para actuar de forma diferente en su puesto original. Aunque hubiese ejemplos de personas que realizaban cambios considerables en sus carreras profesionales tras su paso por PULSE, esto no debía esperarse, y ni siquiera era lo habitual. Hubo algunas excepciones, como la suya propia, pero no debían verse como la norma general.

En esencia, PULSE intentaba que se comprendiera la importancia de cada trabajo individual para el objetivo superior de proporcionar servicios sanitarios y fármacos a la sociedad. Al enviar a voluntarios a ONG, especialmente en países en desarrollo, se fomenta la visión de lo que las sociedades serían sin los productos de GSK.

Pulso al futuro

Juneja estaba muy contenta con el resultado de las conversaciones con los directores de línea y con los voluntarios. Había logrado recibir perspectivas muy valiosas sobre cómo percibían PULSE las partes interesadas, y había conseguido detectar áreas en que podría mejorar el programa, adaptando la información que se comunicaba. Además, en el transcurso de las dos conversaciones, Juneja había desarrollado nuevas ideas sobre cómo podría adaptar el programa para llegar a más personas idóneas. Decidió convocar a sus compañeros del equipo de PULSE para debatir el futuro del programa y exponerles las perspectivas e ideas nuevas que tenía. Cogió el teléfono y marcó el número de Ahsiya. Al fin y al cabo, el siguiente ciclo de proyectos no se haría esperar.



REPERCUSIÓN

Hasta principios de 2012, GSK había enviado más de 200 voluntarios de 26 países diferentes a trabajar con 58 organizaciones socias en 39 países. En 2011, 80 voluntarios provenientes de 22 países habían participado en PULSE (comparado con los 58 provenientes de 17 países en 2010). En 2011, PULSE inició nuevas asociaciones con 15 ONG, incluidas CARE International, JEN (una organización benéfica de ayuda en emergencias de Japón) y Philadelphia Education Fund.

En lo referente al desarrollo de PULSE en el futuro, GSK anunció que en 2012 el programa evolucionaría y lanzaría los tres “Pilares PULSE”, que se centrarán en proyectos de varios años y en los que participarán varios voluntarios, lo que reforzará su aportación en las tres áreas prioritarias: malaria, acceso a la sanidad e infancia. GSK también prometió continuar mejorando los parámetros de medición para entender mejor la repercusión de PULSE.

Para seguir aumentando la diversidad de los voluntarios de PULSE y de las ONG participantes, GSK quería continuar respaldando el centro PULSE en Japón y estaba trabajando para crear centros locales en América Latina y en la India en 2012 y 2013, y así seguir creciendo por esta vía.

Más allá de la repercusión directa que PULSE tuvo en los participantes, así como en las organizaciones y comunidades que acogen a estos voluntarios, ha generado repercusiones internas aún mayores. Debido al largo período en que los voluntarios estaban en sus misiones, al contrario de cómo perciben algunos el programa, hasta ahora los empleados de la escala directiva no habían podido participar en misiones en el extranjero. Incluso las misiones nacionales, que duraban tres meses, suponían un gran desafío para ellos. Del mismo modo, crear una cultura común y un sentimiento de “una GSK” suponía incluir de forma especial a los directivos de alto nivel.

El departamento de recursos humanos, por tanto, decidió integrar elementos de PULSE en su Marco de Desarrollo de Liderazgo, llamado “Enterprise Leadership Program”. Este programa permitía a los directivos de alto nivel en GSK tener una experiencia similar a los voluntarios de PULSE: los altos ejecutivos también debían estar

expuestos a las comunidades de los países en desarrollo para comprender de verdad lo que significaba crear valor compartido.

Como resultado, inspirado por PULSE, los ejecutivos más veteranos que participaron en este programa podían pasar una semana en Kenia y conocer a las organizaciones y comunidades locales. Era crucial que estos líderes de GSK comprendieran lo que significa crear confianza en la sociedad y tener acceso a medicinas, conceptos clave en el corazón de la experiencia PULSE.

El programa estaba abierto a los líderes más veteranos de GSK, únicamente para los 30 mejores, que actualmente dirigen o que en el futuro dirigirían la empresa. Se les pedía que pensarán en GSK en su conjunto, no solo en los departamentos de la empresa, sobre una capacidad que el programa “Enterprise Leadership” quisiera desarrollar y que la exposición a países en desarrollo mejorara considerablemente. En total, el programa duró dos años e incluía introducir en los participantes conceptos de liderazgo, y lo que supone dirigir una empresa de 100.000 empleados por todo el mundo.

Para las personas en puestos menores de la empresa, ofrecer a los altos ejecutivos una experiencia similar a la de PULSE mejoraría la imagen positiva del programa y garantizaría el respaldo vital a largo plazo de la escala directiva de la empresa. Si los ejecutivos a este nivel iban a países en desarrollo y adoptaban nuevas perspectivas gracias a su experiencia, sentirían menos resentimiento hacia los subordinados que quisieran embarcarse en PULSE y apreciarían más los beneficios del programa. Reduciría la incertidumbre de los solicitantes de PULSE y contribuiría a que el programa se convirtiera en una herramienta verdaderamente global - y en un icono - del desarrollo de la organización y de la transformación de GSK.

De ese modo, la experiencia de PULSE, tanto si se trata de una misión a largo plazo como voluntario o como parte del programa “Enterprise Leadership”, une a los empleados de todos los niveles, desde las escalas ejecutivas hasta el secretariado, ya que comparten los mismos valores corporativos. Con un número de participantes en constante crecimiento, PULSE contribuye cada vez en mayor medida a crear “una GSK”.

Autoría: Diana Kyd-Rebenburg (ICEP)
Investigación: Diana Kyd-Rebenburg y Sophie Langer-Hansel (ICEP)
Edición: Christoph Eder y Sophie Langer-Hansel (ICEP)
Caso finalizado en septiembre de 2012 | Texto original: alemán

NOTA DE APRENDIZAJE

La empresa farmacéutica internacional GlaxoSmithKline (GSK) considera que crear valor para las comunidades del mundo es parte de su actividad comercial principal y quiere que sus empleados participen en esta filosofía. En concreto, mediante la participación en alguno de sus programas de Voluntariado Corporativo (VC), los empleados se familiarizan con los valores y cultura de la empresa y, a ser posible, aprovechan sus capacidades y habilidades para mejorar el bienestar de las comunidades locales.

El caso “GSK. PULSE para cambiar el mundo” desarrolla un programa de VC para GSK, el programa de asociación de voluntariado PULSE. Este programa anima a los empleados a ofrecer de forma voluntaria sus conocimientos y experiencia profesional para generar un cambio sostenible en los ámbitos sanitario, educativo y medioambiental. A su vez, el programa apoya el crecimiento y desarrollo del liderazgo en las habilidades y valores de los empleados.

Para cualquier empresa que desee poner en marcha un programa de VC, es fundamental reconocer el papel de la comunicación interna y la adecuada gestión de personal para atraer empleados y aumentar el número de voluntarios. “GSK. PULSE para cambiar el mundo” ilustra cómo las percepciones erróneas y la incertidumbre relativas al VC, si se ignoran, pueden hacer que se desaproveche un gran potencial en cuanto a número de voluntarios, e incluso generar resentimiento entre los empleados. Encontrar soluciones a este tipo de retos dependerá en gran medida de los procesos de comunicación, de cómo y qué mensajes se comunican a los empleados sobre el programa. Una estrategia de comunicación integral puede ayudar a crear una repercusión fuera y dentro de la empresa, que va más allá del mero impacto social.

El estudio comprueba cómo la directora de Comunicación de PULSE en GSK aborda el reto de mejorar el programa en cuanto al número de empleados que tienen conocimiento de PULSE y de solicitantes reales. Para comenzar, se plantean las siguientes preguntas para evaluar la estrategia de comunicación interna aplicada: ¿Reciben todos los empleados información sobre el programa? ¿Por qué se excluye a determinados grupos? Si a las personas les llega la información, ¿por qué no solicitan participar? En el presente caso, la directora de Comunicación del programa de VC asume dicho reto. Sin embargo, ese mismo trabajo, así como la experiencia y aprendizajes que se extraen del caso, pueden ser aplicables a cualquier persona que esté a cargo del programa de VC, ya sea desde RSC o, directamente, desde el departamento de Recursos Humanos. En conjunto, se trata de gestionar a las personas, sus percepciones y sus expectativas; el éxito en esta gestión

llevará al éxito del programa, tanto en relación al objetivo de impacto social como de desarrollo personal y profesional de los empleados.

Uno de los datos importantes para las multinacionales que deseen crear un programa de voluntariado es, por ejemplo, que muchos empleados interesados en PULSE quedaban excluidos de la información sobre el programa y de poder solicitar su participación debido a barreras lingüísticas. El departamento de Comunicación ofreció una solución para este problema concreto creando puntos de información locales, llamados centros PULSE.

Otra barrera menos obvia pero también muy importante a la participación más generalizada de empleados suele ser resultado de percepciones erróneas sobre el propósito, los procesos y los beneficios del programa. En especial, cuando se trata de programas de VC que, por su propio diseño o por las características de misiones especiales, tienden a excluir a buena parte de la plantilla exigiendo determinadas habilidades o ausencias prolongadas. Por tanto, resulta necesaria una comunicación clara del objetivo, los procesos y los beneficios esperados para todos los empleados implicados.

Mientras que PULSE, por ejemplo, se comunicó como un programa abierto a empleados de todos los niveles que tuvieran buen rendimiento en su campo, el proceso de selección competitivo daba la impresión de estar abierto únicamente a las escalas más altas de empleados. Un proceso de selección riguroso, requisito previo para la selección del mejor empleado para el trabajo y para generar una gran repercusión, puede desaminar a los empleados a presentar su solicitud, en especial, si se percibe que el proceso carece de transparencia.

Tal y como ilustra el estudio de caso, podría incluso dar lugar a resentimiento entre el resto de miembros del equipo que no cumplan las condiciones para acceder al programa, sobre todo si se encuentran con un aumento en su carga de trabajo como consecuencia de la ausencia de su compañero.

De modo similar, otra cuestión crucial para muchos programas de VC consiste en gestionar las expectativas de los que regresan de una misión de voluntariado a la empresa. En GSK, por ejemplo, la incertidumbre sobre el proceso de vuelta estaba presente. Después de todo, ¿a dónde volverías si un compañero de tu equipo había asumido tu trabajo? Asimismo, PULSE parecía sugerir un cambio en la trayectoria profesional después de la misión, mientras que, en realidad, las habilidades obtenidas también deberían mejorar el rendimiento del empleado en su puesto original, que es lo que solía ocurrir.



Tal y como se observa en el caso, se pueden poner en práctica las siguientes medidas para cubrir estos retos concretos:

- Comunicación integral y bien orientada: los procesos del programa, su finalidad, los beneficios que debe esperar no sólo el participante, sino también el equipo, el departamento y la empresa en su conjunto, deben comunicarse con claridad y los procesos deben ser transparentes.
- Preparación de todo el equipo con antelación: todos los miembros del equipo deben incluirse en el proceso desde su inicio, con reuniones formales frecuentes, presentaciones sobre las experiencias, y otras vías de comunicación.
- Gestión de las expectativas: debe intensificarse la comunicación entre los que están implicados directa e indirectamente, que son el resto de miembros del equipo, los directores de línea y el solicitante para el programa de voluntariado, durante el tiempo en que transcurra la misión de voluntariado para evitar sorpresas indeseadas o resentimiento.
- Seguimiento: durante la misión, debería existir una comunicación especialmente frecuente entre el voluntario y el director de línea, para facilitar el proceso de regreso y la gestión de expectativas.
- Red de voluntarios: resulta útil crear una red de antiguos voluntarios participantes e implicar a los empleados.
- Evitar el sentimiento de exclusión: el material de comunicación debería incluir información sobre otras oportunidades de VC para aquellos que no cumplan los requisitos de un programa en concreto. Por ejemplo, en GSK, los “Orange Days” no exigen requisitos especial, o el voluntariado dentro de un programa de desarrollo de liderazgo (programa de desarrollo de Recursos Humanos) está dirigido a altos cargos que no suelen poder participar en PULSE debido a las largas ausencias.



CASO LGT

Programa iCats: catalizadores de impacto

Liderazgo responsable con impacto social

Tom Kagerer estaba en su despacho de Zúrich y había decidido dejar su estado de Skype como “ocupado”. Acababa de terminar su llamada mensual con Anne Andrews, una abogada estadounidense que estaba trabajando como participante iCats para Operation ASHA. En 2011, Operation ASHA era una organización no gubernamental con sede en las afueras de Delhi, India, que tenía por objetivo erradicar la tuberculosis de los barrios de chabolas. Como director del programa iCats, Kagerer se encargaba de poner en contacto a profesionales que quisieran participar y a empresas sociales que necesitaran los conocimientos de estos profesionales. El programa iCats formaba parte de LGT Venture Philanthropy, una fundación con sede en Liechtenstein que apoyaba a empresas sociales en países emergentes y en vías de desarrollo.

Andrews era la primera “voluntaria” Participante iCats en Operation ASHA. Al parecer, estaba funcionando tan bien que Operation ASHA tenía previsto solicitar seis participantes iCats más para el siguiente año. Andrews explicó a Kagerer que principalmente necesitaban participantes en iCats para apoyar a los mandos intermedios de la organización y para ayudar en la expansión de la organización en Camboya.

Debido al crecimiento que LGT Venture Philanthropy estaba experimentando, y a que organizaciones como Operation ASHA estaban descubriendo que iCats era una

herramienta útil para abordar carencias de conocimientos, el número de asignaciones para iCats aumentaba a gran velocidad. Sin embargo, esta creciente demanda no era lo único que mantenía a Kagerer “ocupado”. También recibía presión de los expertos: había cada vez más profesionales cualificados dispuestos a dejar sus trabajos y a trabajar como voluntarios iCats. En los últimos cuatro años el programa se había puesto en práctica con éxito pero, para que se ajustara al enfoque económico de LGT Venture Philanthropy, su ampliación debería contar con socios externos que lo financiaran.

En su despacho, Kagerer pensaba en cómo ampliar el programa y empezó a anotar las ideas que se le iban ocurriendo: ¿Quién sería el beneficiario del programa iCats? De entrada, ¿cuáles eran los beneficios? ¿Quién podría estar interesado en invertir en capital humano que no generara un beneficio directo para el inversor? ¿Sería el programa, en su configuración actual, capaz de crear asociaciones?

Kagerer decidió empezar por el análisis de los beneficios de iCats y por recopilar los pilares estratégicos en función de estos beneficios. Quería redactar un primer concepto que sirviera de base para una reunión con el equipo de LGT Venture Philanthropy, en la que estudiaran cómo crear un nuevo modelo de asociación para el programa iCats.

El Banco LGT

El grupo LGT es el grupo de gestión de la riqueza y los activos de la Casa del Príncipe de Liechtenstein. Es la gestora privada de riqueza y activos propiedad de una familia más grande de Europa. Su sede se encuentra en Vaduz, Liechtenstein. Con alrededor de 1.700 empleados, el grupo LGT está representado en más de 20 lugares en Europa, Asia y Oriente Medio. Con fecha de 30 de junio de 2012, el grupo LGT gestionaba activos por valor de 94.700 millones de francos suizos, CHF (78.300 millones de euros). En los seis primeros meses del año 2012, el grupo LGT incrementó los beneficios del grupo en un 58 por ciento hasta 130.000 millones de CHF (107.490 millones de euros) frente al mismo periodo del año anterior. La entrada neta de activos ascendió a 5.500 millones de CHF (4.548 millones de euros).¹

La singular estructura de propiedad de LGT implicaba que los valores y la cultura a largo plazo de la Casa del Príncipe eran también la cultura corporativa de la empresa. A este respecto, en 2006, S.A. el Príncipe Max von und zu Liechtenstein decidió crear una sección dentro del grupo LGT dedicada a la filantropía para continuar con la larga tradición filantrópica de su familia.

LGT Venture Philanthropy se constituyó en 2007 como una fundación con el firme compromiso de mejorar las vidas de los más desfavorecidos en países en vías de desarrollo. LGT Venture Philanthropy respalda a las organizaciones de su cartera con productos financieros y no financieros personalizados, tales como capital o conocimientos sobre gestión, o les pone en contacto con redes de interés. Dependiendo de la situación inicial, se proporciona apoyo financiero en forma de subvenciones, préstamos o inversiones en capital social. LGT Venture Philanthropy invierte o realiza donativos a organizaciones en América Latina, África, la India, Sureste Asiático y China que trabajan en una de las tres áreas principales siguientes: reducción del sufrimiento humano, acceso a la educación, y creación de medios de subsistencia sostenibles.

En 2011, LGT Venture Philanthropy dio su apoyo a 20 organizaciones, en las que generó una destacada repercusión social o medioambiental en los ámbitos de agua, nutrición, energías renovables, educación/capacitación, infraestructura, gestión de recursos y salud.

TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS EN LGT VENTURE PHILANTHROPY

Como su propio nombre sugiere, LGT aplicaba sus competencias principales de capital riesgo a su enfoque altruista. Asimismo, era un inversor de impacto que respaldaba a organizaciones con una destacada repercusión social o medioambiental.

Además del apoyo financiero, LGT Venture Philanthropy puso en marcha el programa iCats como forma de “apoyo no financiero” para proporcionar capital intelectual a sus sociedades participadas. El programa cubría la brecha entre las organizaciones sociales que necesitaban conocimientos y recursos profesionales y los expertos del sector privado que deseaban aplicar sus conocimientos y experiencia en beneficio del sector social, actuando así como “catalizadores del impacto”. De ahí surgió el nombre de iCats (impact Catalysts, en inglés).

Muchas empresas sociales que tenían soluciones eficaces e innovadoras para problemas sociales y medioambientales carecían de los recursos humanos y conocimientos necesarios para ponerlas en práctica de un modo eficaz, especialmente en su fase de crecimiento. El programa iCats era la respuesta a esa carencia de talento: mediante este programa, se emparejaban misiones específicas de organizaciones altruistas con profesionales altamente cualificados del mundo empresarial. Estos Participantes iCats apoyaban a las organizaciones con sus conocimientos para lograr un desarrollo sostenible.

LA METODOLOGÍA DEL PROGRAMA ICATS

El principal objetivo del programa iCats era poner conocimientos a disposición de las sociedades participadas de LGT Venture Philanthropy para hacer todo lo posible por lograr que la inversión sea un éxito y, por ende, mejorar la calidad de vida de los más desfavorecidos.

La duración de una misión de iCats variaba entre tres y doce meses. Desde 2009, el programa ha emparejado a unos 50 participantes y organizaciones provenientes de 14 países, activos en 4 continentes y 16 organizaciones locales.

Un centro de evaluación seleccionaba cuidadosamente los Participantes iCats. Las características y destrezas que un voluntario iCats debía tener eran las siguientes:

- Experiencia laboral internacional.
- Mínimo de dos años de experiencia laboral en ese campo.
- Actitud positiva, sensibilidad hacia otras culturas y fuerte compromiso con la causa para llevar a cabo un cambio.

¹ Véase el artículo “LGT Group with a strong first six months of 2012”. [http://www.lgt.com/shared/content/publikationen/\\$news_attachment/120829_LGT-Medienmitteilung-Halbjahresabschluss-2012_en.pdf](http://www.lgt.com/shared/content/publikationen/$news_attachment/120829_LGT-Medienmitteilung-Halbjahresabschluss-2012_en.pdf)



- Capacidad para trabajar sin supervisión y asumir la responsabilidad por sus acciones y por las de sus subordinados.
- Estar preparado para realizar sacrificios económicos y personales para servir al fin último.
- Adaptarse a un entorno en constante cambio.

Para garantizar una asociación eficaz, la organización que colabora con el voluntario iCats debía:

- Tener una trayectoria acreditada y una disciplina financiera consolidada.
- Tener una directiva dedicada y profesional con la experiencia correspondiente.
- Mostrar que se centra en sus objetivos y valores, en consonancia con los de LGT Venture Philanthropy.
- Ser capaz de medir los resultados positivos.
- Tener conocimientos y mostrar respeto por la comunidad para la que trabaja.
- No dañar el medio ambiente.
- Ofrecer una solución eficaz.

Cambio de perspectiva: de la transferencia de conocimientos al desarrollo de habilidades de liderazgo

Tom Kagerer era alemán; bávaro, para ser más exactos. Como director del programa iCats de LGT Venture Philanthropy, coordinaba el programa desde su oficina en Zúrich, Suiza. Antes de ocupar su puesto actual fue voluntario iCats; uno de los primeros, en 2009. Esto supuso que, tras diez años de experiencia como consultor para directivos en Servicios Financieros de BMW en Múnich, dejara su puesto en 2009 para pasar un año apoyando a la ONG Heart en Ciudad del Cabo. ¿Por qué lo hizo? Kagerer quería hacer algo más: con su vida, con su proyecto, con sus conocimientos en dirección... Quería devolver algo a la sociedad. El programa iCats de LGT Venture Philanthropy le brindó la posibilidad de poner en práctica lo que él podía ofrecer: conocimientos. Su perfil profesional encajaba con las necesidades de la fundación Heart. El mayor reto consistía en que la capacidad organizativa no podía mantener el rápido ritmo de crecimiento de la organización.

En la actualidad, el programa iCats estaba en una fase de rápida expansión. La aparente diferencia entre la oferta y la demanda del programa iCats era lo que representaba un reto para Kagerer: por un lado, tenía 600 posibles Participantes iCats a su disposición, todos registrados en la plataforma. Estaban preparados para comprometerse e invertir sus conocimientos en países en vías de desarrollo. Casi todos ellos cumplían los requisitos profesionales y personales.

Por otro lado, LGT Venture Philanthropy seguía en su fase de crecimiento e incluía cada vez a más empresas de reciente creación en su cartera. Debido a esta creciente inversión, aumentaba la necesidad de expertos altamente cualificados y experimentados, que era el apoyo en materia de conocimientos que LGT Venture Philanthropy quería ofrecer a sus organizaciones asociadas. La creciente demanda en ambos lados no se podía gestionar con los recursos existentes del programa iCats, pero para mantener el enfoque económico de LGT Venture Philanthropy, cualquier expansión del programa iCats debía incluir socios externos. Pero ¿cómo encontrar estos socios?

La llamada por Skype con Anne Andrews había vuelto a poner a Kagerer ante este dilema. Decidió, por un momento, dejar a un lado lo que él y el equipo de LGT habían determinado hacía un tiempo: un concepto para un nuevo modelo de asociación para el programa iCats. Pero, ¿cómo encontraría posibles socios dispuestos a invertir en voluntarios iCats? ¿Quién podría beneficiarse tanto de iCats como para decidir contribuir al desarrollo del programa?

Kagerer improvisó: recogió los beneficios del programa en su configuración actual en primera instancia, pero también reflejó su experiencia personal sobre sus motivaciones y los beneficios que obtuvo. Desde su perspectiva, contribuir a una iniciativa social era uno de los motores principales que le decidieron a abandonar su trabajo y solicitar su participación en el programa. En la mayoría de los casos, como Kagerer comprobó en las solicitudes de otros Participantes iCats, las motivaciones eran similares a las suyas pero más diversificadas. A modo de ejemplo, Andrews quería adoptar un compromiso social, al igual que él, pero también quería que su trayectoria profesional evolucionara. En un principio, se puso en contacto con LGT Venture Philanthropy e iCats mediante Social Enterprise Alliance (SEA), una organización estadounidense de afiliados que promociona empresas sociales. Cuando trabajaba como abogada en EE. UU., Andrews ya se centraba en los retos jurídicos de las empresas sociales. En una de sus primeras conversaciones con Kagerer, le dijo: “Me encanta el trabajo que hacen las empresas sociales y, de hecho, ya llevo algún tiempo intentando colaborar con ellas en la zona donde vivo, Atlanta, para reafirmarme como abogada en este sector. Pero me di cuenta de que necesitaba una experiencia distinta. Debía dedicar más tiempo a las empresas sociales y, a poder ser, en un contexto internacional. Pensaba que trabajar en plantilla en empresas sociales, como lo que ofrece el programa iCats, era la solución perfecta a lo que buscaba: experiencia laboral y compromiso social”. Así es como Andrews se convirtió en Participante iCats para trabajar como consultora sobre estrategias jurídicas en Operation ASHA en la India.

Cuando Kagerer revisaba las solicitudes de participación en iCats, lo que más le impresionaba era que, además de querer ayudar a las comunidades más desfavorecidas, se buscaba conocer otras culturas o mejorar la trayectoria profesional. Obtener nuevas habilidades personales y profesionales permitía a algunos encaminarse hacia otras direcciones laborales.

En términos generales, Kagerer era consciente de que las habilidades que los Participantes iCats adquirían cuando trabajaban sobre el terreno se valoraban mucho en el mercado laboral, especialmente en las multinacionales. ¿Era ese el motivo de que los solicitantes de iCats no dudaran en abandonar sus antiguos trabajos para unirse al programa? Y, ¿cuál era la realidad? ¿Tuvieron los participantes dificultades para encontrar un puesto de trabajo o lo encontraron con rapidez después de la experiencia iCats?

Al contactar con algunos de los antiguos Participantes iCats, Kagerer descubrió que no habían tenido problemas para encontrar trabajo. Descubrió que dos tercios encontraron trabajo de inmediato y el resto necesitaron más tiempo porque querían ascender de categoría o trabajar en un sector completamente distinto, como él mismo hizo. Al final, gracias a las habilidades adquiridas por los participantes, la mejora de la trayectoria profesional parecía ser uno de los principales beneficios. En otras palabras, la mejora de la trayectoria profesional parecía ser el rendimiento de la “inversión” de los Participantes iCats.

Inversión. Otra vez el tema de siempre. Kagerer decidió que necesitaba nuevos socios que invirtieran en Participantes iCats. Partiendo de las perspectivas que Kagerer tenía tras estudiar los formularios de solicitud, y tras analizar los principales beneficios que se esperaban, se preguntó: ¿Quién estaría interesado en mejorar su trayectoria profesional y estaría dispuesto a contribuir a ello? ¿Qué significa trayectoria profesional en realidad? Fundamentalmente, la mejora de la trayectoria profesional significaba desarrollar las habilidades profesionales y de administración, precisamente las que obtenían los Participantes iCats.

Andrews no fue la única que lo mencionó; especialmente Thomas Triglone, Participante iCats que trabajó en la empresa Green Oil, recientemente creada en la India, explicó a Kagerer: “Como ya sabes, una empresa social como Green Oil evoluciona de forma poco convencional. Suele comenzar como una empresa de espíritu emprendedor y da bandazos entre el caos y el crecimiento rápido. Este proceso crea una brecha entre la carga de trabajo real y los recursos humanos disponibles. Por este motivo, el Participante iCats debe descubrir por sí mismo cómo maximizar la repercusión de su misión. Debes ser muy flexible y tener la mente abierta para dar con soluciones

innovadoras, aunque no debes perder el objetivo general. En cierto sentido, tienes que actuar como el propio empresario, no como un empleado”.

“Actuar como empresario y no como empleado significa, en realidad, actuar como un líder”, resumía Kagerer, “y para desarrollar habilidades de liderazgo, las empresas sí que hacen grandes inversiones”. Kagerer se preguntaba si las empresas eran socios prometedores para el programa iCats. Creía que el desarrollo de habilidades de liderazgo era un tema candente en la guerra por el talento hoy en día. Se preguntó si este podría ser el único argumento de venta del programa iCats de LGT, como punto de entrada para la colaboración con empresas. Al fin y al cabo, al igual que los participantes de un programa de desarrollo de habilidades de liderazgo en una empresa, los Participantes iCats se seleccionaban conforme a criterios muy rigurosos. Tan sólo los solicitantes más motivados y cualificados conseguían el puesto. Una vez estaban en la organización correspondiente, a menudo estas personas con tanto potencial asumían funciones de suma dificultad, como Kagerer bien sabía por su experiencia personal. Al asumir más responsabilidad que en su puesto de trabajo habitual, adquirían muchas habilidades nuevas. Kagerer analizó estas nuevas habilidades y anotó las que consideraba que eran las cuatro áreas de aprendizaje principales de un voluntario iCats:

- Conocer modelos de negocio innovadores trabajando en entornos socio-económicos complejos.
- Aprender a abordar retos inesperados con soluciones creativas.
- Tener la oportunidad de ampliar horizontes.
- Tener la oportunidad de desarrollar competencias interculturales.

Pero, ¿cuáles serían los beneficios para las empresas que envían a sus empleados a empresas sociales en el marco de un programa de desarrollo de habilidades de liderazgo?

Kagerer estaba convencido de que iCats reforzaba valores de liderazgo que eran importantes para una cultura de liderazgo responsable. Los socios interiorizaban la necesidad urgente de encontrar modos más sostenibles y responsables de vivir y realizar la actividad empresarial y, por tanto, convertirse en los profesionales responsables y éticos del futuro. Sin embargo, eso no era fácil de llevar a la práctica ni fácil de medir, ya que los participantes adquirían habilidades interpersonales como: servicio a otros, responsabilidad, equidad, diversidad, sensibilidad cultural, empatía y perseverancia. Para aclarar sus ideas, Kagerer intentó traducir las lecciones que aprendían los Participantes iCats en beneficios para la empresa que se asociaría con el programa iCats para implementar un programa de liderazgo responsable:



Adaptación de habilidades de liderazgo para afrontar nuevos retos

- Tras haber sido expuestos a diferentes ambientes, los directivos aprendían a afrontar de manera creativa retos inesperados.
- Al mejorar su nivel de calificación, las empresas se beneficiaban de directivos con un conjunto de habilidades diversificadas y, por tanto, mejor preparados para enfrentarse a la complejidad de nuevos retos en un mundo global, en riesgo, y de rápidos cambios.

Aumento de competencias globales

- La mejora de habilidades interculturales mejora la eficacia y eficiencia de los equipos de trabajo globales.
- Las empresas ganaban acceso a knowhow del mercado regional, así como de modelos de negocio probados e innovadores.
- Obtención de conocimientos de mercado sobre el crecimiento de los mercados del futuro (clientes de bajos recursos en países emergentes).
- Las empresas obtenían acceso a redes regionales (por ejemplo, para identificar posibilidades de asociacionismo).

¿iCats como punto de contacto entre RSC, Voluntariado Corporativo y desarrollo de habilidades de liderazgo?

Posicionar a iCats como programa de desarrollo de habilidades de liderazgo y asociarlo con empresas de este campo podía ser una gran oportunidad, concluyó Kagerer. No obstante, antes de presentar sus conclusiones al equipo de LGT Venture Philanthropy, debía comprobar cómo eran este tipo de programas en la realidad y dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Había realmente una demanda amplia de desarrollo de habilidades de liderazgo que iCats pudiera cubrir?

En una primera investigación, Kagerer encontró cuatro programas de desarrollo de habilidades de liderazgo, con un amplio espectro que abarcaba desde campamentos de verano centrados en el liderazgo hasta formación intercultural, programas de rotación de puestos de trabajo y otros de Voluntariado Corporativo (VC). Con todas estas maneras diversas de adquirir habilidades de liderazgo, a Kagerer le parecía difícil establecer una comparación. Lo único que tenían en común era su punto de partida: todas las empresas interesadas necesitaban personas que lideraran sus negocios hacia el futuro, personas que contaran con las destrezas que requiere el mercado global, como

las competencias interculturales y la flexibilidad. Este punto de partida Kagerer podía vincularlo fácilmente con el programa iCats.

Después de tratar estas ideas con su jefe, Wolfgang Hafenmayer, ambos acordaron que el desarrollo de habilidades de liderazgo podría ser el argumento de venta único de iCats para las empresas. Hafenmayer era socio gerente de LGT Venture Philanthropy y anteriormente había adquirido experiencia en el mismo sector: junto con otros, había estado trabajando como director de Inversiones para BonVenture y como consultor en Bain&Company. Durante un viaje por todo el mundo, antes de empezar a trabajar en LGT, entrevistó a 230 emprendedores sociales, políticos y científicos de 26 países y recogió sus conclusiones en el libro *Los fabricantes del futuro* (Die Zukunftsmacher). Debido a su experiencia en este campo, Hafenmayer aportó un interesante aspecto para las empresas: la responsabilidad social corporativa (RSC) también adquirió más importancia en la guerra por el talento, tanto para la imagen y cultura de la empresa como para la motivación de sus empleados. Los jóvenes con talento solían seleccionar a quien les contratara según su enfoque en cuestiones de RSC. Hafenmayer sabía que esto suponía un desafío para los departamentos de Recursos Humanos en empresas cuya actividad se extendía por todo el mundo, que también estaban a cargo del desarrollo de habilidades de liderazgo.

De vuelta a su despacho, Kagerer llegó a la siguiente conclusión: por un lado, las personas muy cualificadas con talento buscaban cada vez más trabajar en empresas responsables y les motivaba dejar sus trabajos para comprometerse con causas sociales. Por otro lado, las empresas necesitaban directores responsables para desarrollar productos, servicios y cadenas de suministro sostenibles y competitivas. Para ello, estos directores debían contar con las habilidades de liderazgo correspondientes, y estas eran exactamente las que iCats podía generar.

Partiendo de esto, Kagerer añadió a su concepto: “iCats sería una gran herramienta como punto de contacto entre el desarrollo de habilidades de liderazgo y la RSC, porque el compromiso social es una herramienta importante y valiosa para la motivación de los empleados y una ventaja para las empresas en la competición por especialistas y personal directivo”.

Pero, ¿qué hacían ya las empresas para tratar estos dos asuntos? Kagerer investigó algo más y descubrió que, cada vez en mayor medida, las grandes empresas se centraban en el VC para mostrar su compromiso social y, a su vez, motivar a los empleados. Aun con todo, si se comparaba con iCats, donde los expertos participaban en proyectos internacionales, la mayoría de programas de VC se llevaban a cabo a escala local, en el entorno

directo de la empresa. El motivo parecía ser que este tipo de programas locales se podía organizar fácilmente con recursos manejables desde dentro de la empresa. Lo que Kagerer prácticamente no encontró fueron programas de VC para el Desarrollo, en los que se diera a los empleados cualificados la posibilidad de invertir sus conocimientos y adquirir experiencia en un contexto cultural distinto. En cuanto a la formación intercultural, Kagerer tan solo encontró empresas de formación que tenían el objetivo de concienciar sobre estos temas pero no experiencia práctica en países en vías de desarrollo o emergentes.

Kagerer estaba encantado con lo que había descubierto y con sus reflexiones con Hafemayer. En resumen, había identificado más beneficios que una empresa podía esperar al cooperar con el programa iCats:

Mejora en la reputación corporativa

- Los empleados valoran altamente el compromiso del empleador al ofrecerles propuestas iCats.
- El programa es muestra y fomento de responsabilidad y buena ciudadanía corporativa al invertir temporalmente el tiempo de empleados/líderes para apoyar las buenas causas e impactos sociales de organizaciones.
- Como embajadores de buena ciudadanía corporativa, los directivos apoyarían un estilo de liderazgo basado en valores y promoverían la sostenibilidad.

Pero, ¿realmente funcionaría iCats como un módulo de desarrollo de liderazgo para empresas? ¿Cuáles eran los retos al establecer dicha colaboración? ¿Funcionaría iCats como una especie de “proveedor de servicios” para programas de VC? A pesar de que a estas alturas Kagerer tenía claro su programa de expansión para iCats, todavía necesitaba adquirir más nociones sobre cómo funcionaban los programas de VC y de desarrollo de habilidades de liderazgo en la práctica. No obstante, por el momento, decidió presentar a su equipo sus planes y los siguientes pasos que iba a dar. Kagerer definió las cuatro piedras angulares de la expansión del siguiente modo:

- Ampliar la creación de capacidades con un mayor número de Participantes iCats sobre el terreno.
- Ampliar el modelo de asociación a las empresas.
- Desarrollar factores de vinculación dentro del programa iCats para programas de desarrollo de habilidades de liderazgo de empresas.
- Compartir conocimientos con programas similares.

En la reunión del equipo, Kagerer recibió la aprobación para sus ideas. Todo el equipo confirmó su visión de establecer un programa de asociación para empresas que se centrara en la implicación del empleado y en el desarrollo

de habilidades de liderazgo. Estaban de acuerdo en que si las empresas veían el beneficio extra del programa iCats y colaboraban, no solo conseguirían empleados visionarios sino también atracción como empleadores. Asimismo, parecía ser un hecho que las habilidades adquiridas, como en el caso de iCats, eran mayoritariamente relevantes para empresas con presencia en todo el mundo, y este tipo de empresas tendrían los recursos para invertir en sus empleados o en Participantes iCats.

El apoyo de su equipo dio confianza a Kagerer. Sin embargo, ahora se preguntaba por dónde empezar y cómo encontrar empresas que estuvieran interesadas.

Presentando iCats como una “experiencia basada en un programa de desarrollo de habilidades de liderazgo responsable”

Durante su investigación y diversas conversaciones, Kagerer conoció el Aspen Institute, una organización internacional sin ánimo de lucro dedicada a fomentar el liderazgo basado en valores y un centro de reflexión para ideas que definan una buena sociedad. Su programa de liderazgo First Mover Fellows tenía el propósito de equipar a los líderes empresariales con un nuevo paradigma de dirección para el siglo XXI: la visión y los conocimientos para integrar rentabilidad corporativa y valor social. Sus socios provenían de una amplia variedad de sectores y un gran número de países. Algunos de los socios de Suiza se habían dirigido a Kagerer tiempo atrás para pedirle que presentara el programa iCats en su mesa redonda en Suiza. Finalmente, decidió que era el momento de aceptar su oferta.

En esta ocasión, Kagerer podría exponer su idea de iCats como herramienta de desarrollo de habilidades de liderazgo y comprobar si el programa era viable en la realidad empresarial o no.

Mientras preparaba su presentación, decidió centrarse en las necesidades de las multinacionales, ya que la mayoría de los First Mover Fellows trabajaban para este tipo de empresas, y ellas serían el destinatario de su nuevo programa de asociación iCats. Para proporcionar al público una visión general, subrayó por qué era tan importante contar con directivos que tuvieran valores de liderazgo como la equidad, el respeto y la igualdad para mejorar la salud de una economía en un ecosistema inclusivo y contribuir al bienestar de todos. En su conclusión, Kagerer destacó cómo ser voluntario iCats podría ayudar a desarrollar, más allá de las habilidades interpersonales ya mencionadas, el espíritu emprendedor e innovador de los directivos que compiten en el mercado global. Por último, resumió los beneficios que obtenía la empresa, que había anotado en su concepto.



En junio de 2011 tuvo lugar la primera mesa redonda de First Mover Fellows y Kagerer fue el ponente invitado para hablar sobre “ideas innovadoras para el desarrollo de habilidades de liderazgo responsable”. Para él, esta fue una gran oportunidad para exponer sus ideas sobre el programa iCats; por primera vez lo hacía ante personas que no sólo eran externas a LGT Venture Philanthropy, sino que además trabajaban en empresas líderes de Suiza.

La respuesta fue muy satisfactoria. Especialmente debido al intenso debate con uno de los First Mover Fellows, directora de Ciudadanía en una multinacional, Kagerer se convenció todavía más de que posicionar iCats no sólo como programa de desarrollo de capacidades para las organizaciones asociadas, sino como programa de desarrollo de habilidades de liderazgo responsable basado en la experiencia para las empresas, sería el modo adecuado de ampliarlo. Gracias a este contacto, por primera vez una empresa parecía estar muy interesada en colaborar con el programa iCats.

A pesar de la respuesta positiva, Kagerer era consciente de algunas observaciones generales de otros participantes que apuntaban a que iCats seguía necesitando adaptaciones antes de estar listo para ponerse en marcha con una empresa. Ante todo, estaba la cuestión de quién se encargaría del programa dentro de la empresa. ¿Sería la misma persona que tenía la autoridad para lanzarlo? ¿Qué significaba tener a una empresa como socia para iCats? ¿Cuáles eran las necesidades prácticas de una empresa con un programa de tales características?

Kagerer necesitaba respuestas más detalladas sobre la configuración del programa y una mayor comprensión de la escala directiva a la que debería dirigirse el programa de desarrollo de habilidades de liderazgo. Para encontrar estas respuestas, decidió volver a los First Mover Fellows. Al fin y al cabo, todos eran personas comprometidas y ocupaban cargos en la dirección de multinacionales.

En concreto, Kagerer se puso de nuevo con contacto con la directora de Ciudadanía, con quien ya había hablado. Esta vez se sentaron y hablaron de cómo una multinacional, que ya contaba con actividades de participación de empleados a escala local, podía beneficiarse de una asociación con iCats, un programa de VC global. ¿Qué recibirían los participantes y la empresa de su inversión? ¿Qué beneficios podían esperar?

Su conclusión final fue que:

- Los empleados que sean voluntarios iCats reciben una experiencia de desarrollo personal en un nuevo entorno, trabajan con equipos multiculturales, obtienen perspectivas sobre desafíos a escala mundial y adquieren habilidades de liderazgo para su trabajo en una multinacional.

- La multinacional, por su parte, se beneficia en términos de inversión en talento (capacidad de liderazgo y retención), así como en términos de reputación (RSC/Ciudadanía). Mediante la cooperación con LGT Venture Philanthropy, la multinacional consigue un socio profesional externo capaz de poner en marcha el programa, que se encarga de seleccionar las organizaciones, emparejar profesionales con proyectos adecuados y actuar como tutor.

¿CÓMO ADAPTAR ICATS A LAS NECESIDADES DE LAS EMPRESAS?

En conjunto, todas estas conclusiones no eran muy novedosas para Kagerer. Todos los aspectos mencionados le acompañaban desde que empezó a trabajar como director de iCats. Sin embargo, no se sentía muy cómodo con el hecho de que le consideraran un socio profesional externo que presta servicios. Simplemente no estaba seguro de tener los servicios adecuados.

Kagerer decidió tratar los diversos tipos de proyectos en los que se podía participar en iCats con la directora de Ciudadanía más detalladamente, para intentar evaluar cuáles de ellos serían los más apropiados para las empresas. Después de todo, esta sería la “oferta de servicios” de iCats. Hasta entonces, iCats ofrecía tres tipos distintos de proyectos. La mayoría de los empleados que se involucraban trabajaban en la categoría de Participante:

- Participante: 11 meses, in situ, a tiempo completo, como parte de la escala directiva;
- Tutor: 1-12 meses, in situ o no, a tiempo parcial, apoyo a la escala directiva;
- Consultor: 3-9 meses, in situ, a tiempo completo, servicios de consultoría para un proyecto específico.

Al preguntar a la directora de Ciudadanía su opinión sobre los modelos de participación, la respuesta fue rápida y clara: “Tom, los empleados con gran potencial, que son nuestros destinatarios en los programas de desarrollo de habilidades de liderazgo, son un recurso valioso para nosotros. Sacar a una persona así de su puesto actual para trabajar como voluntario en un contexto completamente distinto no sólo supone una pérdida de mano de obra, sino que simplemente cuesta dinero. Cuanto más larga sea la ausencia, más costará. El programa iCats actual, con sus once meses de duración, es claramente demasiado largo para nuestra empresa, y el resto de modalidades parece ser demasiado flexible”.

Esto era exactamente lo que preocupaba a Kagerer. Tenía que adaptar el programa a las necesidades de las empresas y transformar el programa iCats de creación

de capacidades en un programa de desarrollo de habilidades de liderazgo basado en las experiencias: para entender mejor en qué marco podrían utilizar los directores su experiencia empresarial, apoyar a las organizaciones sociales en la fase de expansión, de suma importancia, asesorándolas y mejorando sus modelos de negocio, y actuando como tutores para los talentos locales en la escala directiva. Al mismo tiempo, se les daría la oportunidad de experimentar un desarrollo personal en entornos socio-económicos complejos.

Para seguir desarrollando el programa, Kagerer tenía que redefinir el marco para la colaboración con la empresa, teniendo en cuenta que las misiones debían ser de una duración más corta - en su primera propuesta, entre tres y nueve meses - y debía intensificar el apoyo remoto. No obstante, quedaba patente desde el principio que en tres semanas nadie lograría alcanzar lo mismo que en un año.

Para comprobar sus ideas con la realidad de las organizaciones de su cartera, Kagerer programó una reunión vía Skype con su compañero Inderpreet Singh, el director de Inversiones de LGT Venture Philanthropy en la India.

Juntos sopesaron los pros y los contras de cada una de las modalidades de participación en iCats y las pusieron en el contexto de lo que creían que eran posibilidades para una multinacional. De esta reunión obtuvieron tres opciones nuevas y diferentes de participación dependiendo del grado de compromiso de la empresa. Cada una de ellas tendría una repercusión distinta en el desarrollo de habilidades de liderazgo, las molestias operativas para la empresa, y la eficacia de la creación de capacidades de la organización.

Primero, Kagerer y Singh intentaron acortar la primera modalidad, que era el tipo de participación actual, a un mínimo de tiempo in situ, que aun así permitiera generar repercusión. El resultado:

Opción A: Consultoría de alto impacto para la escala directiva

- Características: in situ, compromiso continuo a tiempo completo, 3 meses.
- Trabajar en estrecha cooperación con la dirección en retos estratégicos/de gestión.

Pero Kagerer se preguntaba si tres meses eran todavía más tiempo del que la empresa se podía permitir. Además, pensaba que también necesitaría ofrecer una participación más flexible. Partiendo del programa de tutores actual, Kagerer y Singh desarrollaron dos opciones más:

Opción B: Consultoría flexible para la escala directiva

- Características: parcialmente in situ, compromiso a tiempo parcial, 2-3 semanas in situ para conocer la organización, el entorno socio-económico y los

desafíos; abordar dichos desafíos fuera de la organización (3-6 meses) en paralelo con sus funciones en la empresa; opcionalmente 2-3 semanas in situ al final del proyecto para transferir conocimientos.

Opción C: Tutores para talentos locales en la escala directiva

- Características: Parcialmente in situ, compromiso a tiempo parcial, 2-3 semanas in situ para conocer la organización, el entorno socio-económico y al aprendiz, definir su plan de desarrollo personal y establecer la relación de tutoría; llamadas y revisiones frecuentes del tutor para comprobar los logros del aprendiz en paralelo a sus funciones en la empresa; opcionalmente 2-3 semanas in situ al final del proyecto para evaluar los logros en el desarrollo personal.

APROXIMACIÓN A EMPRESAS

Con este resultado tras su investigación y análisis, y las conversaciones que mantuvo, Kagerer volvió a la junta de LGT Venture Philanthropy para explicar las nuevas modalidades de participación, así como la estrategia de entrada para dirigirse a las empresas. Kagerer no tuvo que discutir mucho los tres tipos de participación. La directiva de LGT Venture Philanthropy estuvo de acuerdo desde el principio en que perder a un empleado durante tres meses era el tiempo máximo que una empresa podía permitirse. Al fin y al cabo, si se lo imaginaba en su propio equipo, sería casi imposible gestionar que alguien estuviera ausente durante más de tres meses.

El equipo tomó las decisiones correspondientes y acordó las nuevas modalidades generales. El siguiente paso sería encontrar una estrategia de entrada y ver cómo dirigirse a las empresas; una tarea nada fácil. Kagerer era quien debía vender el nuevo programa adaptado a posibles socios empresariales.

Se preguntaba a quién dirigirse en primer lugar. Como el desarrollo de habilidades de liderazgo era, junto con los compromisos de RSC o filantrópicos, labor del departamento de Recursos Humanos, decidió que sus directores serían su objetivo. Sin embargo, todavía quedaban preguntas por responder: ¿Cómo podía ponerse en contacto con esos directores? ¿Sería suficiente hablar con los encargados de Recursos Humanos? ¿Tendrían la capacidad y autoridad para configurar un programa completamente nuevo en su empresa? Sabía que iniciar una colaboración con iCats era probablemente parecido a iniciar un programa de VC para el Desarrollo, con los componentes de internacionalidad y basado en habilidades. Principalmente,



parecía haber tres estructuras organizativas diversas para poner en marcha un programa de VC: programas dirigidos por la empresa con enfoque descendente, programas dirigidos por los trabajadores con enfoque ascendente y programas híbridos (mezcla de los de enfoque descendente y ascendente).

Al analizar todos los tipos de empresas, Kagerer llegó a la conclusión de que no había un único modelo de puesta en práctica para programas de VC en las empresas. Encontrar el modelo más adecuado para cada una parecía depender en gran medida de la estructura y cultura corporativas. En muchos casos, parecía depender del compromiso de una única persona, que es la que inicia las actividades de voluntariado. Por el contrario, los programas de desarrollo de habilidades de liderazgo, especialmente en un contexto internacional, se configuraban en la mayoría de los casos estratégicamente con un enfoque descendente, partiendo del consejero delegado o equipo directivo.

Por tanto, cuando se puso a pensar en “gente comprometida”, Kagerer decidió acudir de nuevo a los First Mover Fellows para que le asesoraran sobre las tres nuevas opciones de iCats. Y volvió a obtener reacciones muy positivas. Al final, se acordó lo siguiente: gracias a los claros factores de vinculación y al marco temporal manejable, Kagerer había elaborado una oferta con la que la empresa podía trabajar, independientemente de si el programa se configuraba desde Recursos Humanos o desde el área de RSC.

Kagerer estaba especialmente contento con la directora de Ciudadanía, con quien había estado hablando todo el tiempo, ya que había redactado el concepto y podía tratarlo con ella. Tal y como Kagerer había imaginado, ella había decidido presentar el programa iCats a sus compañeros, la junta de la filial suiza, como un programa de desarrollo de habilidades de liderazgo de gran eficacia.

No obstante, la directora de Ciudadanía quería hablar primero con el consejero delegado de la filial suiza para la que trabajaba. Resultó que estaba muy interesado en colaborar con iCats. Sin embargo, seguía preocupado por algunos factores, especialmente los relativos al grado de ejecución interna de un programa global. Como la mayoría de las filiales de multinacionales, la filial suiza sólo podía poner en marcha proyectos de participación de empleados a escala local en Suiza. No tenían autoridad para establecer de forma independiente un programa de desarrollo de habilidades de liderazgo global que implicara llevar a empleados al extranjero. Para obtener una visión más amplia y fijar un programa de desarrollo de habilidades de liderazgo, el consejero delegado animó a la directora de Ciudadanía a presentar el concepto ante la junta directiva europea de la empresa. Ella, a su vez, invitó a Kagerer a la presentación.

Revisando el programa con un socio multinacional

Conseguir la oportunidad de conocer al equipo directivo europeo de una multinacional que estuviera interesada en colaborar con iCats era un hito importante para Kagerer, aunque quedara mucho trabajo por hacer en lo que respectaba a los requisitos de los candidatos y a la definición de un marco general para el compromiso de los Participantes iCats. Otras cuestiones que debían aclararse eran: ¿Cuál debía ser el grupo objetivo dentro de la empresa? ¿Debía estar abierto a todos los empleados? ¿Qué ocurriría si los empleados no cumplían los requisitos de iCats o no tenían las habilidades que la organización asociada necesitaba? Kagerer tenía la esperanza de aclarar estas cuestiones en la reunión con la junta directiva europea. Para preparar bien dicho encuentro, la directora de Ciudadanía puso a Kagerer en contacto con el director de Talento de Europa.

En noviembre de 2011, este director y Kagerer desarrollaron juntos el marco para el programa y prepararon un documento resumen para la junta europea. Su reto era incluir a toda la junta, cuyos miembros trabajaban en áreas totalmente distintas, y aclarar por qué un programa de desarrollo de habilidades de liderazgo en cooperación con iCats marcaría la diferencia. Cuando se estaba preparando, Kagerer comenzó por destacar de nuevo el objetivo general de iCats: desarrollar formas de crear líderes empresariales más conscientes de los retos sociales y medioambientales y sus soluciones. Indicó que, para lograrlo, el programa emparejaba directivos de empresas con empresas sociales líderes con el fin de conseguir una experiencia totalmente inspiradora.

En una segunda fase, Kagerer introdujo la colaboración de iCats como programa de desarrollo de habilidades de liderazgo a escala europea de la empresa, que emergía de Recursos Humanos pero que se posicionaba como un programa de Ciudadanía. El director de Talento propuso que el programa se ofreciera únicamente a un grupo seleccionado de empleados, que ya participaban en el programa de desarrollo de liderazgo que dirigía la empresa. Esto reduciría el grupo objetivo pero tendría la ventaja de que la multinacional podría comunicar claramente por qué se permitía participar a determinadas personas y a otras no.

Un requisito para la participación que Kagerer y el director de Talento habían definido era que el empleado en cuestión hubiera estado un mínimo de tres años en la empresa y que tuviera interés personal en trabajar como Participante iCats. Por último, Kagerer propuso poner en marcha un proyecto piloto para comenzar. Esto permitiría a la empresa incluir las lecciones aprendidas de la fase

piloto y adaptar el programa en consecuencia. Al mismo tiempo, daba seguridad a Kagerer, ya que las organizaciones de la cartera de LGT Venture Philanthropy quizá tendrían que aprender cómo trabajar con una empresa como socia, y su adaptación requeriría tiempo.

Desarrollando el proyecto piloto de iCats para un socio multinacional

Lo que a Kagerer le quedó claro tras la conversación con el director de Talento era que se le consideraba un recurso útil que prestaba servicios que la empresa no podía proporcionar con sus propias estructuras. La sabiduría de iCats a la hora de emparejar directivos muy cualificados con empresas sociales era algo que no podía encontrarse tan fácilmente en otra parte. Tal y como estaba diseñado el programa, LGT Venture Philanthropy sería el proveedor de servicios para misiones de consultoría; algo nuevo para LGT y para sus organizaciones socias.

Por otra parte, para Kagerer, prestar servicios de consultoría no era nada nuevo, ya que había trabajado como consultor en los Servicios Financieros de BMW. Por tanto, era muy consciente de que si un consultor quería tener éxito, debía contar con un plan de proyecto detallado que incluyera: estrategia y alcance, desglose del trabajo, calendario de compromisos con objetivos, funciones y responsabilidades del equipo bien definidas, plan de gestión de cambios, plan de comunicación, aseguramiento de la calidad, y plan de pruebas y puesta en marcha, entre otros. Son muchos puntos e incluso los consultores profesionales encontraban difícil prepararlos con antelación. Kagerer se preguntaba si todas las organizaciones de la cartera de LGT Venture Philanthropy estarían en disposición de ofrecer al menos algunos de ellos. Como mínimo, debían ser capaces de definir sus expectativas con claridad, así como la función y tareas del Participante iCats, es decir, la persona encargada de la tutoría o consultoría que vendría de la directiva de una multinacional.

LA BÚSQUEDA DE LA ORGANIZACIÓN ASOCIADA ADECUADA PARA UNA MULTINACIONAL

Pero, ¿qué organización de la cartera tenía la capacidad de asociarse en el proyecto piloto? Al resumir las respuestas de los Participantes iCats en 2011, Kagerer intentó revisar la cartera de organizaciones para comprobar su capacidad de preparar la misión de un Participante. Habló de nuevo con Triglone y Andrews porque ambos habían indicado en sus reuniones mensuales por Skype que les

llevó semanas (Triglone dijo que incluso un mes) encontrar su función y tareas dentro de la organización.

Especialmente en el caso de las misiones de corta duración, la preparación de la función en el trabajo sería esencial. También determinó con ellos que la parte de consultoría sería mucho más importante para las misiones cortas. Pero, ¿cuáles eran las necesidades de consultoría de las organizaciones asociadas? ¿Por qué surgía esta necesidad?

Al echar un vistazo a las organizaciones de LGT Venture Philanthropy, Kagerer volvió a confirmar lo que Triglone ya le había indicado: muchas de las organizaciones de la cartera se enfrentaban a una fase de rápido crecimiento que hacía que las operaciones generaran un caos interno que provocaba repeticiones, actividades ineficaces, lagunas, etc. No obstante, con el tiempo, la directiva reconocía estos problemas y la mayoría hacían que las operaciones fueran de nuevo estables mediante estructuras directivas y organizativas funcionales.

Al volver a comparar Operation ASHA y Green Oil, Kagerer puso de relieve una diferencia considerable entre ambas: Green Oil era una empresa de reciente creación en una fase muy temprana. Requeriría mucho trabajo práctico que todavía no podía planificarse a largo plazo. Operation ASHA, por el contrario, tenía un historial estable desde 2005 y se estaba expandiendo ahora a Camboya. Aunque su estructura organizativa todavía estaba aumentando, se trataba de una organización estable y, como Andrews confirmó: “Sí, realmente creo que hice un trabajo de consultoría con valor añadido para Operation ASHA. Por un lado, en un futuro próximo la organización no podrá pagar a un experto como yo el dinero que ganaba antes; por otro, dejé muchas cosas que continuarán allí sin mí. Además de mis conocimientos jurídicos, las habilidades que más necesitaban eran que fuera capaz de abordar un problema, entenderlo y comunicar la respuesta; eso es lo que creo que hacen los consultores empresariales”.

Para recibir respuestas sobre lo que había aprendido y para profundizar en lo que las organizaciones de la cartera podrían ofrecer, Kagerer contactó con su compañero Singh, ya que era quien mejor conocía las organizaciones locales. Antes de analizar cada una de las organizaciones, comentaron en términos generales qué requisitos debían cumplir las organizaciones para entrar en un programa de desarrollo de habilidades de liderazgo y afirmaron que:

- La organización debía ser capaz de expresar su necesidad de consultoría de forma detallada.
- La organización debía trabajar en una región y en un ámbito con los que los candidatos se sintieran cómodos.
- La escala directiva de la organización debía contar con suficiente ancho de banda para trabajar en estrecha colaboración con el Participante iCats.



Kagerer y Singh acordaron que la organización de la cartera, si se consideraba que podría ser seleccionada, debía tener una determinada estructura organizativa que le permitiera trabajar con un consultor a corto plazo. Asimismo, la directiva debía ser capaz de definir claramente las funciones, los objetivos y los resultados. Junto con Singh, Kagerer decidió que Operation ASHA podría ser una organización candidata para el programa de desarrollo de habilidades de liderazgo en la India. Sin embargo, esto era tan sólo un primer análisis de dos organizaciones de la India de un total de 20 en nueve países de cuatro continentes. “Todavía queda mucho trabajo”, pensó Kagerer, “pero también mucho potencial de desarrollo”.

Estaba contento porque ahora tenía una idea clara de cómo debía ser la organización asociada para establecer una colaboración eficiente con la multinacional. Kagerer sabía que no podía preparar mucho más de antemano. Al fin y al cabo, los currículos, las habilidades de los posibles participantes, serían determinantes para emparejarlos con la organización pertinente y para el éxito de la colaboración en última instancia.

EL PROYECTO PILOTO SE PONE EN MARCHA

Diciembre de 2011: había llegado el momento. Kagerer tenía que presentar el programa de desarrollo de habilidades de liderazgo iCats que había elaborado con el director de Talento ante la junta directiva europea de la multinacional. Resultó ser una reunión muy constructiva con un resultado evidente: la multinacional se comprometía a lanzar el proyecto piloto en 2012.

Más concretamente, en la reunión acordaron invitar a empleados que habían participado en su programa de desarrollo de habilidades de liderazgo para entrar en el programa iCats, y definieron un marco temporal aproximado para el proyecto piloto. En este sentido, la clara asignación de tareas entre la empresa e iCats fue muy importante para ambos.

Por último, la multinacional decidió iniciar el proyecto piloto con tres empleados seleccionados de su programa de desarrollo de habilidades de liderazgo; serían los primeros Participantes iCats y pasarían tres meses en un mercado emergente. Consideraron las siguientes regiones posibles: India, África, Sudeste Asiático, China y América Latina. Se permitiría a los candidatos indicar sus preferencias regionales, que LGT Venture Philanthropy tendría en cuenta pero que no podía garantizar. El proceso de selección interna comenzaría en enero de 2012 y debería terminar a finales de junio de 2012.

Los primeros Participantes iCats podrían partir a su misión después de julio de 2012 para emplear su

experiencia empresarial en apoyo de una de las organizaciones de la cartera de LGT Venture Philanthropy. A finales de 2012, la empresa analizaría la fase piloto internamente y presentaría los resultados a la junta directiva europea para debatir cómo proceder desde ese punto.

Por otra parte, las tareas de Kagerer se centrarían en emparejar al profesional adecuado con la organización correspondiente. Para ello, recibiría los currículos de los candidatos de iCats y analizaría sus habilidades y capacidades. Junto con el director de Inversiones local de LGT Venture Philanthropy, encontraría una organización asociada apropiada. Un punto muy importante para Kagerer era que el emparejamiento final, con la aprobación del Participante iCats, sería responsabilidad de la directiva de la organización local de la cartera de iCats.

Revisiones y valor añadido para el futuro

La decisión de la multinacional de cooperar con iCats dentro de su programa de desarrollo de habilidades de liderazgo era un hito fundamental para Kagerer y podía abrir las puertas a nuevas perspectivas sobre el programa iCats. En resumen, el reto de Kagerer en este nuevo entorno era seleccionar a las organizaciones adecuadas de la cartera para ayudar a los directivos de las empresas a dar y a obtener el máximo beneficio de la experiencia.

En cierto sentido, obtener la aceptación de la multinacional antes de comenzar las vacaciones y antes del seminario anual de LGT Venture Philanthropy en enero era casi como un regalo de Navidad para Kagerer. Cada mes de enero, los nuevos Participantes iCats y todo el personal de LGT Venture Philanthropy, incluidos los directivos de Inversiones de todo el mundo, se reunían en Suiza para participar en el seminario de orientación para los futuros Participantes iCats. Durante este encuentro de cuatro días, los Participantes iCats estudiarían los diversos modelos de negocio de las organizaciones sociales participantes, trabajarían en grupos con estudios de casos empresariales, recibirían formación sobre diferencias culturales, intercambiarían experiencias con antiguos Participantes y crearían relaciones dentro del personal de LGT Venture Philanthropy.

Cuando llegó el momento, Kagerer decidió utilizar este seminario para presentar la colaboración piloto con la multinacional. Esto le dio la oportunidad de incluir a los directivos de Inversiones locales en el proceso y recibir más perspectivas sobre las organizaciones asociadas de la cartera. Juntos, analizaron los posibles retos para iCats y para LGT Venture Philanthropy.

Singh apoyaba a Kagerer en su seminario y ambos destacaron dos puntos cruciales para el éxito de una

participación a corto plazo, como era el proyecto piloto: para sacar el máximo partido a lo que ambas partes podían aprender, la preparación de las funciones que van a desempeñar y la definición de la misión de consultoría, eran esenciales. A este respecto, Kagerer y Singh también aclararon que la implicación de los directivos de Inversiones jugaría un papel fundamental en el proceso. En segundo lugar, indicaron que las organizaciones asociadas que se estaban estudiando como candidatas para el proyecto piloto debían tener un cierto grado de capacidad organizativa para poder cumplir estos requisitos.

Los compañeros de Kagerer mostraron su buena acogida ante la nueva oportunidad que el programa de desarrollo de habilidades de liderazgo iCats podía ofrecer a su cartera de organizaciones asociadas -pero también estaban de acuerdo en que en determinadas circunstancias, por ejemplo para las empresas de reciente creación en fase temprana, un consultor a corto plazo quizá no era la solución adecuada.

Al reflexionar sobre el proceso que había pasado para configurar el proyecto piloto de desarrollo de habilidades de liderazgo iCats, Kagerer tenía que admitir que, además del apoyo interno, había recibido mucho respaldo de personas “responsables” de fuera: personas que trabajaban para multinacionales, convencidas de la necesidad de que las empresas actúen de forma responsable y sean dirigidas por directivos responsables. Sin embargo, lo que más le gustaba a Kagerer era que el programa iCats era capaz de cubrir una brecha entre dos mundos creando una situación en la que todos salían beneficiados: las empresas sociales en países en vías de desarrollo o emergentes y las multinacionales líderes, incluyendo el beneficio personal para los voluntarios participantes.

De vuelta en su oficina, decidió añadir en su página web un nuevo aspecto sobre lo que iCats podía: “Liderazgo responsable”, que los Participantes iCats ofrecerían a las empresas.



NOTA DE APRENDIZAJE

LGT Venture Philanthropy es una fundación que invierte en empresas destinadas a fines sociales y organizaciones comprometidas con mejorar la existencia de los más desfavorecidos en los países en vías de desarrollo. Además de ayudar financieramente a dichas entidades mediante becas y préstamos, LGT Venture Philanthropy ha llevado a cabo el programa iCats para facilitar capital intelectual a los receptores de la inversión. El programa iCats envía a expertos para trabajar con entidades con fines sociales de manera que se pueda transferir un know-how esencial.

Con el programa activo y en marcha, LGT Venture Philanthropy ha decidido dirigirse a las empresas para que se conviertan en socios del programa iCats y, así, responder a la demanda de voluntarios dentro del planteamiento de enfoque económico de LGT Venture Philanthropy. El objetivo último consiste en poner en marcha un programa de voluntariado a medida, que apoye a los receptores de inversión de LGT Venture Philanthropy mediante un grupo de empleados de la empresa muy cualificados.

El caso práctico sobre el programa iCats ilustra en detalle cómo puede generarse una situación win-win (en la que todos ganan) en el caso de entidades destinadas a fines sociales. Para dicho propósito, LGT Venture Philanthropy ha definido, a partir de su enfoque actual, un programa de habilidades directivas y desarrollo de liderazgo responsable, y de esta manera, ofrece una respuesta a la demanda de este tipo de programas por parte de empresas internacionales. El mínimo común denominador de esta sinergia, por lo general, es la creación de impacto social.

El caso práctico muestra cómo un programa de voluntariado para fines sociales se puede adaptar a las necesidades empresariales para poner en marcha un programa de Voluntariado Corporativo de gran impacto, que tenga en cuenta las diversas demandas de todos los implicados en el proyecto. Más aún, muestra cómo el director del programa iCats ajusta las diferentes modalidades existentes del programa a la realidad de las empresas internacionales y a la necesidad que tienen estas empresas de programas que desarrollen la capacidad de liderazgo y las habilidades directivas de sus empleados, al mismo tiempo que satisfacen la necesidad de sus empleados de poner en práctica su compromiso social y su desarrollo tanto personal como profesional.

Durante el proceso, no se produce un auténtico cambio en el fundamento y el objetivo del programa iCats. El ajuste a las necesidades de las empresas se articula en torno al análisis de la dirección sobre los beneficios que aporta el programa iCats para los participantes, en cuestión de desarrollo de capacidad de liderazgo y habilidades

directivas, y por tanto, de los beneficios que conlleva para las empresas de los participantes.

Una cuestión de la que el director del programa iCats tomó buena nota, a la hora de dirigirse a diferentes empresas internacionales, fue que para establecer un programa de Voluntariado Corporativo eran necesarias unas modalidades flexibles. El programa iCats, en aquel momento, tenía unas normas muy claras y rigurosas sobre el diseño de las funciones y la selección del mejor “experto” para las mismas. Participar en el programa iCats, por ejemplo, requería que los expertos se comprometiesen por un periodo específico y muy largo de tiempo, por lo general de meses. Otro ejemplo es el proceso de selección: un solicitante del programa iCats tenía que cumplir con criterios muy rigurosos y se elegía sobre la base de un proceso muy competitivo que en su conjunto estaba orientado a responder a las necesidades específicas de las entidades destinadas a fines sociales.

La realidad a nivel práctico de una empresa internacional puso en jaque este tipo de normas preestablecidas. Simplemente, al analizar los programas de Voluntariado Corporativo existentes, se puso de manifiesto, tal y como ilustra el caso práctico, que no existe una solución genérica para el Voluntariado Corporativo, sino que los programas varían en grado sumo en función al grupo destinatario, la duración, el tipo de compromiso (mentoring, consultoría, etc.) o a su grado de implicación (in situ, a tiempo parcial/completo, etc.). Por tanto, el director del programa iCats optó por que el programa iCats tuviera un conjunto más flexible y diverso de módulos, de tal manera que cada empresa pudiera elegir el que más se ajustase a sus necesidades.

Debido a que el programa iCats se centra en la transferencia de know-how, el grupo destinatario en este caso estaba claro: empleados altamente cualificados. Sin embargo, en cuestión de duración de la función había lugar para ser flexible, a la postre esto supuso un punto crucial en términos de Voluntariado Corporativo: ¿cuánto tiempo podía permitirse una empresa que un empleado estuviese ausente? Desde el punto de vista del programa iCats y con la premisa de optimizar la transferencia de know-how, todo compromiso que se inscribiese en una duración de seis meses a un año resultaba factible. En caso de que la duración fuera superior, era probable que el experto se encargase de las tareas que debía enseñar; si era menor, existía el riesgo de que no se generase ningún impacto. Lo mismo pasaba con el grado de implicación: ¿cómo podía el programa iCats encontrar un equilibrio entre el impacto a nivel social y la limitación de recursos disponibles?

Como una solución para las empresas internacionales, el director del programa iCats recopiló un conjunto de diferentes módulos del programa iCats estimados factibles

y diversos en términos de duración e implicación. Presentar los diferentes módulos a las empresas internacionales se reveló, una vez más, como la prueba de que ninguna talla encaja completamente con los diversos enfoques respecto al Voluntariado Corporativo.

La empresa del caso práctico se decantó por colaborar con el programa iCats y se tuvieron que realizarse algunas modificaciones en el programa iCats. Por ejemplo, en lo relativo al proceso de selección: el proceso de selección, por entonces, compuesto de solicitud, selección previa, centro de orientación, corría a cargo, al completo, del equipo del programa iCats. Desde ahora, en concreto, la selección previa de los candidatos que cumplen con el perfil la llevará a cabo la propia empresa. La empresa, por su parte, tendrá que resolver la siguiente cuestión: ¿quién debe ser el grupo destinatario dentro de la empresa? Para ello, se reveló especialmente importante el definir unos criterios de selección claros, que no tomasen únicamente en consideración las necesidades de la entidad destinada a fines sociales, sino también la realidad de la empresa. En el caso del programa iCats, el socio empresarial decidió ofrecer el programa únicamente a los empleados que ya habían formado parte del programa existente de desarrollo de la capacidad de liderazgo. Y entre otras consideraciones, se decidió además que los empleados que pudieran participar tenían que haber trabajado en la empresa un mínimo de tres años.

Mientras que la mayor parte del trabajo del director del programa iCats se centraba en establecer módulos con los que pudieran trabajar las empresas internacionales, el verdadero reto era maximizar el impacto a nivel social con este nuevo conjunto de normas. Para que una organización destinada a fines sociales pudiera acoger un consultor y dar apoyo al know-how del experto, se hizo indispensable una preparación en detalle y una planificación del proyecto, en particular, dadas las limitaciones en términos de duración y recursos. En el caso del programa iCats, se acordó, por tanto, que únicamente podían admitirse en los programas de Voluntariado Corporativo las entidades destinadas a fines sociales que dispusieran de una estructura organizativa específica que permitiese el trabajo junto a un consultor por un corto periodo de tiempo, por ejemplo. Además, la dirección tenía que definir roles, objetivos y servicios finales claros. No todas las organizaciones tienen la capacidad de proporcionar una planificación del proyecto que incluya una visión y una meta, una división del trabajo, un cronograma de implicación con hitos, unos roles y responsabilidades definidos dentro del equipo, un cambio a nivel del plan de dirección, un plan de comunicación, una garantía de calidad y un plan de prueba y de puesta en marcha, etc. Con el fin de maximizar el impacto, la organización elegida debía ser aquella que suministrase una planificación del proyecto lo más detallada posible.



Anexos

RESUMEN DEL PROGRAMA ICATS

Modalidades de participación:

- Participante: 11 meses, in situ, a tiempo completo, como parte de la escala directiva;
- Tutor: 1-12 meses, in situ o no, a tiempo parcial, apoyo a la escala directiva;
- Consultor: 3-9 meses, in situ, a tiempo completo, servicios de consultoría para un proyecto específico;

Solicitantes y requisitos para participar

iCats solo busca profesionales empresariales con título universitario y al menos dos años de experiencia laboral. iCats trabaja únicamente con las sociedades participadas de LGT Venture Philanthropy o del programa iCats. Las organizaciones asociadas al programa son otros inversores sociales que también emplean la plataforma para canalizar conocimientos hacia sí mismas. Exclusivamente los inversores sociales con objetivos similares (es decir, con auditorías detalladas y sobre el terreno para seleccionar sociedades participadas y relación cercana con dichas sociedades durante el período de inversión) acceden al proceso para convertirse en asociados.

Además, es un programa interesante para los empleados de LGT durante períodos sabáticos o para el desarrollo de sus habilidades de liderazgo. El programa iCats también forma parte de la estrategia de sostenibilidad de LGT.

Proceso de selección

Se realiza una formación intensiva antes de la misión y apoyo constante del tutor correspondiente durante su estancia en la organización, estancia que se registra en un proceso regular de presentación de informes. Las vacantes para participar se publican una vez al año en todas las organizaciones filantrópicas y empresas sociales y tienen la misma fecha límite de presentación de solicitudes. Todos los participantes empiezan su misión en febrero y esta dura 11 meses.

Los voluntarios reciben la correspondiente formación en Suiza en enero. El curso, de cuatro días de duración, incluye formación intercultural, trabajo con estudios de caso, formación sobre la inversión de impacto, la estructura, metas importantes y orientación de los tutores del programa iCats, intercambio de experiencias con antiguos participantes del programa, reunión con sus tutores e información de primera mano sobre la organización y la región.

Respaldo de LGT Venture Philanthropy

LGT Venture Philanthropy subvenciona los gastos de manutención de los participantes en iCats y otros gastos,

como los de solicitud de visado, viaje y seguro médico. Se puede considerar parte de la inversión general en la organización social, ya que proporciona al solicitante una cantidad pequeña, fija y acordada para cubrir los gastos de alojamiento, manutención, seguros correspondientes y necesidades básicas in situ, así como los gastos de viaje y alojamiento para la entrevista, el curso de preparación, etc.

Supervisión y evaluación

- Los objetivos se definen al inicio de la participación en el programa. El Participante iCats debe entregar informes mensuales que debate con sus compañeros mes a mes. Los compañeros también redactan un informe semestral y otro final que resumen sus logros y experiencias (profesionales y personales). Para este año, se han previsto reuniones vía Skype para fomentar el intercambio de los participantes a lo largo de todo el año.
- El impacto que se genera en la organización (dependiendo de la función puede mejorar los sistemas financieros, desarrollar una nueva metodología de gestión de proyectos, una nueva estrategia de comunicación y relaciones públicas, etc.); los resultados deben transmitirse a un empleado fijo de la organización para garantizar que su aplicación continúa (incluso después de que el Participante iCats abandone la organización).
- Otro resultado es el desarrollo personal del participante. En una época en la que la sociedad exige líderes más responsables, se buscan modos de utilizar iCats como parte de un programa de desarrollo de habilidades de liderazgo. Cada participante crea un plan de trabajo orientado a los resultados al comienzo del año. Cuando sea posible, dichos objetivos deben ir acompañados de hitos e indicadores clave de rendimiento para poder medir la evolución y los resultados. Por último, la aportación de iCats debería cerrar una brecha considerable en la capacidad de la organización.

Seguimiento

Se invita a algunos antiguos participantes en el programa a que compartan sus experiencias durante el curso de preparación con los nuevos participantes. Del mismo modo, se anotan las lecciones aprendidas en el informe anual y se comparten en la página web interna del programa con todo el resto de participantes de iCats.

Todavía no existe un enfoque estructurado para ayudar a que los participantes, después de sus misiones, mantengan contacto en el sector. Cuantas más personas haya en la cartera de participantes, más interesante puede ser para las empresas acceder a dicha cartera si buscan personas profesionales, entusiastas y experimentadas que han trabajado tanto en el sector privado como en el social.



CASO RANDSTAD

Randstad: talento humano al servicio de la sociedad

Retos de la gestión de un programa de VC global

Desde su fundación en 1960, Randstad ha trabajado con la idea de ser una empresa comprometida con la sociedad. Hasta el año 2004 todas las políticas y estrategias que desarrollaron en esta línea de compromiso social, se relacionaban con el ámbito local en el que operaban y, por tanto, su alcance y su proyección tenían un campo de acción limitado. Por esta razón, Ben Noteboom, CEO de Randstad Holding nv, animó a Frans Cornelis a diseñar una propuesta para un futuro proyecto de Responsabilidad Social Corporativa.

La idea que residía detrás era que Randstad podía conseguir mayor impacto en la sociedad a nivel global. Si bien es cierto que ya existían numerosas iniciativas y programas, éstas se coordinaban e implementaban a nivel local o nacional. Lo que la compañía quería hacer a partir de ese momento era desarrollar una propuesta de actuación 'supranacional', y ayudase de forma directa a los más desfavorecidos en cualquier parte del mundo. Se impulsaría y coordinaría a nivel corporativo y no dependería de la filial de cada país. Se necesitaba un enfoque más ambicioso, a través de un programa de voluntariado distinto de los habituales que ya se desarrollan a nivel local. De esta forma, Randstad ofrecería a sus empleados no sólo la posibilidad de descubrir las necesidades de las sociedades de zonas en desarrollo, sino también ayudar a estas sociedades a satisfacer dichas necesidades por sí mismas. Puesto que los valores básicos del Grupo Randstad residían en las propias personas, su conocimiento y su formación, la creación de un programa de Voluntariado Corporativo (VC) para el Desarrollo fue percibida como la herramienta perfecta para poner dichos valores al servicio de la mejora de la sociedad.

Noteboom designó a Frans Cornelis, Director de Marketing y Comunicación del Grupo, para que investigara las opciones con las que el Grupo Randstad podía alcanzar su deseo de crear un programa global que permitiese a Randstad abordar algunos de los mayores problemas que existían en el mundo. Además, el programa permitiría participar a empleados de todos los países y llevar su acción a países en desarrollo. Cornelis sabía que para llevar a cabo este programa, tanto su diseño como implementación necesitaban un aliado que tuviera la capacidad de dar respuesta a las necesidades concretas y a la dimensión y el alcance de esta nueva propuesta. Tendría que ser una organización con amplia experiencia en la asistencia a países en desarrollo y que, además, compartiese los valores y objetivos de Randstad.

Los objetivos que se marcaron para este proyecto comprendían aspectos externos de impacto social e internos también. En otras palabras, se trataría de prestar una ayuda para erradicar la pobreza en sociedades en zonas en desarrollo y, a su vez, impulsare el impacto en diversos aspectos relacionados con los empleados: mejora de la calidad de sus motivaciones, conocimientos y experiencia; en resumen, la mejora de los valores de los empleados, aumentando su compromiso y el sentido de pertenencia. Se mejoraría por tanto la imagen de la compañía hacia la plantilla y hacia los clientes.

De esta forma, comenzaron a establecer las decisiones clave: definir los principios inspiradores del proyecto y elegir la ONG a la que asociarse. Y ello, bajo el prisma de establecer una alianza a través de la que conseguir el mayor impacto posible en la sociedad, teniendo en cuenta las características del proyecto y los perfiles de los propios empleados de Randstad.

Cimientos de una compañía con visión social

La empresa de consultoría de Recursos Humanos Randstad fue fundada en 1960 por el empresario holandés Frits Goldschmeding. Desde su creación, ofrecía servicios que comprendían desde la consultoría para trabajo temporal y fijo, hasta soluciones de gestión de recursos humanos in house, profesionales, selección y reclutamiento.

Randstad se construyó en base a la idea de que el trabajo, que por lo general ocupa la mayor parte del día a día de las personas, era un medio fundamental de socialización y, por ello, se había considerado como un canal para influir en la sociedad y trasladar valores humanos al mundo laboral. Desde su fundación, Randstad había sido consciente de que la sociedad en su conjunto se beneficiaba de los efectos positivos de un buen mercado laboral y unas buenas condiciones en el trabajo.

De esta forma, los ejecutivos de la compañía defendían que, aunque la función principal de Randstad era encajar la oferta con la demanda de puestos de trabajo y viceversa, su compromiso con la sociedad no finalizaba ahí. La filosofía de Randstad en relación a sus programas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se centraba en el mercado de trabajo. La actividad principal de la compañía, la inserción laboral de personas, ya implicaba mejorar la vida de las personas. Pero Randstad quería hacer más. El objetivo era compartir los conocimientos y experiencia de los participantes en la industria del empleo, y hacerlo en consonancia con los valores de la sociedad.

Con sede central en la ciudad de Diemen, Países Bajos, en 2010 las cifras del Grupo Randstad ascendían a 14.200 millones de euros (un 14% más que en 2009) y la compañía había logrado dar trabajo a 576,000 personas al día. En 2011 contaba con una plantilla compuesta por 28.700 empleados repartidos en 4.700 oficinas y presencia en 40 países.

En 2008, Randstad se convirtió en la segunda marca mundial del sector. Un paso más cerca de su objetivo como compañía: convertirse en líder mundial de su sector.

Llevando la RSC a un nivel global

La filosofía base que guiaba a la compañía a lo largo de los años es que una compañía no tenía derecho a existir sino contribuye a la sociedad. Por ello, desde su fundación se habían llevado a cabo acciones sociales y siempre se había tenido en mente la necesidad de mejorar la sociedad, aunque no necesariamente bajo el paraguas de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

En un principio, se coordinaban las acciones a nivel local y nacional desde el departamento correspondiente

que llevase a cabo el proyecto. El departamento de RSC del Grupo no se creó hasta el año 2007 y, anteriormente, se habían ido creando áreas que gestionaban la acción social en algunas de las oficinas nacionales donde se desarrollaban actividades relacionadas, sobre todo, con la integración social de sus trabajadores. Impulsado por el mismo Goldschmeding, Noteboom decidió dar un giro para que las actividades en pro de la sociedad no tuvieran sólo repercusión a nivel local: persiguiendo el reto de lograr el liderazgo global, no se podía concebir que la empresa no gestionara su impacto social de forma global.

En la búsqueda de soluciones globales en clave de RSC, Randstad visualizaba el potencial de las acciones de voluntariado que ya sus propios trabajadores venían haciendo de forma eventual en las distintas oficinas nacionales. De esta forma, la empresa se apoyaría en sus empleados para avanzar en su camino hacia una estrategia global. Y, para ello, se daría un nuevo impulso a la inquietud social que ya venían mostrando los trabajadores con sus acciones a nivel local: nacía la idea de un programa de Voluntariado Corporativo (VC) para el Desarrollo con un enfoque internacional.

En el intento de dar globalidad a la estrategia de RSC, se identificó la necesidad urgente de encontrar un aliado del tercer sector, una ONG, capaz de dar respuesta a las necesidades de gestión y organización que plantearía el proyecto.

Para el proceso de selección de la ONG, que sería supervisado por Cornelis, se estableció una lista de criterios, de acuerdo con el nuevo planteamiento de política social de tipo global del Grupo Randstad. Los criterios fueron los siguientes:

- Tenía que ser una ONG con presencia global.
- Tendrían en cuenta el tamaño, el posible impacto y quiénes serían los beneficiarios.
- Ofrecería la oportunidad a los empleados de Randstad que cumplieran todos los requisitos exigidos por la ONG, de participar de manera activa en los proyectos a través de la colaboración con la ONG, los empleados tenían que poder utilizar sus capacidades y su experiencia profesional.
- Posibilitaría un intercambio cultural beneficioso para ambos socios
- Tenía que ser una organización neutral, que no estuviera afecta a ninguna religión o movimiento político.

Después de tener claro qué tipo de ONG era la adecuada, acorde con los objetivos y fines que querían conseguir, Cornelis debía estudiar cuál de ellas sería la mejor. En un primer análisis se recopilaban los perfiles de algunas ONG y seleccionaron 20, entre las que se encontraban Cruz Roja, la organización de voluntarios de la UNESCO y Amigos del Fondo de Nelson Mandela para la Infancia, entre otras.



Así, Cornelis analizó las organizaciones en función de los criterios establecidos y realizó una selección de inco ONG, a las que fue a visitar. La selección final, que tuvo lugar durante la celebración del Encuentro Internacional de Marketing de ese año, debía hacerse entre dos ONG. La experiencia en un mayor número de países y el sólido prestigio internacional, acabaron de inclinar la balanza a favor de la ONG, Voluntary Services Overseas (VSO). El acuerdo debía contemplar una alianza estable a largo plazo. “Decidimos que VSO encajaba en nuestro proyecto porque su propósito fundamental es erradicar la pobreza y, sobretodo, porque pensamos que nuestras actividades eran muy similares: las dos instituciones trabajaban en reclutar, seleccionar y contratar personas para sus clientes (Randstad) o sus socios locales en países en vías de desarrollo (VSO).

La asociación de Randstad con VSO era positiva para ambos. VSO veía ampliado el campo de selección de voluntarios profesionales bien cualificados dispuestos a colaborar en los países en desarrollo para luchar eficazmente contra la pobreza; por su parte, Randstad contaba con el apoyo de una ONG con experiencia dilatada y prestigio reconocido a nivel global, que le permitiría colaborar en la erradicación de la pobreza en el mundo y ofrecer a sus empleados la oportunidad de vivir una experiencia que reunía varias características idóneas: la mejora de su capacidad profesional, de su capacidad de adaptación a entornos complejos, de su toma de decisiones ante situaciones difíciles y a mejorar su motivación y el grado de pertenencia a la compañía.

La ONG: Voluntary Services Overseas

En 2011, VSO había llegado a consolidarse como una organización independiente, líder mundial en desarrollo internacional que trabajaba a través de voluntarios para luchar contra la pobreza en los países en desarrollo. El método de VSO consistía en reclutar voluntarios, ya fuera de empresas o voluntarios individuales, para enviarlos a trabajar en la creación de soluciones sostenibles a largo plazo. Es decir, reunir a personas con experiencia para compartir conocimientos, desarrollar capacidades, promover el entendimiento internacional y la acción para cambiar, en caso necesario, sus modos de vida.

A través de la experiencia de los voluntarios, VSO apoyaba a las organizaciones no gubernamentales y organismos públicos locales en países en desarrollo, poniendo en marcha soluciones de recursos humanos paralelas. VSO contaba con un amplio bagaje. Durante 50 años, habían estado reclutando voluntarios de edades comprendidas entre 18 y 75 años para vivir y trabajar en el corazón de

las comunidades de estos países. Había una gran oferta de lugares, ubicaciones, instituciones y proyectos que permitían la colaboración de personas de distintas edades y de muy diversa experiencia profesional. VSO buscaba constantemente voluntarios altamente cualificados dentro de una variedad de disciplinas. Trabajaba, fundamentalmente, en seis áreas: educación, seguridad en los barrios, HIV/sida, abogacía y gobierno, salud y discapacidad. VSO animaba a estas personas a considerar la oportunidad única de difundir tanto su desarrollo personal como profesional a través de una experiencia social, ayudando a afrontar las causas principales de la pobreza.

El modo de trabajar de VSO se enmarcaba a través de la implantación de oficinas en numerosos países con la labor de buscar, identificar y seleccionar voluntarios aptos para poder ayudar en proyectos sociales en países del tercer mundo. Para atraer voluntarios se dirigían a individuos de la sociedad en general y a empresas. Esta segunda vía, ofrecía mejores resultados y permitía dar continuidad a los programas de voluntariado. En su gran mayoría, las empresas que colaboraban en esos programas estaban dedicadas a la consultoría.

Nicky Matthews, anterior Director VSO en Namibia, defendía que aliarse con consultoras era una combinación lógica, ya que lo que buscaban era encontrar personas que pudieran ayudar a las ONG o instituciones locales a nivel organizativo y que fueran capaces de trabajar en cualquiera de sus seis áreas de actuación. Para ello, las personas con perfiles profesionales relacionados con la consultoría eran muy bien valoradas: “No sólo buscamos médicos, sino personas que sean capaces de dirigir un hospital”. Asimismo, existían colaboraciones con otro tipo de empresas que aportaban voluntarios con perfiles técnicos. Por ejemplo, para proyectos medioambientales relacionados con fomento del acceso a agua, buscaban perfiles de ingenieros con experiencia.

A nivel organizativo, VSO se extendía a las zonas de actuación implementando en cada país lo que denominaban Program Offices (Oficinas de Programa). Su función consistía en llegar a acuerdos de colaboración con ONG locales y, a su vez, detectar oportunidades de trabajo para los voluntarios. Estas delegaciones eran las que organizaban toda la actividad en cada país, asistían a los voluntarios, monitorizaban los proyectos, detectaban y analizaban las necesidades del país para seleccionar perfiles que se adaptaran a los proyectos que se desarrollaban.

Funcionamiento de la asociación entre Randstad y VSO

La meta que se perseguía con esta asociación era la de expandir el alcance de VSO a través del mundo, aumentando su capacidad de reclutar a voluntarios de las empresas locales del Grupo Randstad, para cubrir las necesidades en los países en desarrollo en los que ellos actuaban. Por otra parte, también se ofrecía a los empleados de Randstad la oportunidad de usar su experiencia profesional en apoyo de un proyecto común: erradicar la pobreza. Los empleados enriquecían sus conocimientos, aprendían a madurar con mayor rapidez y aprendían a considerar los procesos de cambio como algo consustancial con su trabajo.

Por tanto, el objetivo de la asociación no era sólo mandar voluntarios a países en desarrollo, sino apoyar a VSO en todo lo que pudiesen: de manera financiera y ayudándoles a desarrollar mejores procesos, herramientas y protocolos para que pudiesen realizar mejor su trabajo y su misión como ONG. Desde Randstad se dieron cuenta de que el VC era una línea importante dentro de su estrategia de apoyo a VSO, pero que podían utilizar la fuerza de todos sus equipos y empleados para conseguir que VSO fuese más fuerte. De esta manera, también se establecieron proyectos de consultoría con la propia VSO, para ayudarles a mejorar los procesos de selección de voluntarios, no solo para los empleados de Randstad sino para cualquier proceso en general.

“Es mucho más productivo poder emplear el trabajo de nuestros casi 30.000 empleados para conseguir que VSO sea más fuerte para poder reclutar más voluntarios a lo largo de todo el mundo, que mandar 25 de nuestros trabajadores como voluntarios a un proyecto internacional. Nosotros concebimos el voluntariado como una acción clave más de nuestro plan de apoyo a VSO, pero no sólo sobre ella recae nuestro compromiso con VSO”, comentaba Eveline Kramers, responsable de apoyar a VSO en el programa. “De hecho”, añadía, “en este momento estamos ayudándoles a obtener mejores resultados. VSO será capaz de colocar más voluntarios en menor tiempo y con menor coste. Desde la dirección senior de los centros de servicios compartidos de Randstad están apoyando a VSO para mejorar sus propios centros de servicios compartidos, lo que a su vez debería generar más reducciones de costes y procesos más fluidos. Todo ello con el objetivo de maximizar los beneficios de la alianza”.

¿CÓMO COORDINAR LA ASOCIACIÓN RANDSTAD-VSO?

La coordinación de todas las actividades que se desarrollarían en el marco del programa de VC para el Desarrollo llevado a cabo en colaboración con VSO era una de las preocupaciones de Cornelis. Querían asegurar que había coherencia en todas sus actuaciones y ganarse una reputación corporativa en acción social a nivel mundial. Para ello, Cornelis consideraba indispensable nombrar una persona responsable del lanzamiento, de la gestión y de la coordinación de todo el proyecto. La persona seleccionada tendría que conocer bien la cultura de la compañía y las políticas de responsabilidad social aprobadas por la Dirección; tener sensibilidad para el conocimiento de las personas y las relaciones humanas y, sobre todo, sentir entusiasmo por el proyecto.

Inicialmente, la gestión de la alianza entre Randstad y VSO estuvo al cargo de un director de negocios que compartía estas tareas con el resto de funciones propias de su puesto. Resolvió con eficacia cómo abordar los proyectos de innovación social que esta alianza ofrecía, y contribuyó a consolidar una buena alianza entre VSO y Randstad. Sin embargo, después de varios años, Cornelis consideró que era el momento de dedicar recursos que, a tiempo completo, se pudieran dedicar a gestionar la alianza y el consecuente programa. Fue entonces cuando Eveline Kramers, que trabajaba en el departamento de Marketing y Comunicación, fue nombrada para coordinar todas las actividades, en colaboración con VSO.

El desarrollo de su trabajo suponía estar en contacto con Cornelis y mantener una relación directa y permanente con VSO. A nivel operativo, su función se centraba en el ámbito de la comunicación, organización, selección de personal y resolución de cualquier tipo de problema o incidencia que pudiera darse en cualquier fase del trabajo de los voluntarios. Mientras, VSO se encargaría de los aspectos más prácticos de enviar a los voluntarios a trabajar en terreno. Los conflictos más habituales era, por una parte, debidos al choque intercultural que suponía para los voluntarios adaptarse a una cultura muy distinta a la suya cuando llegaban al lugar de destino y, por otra, la adaptación cuando volvían a Randstad. Por su parte, VSO gestionaba la gestión de los objetivos del proyecto de voluntariado en sí mismo, y los objetivos que la ONG local quería conseguir.



Uno de los objetivos fundamentales de Kramer consistía en conseguir voluntarios de la plantilla de Randstad para enviar a los distintos países en los que la VSO tenía ONG colaboradoras: “Cada año, junto con VSO, se establecía un plan de acción, en función de las distintas variables que entraban en juego: el país en desarrollo en el que era necesario focalizarse más, las necesidades más acuciantes de cada uno de esos países, las características de los trabajos concretos a realizar, etc. Mis objetivos concretos consistían en: conseguir 25 voluntarios al año, seleccionados entre los voluntarios de la plantilla de Randstad en todo el mundo; incrementar la visibilidad interna y externa de VSO, incrementar el impacto de la colaboración con VSO a nivel interno y a nivel externo de la compañía, y trabajar conjuntamente en la coordinación de los voluntarios para conseguir la mayor eficiencia posible”.

Kramers estaba convencida de que brindaban una buena oportunidad a los empleados de Randstad, ya que consideraba que era una oferta atractiva para a los empleados, puesto que les ofrecía la oportunidad de usar su experiencia profesional en apoyo de un proyecto apasionante: erradicar la pobreza en zonas en desarrollo. “Cuando un empleado de Randstad hace voluntariado a través de VSO, les estamos posibilitando que vean cumplido un deseo. Los empleados voluntarios realizan su acción sin contraprestaciones económicas, pero reciben una asignación mensual para sufragar gastos corrientes. También se les garantiza un puesto de trabajo en la empresa una vez que regresan tras su colaboración con VSO”, comentaba Kramer.

El proyecto conjunto Randstad-VSO, comenzó de manera operativa a finales del año 2005, con una participación media de 15 voluntarios por año. Hasta 2012, cerca de 110 empleados habían realizado tareas de voluntariado en áreas en desarrollo.

Pese a que las cifras de participación eran bastante buenas, la compañía aspiraba a lograr un mayor impacto. Una de las razones por las que no se habían alcanzado los números esperados se debía a que había una serie de criterios que los candidatos debían cumplir para ser voluntarios VSO y, además, estaban los requisitos que por su parte Randstad establecía: los candidatos debían haber sido empleados de la compañía al menos dos años y tener buenas evaluaciones de desempeño durante este tiempo. Si los empleados no cumplían los requisitos, no podían ser voluntarios. Además, la situación económica mundial de crisis y recesión, estaba dificultando que los empleados se planteasen dejar su trabajo temporalmente para seguir sus inquietudes sociales.

Por otra parte, había un tema que para muchas empresas se percibiría como un desafío a nivel organizativo: decidir el tiempo que durarían las estancias de los voluntarios en los países de destino. Sin embargo, para Randstad

esto no llegó a ser un verdadero desafío. En primer lugar, porque al ser una compañía de Recursos Humanos, estaban bien preparados para gestionar este tipo de cuestiones. Además, la cultura corporativa de Randstad implicaba que la mayoría de los empleados eran prácticos, independientes, preparados para ofrecer soluciones. La respuesta común era “si alguien disfruta de un permiso de maternidad, necesitaríamos también encontrar una solución, así que hagámoslo ahora”.

Normalmente, los voluntarios colaboraban con VSO debían cubrir estancias a largo plazo (12-24 meses), de cara a que su colaboración fuese lo más estable posible y cubriese adecuadamente las necesidades de los proyectos de desarrollo que, de forma general, también cuenta con objetivos a largo plazo. Sin embargo, esta cuestión supone un gran problema interno para los departamentos que cedían su personal eran mayores. Así, esta alternativa era fundamentalmente una opción que escogían aquellos voluntarios individuales, que no colaboraban a través de una empresa. De esta forma, los voluntarios que colaboraban con VSO a través de empresas contaban con la posibilidad de colaborar a través de estancias más reducidas (6-9 meses), de cara a facilitar la cesión de empleados. Kramers explicaba la determinación que tomaron junto con VSO en este aspecto: “Estudiamos, junto a los responsables de VSO, la posibilidad de establecer estancias muy cortas, de un par de semanas aproximadamente, con la finalidad de enfocar aún más el trabajo a resultados. Al final, decidimos, de acuerdo con VSO, aportar por colaboraciones un poco más estables en el tiempo, sin llegar a estancias demasiados largas. Entre seis y nueve meses nos parecía óptimo. Esa duración permitía lograr un impacto tanto en el proyecto social como en la persona, más sustancial”.

Después de seis años de alianza entre VSO y Randstad, se dieron cuenta que, en ocasiones, realizar colaboraciones más breves (6-8 semanas) podría también ser beneficioso para ambos socios. “Hemos evaluado varias opciones para colaborar a través de estancias más cortas, de dos a doce semanas. Sentimos que esto permitiría a más empleados hacer voluntariado a través de VSO, especialmente aquellos con niños o con otras razones que pueden estar restringiéndoles a la hora de plantearse un voluntariado de 6 - 9 meses. Pero para considerar esta alternativa, los empleados tendrían que tener más experiencia y más alto nivel de desarrollo profesional, con el fin de garantizar que, en unos tiempos tan cortos, hiciesen una contribución sustancial. Tienen que ser capaces de comenzar a ejecutar sus acciones eficazmente. Hasta ahora, han ido 11 empleados en misiones cortas, y los resultados han sido positivos.”

LA FASE DE INFORMACIÓN Y SELECCIÓN DE LOS VOLUNTARIOS

Adrián Sánchez era licenciado en Psicología y Periodismo y llevaba en Randstad cuatro años como asesor en el departamento de Marketing. En este tiempo había logrado una sólida posición profesional.

El departamento de RSC de Randstad en España ofrecía sesiones informativas a los empleados para dar a conocer las iniciativas que llevaban a cabo, con el fin de involucrar a todos los empleados. En una de estas sesiones, Sánchez, se enteró de la posibilidad de incorporarse al programa de VC para el Desarrollo, que tenía unas características que le atrajeron de manera especial: trabajar un período largo en algún país en desarrollo. A este programa tenía acceso, en principio, cualquier persona que llevase trabajado en Randstad, al menos 2 años.

Sánchez comentaba: “La verdad es que nunca me había planteado la posibilidad de dejar todas las comodidades de las que disfrutaba, para dedicarme, aunque fuera sólo durante un tiempo limitado, a ayudar a los más necesitados en otros países. Esta vez, la oportunidad de participar en una experiencia internacional, mi espíritu viajero y mi inquietud por conocer nuevas experiencias, me animaron a investigar estas iniciativas”. No sería su primera aventura en países lejanos ya que había estado con anterioridad en Camboya, Tailandia, China, Nicaragua, Costa Rica... Pero siempre que había ido a estos países lo había hecho como turista, nunca como empleado de una empresa. La atracción que sentía por los países en desarrollo le decidió a abandonar su acomodada vida en España y lanzar su candidatura para convertirse en un voluntario profesional corporativo.

A partir de ahí, se informó de cuales eran los requisitos mínimos necesarios para ser uno de los seleccionados. VSO establecía que, para formar parte del equipo de voluntarios debía reunir las siguientes características: tener entre 23 y 68 años, un título universitario o de formación profesional, 3 años de experiencia profesional, buen conocimiento del inglés, posibilidades de trabajar en el extranjero durante 6 - 9 meses (esto era específico para voluntarios de socios empresariales de VSO) y aceptar un sueldo acorde al país de destino. Por otra parte, analizó los requisitos que Randstad ponía para los empleados que deseaban aplicar: dos años de experiencia profesional en la compañía y tener resultados favorables. Sánchez comprobó que cumplía todos estos requisitos y decidió presentar su candidatura al proceso de selección.

VSO analizaba las demandas de puestos solicitadas por las Oficinas de Programa en los distintos países y las descripciones de “necesidades”. Dentro del proyecto VSO-Randstad, se iban a atender las demandas que estuvieran

enfocadas a temas de recursos humanos (puesto que ese era el know how principal de la compañía), comunicación, finanzas y IT, entre otras.

En España, Sánchez era el segundo voluntario que decidía emprender una aventura de este tipo. Como fueron muchos los empleados de Randstad que solicitaban participar en estos proyectos, era necesario pasar un proceso previo de selección interna, incluso antes de pasar a la fase de reclutamiento formal de VSO.

El proceso de selección era muy completo debido a la importancia de acertar con la persona adecuada para la consecución de los objetivos y para el impacto que su comportamiento podía tener tanto para VSO como para Randstad. Se analizaba el *Curriculum Vitae* de cada candidato teniendo en cuenta todos los aspectos relevantes: su situación familiar, su trayectoria profesional, sus capacidades para adaptarse a una cultura diferente y sus habilidades para las relaciones personales. Por supuesto, debían haber desarrollado las tareas solicitadas y tener experiencia suficiente.

El proceso de selección de los candidatos se realizó en Holanda, bajo la dirección de VSO. Coincidieron no sólo candidatos de Randstad, sino de otras organizaciones, países e incluso voluntarios individuales. En esta fase se tenían en cuenta las *soft skills* o habilidades blandas, es decir, las capacidades de tener relaciones interpersonales, habilidades de comunicación, autodisciplina, manejo de conflictos, toma de decisiones, manejo de la diversidad, voluntad de trabajar en equipo y de compartir y apoyar ideas. Los perfiles con estas capacidades contribuían a obtener un mayor rendimiento del trabajo en equipo. De hecho este tipo de habilidades resultaban indispensables, ya que los voluntarios tendrían que interactuar con otras culturas y gestionar la diversidad. A continuación, se pasaba a una etapa de realización de ejercicios de grupo y entrevistas personales con los responsables de los proyectos, dirigidos por expertos de VSO.

Durante el proceso de selección y asignación, el candidato era apoyado por un Embajador de VSO en su compañía. El Embajador de VSO podía proporcionar información acerca del voluntariado en países en desarrollo o asistir en caso de que surgiesen problemas específicos.

A Sánchez se le asignó un consultor personal, Mirjam Nordholt, asesor de selección y asignación de VSO Holanda, para que le ayudara a elegir la zona geográfica de destino y el tipo de proyecto que más le podía interesar a nivel profesional. La primera entrevista que mantuvieron transcurrió de la siguiente manera:

Nordholt: “Adrián, me figuro que a estas alturas estarás bien convencido de la tarea tan apasionante que vas a vivir. A pesar de ello debes ser consciente de que no va a



ser fácil y de que te costará adaptarte a un medio y una cultura tan distinta a la tuya. Estaremos en contacto con frecuencia para asegurarnos que todo sale según lo previsto. ¿Tienes alguna duda?”

Sánchez: “La verdad es que me hace una especial ilusión y eso quizás me impide ser consciente de las dificultades que tendré que superar. De todas maneras he pensado en todo ello y mi decisión está tomada. Si tengo problemas los expondré con claridad para que me echéis una mano. Me atrae cambiar de ambiente, conocer a fondo otras realidades y sobre todo sentirme útil con gente que necesita tanta ayuda. Quiero aprovechar la ocasión de sentir esa responsabilidad a mis espaldas”.

Mientras los resultados de la evaluación se hacían públicos, Sánchez participó en distintas sesiones de formación durante 6-7 días (costeada y coordinada por VSO) y en sesiones de e-learning. Estos programas de formación se solían hacer en Holanda o en Reino Unido, donde VSO tiene sus oficinas europeas de reclutamiento de voluntarios. Al mismo tiempo, los candidatos se sometían a un chequeo médico, recibían las vacunas pertinentes y arreglaban sus asuntos personales. Implicarse en el proyecto suponía salir de su zona de confort y asumir una serie de incógnitas sobre su puesto de trabajo a la vuelta y el soporte real que le daría la empresa durante su estancia en otro país.

Nordholt: “Adrián, felicidades por haber pasado los procesos de selección para convertirte en un voluntario profesional. Me imagino que habrás pensado durante este último mes las funciones en las que crees que podrías aportar más y en qué tipo de proyecto te gustaría participar. Es una decisión importante para ti y para el proyecto o sea que tienes que estar seguro del todo. Como sabrás, las condiciones de vida y de trabajo, en los países en desarrollo no son nada fáciles y distan mucho de las que estamos acostumbrados en Europa.”

Sánchez: “Sí, completamente... he visitado Tailandia, Camboya, Nicaragua,... y aunque ha sido de aventura y turismo, me puedo hacer una idea...”.

Nordholt: “Ya sabes que nuestros proyectos se centran en Asia y África, principalmente. ¿Hay alguna zona a la que no te gustaría ir o tengas alguna incompatibilidad? No te sientas obligado a optar por un país en el que no te vas a sentir en cierto modo, ‘protegido’. Es importante que en este sentido estés tranquilo.

Sánchez: “No, la verdad es que no tengo incompatibilidades importantes y no me importaría ir a Sudamérica o África. Cualquier sitio me produce curiosidad y estaría dispuesto a ir”.

Nordholt: “Eso está bien, ya que nos amplía las posibilidades... ¿podrías decirme qué tipo de trabajo te gustaría realizar?”

Sánchez: “La verdad es que no lo tengo del todo claro... En principio, prefiero poder apoyar en varias áreas de negocio, más que dedicarme solo a una especialidad. Creo que en cierto modo soy multidisciplinar y sería enriquecedor para mí poder desenvolverme en diferentes funciones, estratégicas, organizativas y operativas.”

Nordholt: “Bueno, eso nos permite tener cierta orientación... Tendremos que buscar un proyecto que requiera de un apoyo más amplio. Por otro lado, Adrián ¿has podido acordar con tu manager en España el tiempo que puedes estar haciendo funciones de voluntariado? Este es otro aspecto crítico que determina que podamos optar por un proyecto u otro.”

Sánchez: “Sí, me gustaría ir durante 9 meses y, tras hablar con mi jefe, me dijo que está de acuerdo y que no consideraba que fuese a causar demasiados problemas en mi unidad de negocio en Randstad España...”.

Con todos estos datos, Nordholt pudo iniciar la búsqueda de proyectos. VSO contaba con una importante base de datos a través de la que gestionaban las peticiones de ayuda procedentes de las diferentes Oficinas de Programa. Tras una breve búsqueda, comentó “En este momento tenemos varias posiciones abiertas. Una es como consultor de RR.HH en la India... También en Zambia. Parece que allí hay una posición de Finance Advisor, para la Siavonga Nutrition Group. Tal vez podría ser interesante para ti. Esta asociación ayuda a las madres a prevenir la malnutrición de sus hijos, dando educación sobre salud y consejos prácticos sobre el cuidado de los niños. Estarías en la estructura organizativa de la asociación con lo que podrías tener esa experiencia de apoyo más global que sugerías. Solicitan una persona con licenciatura en Económicas y es sólo para 6 meses”.

Mientras Nordholt seguía buscando opciones, Sánchez dejó que su mente volara hacia esa realidad, imaginándose en un entorno diferente y, al mismo tiempo, con enormes posibilidades... Nordholt interrumpió sus pensamientos “Hay otra posición vacante, para una oficina regional del Ministerio de Educación en Namibia. Es una buena opción, las instituciones públicas suelen tener más

recursos, y desde luego mejores condiciones de vida y mayores sueldos. En este caso, harías funciones de asesoría en procesos de recursos humanos y de mejora organizacional en general”. “¿Namibia?” Sánchez pensó para sus adentros. “Me consta que es donde Randstad ha invertido más recursos en acciones de voluntariado... la verdad es que, pensándolo mejor, tal vez sería más adecuado desarrollar más funciones relacionadas con mi experiencia laboral, como marketing, comunicación, gestión de cuentas...no sé.”

Nordholt siguió buscando: “Hay otra posibilidad como asesor de marketing para CHOPPA, en Zambia. Es Chongwe Organic Producers & Processors Association. Se trata de una asociación de 10 cooperativas de pequeños propietarios de granjas, en Chongwe, un distrito de Zambia. Les ayudan a minimizar los costes, y a organizarse de manera funcional. Necesitan alguien que implemente un plan de marketing y les ayude en el día a día de la asociación”. “Qué interesante” opinó Sánchez, “No conozco mucho de sistemas de cultivo...pero parece atractivo... ¡puede ser una opción!”

Nordholt intuyó que la elección no iba a resultar tan fácil. Como era habitual, el empleado se sumía en un mar de dudas frente a opciones diversas y desconocidas. “Si te parece bien Adrián, te doy un listado con todas las posiciones abiertas que podrían encajar con tu perfil. También puedes echar un ojo a los requisitos y las funciones a desempeñar, así como la estancia solicitada y, después del curso de formación, volvemos a hablar. Si te parece podemos profundizar más sobre tus aspiraciones profesionales y tus motivaciones personales”.

Así, tras varias sesiones posteriores en las que debatieron las alternativas, sus pros y contras y su encaje con las intenciones y perfil de Sánchez, identificaron su destino definitivo: Namibia.

Sánchez sentía ya muy cerca la posibilidad de irse y le entusiasmaba cada día más. “Las reuniones con el consultor fueron muy interesantes, ya que además de ayudarme a escoger el trabajo y el área geográfica, me facilitaban conocerme mejor a mí mismo y mis características personales. Estaba encantado de la profundidad y de las ideas que me transmitía el consultor. Al final, después de valorar pros y contras, nos pusimos de acuerdo con el trabajo que más coincidía con mis habilidades y mi experiencia y el país que mejor conocía: Namibia. Tendría que estar en ese país 9 meses. Todo este trabajo conjunto, me dio mucha seguridad”.

Desde ese momento, hasta que emprendió rumbo a África, transcurrieron seis meses, de septiembre a marzo. Durante este periodo, Sánchez se preparó realizando varios cursos de formación, tanto presenciales (en Ámsterdam y Birmingham), como on line. Los cursos

estaban enfocados a desarrollar las habilidades especiales necesarias para realizar su labor en Namibia.

La gestión del VC por parte de Randstad

La reacción de los responsables de área a los que afectaba la marcha de su personal variaba mucho según la cantidad de voluntarios que el país hubiera enviado a colaborar con VSO pero, por lo general, era positiva. Al conocer bien la existencia del acuerdo con VSO y el apoyo expreso de la alta dirección, los responsables de áreas asumían con mayor normalidad los movimientos de empleados que dejaban su puesto por unos meses para dedicarse a este tipo de voluntariado y se visualizaba como una fantástica oportunidad para el desarrollo personal y profesional de sus equipos. En los países donde el número de candidaturas no era muy elevado, la situación se complicaba algo más. El papel de Kramers y el apoyo explícito del CEO al proyecto, resultaban decisivos para conseguir la buena disposición de los responsables de línea.

Antes de solicitar el voluntariado con VSO, Sánchez había informado a su director de línea y al Embajador de VSO de sus intenciones. Una vez aceptada su candidatura, Sánchez y su director tenían que discutir cómo se gestionaría su ausencia y retorno a la compañía. Dado que Sánchez era sólo el segundo voluntario desde Randstad España, Kramers se puso en contacto con el jefe de Sánchez para comunicarle la decisión y para tratar en primera instancia los temas a resolver con su marcha. No había necesidad de negociar la vuelta, ya que en este aspecto la política marcada por Randstad era bien clara: todos los voluntarios tenían garantizado un trabajo. No se le aseguraba el mismo puesto, aunque sí las mismas condiciones que antes de marcharse al voluntariado.

Había que seleccionar y formar a la persona que cubriría su vacante, aunque ya habían puesto el ojo en uno de los candidatos. Dos meses antes de la partida, Sánchez empezó a formar a la persona que le iba a sustituir, enseñándole todas las funciones que debía desempeñar, la cartera de clientes a gestionar e informarle del funcionamiento del departamento y de las características de sus compañeros. En ese tiempo formaron un buen “tándem” y el proceso se culminó con éxito.



LA ACCIÓN EN EL PAÍS

Una vez que los voluntarios dejaban su país de origen, la responsabilidad sobre su asentamiento y el primer contacto eran siempre tareas de la oficina local de VSO, aunque tanto VSO global, como Randstad disponían de mecanismos de comunicación en caso de emergencia. A su llegada a Namibia, como parte del proceso de VSO, Sánchez recibió un cursillo de una semana sobre las condiciones de vida, cultura, costumbres e idiomas del país.

El primer mes en África no fue fácil para Sánchez. Tras su llegada a Namibia, vivió en Ongwediwa ciudad situada en la frontera con Angola. La extensión de Namibia era el doble de Francia y sólo tenía 2 millones de habitantes. Sánchez llegó con mucha energía y con ganas de hacer muchas cosas; pero los comienzos no fueron fáciles.

Sánchez explicaba que al principio no sabía bien cuáles eran sus funciones porque no había un plan de acogida, ni le dieron demasiada información sobre el trabajo a realizar. Esto sucede a menudo, cuando un voluntario llega a su destino con VSO porque, por lo general, las organizaciones locales de los países en desarrollo, no están acostumbradas a recibir voluntarios y no suelen pensar de forma independiente. De hecho, parte de la formación y preparación que VSO ofrece a los voluntarios va destinada a afrontar estas posibles barreras. Así, Sánchez tuvo que averiguar por su cuenta dónde podía contribuir, pero tuvo la suerte de contar con el apoyo de otro voluntario que ya llevaba un tiempo en Ongwediwa, una Brand Manager de Holanda. Los procesos de adaptación le costaron más de lo que pensaba, incluso habiendo estado anteriormente en el mismo país. “El shock inicial era inevitable al comprobar de cerca las condiciones de vida reales de los habitantes. Por muchos procesos de mentalización que recibas sobre el escenario, la realidad es mucho más dura y hace que las primeras semanas sean especialmente complicadas”. El proceso de adaptación de los trabajadores locales, también llevaba su tiempo, en ocasiones hasta meses. En Namibia, el ocio era limitado y no había muchos expatriados con los que colaborar. Por otra parte, la población no hablaba siempre en inglés y la comunicación resultaba complicada.

Al estado de indefinición de sus nuevas funciones, se sumaba la falta de presupuesto local y la falta de motivación de los trabajadores locales. Los voluntarios debían subsanar estos problemas aportando medios, entusiasmo personal a raudales y herramientas adecuadas de trabajo. En un mismo país de destino, se podían encontrar voluntarios de otras organizaciones que trabajan como consultores de recursos humanos en el gobierno local (con coche de empresa, gastos pagados...) y otros que apenas tenían recursos.

COLABORACIÓN CON EL SOCIO LOCAL

Las funciones que desarrollaba Sánchez en el proyecto ‘Abre los ojos’ en Oshybambo, consistían en informar a la sociedad sobre cómo evitar los contagios de sida y, a los que ya eran portadores del virus, asesorarles para mantener su calidad de vida y evitar que se lo transmitieran a otros miembros de su familia.

Sánchez desarrolló un plan de comunicación que incluía la edición de una revista gratuita, una página web y un programa de radio (medio de comunicación más utilizado en el país), para la divulgación de información sobre el sida. Además, analizaba los presupuestos y resolvía problemas del día a día.

Sánchez puntualizaba: “No debía tomar decisiones por ellos, sino asesorarles en su propia toma de decisiones. Era vital que les enseñara a conseguir sus propios recursos y a alcanzar los objetivos, con sus propios medios”.

Su propósito era, al fin y al cabo, profesionalizar la estructura misma de información y conseguirlo con el mayor grado de eficacia y organización. Sánchez comprobaba que sus capacidades le permitían desarrollar su tarea en un país tan complejo como Namibia, utilizando básicamente los mismos recursos intelectuales y emocionales que ya usaba en su empleo en Randstad, eso sí, adaptados a este entorno.

Todos los proyectos tenían un enfoque de continuidad y complementariedad de las labores precedentes. Una misma tarea, tenía que ser continuada por los voluntarios que vinieran después. De hecho, Sánchez coincidió durante un mes con una colega de Randstad que había realizado el plan de comunicación y con la que coordinó el plan de continuidad, haciendo el relevo para la implementación del mismo. Durante este periodo estuvo en un segundo plano, realizando funciones más operativas, hasta que se hizo cargo de la comunicación de la ONG de manera directa, al marcharse su colega holandesa.

GESTIÓN DE LA VUELTA AL PUESTO DE TRABAJO

Sánchez mantuvo una relación permanente con el jefe directo del departamento de su país de origen durante su estancia en Namibia. De hecho, antes de partir, su superior jerárquico asumió la gestión de su vuelta una vez terminado su periodo de voluntariado, de acuerdo a la relación contractual que se acordó al inicio. Un voluntario de Randstad siempre colabora con VSO bajo estos términos de ausencia no remunerada, pero continuando en la plantilla de Randstad a todos los efectos. Si bien no cobraban un salario de Randstad, todos los voluntarios recibían un estipendio de la compañía (una media de 1000 euros). A

esto se le añadía el salario local que recibían de VSO en el país de desarrollo (entre 200 y 300 euros).

Para su vuelta, Sánchez tenía garantizado un puesto de trabajo, aunque no fuera el mismo que ocupaba antes de marcharse. Dos meses antes de volver de Namibia, Sánchez retomó las conversaciones sobre su retorno con su supervisor, con el objetivo de trazar su reincorporación y el plan de futuro concreto.

Dentro de este proceso entró en juego un responsable del departamento de Recursos Humanos, encargado de coordinar todo lo relativo a los asuntos más operativos. Debido a que el voluntario experimenta muchos cambios durante la experiencia de voluntariado, sobre todo a nivel personal, es muy importante tener estos cambios en cuenta a la hora de asignarles las funciones a desempeñar a su vuelta. En algunas ocasiones resulta complicado que vuelvan a los puestos deseados por no estar disponibles, lo que representa un problema adicional que causa trastornos de distinta índole a la persona. De hecho, la experiencia mostraba que muchos de los voluntarios no pueden volver a su antiguo puesto de trabajo o que no quieren hacerlo. Por otra parte, algunos de ellos solicitaban realizar labores relacionadas con RSC, ya que volvían muy concienciados de las necesidades que existen en la sociedad.

Adrián nunca tuvo miedo al regreso. Tenía un bonito apartamento, estaba muy contento en Madrid y contaba con la seguridad de trabajar en Randstad. En sus palabras: “si piensas en tu casa y en tus clientes...te encierras en una burbuja y no haces nada importante por los demás. Hay que salir de la zona de confort en la que estamos acomodados para dar el paso y hacer algo que merezca de verdad la pena”.

Era consciente de que quizás la vuelta a la empresa no iba a ser fácil. Su puesto podría estar ocupado por otra persona, por lo que tenía la duda acerca de dónde acabaría trabajando. Había vivido una realidad muy diferente durante muchos meses y, aunque eso le ayudaba a relativizar los problemas, en Namibia se había sentido más útil que nunca, y regresaba con otra mentalidad sobre su trabajo, y con una nueva perspectiva personal y profesional.

Su puesto de trabajo anterior le parecía ahora de menor interés y con menos posibilidades de proyectarse a los demás. Tenía la impresión de que su escala de valores había cambiado y deseaba comprender más y mejor a los que le rodeaban. Ponderaba de otra manera sus problemas, que veía menos relevantes que antes e incluso se le empezó a pasar por la cabeza dedicarse en el futuro plenamente a labores de voluntariado en zonas en desarrollo.

Parecía claro que en el caso de Sánchez, el proyecto había cumplido con creces los objetivos internos del Programa de Voluntariado: la mejora de la calidad de sus motivaciones y los objetivos sociales, en este caso en Namibia, se habían cubierto con éxito, gracias a la eficacia del trabajo que habían desarrollado, cada uno en su función. El CEO de Randstad y Kramers, cada uno a su nivel, podían sentirse satisfechos. Ahora bien, asumían el riesgo de que algunos voluntarios quisieran dedicar su vida profesional a este tipo de trabajos en vez de volver al suyo habitual. La filosofía de la empresa que había detrás de ello era que las personas que desearan dejar la empresa, lo harían de todos modos. Para Randstad, que los empleados se ofreciesen como voluntarios era en sí misma una situación de ganar-ganar: VSO tenía un buen voluntario en sus manos y el empleado obtenía la oportunidad de desarrollarse profesional y personalmente. Esto era importante para Randstad, ya que le permitía cumplir con su objetivo de contribuir a la sociedad y, al ser una empresa ubicada en el sector de los Recursos Humanos, también le aportaba una oportunidad de desarrollo de sus empleados.

La empresa tenía en sus manos el reto de lograr que esa experiencia vital tuviera continuidad dentro la empresa. Lograr eso haría que el programa global de VC para el Desarrollo cumpliera con su objetivo original de “hacer que la empresa en su conjunto contribuyera a la lucha contra la pobreza”, no generando un paréntesis en la vida de sus empleados, sino permitiendo que estos mismos definieran las maneras en las que su empresa y su trabajo, podían seguir contribuyendo a mejorar la vida de otros.



NOTA DE APRENDIZAJE

Randstad, empresa consultora de Recursos Humanos, con presencia en más de 40 países y con una plantilla de 27.000 empleados, se había convertido en la segunda marca mundial en el sector. El departamento de RSC, a nivel corporativo, nació de manera natural en 2007 con el fin de canalizar las actividades sociales que ya se venían haciendo desde su fundación en 1960. Desde los primeros pasos de la compañía, Frist Goldschmeding (su fundador), tuvo una visión del trabajo como medio para mejorar la sociedad. Y por ello decidieron utilizar su *know how* haciendo Voluntariado con sus empleados con el fin de crear mayor impacto poniendo la cualificación y la capacidad técnica de sus empleados al servicio de la sociedad.

La implantación y desarrollo de los proyectos e iniciativas que hasta 2004 se habían realizado en el campo de la acción social, seguían una política descentralizada en cada uno de los países en los que estaba presente Randstad. En el año 2004, cuando Ben Noteboom, CEO de la compañía, decide poner en marcha un proyecto novedoso a nivel global de Voluntariado Corporativo (VC) para el Desarrollo, se decide centralizar el proyecto y la toma de decisiones, en el Comité Ejecutivo de la Compañía. Ello suponía un cambio importante que debían explicar a los responsables de cada país y que su justificación venía por la dimensión y alcance del nuevo proyecto. Este tema presenta un debate interesante sobre la conveniencia de centralizar o no las decisiones en un proyecto de esta envergadura, aunque suponga cambiar la política que la Compañía había mantenido hasta ese momento.

El objetivo del proyecto era conseguir un impacto social más global y conseguir que su imagen corporativa se relacionara de forma más directa a nivel mundial con las actividades de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Por otra parte, a través del *know how* de la Compañía, podrían ayudar a la lucha contra la pobreza en países subdesarrollados.

La reflexión se deduce al conocer la amplitud de miras de los objetivos y el verdadero alcance de los mismos.

Desde el punto de vista interno, la puesta en marcha del proyecto, exigía el nombramiento de una persona que lo coordinase desde el principio y mantuviera la relación con la ONG con la que habría que asociarse. Esta persona, debería conocer bien la cultura y los valores de la compañía y tener sensibilidad y experiencia en el trato humano y en las actividades propias de la RSC.

Para desarrollar el proyecto era indispensable asociarse con una ONG que coincidiera con sus objetivos, con prestigio internacional y experiencia demostrada en países subdesarrollados. Después de evaluar varias candidaturas y de hacer un minucioso análisis de cada una,

eligieron a la que reunía estas condiciones: Voluntary Services Overseas (VSO).

Antes de la puesta en marcha del proyecto hubo un primer proceso de información a los gestores de Marketing para obtener su colaboración desde el principio, así como para hacerles saber que la más alta dirección estaba por completo respaldando el proyecto.

A partir de ahí, se lleva a cabo una extensa discusión y planificación con VSO para definir cómo sería y funcionaría la asociación. Una vez que ambas organizaciones estaban listas para lanzar el partenariado, muchas personas estaban ya a bordo de la iniciativa. Sin embargo, todavía tenían que esperar cómo los empleados y demás stakeholders reaccionarían ante este nuevo tipo de partenariado. Finalmente, el lanzamiento fue un éxito y los empleados se mostraron deseosos de participar.

Para el proceso de selección de los empleados, se fijan unos requisitos estrictos que deberían reunir los candidatos. En este proceso de selección, la ONG juega un papel crucial, puesto que al tener conocimiento de las necesidades de los países donde se actúa, hace más fácil detectar el perfil técnico requerido en el voluntario.

A nivel interno, la compañía tiene que prever algunos desafíos importantes como estudiar el tiempo medio que los empleados deberían estar fuera de la compañía colaborando en el país de destino; encontrar la sustitución del empleado en su puesto de trabajo, y prever la situación cuando regresara de la actividad de voluntariado a su función. En todos estos puntos es fundamental la colaboración del jefe inmediato. Es importante tener en cuenta que la alianza entre Randstad y VSO para la puesta en marcha de una iniciativa de VC para el Desarrollo toma su primer impulso desde la alta dirección de la compañía, por lo que cuenta con todo su apoyo. Esto facilita en gran parte la gestión del VC para el Desarrollo desde las oficinas locales.

Las reflexiones que surgen sobre la importancia de aliarse con la ONG adecuada; acertar en el proceso de información a los empleados; cómo conseguir la implicación de los empleados y de cuadros de mando; dejar claros los objetivos del proyecto, etc... pueden constituir un debate importante ya que la ONG juega un papel fundamental: al tener el conocimiento del terreno y del contexto con el que el voluntario se encontrará, puede contribuir al éxito del proyecto. Por otra parte, la ONG, siendo consciente de las necesidades en terreno, es capaz de diseñar el perfil del voluntario.

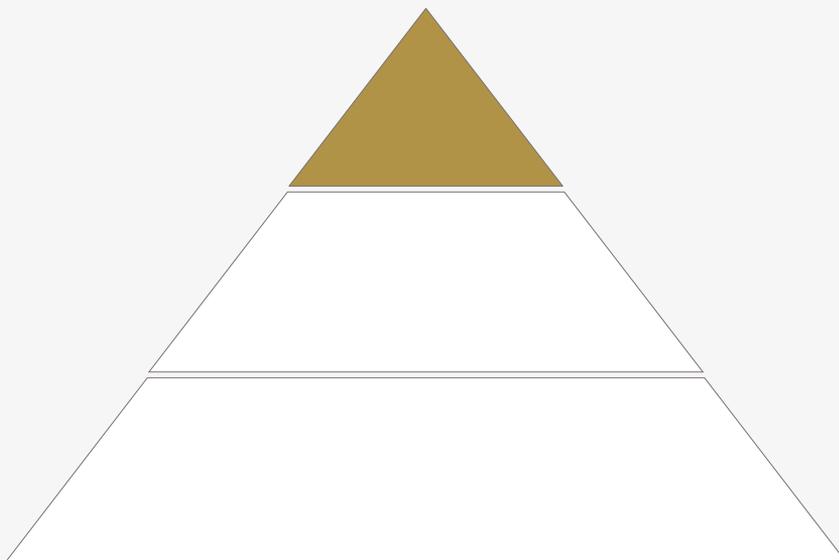
En el caso se expone la importancia de definir el período de formación y el contenido a ofrecer a los candidatos seleccionados para que puedan desarrollar el trabajo en el país, con la mayor eficacia posible. Posteriormente se les explica a los voluntarios en detalle el trabajo a

desarrollar y sus responsabilidades, sin olvidar que va a ser el embajador de la compañía en el país, con todo lo que ello significa. La formación comprende una parte importante de conocimiento de la cultura del país de destino para suavizar lo más posible el choque cultural y la preparación psicológica necesaria para hacer frente a las tareas encomendadas.

Una vez que el empleado está en el país, se hace un seguimiento de su trabajo y de la consecución de sus objetivos y se le presta la ayuda que necesite para que se cumplan los objetivos previstos. Finalmente hay una fase muy importante que consiste en gestionar “la vuelta a casa” y a su puesto de trabajo. El empleado ha de ser consciente de que cuenta con el apoyo de su coordinador, de su jefe anterior y de Recursos Humanos para completar estas fases del programa.

Se elabora un informe de la consecución de los objetivos previstos por la compañía y se planifica con todo detalle la vuelta al puesto de trabajo del empleado. A partir de ahí, resulta evidente que a la persona se le abre un nuevo panorama de utilidad social, que puede afectar a la situación de confort que pudiera tener antes de su marcha. Su campo motivacional se amplía, mejora en calidad y por otro lado sus aspiraciones, tanto profesionales como personales, se verán enriquecidas por esta experiencia. La mejora de la calidad motivacional del personal es un aspecto claramente positivo para la empresa; y la proyección de futuro de la persona, dependerá de ella misma y de las oportunidades que le presente su propia empresa.





La contribución del VC para el Desarrollo a la estrategia de negocio

CAPÍTULO 3



Introducción

Cómo alinear estrategia y desarrollo

Cada vez más expertos, dentro y fuera del ámbito empresarial, subrayan la necesidad de que la RSC sea más que filantropía. La filantropía es fundamental para el funcionamiento de las ONG y la cobertura de determinadas necesidades y desigualdades. Sin embargo, cuando el planteamiento es que las empresas se involucren en y sean parte de la solución a los grandes problemas globales, la filantropía es sólo una parte. Si se busca sostenibilidad y cambio de modelos que permitan, no sólo solucionar las situaciones de pobreza existentes en la actualidad sino buscar maneras de no perpetuar dichas situaciones y encontrar el sistema que permita el equilibrio, el enfoque entonces tiene que ser distinto. Tiene que ser un enfoque que permita a las empresas cumplir con su objetivo básico, hacer negocio. El Voluntariado Corporativo (VC) para el Desarrollo tiene en este sentido un alto potencial como herramienta para unir y alinear los intereses estratégicos de negocio con el papel de la empresa en la solución de la pobreza.

Los ensayos

Verónica Scheubel trae a colación el llamamiento de Kofi Annan del año 2000, en el que pedía a las empresas que se centraran en aportar competencias corporativas clave para resolver los problemas sociales de una manera que sólo las empresas pueden lograr. En su ensayo **“Entender las fronteras permeables. Aumentar la implicación estratégica del empleado según sus competencias”**, aporta su visión sobre la organización de la empresa, en la que las fronteras entre esta y la sociedad son permeables, señalando que la tarea de las empresas es centrarse en desarrollar y aumentar la implicación del empleado basada en sus competencias, siguiendo al hacerlo una estrategia empresarial clara. El VC para el Desarrollo, basado en competencias profesionales, se constituye en herramienta estratégica para el desarrollo del empleado, el empleador y el mercado.

En relación al mercado, a partir del concepto de la Base de la Pirámide y desde la experiencia del International Business Leaders Forum (IBLF), el ensayo **“El VC para el Desarrollo como herramienta para el desarrollo empresarial inclusivo”** subraya también el potencial del VC para el Desarrollo como una herramienta efectiva en la estrategia de desarrollo, puesta en práctica y/o crecimiento de negocios inclusivos. Estos negocios, en los que se encuentra un mercado de enorme crecimiento, abren una ventana de oportunidad para las empresas a la vez que contribuyen a la lucha contra la pobreza integrando a este segmento de población en la creación de nuevos modelos de negocio. Para IBLF, el VC para el Desarrollo alcanzaría su máximo impacto si estuviese dirigido al desarrollo y puesta en práctica de modelos empresariales inclusivos.

Estudio de caso

El papel estratégico del VC para el Desarrollo aparece ilustrado con todo su potencial e impacto en el caso práctico que se presenta en este capítulo.

El caso del despacho de abogados **Allen & Overy** presenta una iniciativa de VC para el Desarrollo que nace de los empleados y en la que el componente estratégico para el negocio es clave para darle impulso y sostenibilidad. A lo largo del proyecto, además de contribuir a los objetivos de desarrollo planificados, se obtienen beneficios de sensibilización y desarrollo de habilidades y capacidad de adaptación de los empleados, así como la formación y fortalecimiento de contactos profesionales, elemento fundamental para el desarrollo del negocio de un despacho de abogados internacional líder como Allen & Overy.

Por último, se presenta una compilación de 3 iniciativas de VC para el Desarrollo inspiradoras: Acciona, IBM y Carrefour, para mostrar que el aprendizaje y la colaboración entre actores puede convertir al VC para el Desarrollo en una herramienta para la innovación social y en un buen amigo para la estrategia de negocio.





AMANDA BOWMAN Y CAMILO GUERRERO GONZÁLEZ | INTERNATIONAL BUSINESS LEADERS FORUM (IBLF)

El VC para el Desarrollo como herramienta para el desarrollo empresarial inclusivo

International Business Leaders Forum (IBLF) es una organización de origen británica sin ánimo de lucro, que actúa de forma global e independiente trabajando con empresas prominentes en programas de responsabilidad empresarial, liderazgo y crecimiento. IBLF cree que es necesario redefinir el crecimiento para ayudar a construir un mundo sostenible y trata de inspirar a líderes empresariales para que impulsen un cambio en sus empresas. De este modo, contribuye a identificar aquellas barreras y problemas graves que impiden la generación de valor mediante un crecimiento inteligente, inclusivo y responsable.

RESUMEN

El Voluntariado Corporativo (VC) se está convirtiendo en un importante elemento del compromiso del empleado en las empresas y se va reconociendo gradualmente como fuente de innovación, desarrollo de habilidades y competencias en los Recursos Humanos, y cambio de la cultura corporativa. Más allá de esto, las empresas han detectado el potencial de estas estrategias para entrar en nuevos mercados y abrirse puertas a modelos empresariales inclusivos, fomentando la creación de valor compartido para la sociedad. Este artículo explora cómo puede utilizarse el VC para el Desarrollo como herramienta para la creación de modelos de negocios inclusivos, partiendo de la experiencia de International IBLF y haciendo referencia a estudios y ejemplos recientes de empresas que trabajan en este área.



IBLF considera que el VC para el Desarrollo podría alcanzar el máximo impacto si el compromiso del empleado se vinculara a los objetivos empresariales y se incorporara en modelos empresariales inclusivos.

Vincular la actividad empresarial a la reducción de la pobreza

Los debates sobre el papel de las empresas en el fomento del desarrollo y la sostenibilidad suelen girar en torno a dos perspectivas fundamentales:

1. La primera está asociada a las donaciones de empresas y al altruismo o “gastar el dinero que la empresa genera”, a través de la concesión de ayudas económicas por parte del sector privado a comunidades e instituciones de desarrollo¹.
2. La segunda perspectiva se basa en el concepto de cómo la empresa “gana el dinero que gasta”, por tanto, aboga porque la empresa haga lo que mejor sabe hacer, que es trabajar de forma más eficiente y maximizar los beneficios, pero que lo haga de modo responsable².

El trabajo hacia la sostenibilidad como fuente de innovación y oportunidad para el desarrollo empresarial

En línea con la segunda perspectiva, se considera cada vez en mayor medida el trabajo hacia la sostenibilidad como algo más que una mera formalidad: es una verdadera fuente de innovación y una oportunidad para el desarrollo empresarial³. Esto se ilustra con el concepto de ‘Base de la Pirámide’, que aúna beneficios de la empresa y desarrollo económico abordando los segmentos menos favorecidos de la población⁴.

International Business Leaders Forum (IBLF) es socio de Business Call to Action (BCTA), organización que trabaja en la promoción de modelos empresariales inclusivos. BCTA define estos modelos como:

“...soluciones empresariales sostenibles que amplían el acceso a productos, servicios y oportunidades de vida para comunidades de bajos ingresos. Los modelos empresariales inclusivos aprovechan

las competencias clave de las empresas para dar una respuesta directa a las necesidades de los consumidores de menos recursos o para crear vínculos productivos beneficiosos con los productores de menos recursos. Al centrarse en la viabilidad comercial, estos modelos han demostrado tener la capacidad intrínseca de ampliarse para vincular a miles y, cada vez en mayor medida, millones de personas de comunidades de bajos ingresos”⁵.

En este contexto, se cree que el acceso al mercado representa por sí solo una mejora en las vidas de los más desfavorecidos⁶. Su integración en la cadena de suministro como proveedores o como empleados puede mejorar considerablemente su productividad y bienestar⁷. Del mismo modo, las empresas pueden encontrar nuevos mercados para la expansión, labrarse una reputación y cosechar los beneficios que les supone ser los primeros en llegar⁸. No obstante, el proceso de desarrollo de un modelo empresarial inclusivo no carece de obstáculos, ya que los problemas de gestión, infraestructura, información y riesgo pueden ser determinantes⁹. En este sentido, el Voluntariado Corporativo (VC) para el Desarrollo puede contribuir a superar dichas barreras.

Modelos empresariales inclusivos

“soluciones empresariales sostenibles que amplían el acceso a productos, servicios y oportunidades de vida para comunidades de bajos ingresos. Los modelos empresariales inclusivos aprovechan las competencias clave de las empresas para dar una respuesta directa a las necesidades de los consumidores de menos recursos o para crear vínculos productivos beneficiosos con los productores de menos recursos. Al centrarse en la viabilidad comercial, estos modelos han demostrado tener la capacidad intrínseca de ampliarse para vincular a miles y, cada vez en mayor medida, millones de personas de comunidades de bajos ingresos”

Business Call to Action

1 The Economist. (2005). The Good Company. Tomado de: <http://www.economist.com/node/3555212>

2 Nelson, J., Ishikawa, E. y Geaneotes, A. (2009). Developing Inclusive Business Models: A Review of Coca-Cola's Manual Distribution Centers in Ethiopia and Tanzania [Resumen]. Harvard Kennedy School e International Finance Corporation, p. 6. Tomado de: http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/other_10_MDC_report.pdf

3 Hart, S. L., y Milstein, M. B. (2003). Creating Sustainable Value. Academy of Management Executive. 17 (2), 56-69, p. 56. Tomado de: http://e4sw.org/papers/Hart_Milstein.pdf

4 *Ibíd.*, p.59

5 Llamamiento a la Acción Empresarial. (2011). FAQs. Tomado de: <http://www.businesscalltoaction.org/about/faqs-about-bcta/#What are Inclusive Business models?>

6 PNUD. (2008). Creating Value for All: Strategies for Doing Business With the Poor. New York: Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas, p. 2. Tomado de: <http://www.undp.org/gimlaunch/docs/GIM%20Report%20Final%20August%202008.pdf>

7 Gradl, C. y Knobloch, C. (2009). How to Develop Business and Fight Poverty. Berlín: Endeava, p.4. Tomado de: http://www.endeva.org/fileadmin/user_upload/publications/IBG_final.pdf

8 *Ibíd.*, p.4

9 *Ibíd.*, p.4



El valor añadido del VC para el Desarrollo

El informe de un estudio publicado en junio de 2011 por International Association for Volunteering Effort (IAVE) sobre el estado del VC a escala mundial muestra que la esfera empresarial ha adoptado con entusiasmo estas iniciativas, que se multiplican por muchos países y áreas de interés¹⁰. Las nuevas estrategias más sofisticadas hacen hincapié no sólo en las buenas acciones que los empleados pueden realizar por las comunidades, sino también en lo que el VC puede hacer por los empleados y por el capital humano de la empresa¹¹.

El VC que se basa en las habilidades profesionales es un enfoque que va ganando adeptos. En él, se engarzan las competencias clave de las empresas y de las personas para abordar proyectos específicos que pretenden dar soluciones concretas a necesidades o demandas de organizaciones sociales o comunidades¹². Las encuestas y los estudios de evaluación de impacto han demostrado la capacidad del VC de beneficiar a empleados, a empresas y a comunidades. Mientras que los empleados ganan en motivación, lealtad a la empresa y mayor capacidad de resolución de problemas, las ventajas para la empresa incluyen un mayor desarrollo de sus Recursos Humanos y una mejora de su reputación¹³. Además, las comunidades y organizaciones anfitrionas que acogen el voluntariado obtienen conocimientos y mano de obra especializada que les permiten mejorar la calidad de sus servicios y la efectividad de sus operaciones.

El VC para el Desarrollo es una forma diferenciada de Voluntariado Corporativo que se caracteriza por ubicar a empleados en misiones fuera de su entorno habitual, normalmente en países en desarrollo, con la finalidad de que aporten sus conocimientos y habilidades a la mejora de las condiciones de determinadas comunidades u organizaciones sociales, o a la resolución de retos concretos¹⁴. Los equipos de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

o Recursos Humanos suelen ser quienes desarrollan y gestionan estas iniciativas pero, cada vez en mayor medida, las empresas reconocen su potencial para contribuir a otras operaciones empresariales clave, como por ejemplo, los procesos de investigación y desarrollo o innovación.

A modo de ejemplo, el estudio sobre VC para el Desarrollo de CDC Development Solutions de 2011 concluyó que, además de las ventajas que aporta a la RSC y a las áreas de Recursos Humanos, el VC para el Desarrollo se utiliza para mejorar las competencias en desarrollo empresarial, fomentar la capacidad de innovar, y contribuir al bienestar económico y social en mercados emergentes estratégicos para la empresa¹⁵. El estudio mostró un fuerte crecimiento en el número de empresas analizadas que realizan programas de VC para el Desarrollo: de 6 empresas y 280 empleados en 2006, a 21 empresas y casi 2.000 empleados en 2011¹⁶. El documento resume los factores clave del éxito del siguiente modo: claridad en el alcance y los objetivos, compromiso por parte de la dirección, rendimiento de los empleados y calidad de la asociación con las ONG¹⁷.

A pesar de que las empresas están más que satisfechas con los resultados que están obteniendo con estos programas, IAVE también documenta limitaciones en los mismos, como por ejemplo los elevados costes asociados al viaje y la manutención en el extranjero¹⁸. Teniendo todos estos puntos en cuenta, el potencial del VC para el Desarrollo es grande, tal y como queda patente en la evaluación del impacto de uno de los mayores programas en funcionamiento: Global Health Fellows de Pfizer. Este documento cita ventajas y resultados clave como el desarrollo de la capacidad de liderazgo en los empleados, mayores conocimientos sobre nuevos mercados potenciales y avance hacia los Objetivos de Desarrollo del Milenio¹⁹.

10 Allen, K., Galiano, M. y Hayes, S. (2011). Global Companies Volunteering Globally: The Final Report of the Global Corporate Volunteering Research Project. Dulles, VA: International Association for Volunteer Effort, p. 5. Tomado de: http://www.gcvcresearch.org/v1/attachments/1225_global%20companies%20volunteering%20globally.pdf

11 Ibid., p. 5

12 Deloitte. (2009). Skills-based Volunteerism at Deloitte. Deloitte Development LLC, p. 2. Tomado de: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/us_CI_Skills%20BasedVolunteerism_brochure.pdf

13 Herzig, C. (2004). Corporate Volunteering in Germany: Survey and Empirical Evidence. Lüneburg: Centre for Sustainability Management, Universität Lüneburg, pp. 20-21. Tomado de: http://www2.leuphana.de/umangement/csm/content/nama/downloads/download_publicationen/50-4downloadversion.pdf

14 CDC Development Solutions. (2010). International Corporate Volunteerism. Tomado de: <http://www.cdcdevelopmentsolutions.org/corporate-volunteerism>

15 CDC Development Solutions. (2011). 2nd Annual International Corporate Volunteerism Workshop: Results of the ICV Survey [Presentación]. Tomado de: <http://www.cdcdevelopmentsolutions.org/sites/default/files/CDS%202011%20ICV%20Benchmarking%20Presentation.pdf>

16 Ibid

17 Ibid

18 Allen, K., Galiano, M. y Hayes, S., op. cit., p. 61

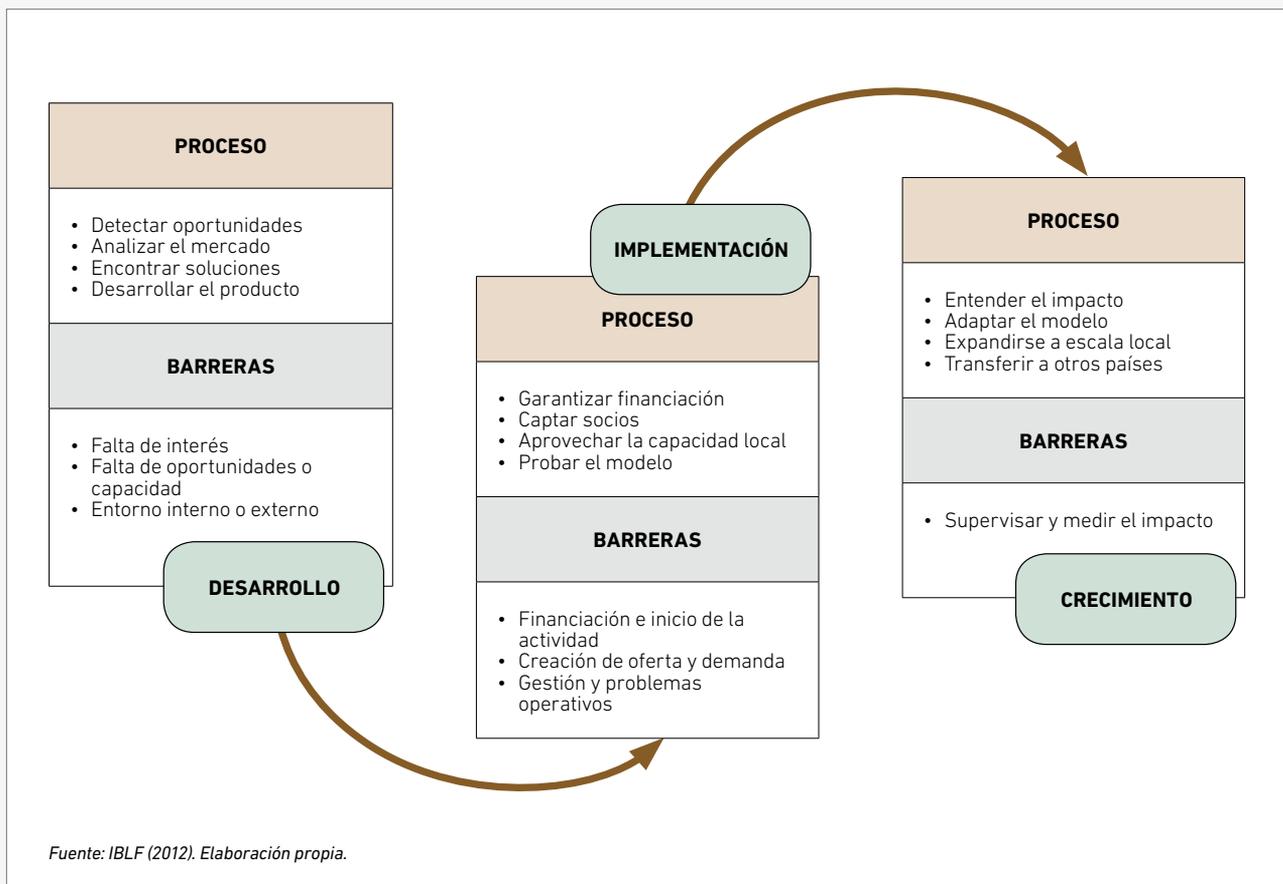
19 Vian, T., McCoy, K., Richards, S. C., Connelly, P., Feeley, F. (2007) Corporate Social Responsibility in Global Health: The Pfizer Global Health Fellows International Volunteering Program. Human Resource Planning. 30 (1), 30-35, pp. 34-35 Tomado de EBSCOhost

El VC para el Desarrollo como herramienta para los negocios inclusivos

Un informe reciente de Endeava, organización alemana que promueve soluciones empresariales para la erradicación de la pobreza, presenta una propuesta de proceso de desarrollo de modelo empresarial inclusivo en tres fases. Éste ha sido combinado con elementos presentados por IBLF en 2010 en un informe elaborado en colaboración con Business Call to Action sobre la superación de barreras en el crecimiento empresarial inclusivo.

Tomando este enfoque, se podría visualizar la integración del VC para el Desarrollo como herramienta que puede apoyar la generación de los negocios inclusivos. Al respecto, la siguiente tabla resume los puntos de intersección entre los modelos empresariales inclusivos y el VC para el Desarrollo, según las tres fases principales de desarrollo.

MODELO DE PROCESOS Y RETOS PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL INCLUSIVO



20 Gradl, C. y Knobloch, C. op. cit., p. 31

21 BCTA-IBLF. (2010). Overcoming the Barriers to Inclusive Business Growth. Londres. Tomado de: <http://www.businesscalltoaction.org/wp-content/uploads/2011/03/Overcoming-Barriers-to-Inclusive-Business-Workshop-Report-LR-1.10.2011.pdf>



ALINEACIÓN DEL VC PARA EL DESARROLLO CON LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS		
Fase del modelo de negocio inclusivo	Descripción	Integración del VC para el Desarrollo
1. Desarrollo	<p>Los primeros pasos necesarios para posibilitar y crear una estrategia empresarial inclusiva serían entender el mercado y las necesidades, y desarrollar soluciones y productos en consonancia.</p> <p>Esta fase podría verse obstaculizada por la falta de capacidad o voluntad de una empresa de embarcarse en el nuevo proyecto, así como por las dificultades del contexto. Por ejemplo, la complicada adaptación de sistemas de gestión para mercados emergentes.</p>	<p>El VC para el Desarrollo puede emplearse como herramienta para la identificación de oportunidades y para el análisis de mercados emergentes, al facilitar la comprensión práctica de las costumbres y necesidades de la población, así como el acceso a conocer la magnitud de la Base de la Pirámide como potencial mercado.</p> <p>Gracias a la inmersión en la cultura y a dedicar tiempo a las comunidades, los empleados pueden comprender mejor sus hábitos y comportamientos. Esto puede apoyar la creación de estrategias de comercialización más pertinentes y ofrecer oportunidades para superar los problemas. Es más, debido a que el VC para el Desarrollo se considera una plataforma para la innovación, puede ayudar a catalizar el proceso de adaptación de las tecnologías en funcionamiento o las habilidades empresariales clave a los mercados locales.</p>
2. Implementación	<p>Los pasos que siguen al diseño de la estrategia y que determinan la puesta en práctica están referidos a la financiación.</p> <p>Debido a su carácter a menudo experimental y sin ánimo de lucro, los proyectos inclusivos pueden apalancar recursos privados y públicos.</p> <p>El siguiente paso es crear la capacidad para la implementación de la estrategia utilizando la experiencia externa para desarrollar la capacidad local. En este punto, las iniciativas de negocios inclusivos podrían encontrarse con obstáculos a la hora de garantizar los fondos, lograr eficiencia en la gestión en países en vías de desarrollo y encontrar su nicho en el mercado.</p>	<p>Los modelos de VC para el Desarrollo podrían servir de punto de partida para el aprovechamiento de recursos públicos y privados, dada su contribución al desarrollo de las comunidades y a su potencial como nuevas iniciativas empresariales.</p> <p>Del mismo modo, el VC para el Desarrollo es una buena forma de crear y fortalecer asociaciones con ONG y organizaciones de la sociedad civil, un hecho que beneficia a la empresa en términos de reputación y gestión de riesgo, o en la obtención de licencia para operar.</p> <p>El VC para el Desarrollo es clave para aprovechar las capacidades locales, ya que el papel de los voluntarios puede estar orientado a impartir formación o proporcionar asistencia técnica a productores o consumidores locales. Por último, aprovechar el VC para el Desarrollo en iniciativas piloto permite identificar áreas de mejora.</p>
3. Crecimiento	<p>Después de la fase de implementación del proyecto, es necesario aprender de él, medir sus resultados y realizar mejoras para que continúe. Cuando se han asimilado todos estos conocimientos, la empresa podría decidir expandirlo siguiendo un modelo similar o adaptarlo a las características de otros territorios.</p> <p>Una barrera en esta fase suele ser la capacidad de emplear mecanismos de supervisión o dejar este componente del proyecto para el final.</p>	<p>El VC para el Desarrollo, como herramienta continua para el intercambio cultural y la innovación, puede ser la clave para que el desarrollo, ampliación y repetición de modelos empresariales inclusivos tanto en colaboraciones norte-sur como sur-sur, tengan éxito.</p> <p>El VC para el Desarrollo también puede utilizarse para apoyar la medición y la evaluación de proyectos empresariales inclusivos, así como las estrategias de comunicación internas y externas.</p>

Fuente: IBLF (2012). Elaboración propia.

A pesar de que el VC para el Desarrollo se configura claramente en la mayoría de las empresas como parte de su enfoque de RSC general, IBLF considera que se podría alcanzar el máximo impacto si el compromiso del empleado se vinculara a los objetivos empresariales y se incorporara en las actividades principales de desarrollo e implementación de modelos empresariales inclusivos.

Las iniciativas que se presentan a continuación ilustran el valor de la integración de programas de voluntariado en la experiencia y el conocimiento de la empresa, y muestran ejemplos de buenas prácticas sobre el potencial para contribuir al desarrollo empresarial inclusivo en cada una de las tres fases descritas anteriormente.

El VC para el Desarrollo en las distintas fases de los negocios inclusivos¹

1. FASE DE DESARROLLO

Aunque los programas de VC para el Desarrollo Citizen Service Corps, PULSE y Global Health Fellows, que a continuación se presentan, no fueron diseñados intencionadamente para contribuir a la puesta en marcha de negocios inclusivos, muestran el potencial del VC para el Desarrollo para la identificación de oportunidades y necesidades en nuevos mercados.

Citizen Service Corps de Dow Corning

Mediante este programa, grupos de empleados voluntarios participan en proyectos de cuatro semanas en países en vías de desarrollo donde la empresa todavía no está presente. Estos proyectos van en consonancia con objetivos empresariales con un enfoque de sostenibilidad. La iniciativa se ha diseñado con la intención de ayudar a organizaciones sociales y comunidades a mejorar su eficiencia y la calidad de sus servicios, a la par que ofrecer un espacio para el liderazgo de los empleados y el desarrollo de sus habilidades. Asimismo, la empresa tiene la oportunidad de entender mejor los mercados emergentes, facilitando una plataforma para la innovación. Las características de la iniciativa, como laboratorio de ideas, han permitido que los participantes aporten sus puntos de vista, lo cual ha sido la base para el desarrollo de nuevos productos y aplicaciones, así como para el desarrollo empresarial.

Fuentes: Dow Corning Corporation. (2011). *The Program: About the Dow Corning Citizen Service Corps Program*. Tomado de: <http://www.dowcorning.com/content/about/aboutcitizen/program.aspx>. Información adicional proporcionada por Leslie Perry, Dow Corning.

La asociación de voluntariado PULSE de GlaxoSmithKline (GSK)

Mediante este programa de voluntariado centrado en las habilidades de los participantes, los empleados de alto potencial seleccionados participan aportando su experiencia y conocimientos para reforzar el trabajo de organizaciones sin ánimo de lucro en el mercado nacional y extranjero. Con una estructura de proyectos de tres o seis meses, centrados en los ámbitos de sanidad, educación y medio ambiente, PULSE tiene por objetivo fomentar la sostenibilidad, promover la cultura y la innovación, y capacitar al capital humano. Hasta la fecha, casi 200 voluntarios de diversas regiones en las que GSK está presente han participado en proyectos con 58 organizaciones en 39 países.

El impacto de la iniciativa ha sido considerable para todos los implicados: las organizaciones locales han mejorado su capacidad de prestación de servicios y su eficiencia operativa general. Los voluntarios, por su parte, han desarrollado sus habilidades de liderazgo y sus competencias al trabajar de modo innovador y creativo. Además, los voluntarios de PULSE también han sido clave al respaldar la iniciativa de la empresa de reinvertir el 20% de sus beneficios en el sistema sanitario de los países menos desarrollados, participando en la gestión y en el desarrollo de capacidades de los agentes locales. Al regresar a GSK, los voluntarios se han unido para crear el Laboratorio PULSE, una plataforma donde se desarrollan y comparten propuestas para mejorar la sostenibilidad de las iniciativas, así como ideas para el desarrollo empresarial general.

Fuentes: GlaxoSmithKline. (2011). *PULSE: What is PULSE?* Tomado de: <http://www.gsk.com/community/pulse/index.htm>. GlaxoSmithKline. (2011). *What is PULSE?* [Ficha descriptiva]. Tomado de: <http://www.gsk.com/community/downloads/PULSE-FactSheet.pdf>. Entrevista con Manu Juneja, GlaxoSmithKline.

Global Health Fellows de Pfizer

Con este programa, los empleados de Pfizer aportan sus conocimientos especializados y su experiencia en gestión y salud para mejorar el trabajo de organizaciones de desarrollo dedicadas a combatir problemas de salud y cuidar de las poblaciones más desfavorecidas. En casi ocho años de vida del programa, más de 270 empleados de todas las regiones han trabajado en proyectos de tres a seis meses en más de 40 países de todo el mundo, colaborando con cerca de 40 organizaciones de desarrollo. El éxito de la iniciativa ha quedado documentando y las organizaciones de desarrollo han mejorado sus servicios, mientras que los empleados han desarrollado habilidades y enfoques innovadores para el impacto de la empresa en la sociedad.

Fuente: Pfizer. (2011). *Global Health Fellows [Ficha descriptiva]*. Tomado de: http://www.pfizer.com/files/philanthropy/Global_Health_Fellows_factsheet.pdf

2. FASE DE IMPLEMENTACIÓN

Comercio Solidario de Carrefour

Este programa proporciona oportunidades a productores y organizaciones sociales ecuatorianas de asociarse con Carrefour en la comercialización de productos agrícolas en España. Mediante este proceso, se detectó que el desarrollo de normas de calidad y el desarrollo de habilidades de dirección y técnicas eran el principal obstáculo de las cooperativas. Y fue en esta área donde el VC para el Desarrollo desempeñó un papel importante. A través del programa de Fundación CODESPA "Profesionales para el Desarrollo", los empleados de la empresa pasaban sus vacaciones de verano compartiendo sus conocimientos y experiencia con los productores andinos para mejorar su competitividad. La iniciativa tuvo como resultado la mejora económica de miles de familias y considerables ventas de productos agrícolas en establecimientos Carrefour España. Los empleados manifestaron haber desarrollado un alto grado de motivación y el programa ayudó a crear una buena reputación para la empresa. A su vez, Carrefour lograba alcanzar un nuevo nicho de mercado: inmigrantes ecuatorianos que podían acceder a "productos nostálgicos" de su tierra.

Fuente: ICEP-CODESPA. (2008). *Business and Poverty: Innovative Strategies for Global CSR*.

3. FASE DE CRECIMIENTO

Las siguientes iniciativas se centran en el trabajo empresarial inclusivo directo o en el apoyo a organizaciones que trabajan encaminadas hacia estas estrategias. En lugar de tratarse de enfoques de VC para el Desarrollo exclusivamente, los ejemplos descritos a continuación aprovechan el VC para el Desarrollo en el proceso del modelo de negocios inclusivos. El potencial de innovación, ampliación a otras escalas, adaptación y replicabilidad de estos modelos muestra los beneficios del intercambio cultural y social que el VC para el Desarrollo posibilita.

¹ En el Capítulo 2 de la Parte II de la presente publicación se presenta en detalle la iniciativa PULSE, con un enfoque práctico y estructura de estudio de caso. La asociación de voluntariado PULSE de GlaxoSmithKline (GSK)



Accenture Development Partnerships

Este programa proporciona soluciones de consultoría al sector del desarrollo internacional. Las asociaciones (partnerships) involucran a empresas clientes, a Accenture y a sus empleados, ofreciendo ventajas tangibles a todos ellos durante más de siete años de colaboración en más de 65 países. Los empleados de Accenture de diversos lugares compiten por ser seleccionados para proyectos de tres a doce meses y voluntariamente aceptan una reducción de sueldo para participar en proyectos específicos.

Los empleados participantes se benefician de probar y perfeccionar sus habilidades dentro del contexto y de los retos del desarrollo internacional. Por su parte, hasta la fecha, más de 90 organizaciones se han beneficiado de una mejora estratégica y de gestión muy valorada. Accenture ofrece sus servicios a un coste marginal y tiene la oportunidad de aumentar la satisfacción de sus empleados y sus habilidades de liderazgo.

La iniciativa ha sido una plataforma para la innovación y la convergencia, y ha facilitado colaboraciones entre diversos sectores para la entrega de soluciones de desarrollo mejoradas, servicios a las comunidades y modelos empresariales inclusivos.

Fuentes: Accenture. (2011). About Accenture Development Partnerships [Folleto]. Tomado de: http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture_About_Accenture_Development_Partnerships.pdf. Entrevista con Melissa Eisner, Accenture.

Zimele de Anglo American

Habiendo trabajado durante más de 20 años en la creación y el desarrollo de pequeñas y medianas empresas sostenibles y viables en Sudáfrica, esta iniciativa opera mediante cuatro fondos: El Supply Chain Fund (o Fondo para la cadena de suministro) se centra en ofrecer oportunidades a pequeños emprendedores para que una empresa los integre en sus sistema de adquisiciones; el Khula Mining Fund (o Fondo para minería de Khula) apoya los nuevos proyectos de minería para que puedan superar las barreras de financiación y gestión iniciales; el Communities Fund (o Fondo para las comunidades) ofrece apoyo financiero y técnico, así como instalaciones especializadas a empresas en desarrollo; y

el Olwazini Fund (o Fondo Olwazini) se centra en el desarrollo de habilidades empresariales para grupos desfavorecidos.

Zimele, de Anglo American, gestiona varios programas de tutores y fomenta la contribución voluntaria de los empleados de la empresa a esta iniciativa. El trabajo en el desarrollo de comunidades y en el modelo empresarial inclusivo ha tenido un importante impacto en la reducción de la pobreza gracias a la creación de 737 empresas y 14.684 puestos de trabajo, y también ha sido fuente de innovación y progreso para su actividad profesional principal, por ejemplo, mediante el desarrollo de mecanismos de suministro eficientes.

Fuentes: Anglo American. (sin fecha). About Anglo American Zimele. Tomado de: <http://www.angloamerican.co.za/about-us/anglo-zimele/about-anglo-american-zimele.aspx>. Anglo American. (2011). Zimele: Developing Independence Through Enterprise [Folleto]. Entrevista con Lia Vangelatos, Anglo American

Microcentros de distribución de Coca-Cola

Se concibieron como solución a los problemas de distribución de los productos de la empresa en África oriental debido a las dificultades que ocasionaban las infraestructuras de carretera. Estos microcentros ofrecen una alternativa de generación de ingresos para emprendedores locales que adquieren y distribuyen manualmente los productos de la empresa en sus comunidades. A día de hoy, más de 2.800 distribuidores crean empleo para más de 13.000 personas y generan ingresos de más de 550 millones de dólares estadounidenses. La red de distribuidores recibe la asistencia, tutoría y apoyo de las embotelladoras de Coca-Cola en diversas áreas de la gestión del negocio. La iniciativa ha permitido a la empresa acceder a mercados emergentes de forma más rentable y, a su vez, su naturaleza inclusiva ha ayudado a las comunidades a aumentar los ingresos y dar un paso más para salir de la pobreza.

Fuentes: The Coca-Cola Company. (2010). Micro Distribution Centres. Tomado de: <http://www.coca-cola.co.uk/community/micro-distribution-centres.html>. Llamamiento a la Acción Empresarial. (sin fecha). The Coca-Cola Company: Enabling Jobs and Opportunities. Tomado de: http://www.businesscalltoaction.org/wp-content/files_mf/cocacolasestudyforweb43.pdf

Si se estudian por separado, tanto los modelos empresariales inclusivos como el VC para el Desarrollo son estrategias de gran potencial que las empresas pueden adoptar para fomentar su desarrollo empresarial y el de las comunidades donde están presentes. Sin embargo, al combinarlos, se crean sinergias de gran valor, ya que el VC para el Desarrollo supone un considerable apoyo en las tres distintas fases de desarrollo, implementación y crecimiento de los negocios inclusivos.

Existen numerosos ejemplos dignos de mención sobre cómo el VC para el Desarrollo puede apoyar a los modelos inclusivos. La motivación es la clave y podría variar en los diversos contextos. El desencadenante para algunas

empresas es su deseo de estimular el "servicio a los demás", mientras que otras empresas se mueven por objetivos de desarrollo empresarial inclusivo. A pesar de que ambas perspectivas pueden ofrecer beneficios a la sociedad, creemos firmemente que al aunar los dos enfoques, se conforma un marco único para la innovación, el desarrollo del capital humano y se aporta un gran valor a todos los participantes. El VC para el Desarrollo, por tanto, puede ser una herramienta efectiva para sacar partido a las habilidades, el talento, la energía y los recursos de los empleados en un proceso de desarrollo empresarial inclusivo.



VERONICA SCHEUBEL | SCHEUBEL DEVELOPMENT

Entender las fronteras permeables

Aumentar la implicación estratégica del empleado según sus competencias

Veronica Scheubel es la fundadora de Scheubel Development, consultora especializada en responsabilidad, sostenibilidad e implicación corporativa en la comunidad. Formadora y panelista internacional, Scheubel ha trabajado en diferentes contextos en cerca de 30 países. Cuenta con una sólida trayectoria en Responsabilidad Social Corporativa y Desarrollo sostenible, marcada por su paso por Nokia como Senior Manager de Responsabilidad Corporativa.

Como consultora independiente, ha realizado trabajos para E.ON, Daimler o Skoda. En 2010 publicó el libro *Corporate Community Involvement: The Definitive Guide*, publicación que obtuvo el reconocimiento de la Universidad de Cambridge como uno de los mejores libros de sostenibilidad de ese año.

RESUMEN

El siguiente ensayo trata de aportar un análisis de por qué, a pesar de que otros tipos de Voluntariado Corporativo (VC) pueden aportar importantes cifras de participación de los empleados, la empresa debería centrarse en fomentar y desarrollar el VC basado en competencias profesionales. Y si bien sólo el 20% de los empleados estará interesado en este tipo de voluntariado, la autora defiende que éste 20% obtendrá el 80% del total de impacto social que la empresa puede lograr entre la suma de todas sus otras acciones de VC.

Scheubel manifiesta la necesidad de ver el contexto actual de una forma distinta, adoptando sistemas abiertos en los que la empresa, como parte de la sociedad, tiene fronteras permeables con el resto de actores sociales. A través de estas 'fronteras permeables', los empleados están también en intercambio constante con el entorno. Con todo ello, el VC basado en competencias es la manera lógica, y además, estratégica, de involucrar a los empleados.



VERONICA SCHEUBEL

La ventaja más considerable de medir y hacer un seguimiento de los programas de VC para el Desarrollo podría ser la posibilidad que ofrece de que el programa muestre el valor y la inversión respectiva (tiempo, recursos, etc.) para los participantes y otras partes interesadas.

El Voluntariado Corporativo como método para que salgan los números

Dentro de las iniciativas de implicación con la comunidad¹, el Voluntariado Corporativo (VC) se considera una de las actividades más fáciles de poner en práctica para comprometerse con la comunidad, junto con el altruismo básico². En muchas ocasiones, los empleados ya participan o han participado de forma personal en acciones de voluntariado y la empresa puede continuar esa labor tomando como punto de partida este compromiso ya establecido de sus empleados.

Del mismo modo, también resulta común que los ‘sospinchos habituales’ en lo que a VC se refiere, es decir, organizaciones internacionales como UNICEF, Cruz Roja/Media Luna Roja o Plan International, estén dispuestas a acoger voluntarios procedentes de las empresas. Asimismo, las organizaciones de acogida de voluntarios escogen candidatos de entre ‘repentinas’ solicitudes de empresas para organizar los llamados ‘días de voluntariado’ o ‘días sociales’, en los que normalmente los empleados realizan labores como la limpieza de playas, bosques y parques, retirar la maleza de zonas destinadas a actividades de organizaciones sin ánimo de lucro, o pintar un colegio u orfanato.

La mayoría de las empresas querrán y necesitarán realizar dichos ‘días del voluntariado’. Bajo la presión por informar de cifras abultadas sobre el número de participantes y

de horas aportadas, los ‘días del voluntariado’ resultan ser la forma más sencilla para lograr tales números. En este sentido, implicar a los empleados es también bastante sencillo: un poco de comunicación interna con correos electrónicos y carteles; el compromiso de Recursos Humanos de pagar a los empleados por ese día libre para realizar la actividad de voluntariado; dedicar un tiempo a organizar comida y transporte (sin olvidar el seguro), y ya tenemos en marcha a cientos o incluso a miles de empleados en un lugar o en varios por todo el mundo. Además, a los empleados les suelen gustar los ‘días del voluntariado’, ya que les resulta agradable pasar un día con compañeros con los que no suelen interactuar, experimentar una forma distinta de crear espíritu de equipo, y estar activos físicamente en una acción para la que no hace falta formación y que es totalmente distinta a su rutina diaria en la oficina.

VOLUNTARIADO ESTRATÉGICO: UNA OPORTUNIDAD PERDIDA

Imaginemos las actividades de Voluntariado Corporativo como una pirámide según su orientación estratégica. En la parte inferior estarían los ‘días del voluntariado’. Como se ha señalado anteriormente, suelen llevar poco tiempo y requieren escasa competencia profesional de los empleados.



Fuente: Scheubel, Verónica (2012). Elaboración propia.

- 1 La implicación en la comunidad, también conocida como compromiso con la comunidad, es un concepto que se refiere a aquellas acciones tomadas por la empresa para maximizar el impacto de sus contribuciones (dinero, tiempo, contactos, productos, servicios, etc.) hacia las comunidades donde opera. En muchas ocasiones, la empresa persigue la idea de ser “vecino predilecto” de la comunidad (Nota del editor).
- 2 Entendiendo como ‘altruismo básico’ aquel tipo de donación de dinero para apoyar causas sociales, sin considerar el impacto de dichas donaciones y sin ninguna (o prácticamente ninguna) recompensa para el donante.

Un escalón más arriba se encontraría aquel tipo de VC que requiere un compromiso de más tiempo y mayores competencias que las necesarias para limpiar parques y pintar colegios a modo de ‘mano extra’. Un ejemplo dentro de este tipo de voluntariado podría ser aquel en el que el empleado hace de tutor para un joven. Del mismo modo, la participación en las juntas directivas de ONG podría



agruparse en este apartado. En este nivel, los empleados tienen que dedicar al voluntariado más tiempo y de forma frecuente, por ejemplo, durante medio día al mes. También necesitan comprometerse durante cierto periodo de tiempo. En este tipo de voluntariado es recomendable que exista un proceso de selección para comprobar si el empleado es adecuado. Aún con todo, el trabajo que requiere esta clase de voluntariado podría ser diferente, en cuanto a habilidades y competencias que ha de usar, del trabajo que diariamente realiza el empleado en su puesto.

En la mayoría de las empresas, tan solo el 20% de los empleados se comprometerá a largo plazo en iniciativas de voluntariado basadas en competencias profesionales. Y sin embargo, estas actividades generarán el 80% del impacto

El nivel más alto de la pirámide es el del VC basado en las competencias profesionales. En él se trata de transferir o aplicar la experiencia que los empleados aportan a su trabajo diario en beneficio de organizaciones del Tercer Sector u organismos públicos. Esta clase de VC no despierta el interés de todos los empleados. Como se ha indicado anteriormente, algunos podrían sentir clara preferencia por una actividad que no requiera formación, algo que les ayude a desconectar de lo que hacen cada día en su puesto de trabajo. Sin embargo, otro tipo de empleados puede sentirse orgulloso de aportar las competencias profesionales que le han llevado hasta donde están en su carrera profesional en beneficio de organizaciones que sirven al bien público y a la sociedad.

La mayoría de las empresas seguirá trabajando con el enfoque de la pirámide porque perciben la necesidad de satisfacer los intereses de los distintos tipos de empleados a la vez que lograr resultados dignos de mencionar en los informes. En estas empresas, aproximadamente el 80 por ciento de los empleados se comprometerá en actividades de voluntariado que no requieran formación a corto plazo, y hasta el 20 por ciento se comprometerá en un voluntariado basado en competencias profesionales que requiere una implicación a largo plazo. Y sin embargo, es este último tipo de VC el que generará el 80 por ciento del impacto social. Las empresas seguirán manteniendo sus 'días del voluntariado' que requieren poco tiempo y pocas competencias para ganar 'masa crítica' en términos de número de voluntarios participantes y horas empleadas. Y adicionalmente, tendrán unas cuantas actividades estrella más pequeñas – con 20 ó 30 empleados aportando sus habilidades para que la empresa pueda contar con historias significativas que acompañen en los informes

de RSC a las elevadas cifras de participación obtenidas de los 'días del voluntariado'.

Implicación con la comunidad e implicación del empleado: terminando con su separación

La tarea de las empresas es claramente centrarse más en desarrollar y aumentar la implicación del empleado basada en sus competencias en la comunidad, y seguir una estrategia empresarial clara al hacerlo.

Si se hiciera, el concepto iría más en consonancia con

La tarea de las empresas es claramente centrarse más en desarrollar y aumentar la implicación del empleado basada en sus competencias en la comunidad, y seguir una estrategia empresarial clara al hacerlo

el llamamiento de Kofi Annan del año 2000, en el que pedía a las empresas que dejaran de realizar actividades aleatorias de implicación con la comunidad desvinculadas de su actividad empresarial central, y que, por el contrario, se centraran en aportar sus propias competencias corporativas, algo clave para resolver los problemas sociales más acuciantes de una manera que sólo las empresas pueden lograr.

En el año 2000, las empresas prestaron atención al llamamiento en lo que respecta a los programas de implicación en la comunidad, pero dejaron al VC fuera de la ecuación. Todavía existe una tendencia en muchas empresas a mantener la implicación en la comunidad y los programas de implicación de empleados por separado. Sin embargo, es necesario aunar ambos conceptos.

La separación surge de una visión organizativa obsoleta en la que, por un lado, está 'la empresa'³ y, por otro, los empleados. Bajo esta visión, la empresa es la que se encarga de llevar a cabo las iniciativas de compromiso con la comunidad basadas en competencias utilizando, por ejemplo, las habilidades de un pequeño grupo de dos o tres personas del departamento de Comunicación o Marketing; mientras que el VC no basado en competencias, daría cabida al 'resto' de empleados.

Desde el punto de vista actual de la teoría organizativa, los empleados son la empresa. Esta visión supone un compromiso con la comunidad que se ejecuta de forma

³ Esta asume que la empresa es una 'cosa', una 'máquina', una perspectiva que sigue basándose en la visión ahora obsoleta de Frederick Taylor (1856-1915) de la 'gestión científica'.

distribuida, lo que significa que la implementación de las iniciativas de compromiso con la comunidad no recaen en una única área, posiblemente aislada. Por el contrario, la iniciativa de compromiso con la comunidad se nutre de múltiples áreas dentro de la empresa. En esta panorámica, quien gestiona las iniciativas de compromiso con la comunidad no necesita ser un experto, sino que pasa a adoptar un papel de mediador en el compromiso.

Lo que el mundo necesita hoy es que veamos el contexto de una forma distinta, ya que otra pregunta importante es: ¿dónde acaba la empresa? Si adoptamos una visión de sistemas abiertos, en la que la empresa es una parte de la sociedad y tiene fronteras permeables, entonces los empleados que conforman la empresa también se encuentran en un intercambio constante e interdependiente con la sociedad que los rodea. Como ciudadanos responsables, los empleados son capaces de ampliar su trabajo y sus habilidades de gestión y de liderazgo en

esa sociedad y para el beneficio de esta. La implicación de los empleados basada en las competencias es una implicación profesionalizada; se adaptan las competencias basadas en el trabajo.

En este punto, surge la pregunta de si este proceso de evolución y de implicación estratégica de la empresa como organización, que aúna las competencias profesionales de los empleados con los programas de compromiso con la comunidad, se deberían seguir llamando 'Voluntariado Corporativo'. Bea Boccalandro escribe sobre 'el fin del Voluntariado Corporativo',⁴ argumentando que debemos centrarnos exclusivamente en el voluntariado estratégico como paso necesario para que el compromiso del empleado sea considerable en la comunidad, para que realmente tenga sentido, marque la diferencia y genere impacto. Según esta visión, ¿deberíamos cambiar la expresión por 'comisión a tiempo parcial/temporal de empleados hacia la implicación en la comunidad'?

4 Bea Boccalandro, (2010), "The End of Employee Volunteering: A Necessary Step to Substantive Employee Engagement in the Community"; <http://www.cccdeutschland.org/sites/default/files/CCCDebatte%2007%20engl%20final2.pdf>. Véase en la Parte III del presente libro el ensayo adaptado de Boccalandro "Un fin productivo del Voluntariado Corporativo".



Ejemplos reales

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Ya en 1963, el fundador de **The Boston Consulting Group (BCG)**, Bruce D. Henderson, decidió que la aportación de las competencias empresariales clave sería una palanca para el cambio social más potente que el altruismo puro. BCG desarrolló este concepto a lo largo de los años en una sofisticada red interna de prácticas de impacto social.

Al trabajar con ONG, los empleados de BCG no solo participan en proyectos durante unas pocas semanas para luego desaparecer. Por el contrario, BCG presta su servicio de forma gratuita a ONG y considera a estas organizaciones sin ánimo de lucro como clientes, igual que las empresas que pagan. Así, un gestor de proyectos puede encargarse de un cliente no lucrativo durante años, y se envía a consultores individuales a proyectos que duran entre dos y siete meses.

Según BCG, su enfoque de impacto social juega un papel nada desdeñable a la hora de ganar reconocimiento y atraer talento cuando contratan personal. Las empresas consultoras del llamado Big Five⁵ tienen hoy en día programas similares, en los que envían a destacados estudiantes de MBA a proyectos no remunerados con ONG en mercados emergentes, tanto para aportar sus habilidades a las ONG locales, como para desarrollar sus propias habilidades de compromiso y liderazgo sobre el terreno en condiciones muy diversas.

E.ON

Los empleados de **E.ON** abogaron por el ahorro de energía y la reducción de residuos en todas las instalaciones de la empresa, animando a sus compañeros a ser más responsables con el medio ambiente en su puesto de trabajo mediante un cambio en su comportamiento del día a día. Estos 'líderes medioambientales' de E.ON aumentaron sus competencias como consultores internos en tal medida que fueron capaces de ampliar sus servicios a la comunidad, como por ejemplo asesorando a colegios sobre ahorro de energía y reducción de consumo energético. Los colegios se beneficiaron de un ahorro en costes y de cambiar su gestión hacia un enfoque de sostenibilidad para el futuro. Por su parte, los empleados se beneficiaron de la satisfacción personal de haber logrado un impacto real y medible en su propia empresa y comunidad. Aumentaron su compromiso y habilidades como consultores y, al contar sus historias con gran orgullo, motivaron a más compañeros a participar.

TNT Y DHL

En la empresa de logística **TNT**, con sede en los Países Bajos, los empleados pueden disfrutar de una excedencia de tres meses para aportar su tiempo y competencias a ONG en países en los que la empresa apoya la iniciativa Moving the World, en colaboración con el Programa Mundial de Alimentos de Naciones Unidas. Con el paso de los años, el compromiso de TNT ha motivado al resto de su sector a seguir sus pasos con este tipo de participación. Deutsche Post DHL, por ejemplo, se asocia con UNOCHA⁶ para ayudar en catástrofes. Envía a empleados plenamente formados y preparados a aeropuertos en zonas de catástrofes en 72 horas y durante tres semanas. Estos se encargan de que llegue el personal de emergencias, los productos y el equipamiento, y de la distribución de este material. En el terremoto en Haití, los empleados llegaron al terreno en 36 horas. El equipo de respuesta a catástrofes de DHL cuenta con cerca de 300 expertos en logística listos para actuar. Las empresas logísticas se dan cuenta de que su implicación estratégica con la comunidad y con los empleados es un buen marketing: cuando sucede una catástrofe, ellos ya están allí. Sus programas les dan visibilidad como empresas logísticas destacadas y esa visibilidad impacta directamente en su rentabilidad, lo que añade un valor corporativo esencial.

A su vez, las ONG que acogieron a los voluntarios de estas empresas señalaron que habían adquirido conocimientos institucionales útiles en áreas como desarrollo de estrategias, gestión de operaciones, marketing y comunicaciones, tecnologías de la información, y contabilidad. Los departamentos de aprendizaje y desarrollo en las empresas indican que los empleados profundizan en sus habilidades de liderazgo y también en su motivación e identificación con la empresa.

Los grupos de interés que fueron informados sobre estas iniciativas de VC percibieron que todas estas empresas comprendían las fronteras sectoriales permeables y que aportaban competencias clave de la empresa y de los empleados de modo significativo y con gran impacto.

5 Accenture, Deloitte & Touche, Ernst & Young, KPMG, PriceWaterhouse-Coopers

6 UNOCHA: Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios de las Naciones Unidas

A pesar de que siempre puede haber voces críticas que se quejen de que las empresas y los empleados entren a formar parte de una labor social que debieran cubrir gobiernos y/o ONG, lo cierto es que los problemas sociales y medioambientales de nuestra era son tan apremiantes que hace falta aunar todas las mentes para poder superarlos.

En este sentido, debería pedirse a los empleados de las empresas que contribuyeran con lo que solo ellos pueden hacer, para lograr un impacto real y reforzar a las comunidades de todo el mundo. Bien llevada a la práctica, la implicación de los empleados basada en sus competencias (tanto VC local como VC para el Desarrollo)⁷ es una herramienta estratégica: como instrumento de recursos humanos para desarrollar la gestión y el liderazgo; como enfoque efectivo al compromiso de la empresa con sus grupos de interés a escala interna y externa; como oportunidad para el desarrollo empresarial y de negocio, que podría abrir nuevos mercados; y como herramienta integrada para un desarrollo social de impacto.

Tal y como muestran los ejemplos, existe una gran oportunidad de contar con un enfoque integrado para adoptar la implicación con la comunidad directamente, con empleados involucrados que aporten sus competencias clave. En general, sería aconsejable adquirir una visión más abierta y participativa de las posibilidades de la contribución de los empleados. Sin embargo, el siguiente nivel de integración consiste en entender las fronteras permeables entre los sectores y entre la empresa y la sociedad a mayor escala.

Por supuesto, para algunos podría resultar incómodo conceptualizar tal complejidad de roles. Parece más sencillo dividir claramente el mundo en sectores que han de desempeñar papeles determinados. No obstante, en un mundo cada vez más complejo e interconectado, las fronteras permeables son la nueva realidad, y con ellas debemos trabajar. Este es el espacio donde un nuevo enfoque de la implicación del empleado debe encontrarse con los valores corporativos, la cultura corporativa y la estrategia empresarial.

En un mundo cada vez más complejo e interconectado, las fronteras permeables son la nueva realidad y con ellas debemos trabajar. Este es el espacio donde un nuevo enfoque de la implicación del empleado debe encontrarse con los valores corporativos, la cultura corporativa y la estrategia empresarial

Para muchas empresas, adoptar esta visión integral supone adentrarse en un territorio nuevo y cambiar los paradigmas internos. Por otro lado, las empresas con una filosofía más innovadora que adoptan este enfoque han aplicado con estupendos resultados una visión integral de fronteras permeables en todos los aspectos de desarrollo de su estrategia, de alcance y logro del compromiso con los grupos de interés, y han hecho crecer su negocio en todos los sentidos.

⁷ Nota de edición.



CASOS



Allen&Overy y el 'Proyecto Ruanda'

Apoyo a la reconstrucción del sistema legal a través del alineamiento con la estrategia y experiencia de negocio

Paul Crook, responsable global de gestión del conocimiento y formación del despacho de abogados Allen and Overy (en adelante, A&O), acababa de terminar una reunión en su despacho de la céntrica Bishop Square. Era una mañana de otoño de 2009 y, si bien hacía frío, el día era considerablemente luminoso para la ciudad de Londres. La reunión había sido con Dan Roberts y Pallavi Sekhri, dos jóvenes abogados que le habían hablado con entusiasmo de un posible proyecto en Ruanda. Unos meses antes, Sekhri y Roberts habían participado como voluntarios en un proyecto de un partido político que llevaba a cabo acciones de cooperación para el desarrollo, a la vez que buscaba crear conocimiento sobre desarrollo internacional entre sus afiliados. Como parte de ese proyecto, Sekhri y Roberts tuvieron la oportunidad de visitar Ruanda y conocer la actual situación y necesidades del país. Cuando regresaron, los dos tenían claro que querían ayudar de alguna manera. Como profesionales del Derecho, una buena oportunidad para hacerlo era abordando las necesidades legales del país.

El interés por colaborar en Ruanda no era un tema nuevo entre los profesionales de A&O. En el año 2008, David Mackie QC, anterior responsable del área de procesal, fundador del programa pro bono y uno de los socios más antiguos de A&O hasta el año 2004 antes de convertirse en juez, había visitado el país. Mackie lideró un grupo de abogados que se reunió con actores sociales clave y con personalidades del sector judicial ruandés con el objetivo de identificar las necesidades del sistema judicial. Durante el proyecto, el equipo identificó una serie de aspectos en los que se podría intervenir para mejorar la infraestructura legal. Teniendo en cuenta la dificultad para encontrar fondos, Mackie había acudido a A&O en busca de apoyo. Con la ayuda de abogados junior del área procesal, Mackie empezó una pequeña colaboración partiendo de la relación personal que había desarrollado con el Presidente de la Corte Suprema (Deputy Chief Justice) de Ruanda.

Sekhri y Roberts conocían la pasión de Crook por el continente africano. Sabían que era parte del Comité Directivo de la organización Abogados Internacionales por África¹ y suponían que no sólo a nivel personal, sino también a nivel profesional, Crook se sentiría atraído por la idea.

Efectivamente así fue. Crook escuchó a Sekhri y Roberts y accedió inmediatamente a participar. Le interesaba la idea que Sekhri y Roberts le habían planteado y le encantaba ver el interés y entusiasmo de dos abogados jóvenes y brillantes. Crook, como responsable de formación a nivel global, era el primero en fomentar y valorar dicha línea de pensamiento. La iniciativa que Roberts y Sekhri y le presentaban era muestra de esa pasión y desarrollo intelectual que A&O consideraba clave para sobresalir en el competitivo mundo de los despachos de abogados internacionales.

En esa primera reunión Crook, Sekhri y Roberts acordaron que debían concretar las ideas y, sobre todo, debían contestar con claridad a una pregunta: ¿cómo podrían desde sus capacidades profesionales apoyar de manera efectiva al gobierno ruandés en el fortalecimiento de una infraestructura legal local que buscaba crecer, pero que se encontraba todavía en claro estado de inmadurez? Teniendo en cuenta la naturaleza de la necesidad y lo ambicioso del objetivo, el proyecto debía ser de medio plazo. Crook sabía que para llevarlo adelante tener claros el objetivo y la acción era importante, pero no sería suficiente. La otra pregunta que debían abordar era cómo implicar al departamento de Responsabilidad Social Corporativa y cómo garantizar el apoyo del Despacho durante todos los años necesarios para realizar el trabajo.

¹ International Lawyers for Africa, www.ilfa.org.uk

Allen & Overy. La firma de abogados

Con sede en el Reino Unido, en el año 2011, Allen & Overy LLP era uno de los principales despachos de abogados en el panorama internacional. Desde su fundación en Londres en 1930, A&O había crecido hasta contar con más de 4.776 profesionales, incluidos 398 socios, distribuidos por Europa, Oriente Medio, Pacífico Asiático, Estados Unidos y Latinoamérica.

Si algo resumía la filosofía de trabajo de A&O era su creencia en que cosas extraordinarias suceden cuando las mejores mentes trabajan juntas. En base a esto, la firma había creado una cultura de colaboración en la que se fomentaba y esperaba de los abogados un hilo de pensamiento innovador e independiente. La habilidad de ver tendencias cambiantes y adaptarse a los cambios rápidamente había subrayado su crecimiento.

La firma de abogados, que se podría decir es conocida por su discreción y sobriedad, había buscado en los últimos años subrayar su estilo de pensamiento avanzado y su innovador y original enfoque a la hora de trabajar para afrontar los retos con los que sus clientes se encuentran. Su Socio Director a nivel global David Morley acostumbraba a decir “Todos nosotros, no sólo los abogados, necesitamos desafiarnos constantemente y preguntarnos: ¿podemos ser más avanzados en el trabajo que hacemos y en cómo lo hacemos?”

ESTRATEGIA DE NEGOCIO Y EXPANSIÓN INTERNACIONAL

A&O fue uno de los primeros despachos de abogados del Reino Unido en establecer oficinas internacionales, abriendo su primera oficina en Dubai en enero de 1978. A lo largo de 80 años, A&O había pasado de ser un despacho de abogados con base en Londres a una firma realmente global, con 39 oficinas en 27 países. En los últimos años, los ingresos procedentes de su trabajo fuera del Reino Unido habían representado un 60% del total facturado.

En el curso de su historia, la firma había combinado momentos de crecimiento estable con períodos de expansión internacional más agresivos. A finales de los años '90, al contrario que sus principales competidores en el Reino Unido, su estrategia no incluía grandes adquisiciones, sino que la firma había llevado a cabo su internacionalización principalmente a través de crecimiento orgánico e importantes contrataciones.

En los últimos 15 años, A&O había abierto oficinas en todos los centros financieros internacionales clave, expandiéndose hacia los nuevos mercados emergentes y fusionándose con firmas líderes del continente europeo. Sólo

desde el año 2008, el despacho de abogados había abierto 12 nuevas oficinas y en el año 2009 A&O ganaba el premio al Despacho de Abogados Internacional del Año (Global Law Firm of the Year) de la revista Project Finance International (PFI).

En septiembre de 2011 la firma de abogados anunciaba la apertura de su primera oficina en el continente africano, en Marruecos. Con la nueva oficina en Casablanca, A&O se convertía en el primer despacho de abogados internacional del Círculo Mágico (Magic Circle) en establecerse oficialmente en África. En ese mismo año, Clifford Chance y Norton Rose, otros dos pesos pesados del mercado legal del Reino Unido, también anunciaban planes de establecimiento en Casablanca.

Con una de las coberturas más extensas entre los principales despachos internacionales, en el 80 aniversario de la firma, Morley comentaba sobre lo que el futuro podía deparar para la firma: “Cuando planificas una estrategia de largo plazo tienes que posicionarte en la globalización – no te puedes quedar fuera.” En un mundo integrado económicamente, en el que economías que antes estaban relativamente aisladas están cada vez más integradas, A&O busca “seguir desarrollando su huella global.”

EVOLUCIÓN E INNOVACIÓN EN EL MERCADO LEGAL

En un entorno de crisis, alta competitividad, y a su vez amplia expansión internacional, A&O considera que remodelar la organización es la única manera de asegurar una huella global y mantener una posición competitiva. Wim Dejonghe, Socio Director comentaba que “la manera en la que los servicios legales se ofrecen está cambiando. Tenemos que hacer frente al reto y ofrecer creciente eficiencia y recursos alternativos a nuestros clientes, pero con la garantía y calidad que se esperan de A&O”.

Con este propósito, en el año 2010 se creó la unidad de mejora de negocio, dirigida a incrementar la eficiencia de la firma a nivel global. El objetivo de la unidad es que el proceso de mejora vaya más allá de recortes económicos y cambios en procedimientos administrativos y que se busque eficiencia basada en la creatividad.

A día de hoy, A&O ya hace uso de una gran variedad de opciones de recursos alternativos en respuesta a las necesidades de los clientes. Entre estas, la tercerización de algunos procedimientos legales, la gestión internacional de determinados trabajos en su red global y el uso de empleados virtuales o remotos. Todo ello, como parte de la continua búsqueda de innovación, adaptación y eficiencia de la firma.



RESULTADOS Y ENTORNO COMPETITIVO

Como parte del llamado Magic Circle del Reino Unido, en la segunda década del 2000, A&O era junto con Clifford Chance uno de los dos principales asesores legales en asuntos financieros, y ambos compartían ese exclusivo Círculo. Freshfields Bruckhaus Deringer, Linklaters, y Slaughter and May, eran todos ellos despachos de referencia en derecho mercantil.

Teniendo en cuenta su base de clientes con fuerte perfil financiero, A&O tuvo que hacer frente a tiempos turbulentos cuando comenzó la recesión global y la crisis bancaria a finales del año 2008. El fuerte impacto de esta crisis se hizo presente cuando en febrero de 2009 la firma legal anunció la reestructuración más radical en la historia de una firma internacional de este tipo, que finalmente costó alrededor de 450 empleos, aproximadamente el 10% de la plantilla global (Ver más información sobre la evolución de la plantilla en el Anexo 1).

Sin embargo, a pesar de enfrentarse a mercados llenos de desafíos, A&O emergió como uno de los actores más fuertes de entre los despachos de abogados del Reino Unido, con ingresos que ascendieron el 7% y alcanzaron los 1.250 millones de euros en el año 2009. En 2010 A&O ocupaba el séptimo lugar en el ranking de las diez firmas de abogados más grandes del mundo por ingresos.

Durante el periodo 2010-2011, A&O obtuvo un margen de beneficio del 38%, por detrás del 43% de Linklaters y por delante del 31% de Clifford Chance. En abril 2011, A&O informaba de una facturación de 1.260 millones de euros, un 7% más que lo registrado en el ejercicio anterior. El crecimiento se veía impulsado por el trabajo a nivel global de las áreas de financiero y procesal (Ver más información sobre los estados financieros en Anexo 2).

Al comentar su visión del futuro y los retos más importantes que en los siguientes años A&O iba a enfrentar, Morley resaltaba el cada vez más creciente nivel de competitividad, mencionando aspectos relativos a la presión de precios, a la búsqueda de talentos y al surgimiento de nuevos competidores no tradicionales. En opinión de Morley, el mundo estaba cambiando, y “un mundo que cambia crea muchas oportunidades para quien las sepa ver y esté dispuesto a cambiar y adaptarse. El cambio es algo a lo que no hay que temer, es estimulante, de hecho y fomenta la innovación.”

LOS 10 DESPACHOS DE ABOGADOS MÁS GRANDES DEL MUNDO SEGÚN INGRESOS DE 2010

Puesto	Firma	Ingresos	Lugar de la sede
1	Baker & McKenzie	\$2,104,000,000	Estados Unidos
2	Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom	\$2,100,000,000	Estados Unidos
3	Clifford Chance	\$1,874,500,000	Reino Unido
4	Linklaters	\$1,852,500,000	Reino Unido
5	Latham & Watkins	\$1,821,000,000	Estados Unidos
6	Freshfields Bruckhaus Deringer	\$1,787,000,000	Reino Unido
7	Allen & Overy	\$1,644,500,000	Reino Unido
8	Jones Day	\$1,520,000,000	Estados Unidos
9	Kirkland & Ellis	\$1,428,000,000	Estados Unidos
10	Sidley Austin	\$1,357,000,000	Estados Unidos

Fuente: *The Global 100 2010: The World's Highest Grossing Law Firms*. American Lawyer.Com

Justicia: el enfoque de la Responsabilidad Social Corporativa de Allen & Overy

Como despacho de abogados, A&O era una compañía interesada en la justicia. Por otro lado, teniendo en cuenta su perfil internacional, la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de A&O era global y multi-jurisdiccional. Por ello, “justicia alrededor del mundo” era el lema adoptado para expresar su compromiso de actuación responsable.

Las líneas de RSC de A&O se enfocaban en su compromiso con su gente, la comunidad en la que trabajan y con el medioambiente, así como en sus buenas prácticas con el mercado en el que interactuaran.

EL ÁREA PRO BONO Y ASUNTOS COMUNITARIOS

El 1998 se estableció en las oficinas de A&O en Londres el área de Pro bono y Asuntos Comunitarios, para canalizar y organizar el compromiso social del despacho. Con la idea de responder e implicar a los empleados se encuestó al personal de las oficinas internacionales sobre sus intereses en acciones de voluntariado. En base a esta encuesta, se determinaron dos ejes principales para enfocar el trabajo del área: Acceso a la Justicia y Acceso a la Educación. En las distintas oficinas de la firma se nombraron socios y contactos específicos para coordinar el trabajo de voluntariado y se fomentó el desarrollo de proyectos propios en torno a dichos ejes.

Varios años después, en 2006, se revisó el enfoque y trabajo del área de Pro Bono y Asuntos Comunitarios, y se aprobó una política general que serviría de guía y reflejo de los valores centrales del despacho. Y en el 2009, se creó el puesto de Director de Inversión Social para asumir la responsabilidad global de la RSC de A&O, incluyendo el continuo desarrollo del área Pro bono y Asuntos Comunitarios.

En el año 2010, el área Pro bono y Asuntos Comunitarios canalizó 60.000 horas de trabajo pro bono y voluntario en torno a los temas más importantes para A&O en su negocio:

- Compañía global, respuestas globales
- Acceso a la justicia
- Acceso a educación y empleo
- Ayudando a nuestras comunidades locales
- Donación de fondos (local e internacional)

Más de diez años después de que se determinasen el acceso a la justicia y a la educación como ejes centrales del trabajo pro bono, otros temas se habían incorporado en la actividad del área Pro bono y Asuntos Comunitarios. Sin

embargo, el acceso a la justicia y el acceso a la educación seguían siendo clave en las actividades que se llevaban a cabo.

En 2011 el equipo del área Pro bono y Asuntos Comunitarios contaba con aproximadamente 7 personas dedicadas por completo a distintos aspectos del trabajo del área, incluyendo un especialista para los proyectos internacionales.

En dicho año, la mayoría de las oficinas contaban con programas locales a la vez que trabajan juntas en un amplio número de proyectos multi-jurisdiccionales, en una búsqueda del despacho por unir geográficamente y culturalmente la fuerza del trabajo de RSC.

Ruanda, un país en reconstrucción

Ruanda, un pequeño país ubicado en la región de los Grandes Lagos de África, presentaba hasta 2011 la densidad de población más alta del África sub-Sahariana. Esta alta densidad demográfica, junto con la dependencia de la agricultura de subsistencia, la disminución de la fertilidad del suelo y el clima incierto, provocaban una pobreza endémica en el país. La población indígena constaba de tres grupos: Bahutu, Batutsi Batwa, y adicionalmente la población estaba asociada a alguno de los 18 clanes que existían. Todos, a su vez, integrados por más de uno de los tres grupos. La llegada de los distintos grupos de poblaciones a la zona hace cientos de años se politizó enormemente a lo largo del siglo XX, y la asociación y clasificación racial de estos grupos fueron usadas por el gobierno Ruandés para alimentar el genocidio que tuvo lugar en 1994, y por el que el país es internacionalmente conocido.

Entre el 6 de abril y principios de julio de 1994, un genocidio sin precedentes terminó con la vida de unos 800.000 Tutsis y Hutus moderados, asesinados por bandas organizadas de milicias. Ciudadanos medios fueron instigados y llamados a asesinar a vecinos, amigos e incluso familiares por oficiales locales y mensajes en las emisoras de radio gubernamentales. El país quedó diezmado. Casi 1 millón de personas fueron asesinadas, otros 2 millones huyeron del país, y otro millón se desplazó internamente.

En los últimos años, el gobierno se había enfrentado a grandes retos relacionados con el mantenimiento de la seguridad interna y regional, el impulso continuado de la democratización y la reforma judicial, y el fomento del desarrollo del país a medio y largo plazo. Hasta 1994, las oportunidades educativas para los ruandeses eran muy limitadas. En 2003, si bien seguían existiendo importantes limitaciones, el sistema había experimentado unas mejoras considerables y, según estimaciones de ese año,



más del 70% de la población sabía leer y escribir. Llegados 2011 se contaban en 44.000 los graduados universitarios.

La transición hacia el inglés como lengua de educación en las escuelas a partir de 2008 había supuesto un reto pedagógico, pero a la vez ofrecía grandes perspectivas de cara a mejorar las oportunidades dentro de la región y con la comunidad internacional.

Desde 1996, Ruanda había experimentado una recuperación económica estable, gracias a las reformas del gobierno y la ayuda externa. Desde el año 2002 la tasa de crecimiento del PIB se movió entre el 3% y el 11% anual, con una inflación entre 2% y 9%. Al igual que al resto del mundo, la crisis económica global que comenzó a ser visible en 2008 había impactado a Ruanda. Sin embargo, si bien las exportaciones en conjunto descendieron entre 2008 y 2009, así como las remesas y la ayuda oficial de ONG, el sector agrícola había tenido un comportamiento fuerte y llevó a Ruanda a un crecimiento del PIB del 4%, muy por encima de la media anual del África sub-Sahariana. Según el informe del Banco Mundial “Ease of Doing Business”², en septiembre 2009 Ruanda ascendió del número 143 al 67, y en el informe de 2010, mejoró hasta el número 58.

Aún así, Ruanda le quedaba mucho camino por recorrer, siendo un factor clave la mejora de la inversión privada y las exportaciones. Las inversiones privadas se mantenían por debajo de las expectativas a pesar de la política de libre comercio, un clima de inversión favorable, mano de obra abundante y barata, incentivos fiscales para empresas, seguridad interna estable e índices de criminalidad comparativamente bajos. Entre las grandes necesidades para impulsar tanto la inversión privada como las exportaciones se encontraban la reconstrucción y fortalecimiento del sistema legal y la consecución de unos niveles aceptables de seguridad jurídica, fundamentalmente en derecho mercantil.

EL DESAFÍO LEGAL

Después del genocidio de 1994, el país se quedó con sólo ocho abogados colegiados, los tribunales destruidos o abandonados y la fuerza de la ley extinguida.

En el año 2011 había ya más de 600 abogados y, si bien existían todavía carencias muy importantes en la

infraestructura legal, se estaban haciendo grandes esfuerzos y avances en temas de derecho penal y derechos humanos. Sin embargo, no se estaba trabajando tanto el sector de derecho mercantil, fundamental para las aspiraciones de Ruanda de atraer inversión extranjera, tan necesaria para continuar con la recuperación económica del país. El país había comenzado un ambicioso programa para realizar una transición desde un sistema mixto de derecho civil a uno de derecho consuetudinario de inspiración Anglosajona (Common Law), clave para la integración internacional y adaptarse a las realidades de la globalización y la integración regional. Pero había mucho trabajo por hacer.

Era precisamente en esa área en la que A&O podía contribuir aportando su experiencia y conocimiento legal. Además, teniendo en cuenta que de un sistema francófono bajo el código civil se estaba realizando una transición al inglés como lengua legal, A&O contaba también con la fortaleza de tener abogados capaces de trabajar en los dos idiomas.

Ayudando a reconstruir Ruanda. Un proyecto y un reto

Unas semanas después de su primera reunión, Sekhri y Roberts presentaron a Crook un borrador de la propuesta del proyecto. Su elaboración se basó en las necesidades identificadas y exploradas por Mackie en sus distintas intervenciones en Ruanda, y por Sekhri y Roberts durante su viaje, así como en las áreas de interés expuestas por el Presidente de la Corte Suprema, Profesor Sam Rugege, durante su visita a la sede de A&O en Londres.

Para llevar el proyecto adelante tenían que presentarlo al departamento de RSC y conseguir que fuese elegido entre otros proyectos candidatos a recibir fondos y recursos de la compañía.

Crook sabía que si querían el apoyo sostenible y duradero del área de RSC, el proyecto tenía que destacar sobre otros. Necesitaban darle algún valor añadido más allá del valor social del propio proyecto. Necesitaban un enfoque de negocio que facilitara su sostenibilidad y el apoyo a largo plazo que un proyecto tan ambicioso requeriría. Por ello, conociendo los retos de la empresa, era importante no sólo que fuese un excelente proyecto, sino que complementase el trabajo comercial de Allen & Overly. Para ello contaban con un componente muy interesante: por las características propias del proyecto, se establecerían importantes contactos y se trabajaría con agentes clave en el sistema legal del país. Esto permitiría construir una red de contactos y desarrollar relaciones de confianza. Al respecto, Crook pensaba que “conocer abogados en los

² El informe ‘Ease of Doing Business’ analiza y ordena 183 economías en un ranking en función de cómo de propicias son para la realización de negocios. Un puesto alto en el ranking significa que el ambiente regulatorio es más propicio para el establecimiento y funcionamiento de una firma local. El índice sobre la facilidad para hacer negocios se calcula en función de 10 temas distintos, formados a su vez por una variedad de indicadores. www.doingbusiness.org

distintos países es clave para nuestro trabajo. Es importante tener este tipo de relaciones de trabajo cercanas y directas, y el proyecto en Ruanda complementaba esto”.

En el año 2011, los despachos de abogados internacionales que querían sobresalir respecto de sus competidores, miraban más que nunca hacia los mercados emergentes. En este sentido, la expansión en África era un elemento clave en la estrategia de A&O. Ruanda era un país con proyectos ambiciosos de desarrollo económico y con potencial, pero también con mucho trabajo por hacer.

A finales del año 2009 Crook, Sekhri y Roberts presentaron su propuesta al departamento de RSC. El objetivo general era apoyar al gobierno de Ruanda en el fortalecimiento de una infraestructura legal, fundamentalmente para la regulación mercantil que, después de su destrucción durante los atrocidades de 1994, buscaba crecer y madurar. El proyecto proponía una acción de aproximadamente 5 años a lo largo de los cuales A&O colaboraría con el gobierno y otras instituciones del sistema legal Ruandés en el proceso de transición del sistema civil vigente a un sistema de derecho consuetudinario, enfocándose en la capacitación de abogados y magistrados en el área de derecho mercantil internacional. Se llevaría a cabo un programa de formación centrado en temas de elaboración de contratos gubernamentales y de inversión, arbitraje, derecho financiero y derecho corporativo. La planificación de las capacitaciones y la preparación de materiales formativos constituía una parte importante y significativa del trabajo y, por ello, contar con Crook era una ventaja extraordinaria, ya que eso era lo que Crook hacía en su día a día en oficinas de A&O por todo el mundo.

A&O financiaría el proyecto cubriendo todos los gastos de preparación e implementación de la formación (viajes de los voluntarios, estancia en Ruanda durante las sesiones de formación, materiales formativos, etc.) y facilitando a los empleados su participación en el proyecto durante horas de trabajo. Se calculó que el proyecto requeriría un presupuesto de aproximadamente 1 millón de libras (cerca de 1.146.000 euros).

La intervención en Ruanda supondría una importante contribución de la empresa a dos Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Principalmente, fomentar una alianza mundial para el desarrollo (Objetivo 8), trabajando en la creación de un sistema comercial abierto, predecible, no discriminatorio. Asimismo, contribuir a erradicar la pobreza extrema y el hambre (Objetivo 1), a través de la contribución a la mejora del desarrollo institucional del país, las capacidades profesionales, el entorno laboral y, en consecuencia, las condiciones de vida de los ruandeses.

En el camino de este apoyo, los abogados participantes de A&O tendrían la oportunidad de profundizar en la estrategia de negocio de la empresa: inmersión en mercados

emergentes. Así, el proyecto ayudaría a establecer contactos y desarrollar lazos con agentes e instituciones del sistema judicial y legal de Ruanda, además de conocer las características de trabajar en el país y cultivar capacidades de adaptación y trabajo en ambientes y culturas distintos.

ALIANZAS, COLABORACIÓN Y APOYOS COMO CLAVE PARA UN TRABAJO EFECTIVO

A principios del año 2010, unos meses después de la presentación de la propuesta, Chris Marshall entró a ocupar el nuevo puesto de Director del área Pro Bono y Asuntos Comunitarios a nivel global. Sobre su mesa estaban los distintos proyectos y acciones que el área apoyaría ese año. Entre estos, el proyecto presentado por Crook, Sekhri y Roberts.

Marshall tenía larga experiencia en la gestión, diseño e implementación de programas de asesoría legal gratuita y apoyo a la comunidad, así como en temas legales relativos al acceso a la justicia, inversión y comercio internacional, microfinanzas, derechos socioeconómicos y desarrollo internacional.

Desde que Marshall leyó la propuesta del Proyecto Ruanda reconoció el potencial del mismo. Y desde que conoció a Crook, se convenció de que el proyecto saldría adelante de manera exitosa. Por su parte, Crook supo lo valioso que sería contar con el apoyo de Marshall, no sólo por el respaldo financiero que supondría, sino por su experiencia en la gestión e implementación en proyectos similares.

Así, a lo largo de los siguientes meses, Marshall y Crook se organizarían para trabajar juntos. Mientras que Crook y su equipo se enfocarían en la elaboración de los materiales para los cursos y la parte de comunicación y coordinación con los socios del ámbito legal, desde el área de Pro bono y Asuntos Comunitarios Marshall trabajaría fundamentalmente en la construcción de relaciones con otros agentes sociales internacionales que estaban trabajando también en el país, para dar a conocer el programa y garantizar que el trabajo de todos era complementario y relevante.

Dada su experiencia, Marshall conocía las dificultades de llevar a cabo un proyecto desde la distancia, sobre todo cuando, además de la gran distancia geográfica, había importantes diferencias culturales y los canales de comunicación no eran, precisamente, de última generación.

Con todo ello, se corría el riesgo de perder el enfoque, de no estar haciendo un trabajo relevante y alineado con la situación y necesidades del país, o de no tener completamente presentes y estar respetando las particularidades y costumbres locales. Por otro lado, trabajar con el



gobierno en temas relacionados con el sistema legal tenía un potencial de impacto positivo enorme, pero acarrearía también el riesgo de crear un impacto negativo muy importante si se cometían errores.

Teniendo en cuenta esto, era fundamental para garantizar el éxito del proyecto conocer la materia, el contexto y contar con un socio de confianza en el terreno.

A partir de contactos anteriores, Crook, Sekhri y Roberts entablaron conversaciones con varias instituciones y se identificaron tres agentes clave: el Colegio de Abogados de Kigali, el Presidente de la Corte Suprema y el Instituto de Práctica y Desarrollo Legal. El Instituto de Práctica y Desarrollo Legal, como organismo gubernamental encargado de la capacitación legal de los abogados e institución paraguas para la formación legal en Ruanda, se convertiría además en aliado y colaborador clave en todo el proceso.

ACTIVO CLAVE DEL PROYECTO: LA ATRACCIÓN DE TALENTO

Por experiencia profesional y personal, Crook tenía claro que para hacer un buen trabajo se necesitaba un buen equipo. El personal era el activo más importante de A&O y, por la misma razón, era también el más importante en el proyecto.

Por su parte, y desde el punto de vista de la RSC, además de contribuir al desarrollo de Ruanda como objetivo principal, para Marshall era importante involucrar a la gente de las oficinas en Londres, hacerles reflexionar sobre la situación en Ruanda y sobre conceptos en torno a la cooperación al desarrollo. Para ello pensó que era importante involucrar a cuanta más gente posible en el proyecto, en todos los niveles y de todas las áreas.

A&O contaba con un amplio programa de trabajo Pro Bono y Asuntos Comunitarios, considerado como una parte importante de la identidad y los valores sobre los que la firma basaba su negocio. Desde su posición privilegiada en el mundo de los despachos de abogados, con cobertura internacional y a su vez fuertes raíces locales, A&O reconocía su posición clave para producir impacto positivo en las comunidades en las que sus abogados trabajaban y vivían. “Buscamos oportunidades innovadoras para hacer el mejor uso de las habilidades, recursos, tiempo y energía que tenemos para compartir con aquellos que más se beneficiarán de ello”, decía Marshall. Se reconocía además que la realización de trabajo pro bono y para la comunidad proporcionaba al personal una oportunidad muy valiosa de desarrollo personal y profesional.

Con este enfoque y desde el impulso personal del socio principal, David Morley, se animaba a participar en

el programa pro bono no sólo a los abogados, sino al conjunto del personal. Dentro de este marco se informó internamente del Proyecto Ruanda, animando a las personas interesadas a que se pusiesen en contacto con Crook o Marshall. Además de los voluntarios que se desplazarían para llevar a cabo la formación, se necesitaba un equipo de apoyo que trabajaría desde Londres. Un requisito fundamental, sobre todo del equipo que viajaría, era dominar la lengua francesa.

La selección de los mejores abogados disponibles era fundamental. “No sólo porque queríamos los mejores profesionales, sino porque sabíamos que contar con abogados con experiencia y conocimiento de los temas a tratar era importante para ser eficientes. Tenemos que reconocer que existe una inversión de tiempo muy fuerte por nuestra parte y era importante reducir los tiempos de preparación al mínimo”, afirmaba Crook.

Además de lo atractivo de la iniciativa, del carisma de Crook y su equipo, y del trabajo de Marshall, dos circunstancias ayudaron a despertar el interés y motivación del personal de la oficina de Londres sobre el proyecto.

Por un lado, en octubre de 2009, el Presidente de la Corte Suprema, Profesor Sam Rugege, visitó las oficinas de A&O en Londres. En el encuentro con un grupo de abogados interesados en ser voluntarios en Ruanda el Profesor Rugege profundizó en el progreso que Ruanda había hecho en las reformas legales e institucionales y la ambiciosa visión para el desarrollo social y económico, animando y motivando a los abogados de la firma a involucrarse en los esfuerzos por alcanzar esta visión. Asimismo, subrayó los desafíos y las áreas prioritarias en las que había necesidad de experiencia legal, y cómo desde la profesión legal había mucho que contribuir.

Por otro lado, tal y como reconocía Marshall, “fuimos suficientemente afortunados como para contar con la visita en nuestras oficinas del Primer Secretario del Alto Comisionado de Ruanda, implicado también en el proyecto”.

Antes del momento de realizar la selección del equipo de trabajo, 65 voluntarios habían manifestando su interés en participar el ‘Proyecto Ruanda’.

IMPULSANDO LA RECONSTRUCCIÓN DESDE LA CAPACITACIÓN Y MEJORA DE LA PRÁCTICA LEGAL

En mayo de 2010, un equipo de 10 personas –liderado por Crook y que incluía a Sekhri, Roberts y Marshall – viajó a la capital de Ruanda, Kigali, para llevar a cabo cursos intensivos de formación para abogados gubernamentales, jueces, y abogados de práctica privada pertenecientes al Colegio de Abogados de Kigali. El equipo estaba formado por abogados de distinta experiencia, incluyendo a dos

abogados en formación y con Crook como abogado senior.

Crook y Sekhri recuerdan estar en el Memorial Garden en Kigali. Mientras miraban el ondeado paisaje de Ruanda – “la tierra de las mis colinas” – fueron devueltos a la realidad por el guía, que les explicó que 250.000 víctimas del genocidio yacían enterradas bajo sus pies. “No puedes visitar Ruanda”, recordaba la asociada del área Procesal Sekhri, “sin sentirte profundamente afectada por la valiente manera en la que la gente confronta el pasado. Y aún así, existe un tremendo deseo de mirar hacia adelante. No están unidos por un sentimiento de venganza. Al contrario, son considerados y pragmáticos, y están concentrados en construir algo grande para el futuro.”

Cuando el equipo de A&O llegó a Kigali se encontró con una situación que no esperaba, y para cuya resolución la proactividad, capacidad de adaptación y flexibilidad del equipo serían claves: los materiales para los cursos no estaban listos. Crook, desde su amplia experiencia como responsable global de formación de A&O reconocía que, si bien no era algo sorprendente, sí les pilló por sorpresa: “Viajo constantemente por mi trabajo. Si voy a dar una formación a Singapur, envío los materiales, cojo el avión y al llegar todo está listo”. De la misma manera, desde Londres se habían enviado los materiales en formato electrónico para que en Kigali los imprimiesen y organizaran. Sin embargo, cuando el equipo llegó se encontró con que en las oficinas del Instituto de Práctica y Desarrollo Legal no contaban con el equipo necesario para hacerlo, ni humano ni técnico. No había, por ejemplo, impresoras suficientemente potentes y el personal no sabía cómo organizar los materiales. Como consecuencia, dos días antes de las sesiones, la documentación estaba sin preparar. El trabajo, por tanto, empezó antes de lo que esperaban, buscando como imprimir, organizar y tener listos los documentos para primera hora del día siguiente, cuando se llevarían a cabo las primeras sesiones de los cursos.

En el acto de apertura del programa de capacitación de Allen & Overy, Tharcisse Karugarama, por entonces Ministro de Justicia de Ruanda, dijo: “Quince años atrás nuestro país fue destruido y a los pies de una terrible guerra no había esperanza para la justicia, para el derecho, ni para la propia vida. Los valientes individuos que sobrevivieron al genocidio y no se fueron han devuelto la vida a Ruanda durante los últimos 15 años. Hemos andado un largo camino pero queda todavía mucho por hacer para asegurar un futuro a Ruanda como hogar estable y seguro para su gente. La capacitación que va a dar A&O nos ayudará a conseguirlo al elevar la calidad de la justicia y de las aspiraciones de los abogados ruandeses”.

Durante las siguientes dos semanas se realizaron tres cursos distintos de manera simultánea, cada uno dirigido a un grupo específico: un curso dirigido a los

jueces – comerciales y de la Corte Suprema, otro para los abogados de práctica privada y otro para los abogados del gobierno. La formación cubría varias áreas de derecho mercantil con algunos temas comunes para los tres grupos, como derecho corporativo, de valores, financiero, arbitraje y derecho contractual.

La realización de las tres sesiones de manera paralela fue un gran desafío, al que se sumó el reto de una audiencia con distinto nivel de experiencia y formación, así como con distinto idioma. “Desde Londres habíamos considerado, pero subestimado, la dimensión de la necesidad de bilingüismo, asumiendo que un buen nivel de francés por parte de nuestros abogados sería suficiente” comentaba Crook. Sin embargo, la audiencia era diversa y complicada al respecto, con personas que sólo hablaba inglés y personas que sólo hablaban francés. Por último, el trabajo no terminaba después de finalizar las jornadas de formación, ya que algunos miembros del equipo debían seguir trabajando por la noche y durante los fines de semana, en asuntos que desde Londres seguían siendo parte de su trabajo diario.

Con todas las dificultades, la capacitación resultó un éxito. Al final del viaje, un total de 200 profesionales entre abogados de despachos privados, abogados del gobierno y jueces de la Corte Suprema y Mercantil, habían participado en los programas de formación.

Por su parte, Marshall había establecido contactos con organizaciones internacionales de desarrollo que estaban trabajando en Ruanda, así como con expertos en distintos ámbitos, tanto legales como de cooperación.

El equipo de A&O estaba contento y orgulloso con el nivel de participación y actividad conseguido en las sesiones. Las opiniones de los participantes habían sido muy positivas, así como la satisfacción de los socios locales. El presidente del Colegio de Abogados de Kigali afirmó que había sido “la mejor capacitación que Ruanda había tenido para el sector de la justicia hasta la fecha. La calidad y relevancia de la formación ofrecida ha sido sobresaliente”. Vastina Nsanze, Rector del Instituto de Práctica y Desarrollo Legal dijo “muchas de nuestras leyes son nuevas y nuestros abogados necesitan orientación en su aplicación práctica. La capacitación de A&O es invaluable y está jugando un papel clave en empoderar a nuestros abogados y apoyar la administración de justicia en Ruanda.”

A pesar del éxito del viaje, se habían identificado un gran número de aspectos que se podían mejorar. En la sala de embarque del aeropuerto de Kigali, mientras esperaban a embarcar de vuelta a Londres, el equipo hablaba ya de cómo se podrían superar las dificultades que habían encontrado y cómo trabajar para concretar las nuevas necesidades detectadas. Todos tenían en mente lo mismo: la siguiente sesión de capacitación.



APROVECHANDO SINERGIAS Y CENTRANDO RECURSOS

Tras la buena reputación creada después de las primeras sesiones de formación y a raíz de la relación con la ONG Advocates for International Development³, que Marshall había co-fundado, esta organización intervino como intermediaria para invitar al equipo de A&O a formar parte en un proyecto que incluía una serie de componentes de capacitación legal en el marco de una iniciativa del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDP, por sus siglas en inglés), con la que se buscaba fortalecer agentes legales y de gobierno.

Para A&O era una forma más de aprovechar su experiencia, a la que vez que una oportunidad de experimentar la participación en un programa de gran envergadura. Además, supondría establecer contactos y desarrollar conocimientos que repercutirían en la calidad de Proyecto Ruanda. Asimismo, y de manera colateral, se llevaron a cabo una serie de iniciativas con la Universidad de Ruanda con las que se colaboró en la creación y organización de textos formativos.

La colaboración con UNDP y la universidad fue interesante como complemento del proyecto de A&O. Asimismo, fue de gran valor para establecer contactos que les ayudaron a valorar la pertinencia de Proyecto Ruanda y garantizar que había coherencia y complementariedad entre el trabajo que desde A&O se estaba haciendo y el trabajo que otras instituciones y organizaciones para el desarrollo estaban llevando a cabo en el país.

Sin embargo, Crook sabía que los recursos eran limitados, sobretodo el tiempo disponible de los abogados. Era importante, por tanto, tener claro cómo continuaría su intervención para cumplir con los objetivos del proyecto. La colaboración con UNDP había sido puntual y respecto a la Universidad de Ruanda, si bien el trabajo realizado era interesante, no era en ese ámbito en el que la experiencia de los abogados de A&O tenía mayor valor. Se identificó que la gran fortaleza y donde mayor impacto podía tener el trabajo de A&O era con los abogados ejercientes y se acordó que si bien Marshall seguiría trabajando la vertiente de relaciones instituciones, el equipo de Crook se centraría en desarrollar nuevas sesiones de formación.

APOYO CONTINUADO

En los meses posteriores al primer viaje a Ruanda se llevó a cabo una abundante labor de identificación de necesidades, planificación de capacitaciones y organización de

materiales. A través de una comunicación constante, el equipo de A&O trabajó estrechamente con el Director Ejecutivo del Colegio de Abogados de Kigali en la definición del nuevo programa de formación.

A&O identificó las áreas relevantes que sus abogados podrían cubrir y desde el Colegio de Abogados de Kigali se eligió de entre estas áreas los aspectos de más interés. El papel del Colegio de Abogados de Kigali fue además fundamental en relación con la organización administrativa del curso, la comunicación de la formación y la selección de los participantes.

Se habían aprendido dos lecciones importantes del viaje anterior. Por un lado, la posibilidad de que se diesen circunstancias no previstas y la correspondiente necesidad de estar preparado para ajustarse a los ritmos y circunstancias de un país menos desarrollado. Como ejemplo, las dificultades logísticas que se habían producido con los materiales del curso anterior. Al respecto de eso, para evitar sorpresas en esta ocasión la cantidad de documentación a entregar se redujo y el equipo viajó desde Londres con los materiales para la capacitación impresos y listos para ser entregados a los participantes. Por otro lado, la importancia clave de la comunicación. Ahora sabían que no era suficiente con dominar francés para poder hacer una excelente exposición, se necesitaba ser bilingüe. Teniendo en cuenta la necesidad de bilingüismo así como el modelo de capacitación y los temas que se cubrirían en los cursos, para la formación del nuevo equipo se buscó implicar a abogados más allá de la oficina de Londres, en particular de las oficinas de Francia, Luxemburgo y Bélgica.

Un año después del primer viaje, en mayo de 2011, se llevó a cabo el segundo gran viaje del Proyecto Ruanda. Esta vez con un equipo de tres personas, con una semana de duración y con el objetivo de capacitar a un grupo de abogados de práctica privada pertenecientes al Colegio de Abogados de Kigali. Los instructores serían Crook; Stephen Denyer, socio de Mercados Globales del despacho y responsable del desarrollo de relaciones de A&O en mercados en los que no tenía presencia física; Camille Astier, de la unidad Global Law Intelligence; Richard Farnhill, especialista en arbitraje internacional; y Sapfo Constantatos, que había trabajado en el departamento de procesal y formaba parte en ese momento del equipo legal del banco británico Standard Chartered, con experiencia en derecho civil y experta en arbitraje.

Durante una semana, Farnhill y Constantatos abordaron principalmente temas de arbitraje internacional, un área en la que había mucho interés debido a que en Kigali se había establecido y se buscaba desarrollar un centro internacional de arbitraje para la región. Por su parte, Crook se centró en los aspectos comerciales y estratégicos

3 Abogados por el Desarrollo Internacional, A4ID. [www.a4id.org]

de la creación y gestión de un despacho de abogados, un tema que los abogados de A&O junto con los socios locales habían identificado como clave para el desarrollo de la profesión legal en el país. Si bien la mayoría de abogados trabajaba de manera individual, dada la internacionalización y crecimiento económico del país existía un interés creciente por llevar a cabo asociaciones encaminadas a la formación de despachos de abogados que siguiesen el modelo de las firmas internacionales.

ESTABILIDAD, SOSTENIBILIDAD Y MAYOR IMPACTO PARA EL LARGO PLAZO

En junio de 2011, apenas unas semanas después de aterrizar en Londres después del segundo gran viaje, Crook estaba ya cavilando sobre la manera de organizar y dar continuidad a la formación. El año siguiente se esperaba realizar el tercer viaje, y si bien todavía estaban en una fase de evaluación previa a la definición del nuevo programa de capacitación, había algo que Crook tenía claro: quería que la siguiente capacitación fuese todavía mejor.

Crook y Marshall habían hablado muchas veces sobre la necesidad de encontrar maneras de interactuar con los abogados en Ruanda de manera remota. Sabían que si pudiesen prestar apoyo desde la distancia serían más efectivos en llegar a más profesionales de la ley y el derecho, cubrir otras jurisdicciones y mejorar el nivel de las capacitaciones. El problema era que el desarrollo de determinados medios y sistemas de comunicación era todavía incipiente en Ruanda, lo que limitaba la interacción y complicaba las posibilidades del trabajo remoto. Frente a esto, la creación de webcasts podía ser una herramienta muy útil. Basándose en su experiencia profesional, Crook planteaba que en los meses previos a la capacitación presencial los abogados accediesen a estos materiales de manera que, cuando la capacitación se llevase a cabo, esta se desarrollaría en un nivel de conocimiento más alto, lo que permitiría un modelo más interactivo, interesante y efectivo. Las webcasts podrían utilizarse también para cubrir temas como la preparación de contratos, constituyéndose en materiales de formación para el largo plazo al abordar cuestiones tan relevantes hoy día como útiles en 10 años.

La preocupación de Crook por encontrar alternativas y complementos a la formación presencial se basaba en la necesidad de buscar la sostenibilidad del proyecto. ‘Proyecto Ruanda’ se había concebido como una acción de 5 años durante los que necesitaban alcanzar un nivel suficiente de traspaso de conocimientos como para poder dar el relevo a los abogados formados. Hasta ahora, A&O había destinado más de 750.000 libras (859.000 euros) en tiempo y presupuesto a ‘Proyecto Ruanda’.

Marshall le había anticipado que podrían contar con un compromiso similar en los años que quedaban hasta cerrar el proyecto. Crook reconocía y valoraba este apoyo para alcanzar la ambiciosa visión de conseguir que el resultado final de las capacitaciones fuese la formación de formadores.

Como elemento adicional para dar sostenibilidad y mayor impacto al proyecto, se decidió invitar a los clientes comerciales de A&O a involucrarse en ‘Proyecto Ruanda’. Sería, además, una manera de compartir y extender la labor de RSC del despacho y establecer nuevas formas de colaboración y lazos de confianza con estos clientes. En este sentido, se invitó a clientes del sector bancario a participar como formadores en aspectos relacionados con la banca y el sector financiero. Asimismo, se les invitó a formar parte del equipo de dirección del proyecto, incorporando así su visión y experiencia en la gestión, y ampliando por tanto la perspectiva sobre el proyecto. En el año 2011, varios clientes se unieron de lleno a la iniciativa, entre ellos, Standard Chartered Bank.

RESULTADOS ALCANZADOS, VALORACIONES Y SIGUIENTES PASOS

En septiembre de 2011, aproximadamente dos años después de iniciar la propuesta del ‘Proyecto Ruanda’, Thierry Gakuba Ngoga, director ejecutivo del Colegio de Abogados de Kigali, se reunía de nuevo con Crook, Marshall y otros socios de A&O. Pero esta vez, cambiarían el escenario de Kigali por las modernas oficinas que el despacho de abogados tenía en Londres. La reunión fue informal, pero fundamental para fortalecer lazos y seguir planificando los siguientes movimientos en la colaboración del proyecto.

Cuando el encuentro terminó, Crook se quedó reflexionando sobre el camino avanzado y sobre lo satisfecho que estaba con el trabajo de capacitación realizado y los resultados obtenidos. Desde el respaldo adicional que aportaba la alineación con el negocio y con la estrategia del despacho, también estaba satisfecho.

Por un lado, a lo largo de la preparación e implementación del proyecto, se habían establecido contactos interesantes con profesionales e instituciones del sistema legal no sólo en Ruanda, sino en toda la región. La firma y sus profesionales habían ganado importante credibilidad en la zona y esto, sumado a la reciente apertura de su primera oficina en el continente africano les colocaba en una interesante posición en el panorama de las firmas de abogados internacionales en el continente. De hecho, habían sido invitados a participar en una litigación a raíz de su trabajo de capacitación y también habían sido contactados para consultas basadas en la difusión de su trabajo en la



zona y derivadas de un cambio de percepción sobre A&O y su manera de operar en África.

Por otro lado, desde su experiencia y labor profesional, Crook consideraba de gran valor el aprendizaje que la experiencia aportaba a cada uno de los componentes del equipo de A&O. Desde la exposición a las dificultades propias de un trabajo internacional e intercultural, al conocimiento de un sistema y administración jurídico distinto y al desafío de trabajar con medios distintos de los habituales. Además del enriquecimiento personal, estaba convencido de que la participación en el proyecto desarrollaba múltiples habilidades, incluyendo aspectos de comunicación y gestión. En particular, para los más jóvenes, Crook reconocía la oportunidad para desarrollar capacidades de comunicación y autoconfianza, ya que era todo un reto exponer delante de una audiencia de 50 jueces de la Corte Suprema e impartir una sesión sobre un tema específico.

Por último, igual de relevante era la satisfacción que para el equipo había supuesto usar sus habilidades profesionales para apoyar en el desarrollo legal de un país. “Es una oportunidad única para jóvenes abogados de involucrarse y trabajar en algo en lo que pueden realmente hacer una gran diferencia. Con ello descubren lo que pueden hacer con sus habilidades y capacidades. Es un experiencia que no se obtiene necesariamente en tu trabajo diario y que es altamente satisfactoria”, reconocería Crook.

Desde su papel de liderazgo en el proyecto Crook valoraba altamente la motivación de los participantes. Si bien el tiempo de trabajo en Kigali era tiempo laboral cedido por A&O, no dudaba de que el equipo hubiese estado dispuesto a utilizar tiempo de sus vacaciones para llevar a cabo el viaje. De hecho, el personal ya había demostrado su compromiso y dedicación en los meses previos, cuando la preparación del programa y los materiales les había requerido uso de su tiempo personal.

EVALUACIÓN Y CONTINUIDAD

En las semanas siguientes, Marshall y Crook se reunirían con los consultores internacionales con los que estaban llevando a cabo la evaluación del proyecto para discutir los resultados de la última evaluación realizada

y del impacto del proyecto hasta el momento. Tanto Crook como Marshall coincidían en la importancia de hacer seguimiento y evaluar el proyecto para garantizar que las acciones eran las adecuadas y que la inversión de recursos estaba produciendo el impacto deseado.

Con la información de la evaluación, con las conclusiones de la última reunión en Londres con Ngoga, del Colegio de Abogados de Kigali, y con la experiencia de los viajes anteriores, sería momento de definir la siguiente capacitación y comenzar a buscar el equipo capacitador. Al respecto de esto último, Marshall tenía como primer objetivo atraer a más jóvenes talentos del despacho.

Quedaban todavía unos tres años por delante de implementación del proyecto y era mucho el trabajo por hacer para llegar al nivel en el que los socios locales estarían suficientemente formados como para asumir por ellos mismos el rol de formadores y expertos. El papel y la presencia de profesionales del derecho era fundamental para proporcionar la estructura legal necesaria para un desarrollo sostenible. Esto aplicaba a Ruanda, pero no únicamente. Con particularidades específicas a cada contexto, la necesidad de fortalecer y capacitar a los profesionales del derecho era una necesidad que estaba presente en otros muchos países. Marshall imaginaba, por ejemplo, como quizá el mercado y las oficinas de A&O en Asia podrían estar interesadas en replicar un modelo de proyecto y trabajo pro bono como el de ‘Proyecto Ruanda’, lo que a su vez iría alineado con el reciente énfasis que la firma estaba desarrollando en esa zona. Sabía, no obstante, que era un tema que requería la coincidencia de muchos factores.

Marshall había aprendido cómo, desde el punto de vista de RSC y también del negocio, la participación en programas internacionales era de gran relevancia. “Si bien existe la tentación de enfocar los recursos y esfuerzos para intervenir en el entorno más cercano, el participar en un programa internacional permite ampliar la visión y la colaboración entre distintas oficinas, implicándonos juntos en una acción común, grande y con un potencial de alto impacto”, señalaba Marshall al respecto.

En los siguientes años, Crook planeaba seguir mejorando y buscando vías para maximizar el impacto del ‘Proyecto Ruanda’. Por su parte, Marshall seguiría apoyando este proyecto a la vez que estaría abierto y preparado para propuestas como la que en su día Crook, Roberts y Sekhri presentaron.

NOTA DE APRENDIZAJE

El caso “Apoyo a la reconstrucción legal a través del alineamiento con la estrategia y experiencia de negocio” presenta un proyecto de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo con varios aspectos clave que le dan fuerza y aportan sostenibilidad.

A partir de la identificación de una necesidad desde los empleados y tras la presentación de una propuesta por parte de estos al área de Responsabilidad Corporativa se da apoyo e impulso a un proyecto con un componente doble: contribución a la lucha contra la pobreza en Ruanda y sensibilización de los empleados sobre la situación en dicho país y el valor de la cooperación internacional.

Tras un primer acercamiento a nivel personal con la historia y la realidad actual de Ruanda, dos abogados jóvenes del prestigioso despacho de abogados internacional Allen & Overy, Dan Roberts y Pallavi Sekhri, deciden plantear un proyecto en el que desde su experiencia profesional puedan contribuir a mejorar la infraestructura legal del país. Una infraestructura legal que, tras su desaparición como consecuencia del genocidio de 1994, se está reconstruyendo y recuperando pero que se encuentra todavía en una fase de inmadurez. Roberts y Sekhri se ven animados a lanzar su propuesta porque previamente desde A&O ya se había llevado a cabo una pequeña colaboración pro bono con el sistema judicial de Ruanda. Además, para dar mayor fuerza al proyecto acuden a Paul Crook, abogado senior y responsable global de la formación y gestión del conocimiento en la firma.

La propuesta de Roberts y Sekhri, ahora liderada por Crook, plantea un programa de fortalecimiento y capacitaciones a abogados y jueces ruandeses a lo largo de un período de 5 años. A través de la implementación de varios cursos se busca mejorar la formación de agentes clave del sistema legal en temas de derecho internacional comercial, arbitraje y gestión legal. Según los análisis a nivel de país y de organismos internacionales, el fortalecimiento del sistema legal comercial se constituye como clave para incentivar la inversión privada y el comercio internacional en Ruanda, aspectos fundamentales para mejorar el desarrollo económico del país y, consecuentemente, la calidad de vida de los ciudadanos.

La fortaleza de la propuesta de Proyecto Ruanda se basa en varios elementos: nace desde el entusiasmo de los empleados; se apoya en una concienzuda identificación de necesidades y en una fuerte colaboración con socios clave en Ruanda; se enmarca en el ámbito de trabajo de la compañía y se une a la estrategia de negocio del despacho, que tiene como uno de sus elementos estratégicos la expansión en África. Este alineamiento del proyecto con los objetivos estratégicos del despacho hace que la propuesta

gane coherencia, credibilidad y el respaldo necesario desde la alta dirección para darle sostenibilidad.

Desde el área de Pro bono y Asuntos Comunitarios de A&O se presupuestan más de 1,500.000 libras (1,718.000 euros) para financiar y apoyar un proyecto que permite a un grupo de abogados del despacho participar en la preparación y posterior implementación de cursos de formación para tres grupos de beneficiarios directos en Ruanda: abogados gubernamentales, jueces y abogados de práctica privada pertenecientes al Colegio de Abogados de Kigali.

A septiembre de 2011 se habían llevado a cabo dos grandes sesiones de formación en Kigali, además de otras acciones colaterales que surgieron a lo largo del desarrollo del proyecto. Aproximadamente 20 empleados habían participado en Proyecto Ruanda y más de 300 abogados y jueces se habían beneficiado de una formación legal de alta calidad y trascendencia para la mejora del sistema legal, según opiniones de los beneficiarios y de socios estratégicos en el proyecto.

Pero además, el proyecto había supuesto también beneficios muy interesantes para los empleados participantes y para la propia firma. Como consecuencia de la organización e implementación de los cursos de formación se establecieron contactos y lazos estrechos con agentes del sistema legal ruandés, elemento fundamental para el desarrollo del negocio de un despacho de abogados internacional líder como A&O. Asimismo, la marca A&O ganó credibilidad en el entorno legal y mejoró su reputación con numerosos agentes sociales en el país, como agencias internacionales de cooperación y empresas locales. En cuanto a los abogados participantes, el beneficio fue doble. Por un lado, en términos de satisfacción y motivación de los empleados; por otro, en términos de desarrollo de capacidades de comunicación, mejora de la autoconfianza y desarrollo de habilidades de trabajo en contextos internacionales, sobretodo para aquellos abogados que participaron directamente en las formaciones. Esto, además de un beneficio para los propios empleados, era sin duda un beneficio más para el propio despacho.

Por último, otro elemento interesante en la búsqueda de sostenibilidad es la invitación que se hace a varios clientes comerciales de la firma para participar en Proyecto Ruanda. Por un lado, involucrándose en el comité de dirección del proyecto; por otro, participando directamente en acciones de formación. Con esta iniciativa se consigue además incrementar el impacto del proyecto, expandir la política de RSC y fortalecer lazos con clientes.

El objetivo de Proyecto Ruanda para los siguientes años era, tal y como Crook lo veía, seguir mejorando la transmisión de conocimientos con el objetivo de formar a futuros formadores, para multiplicar así el impacto del



trabajo realizado. Marshall, por su parte, veía el potencial de trasladar el modelo de proyecto a otros países con necesidades de fortalecimiento de su infraestructura judicial. La clave, encontrar el mismo entusiasmo desde los empleados, el mismo nivel de alianza y colaboración con socios locales y, fundamental, conseguir el alineamiento del proyecto con la estrategia de expansión y desarrollo del negocio. En función de esto último, Marshall pensaba que sería interesante explorar más las inquietudes al respecto de las oficinas de Asía.

Anexos

ANEXO 1

EVOLUCIÓN DE LA PLANTILLA 2007 – 2011

	2011	2010	2009	2008	2007
Número medio de:					
Socios	398	355	372	362	354
Otros socios	89	96	118	112	95
Número total de socios	487				
Abogados	2.152				
Personal de apoyo	2.137				
Tamaño total del despacho de abogados	4.776				
Beneficio por socio	€1,28m	€1,28m	€1,16m	€1,28m	€1,16m

"Otros socios" incluye aquellos en sus primeros años de asociación en los que la remuneración es predominantemente fija.

ANEXO 2

ESTADOS FINANCIEROS, ABRIL 2011

Cuenta de resultados consolidada

Ejercicio finalizado el 30 de abril de 2011

Notas		2011 Millones de GBP	2010 Millones de GBP
Facturación		1.119,6	1.050,1
Otros ingresos		16,3	16,5
Ingresos		1.135,9	1.066,6
Gastos de explotación			
Gastos de personal	5	(417,0)	(383,9)
Depreciación, amortización y pérdida de valor		(32,7)	(33,1)
Reorganización de la propiedad en Londres	6	(24,6)	-
Otros gastos de explotación		(229,8)	(216,6)
Beneficios de explotación		431,8	433,0
Ingresos por financiación	7	1,8	0,2
Coste de financiación	7	(2,4)	(4,4)
Beneficios antes de impuestos		431,2	428,8
Impuestos	8	(26,6)	(24,4)
Beneficios antes de remuneración y reparto de beneficios a los socios		404,6	404,4
Remuneración a los socios cargada como gasto		(106,6)	(75,8)
Beneficio para el ejercicio disponible para división entre socios		298,0	328,6



ANEXO 3
PROGRAMA DE FORMACIÓN – MAYO 2011

Lunes, 6 de junio de 2011

Horario	Tema	Facilitadores
8.30 – 9.00	Inscripción	
9.00 – 9.30	Bienvenida y breves discursos inaugurales	Paul Crook y Richard Farnhill
9.30 – 10.30	Arbitraje (el acuerdo de arbitraje, procedimientos iniciales)	Richard Farnhill y Sapfo Constantatos
10.30 – 10.45	Café	
10.45 – 12.30	Arbitraje (el tribunal de arbitraje y su jurisdicción)	Richard Farnhill y Sapfo Constantatos
12.30 – 14.00	Comida	
14.00 – 16.30	Arbitraje (procedimientos de arbitraje, poderes del tribunal en procedimientos de arbitraje, la adjudicación del arbitraje y el coste del proceso, los poderes del tribunal en relación con la adjudicación, novedades del Centro de arbitraje internacional de Kigali)	
	Richard Farnhill y Sapfo Constantatos	
16.30	Conclusiones y tiempo para preguntas	Richard Farnhill y Sapfo Constantatos

Martes, 7 de junio de 2011

Horario	Tema	Facilitadores
8.30	Inscripción	
8.30 – 10.30	Derecho contractual (introducción, elaboración de un contrato incluyendo consideraciones)	Richard Farnhill y Sapfo Constantatos
10.30 – 10.45	Café	
10.45 – 12.30	Derecho contractual (capacidad de las partes y términos del contrato, incluida su interpretación y términos explícitos e implícitos)	Richard Farnhill y Sapfo Constantatos
12.30 – 14.00	Comida	
14.00 – 16.30	Derecho contractual (cumplimiento, exención de responsabilidad, incumplimiento y recursos)	Richard Farnhill y Sapfo Constantatos
16:30	Conclusiones y tiempo para preguntas	Richard Farnhill y Sapfo Constantatos

Miércoles, 8 de junio de 2011

Horarios	Tema	Facilitadores
8.30	Inscripción	
8.30 – 10.30	Globalización del mercado de servicios jurídicos	Stephen Denyer y Camille Astier
10.30 – 10.45	Café	
10.45 – 12.30	Prestación de servicios jurídicos rentables	Stephen Denyer y Camille Astier
12.30 – 14.00	Comida	
14.00 – 16.30	Retos de liderazgo en entornos de múltiples oficinas, culturas e idiomas	Stephen Denyer y Camille Astier
16.30	Conclusiones y tiempo para preguntas	Stephen Denyer y Camille Astier

Jueves, 9 de junio de 2011

Horarios	Tema	Topic	Facilitadores
8.30	Inscripción	Registration	
8.30 – 10.30	Cómo administrar bien un bufete	Good governance in a law firm	Stephen Denyer y Camille Astier
10.30 – 10.45	Café	Coffee	
10.45 – 12.30	Gestión del talento en un bufete	Talent management in a law firm	Stephen Denyer y Camille Astier
12.30 – 14.00	Comida	Lunch	
14.00 – 16.30	Gestión del conocimiento y de la información en un bufete	Knowledge and information management in a law firm	Paul Crook
16.30	Conclusiones y tiempo para preguntas	Concluding remarks and Q&A	Paul Crook

Viernes, 10 de junio de 2011

Horario	Tema	Facilitadores
8.30	Inscripción	
08.30 – 10.00	Buen servicio al cliente, algunos consejos prácticos	Paul Crook
10.00 – 10.15	Café	
10.15 – 11:30	Crear un bufete de éxito	Paul Crook
11.30 – 12.00	Conclusiones y tiempo para preguntas	Paul Crook
12.00 – 13.00	Entrega de certificados y clausura de la conferencia	





3 experiencias inspiradoras sobre VC para el Desarrollo, innovación social y estrategia

Cómo Acciona, IBM y Carrefour han conocido el potencial de vincular VC para el Desarrollo con estrategia

A través de estas páginas hemos visto cómo el VC para el Desarrollo puede ser una interesante herramienta para lograr distintos y diversos objetivos estratégicos. Su potencial, en gran parte, está aún por explotar, sobre todo en lo que se refiere a vincularlo con objetivos concretos de desarrollo de negocio.

Como hemos visto en otros casos y experiencias recogidas en la presente publicación, las iniciativas de VC para el Desarrollo no se plantean a priori como una herramienta para potenciar la estrategia empresarial en la mayoría de las ocasiones. Y quizás esto sea bueno. Quizás ubicar objetivos estratégicos en una propuesta tan “sensible” pueda ser arriesgado. Al fin y al cabo, el VC para el Desarrollo es un tipo de iniciativa en la que se ven involucrados diferentes e importantes grupos de interés de la empresa y, por ende, debe ir acompañado de un cuidado proceso y contar con unos objetivos que satisfagan por igual a todas las partes.

Gran parte de las experiencias que hemos investigado durante cerca de dos años cuentan de hecho con esa pauta común. El VC para el Desarrollo comienza planteándose como una acción más de RSC, innovadora y con un enfoque interesante respecto a que, a diferencia de otras

iniciativas de esta área, ofrece la posibilidad de involucrar a los empleados de una forma muy directa y activa en la RSC de las empresas. Sin embargo, tras unas puntuales pero positivas experiencias iniciales, tanto empresas y empleados como ONG coinciden en que el VC para el Desarrollo puede dar mucho más de sí.

Así, en el camino hacia lo estratégico, la evolución, la colaboración y el aprendizaje son fundamentales.

El siguiente ensayo trata de mostrar 3 experiencias de empresas internacionales distintas que han conocido de primera mano los beneficios que el VC para el Desarrollo tiene para su propia estrategia de desarrollo de negocio y para la innovación social.

Las experiencias de Acciona, IBM y Carrefour muestran cómo vincular el VC para el Desarrollo con su conocimiento empresarial y su estrategia de negocio puede resultar una interesante iniciativa de innovación social. Productos y servicios para la Base de la Pirámide (Acciona); mejoras del contexto operacional y relaciones con la comunidad (IBM); y cadenas de valor inclusivas (Carrefour) son experiencias que pueden resultar inspiradoras para aquellas empresas que quieran dar un salto estratégico en sus iniciativas de VC para el Desarrollo.

Acciona

A. LA EMPRESA ACCIONA. ESBOZO DE UNA COMPAÑÍA CENTENARIA

Acciona es una empresa global de origen español que trabaja en el sector energético, líder en energías renovables. Con más de 30.000 empleados, está presente en 30 países y abastece a cerca de 50 millones de personas.

Acciona es una empresa destacada por su enfoque de desarrollo sostenible y por ello es líder mundial de su sector en el índice de sostenibilidad del Dow Jones (DJSI).

Su iniciativa estrella de acción social es Perú Microenergía, microempresa que ofrece el acceso a luz y energía a población en situación de pobreza y aislamiento de Cajamarca (Perú) a través de micropaneles solares.

B. ANTECEDENTES DEL VC. CANALIZANDO LA ACCIÓN SOCIAL

El programa de Voluntariado Corporativo (VC) de Acciona nació dentro de la Acción Social de la empresa. Gestionado y coordinado desde el área de Sostenibilidad, se basa en promover la integración social y laboral a través de colaboraciones con distintas iniciativas sociales tanto en España como en otros países donde Acciona está presente, y aumentar con ello la motivación entre sus empleados.¹

En origen, su objetivo era crear un modelo que permita canalizar las inquietudes de voluntariado de los empleados de Acciona y generar una cultura de colaboración para sensibilizar a su plantilla sobre las necesidades de otros colectivos sociales.

Por otro lado, la empresa Acciona contaba con la Fundación Acciona Microenergía. Esta fundación creó en enero de 2009 la microempresa social Perú Microenergía, desde donde se lanzó la iniciativa 'Luz en casa' para facilitar el acceso básico de electricidad a 3.500 viviendas de zonas rurales de Cajamarca, en Perú², donde no estaba previsto electrificar en los próximos 20 años. Julio Eisman, director de la Fundación Acciona Microenergía señalaba en el video institucional de 'Luz en Casa' que "el objetivo último es la lucha contra la pobreza y el medio es a través de lo que sabemos hacer".

Así, el suministro de electricidad se proporcionaría a través de sistemas fotovoltaicos domiciliarios compuestos de una placa solar que se ubicaría en el tejado de las casas; una batería, que almacenaría energía para usar en las horas en las que no había luz solar y enchufes y bombillas de bajo consumo. Este paquete de suministro permitía sustituir los sistemas existentes (velas, lámparas de queroseno, etc.) por lámparas eléctricas de bajo consumo que ofrecían cuatro horas adicionales de iluminación de mayor intensidad y mejor calidad, y evitaban la emisión de humos provocados por los sistemas tradicionales.

Los sistemas fotovoltaicos domiciliarios se configuraron como productos destinados a la Base de la Pirámide³. La 'teoría de la Base de la Pirámide (BdP)', formulada en 2005 por los economistas C.K. Prahalad y Stuart Hart, propone romper con la imagen tradicional de la pobreza y marca la hipótesis de que la población en situación de pobreza, formada por más de 4.000 millones de personas que sobreviven con menos de tres dólares al día, puede suponer un potencial mercado de consumo cuando empresas reconsideran sus modelos de negocio y piensan en la innovación social a en sus productos y servicios, para adaptarlos y ofrecer un beneficio social que mejore la calidad de vida de estas personas.

Perú Microenergía donaría los sistemas fotovoltaicos domiciliarios de forma gratuita pero, como empresa social y para garantizar la sostenibilidad de la iniciativa, cobraría una cuota adaptada a los beneficiarios, personas de muy escasos recursos de la Base de la Pirámide. Esta cuota permitiría cubrir los costes de operación y mantenimiento, así como la reposición de los equipos que agotasen su vida útil.

Gracias a la dotación eléctrica se permitía la ampliación de la jornada productiva y la conexión a distintos aparatos de comunicación (teléfonos móviles, radios, televisores de bajo consumo, etc.), contribuyendo a reducir el aislamiento de estas comunidades rurales. Además, posibilitaba que los niños y jóvenes pudieran estudiar y realizar tareas en horas escasas de luz solar.

C. EVOLUCIÓN HACIA LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO: EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO Y 'LUZ EN CASA' CONFLUYEN

El día 2 de noviembre de 2010 se hizo la presentación oficial del programa 'Luz en Casa' y el Presidente de ACCIONA, José Manuel Entrecanales, visitó Cajamarca y, junto con las autoridades provinciales, procedió a la inauguración del programa.

1 Acciona (2012). Web institucional '+Voluntarios' [www.acciona.microvoluntarios.org]

2 Acciona (2012). Web institucional 'Sostenibilidad' [www.sostenibilidad.com]

3 Prahalad, C.K y Hart, S. (2005). La Fortuna en la Base de la Pirámide.



La Fundación Acciona Microenergía vio en el programa de VC una gran oportunidad para incrementar el impacto social de la iniciativa 'Luz en casa'. Las habilidades y conocimientos profesionales de los empleados de Acciona podrían suponer una gran contribución.

De esta forma, en 2010, la Fundación Acciona Microenergía hizo una llamada entre los empleados de la empresa. En ese primer año, 41 voluntarios se ofrecieron para colaborar en 'Luz en casa'. De esta forma, se sucedieron una serie de colaboraciones en actividades relacionadas con 'Luz en casa' y algunos empleados se desplazaron a Cajamarca para trabajar en el terreno y supervisar in situ la evolución del proyecto.

D. RESULTADOS: UN MODELO REPLICABLE

Tras cerca de 3 años desde que el programa de Voluntariado Corporativo y 'Luz en casa' confluyeran, Perú Microenergía ha puesto en funcionamiento más de 600 sistemas fotovoltaicos domiciliarios gracias, entre otros factores, a las contribuciones de más de un centenar voluntarios⁴.

Perú Microenergía había conseguido implementar un modelo basado en la creación de una empresa social. Según señalaba Entrecanales en su visita a Cajamarca, donde se dirigía con un discurso a los beneficios de 'Luz en Casa': "este proyecto es muy especial para todos nosotros en Acciona porque estamos comprobando que el sistema funciona: nuestro esfuerzo, el dinero que hemos

invertido y el que ustedes pagan en cada cuota, funciona. Y si eso funciona quiere decir que podemos seguir ampliando este modelo a otras zonas".

La iniciativa 'Luz en casa', de Acciona, recibió el XV Premio CODESPA en 2011 en la categoría 'Empresa Solidaria'. Los Premios CODESPA se celebran anualmente y son entregados por S.A.R. el Príncipe de Asturias para reconocer a aquellas empresas, Pymes e iniciativas de Voluntariado Corporativo, así como periodistas que hayan mostrado un destacable compromiso en la lucha contra la pobreza.

"Todo el trabajo y todas las actividades están encaminadas a asegurar que el proyecto perdure en el tiempo a través de la enseñanza, la educación a los usuarios y la sensibilización de instituciones públicas peruanas y otros organismos implicados. No se trata de 'regalar' paneles y luz a usuarios que antes no tenían, sino de educarles en su uso, lo que implica entre muchas más cosas crear una conciencia de pago [...] que ayude a mantener el proyecto", manifestaba Gonzalo Barba, voluntario de Acciona durante 2012.

Con todo ello, Perú Microenergía ha anunciado su intención de continuar con la instalación de 700 nuevos Sistemas Fotovoltaicos Domiciliarios en los próximos meses⁵.

3 Factores de éxito

1. Innovación social para la creación de un modelo de negocio inclusivo. Se ha logrado diseñar un producto para la base de la pirámide relacionado con el negocio de la empresa que además se gestiona a través de una empresa social, Perú Microenergía. Con ello, se facilita el acceso a un producto beneficioso para la sociedad y, además, se cuenta con enfoque de sostenibilidad puesto que la empresa social trata a esta población como consumidores y no como beneficiarios de ayuda, y cobra una cuota por el acceso a esta energía.

2. Contribución desde las habilidades técnicas y transferencia de conocimiento de los profesionales de la compañía. La integración de la iniciativa 'Luz en casa' en programa de Voluntariado Corporativo ayuda a cumplir los objetivos de aumento de motivación de los empleados de Acciona. Al mismo tiempo, la iniciativa adquiere un número mayor

de recursos técnicos y especializados, como son los profesionales de Acciona, al servicio de sus objetivos sociales. Con ello, la relación entre la Fundación Acciona Microenergía y el programa de Voluntariado Corporativo, gestionado desde el área de Sostenibilidad de Acciona, se convierte en una simbiosis ganar-ganar y se expande el impacto de la Acción Social de Acciona.

3. Implicación del presidente de la compañía. Otro factor que ayuda al éxito de la iniciativa es la implicación directa de Entrecanales, presidente de Acciona, en el proyecto 'Luz en casa'. La visita del presidente otorga notoriedad a la iniciativa, por un lado y, por otro, hace que conozca de primera mano sus resultados, quede convencido de los beneficios sociales que se están consiguiendo, y considere la expansión del proyecto.

4 Acciona (2012). Web institucional [http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=GJNgu701gil]

5 Panorama Cajarquino (2012). 'Pobladores de comunidades rurales se capacitan Sistemas Fotovoltaicos Aislados', 19 de junio de 2012. [<http://www.panoramacajarquino.com/noticia/pobladores-de-comunidades-rurales-se-capacitan-sistemas-fotovoltaicos-aislados>]

IBM

A. LA EMPRESA IBM. ESBOZO DE UNA COMPAÑÍA CENTENARIA

IBM nació en 1911 y es uno de los fabricantes de hardware y software con más éxito del mundo pero, sobre todo, es el mayor proveedor y consultor de servicios de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

Con sede en Armonk, Nueva York (Estados Unidos), IBM cuenta con más de 430.000 empleados y opera en más de 170 países de todo el mundo, siendo sus mercados principales Estados Unidos, Canadá y Reino Unido, seguidos de Francia y Alemania. Sin embargo, fueron los mercados emergentes los que impulsaron el rendimiento total en 2011, con un crecimiento del 11%. En general, países como China, India y Brasil, y economías en desarrollo de África, como Sudáfrica, Ghana y Kenia, entre otras, generaron el 22% de la recaudación total.

A la vista de este giro, en 2008 IBM ya redefinió su estrategia bajo el lema estrella 'Planeta Inteligente'. Orientada a incrementar la eficacia de sistemas y procesos de industrias, mercados y sociedad en su conjunto a través de las TIC, esta estrategia contempla los mercados emergentes y en desarrollo como una gran oportunidad de negocio. Y en este camino, su programa de Voluntariado Corporativo (VC) para el Desarrollo, Corporate Service Corps, se ha convertido en un catalizador para lograr ese objetivo de progreso empresarial.

B. ANTECEDENTES DEL VC. CONSTRUIR UN PLANETA MÁS INTELIGENTE

A raíz de la integración de la informática en todos los productos y sistemas a partir de los 90, el mundo estaba cada vez más interconectado. La disminución de barreras comerciales y el lanzamiento de la World Wide Web impulsaron la progresiva integración de las economías y los mercados emergentes entraron a escena. En consecuencia, los tradicionales clientes de IBM necesitaban adaptar sus modelos de negocio, sistemas de gestión y procesos a un nuevo mercado altamente competitivo.

Para satisfacer estas nuevas demandas, IBM lanzó una estrategia global que resumiría estas ideas de transformación de los sistemas y procesos a las posibilidades de las TIC en la de idea "Construir un Planeta más Inteligente". Así, en 2008, el Consejero Delegado de IBM, Sam Palmisano, anunció oficialmente la estrategia 'Planeta Inteligente'. Según el pensamiento de IBM, la inteligencia digital integrada en diversas áreas (desde la gestión

del agua a las cadenas de suministro agrícola, pasando por la protección medioambiental, la seguridad ciudadana, hasta la educación, la energía o la atención sanitaria), podría abrir paso a la competitividad económica y mejorar el nivel de vida de muchas personas. Según la empresa, sus soluciones para un planeta más inteligente ayudarían, por ejemplo, a aumentar la eficacia operativa de hospitales en un 10% o a reducir los retrasos en los desplazamientos dentro de las ciudades poniendo en marcha sistemas de transporte inteligentes.

En concreto en los países emergentes, donde prevalecía la relativa inmadurez de esos sectores específicos, abundaban las oportunidades para que IBM pudiera proporcionar soluciones TIC. De este modo, IBM se proyectó que, para 2015, el 30% de sus ingresos provinieran de mercados emergentes y zonas en desarrollo. Y a fin de poder crear esas soluciones innovadoras y tener éxito con su estrategia de crecimiento en todo el mundo, los profesionales clave de IBM debían contar con una visión profunda de la dinámica de su entorno empresarial y de los gobiernos y comunidades locales objeto de la nueva estrategia para zonas en desarrollo.

C. EVOLUCIÓN HACIA LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO. CONOCIENDO LOS MERCADOS EMERGENTES

Junto con el medioambiente, la cadena de suministro y la gobernanza, un área importante de intervención era la mejora del contexto empresarial para operar⁶, es decir, la comunidad. Los beneficios comerciales directos nunca han sido uno de los objetivos de la inversión comunitaria o de lo que IBM denomina iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Sin embargo, colaborando con organizaciones, instituciones públicas, negocios y comunidades importantes, la empresa activaba canales esenciales para descubrir áreas en las que IBM, en línea con su actividad principal, podría contribuir a la sociedad. La RSC se había convertido, por lo tanto, en un importante elemento clave de la estrategia Planeta Inteligente y, no en vano, IBM invertía 150 millones de dólares a la RSC en 2012.

En particular, cuando se trataba del éxito y la expansión de su nuevo modelo de negocio en mercados emergentes, resultó evidente la necesidad de que los empleados que entendieran la cultura y los retos específicos, la dinámica de los mercados y las formas de hacer negocios in situ. IBM buscaba futuros líderes que contaran con las habilidades adecuadas para ayudar a IBM, antes un

⁶ ICEP, CODESPA (2008). The Global CSR Casebook. Business and Poverty. Capítulo 3. Community and Development páginas 107-160)



fabricante de tecnología y ahora un proveedor de servicios TIC integrado mundialmente, a desarrollarse más como negocio, y que pudieran ayudar eficazmente a crear soluciones innovadoras y a medida para los preocupantes problemas que se daban en los mercados emergentes.

Con todo ello, Palmisano anunció en 2008 el comienzo de un programa que cumpliría todos esos requisitos. El Corporate Service Corps (CSC) de IBM se lanzó inicialmente como parte de la cartera de Responsabilidad Social Corporativa: una serie de programas que ayudasen a los empleados de IBM a convertirse en profesionales con visión global, profesionales del siglo XXI.⁷ El objetivo principal del CSC era desarrollar las dotes de liderazgo de los empleados de IBM a la vez que se potenciaba su experiencia en el desarrollo local. Por ello, el CSC, fundado por la Fundación IBM, se estableció en la interfaz de desarrollo de empleados y Responsabilidad Social Corporativa. Así, los empleados de IBM con alto rendimiento serían destinados a tareas de desarrollo comunitario en mercados emergentes, pero durante ese período seguirían percibiendo su salario.

Los participantes en el CSC eran seleccionados, mediante concurso internacional, de entre un numeroso grupo de trabajadores con talento sobresaliente. De esta forma, IBM destinaba empleados de alto nivel para trabajar en tareas de desarrollo comunitario en mercados emergentes. CSC no era puramente altruista, sino que pretendía mejorar la capacidad de liderazgo de los participantes y, a su vez pretendía dotar a sus profesionales de visión global y conocimiento profundo de la dinámica de los mercados emergentes.⁸

Con este objetivo de trasfondo, IBM decidió trabajar con organizaciones del sector de la cooperación al desarrollo que pudieran otorgar esa puerta de conocimiento sobre los mercados de zonas en desarrollo y, para ello, abrió una convocatoria. En 2012, IBM colaboraba con CDC Development Solutions (Estados Unidos); Australian

Business Volunteers (Australia); y DOT (Canadá). Estas organizaciones se encargaban de encontrar socios y proyectos en zonas en desarrollo en los que hubiese necesidades técnicas que los profesionales de IBM pudieran solventar. Así, desde un enfoque de ‘socios’, las ONG identificadas complementarían el conocimiento empresarial de IBM con conocimientos sobre desarrollo, y facilitarían una profunda visión de los mercados y las redes locales.

D. RESULTADOS. EMBAJADORES DE IBM A TRAVÉS DE CORPORATE SERVICE CORPS

Los participantes en el CSC dividían en equipos de entre seis y doce personas y, tras completar una fase preparatoria de tres meses, eran enviados a uno de los 20 países en desarrollo o emergentes priorizados. Con ello, los equipos de voluntarios habrían de estar cerca de seis meses en el CSC; tiempo suficiente para profundizar en el contexto y conocer las necesidades de los potenciales socios y clientes de la empresa. Así, los voluntarios dedicarían dos meses y medio de preparación; un mes en el país destino y otros dos meses y medio de vuelta en IBM, para concluir los proyectos y tutelar a otros equipos que serían enviados a la misma localidad de destino o a otras.⁹ Así, los voluntarios trabajarían en iniciativas de desarrollo comunitario de diversa índole, como puede ser el desarrollo económico local, el fomento del emprendimiento y la educación, entre otras cuestiones.

Desde su lanzamiento oficial en 2008 y hasta septiembre de 2011, el CSC había movilizado a cerca de 1.200 empleados de IBM de unos 50 países diferentes. Por su alto potencial para integrar empleados en las comunidades y conocer los contextos en desarrollo de primera mano, el CSC se había convertido en la piedra angular de la estrategia Planeta Inteligente de IBM.

3 Factores de éxito

1. Larga duración del voluntariado. La colaboración se realiza durante un periodo amplio, lo que permite el desempeño de un trabajo mucho más sustancial que el que se puede realizar en estancias cortas. Asimismo, la empresa ofrece un importante espacio previo para la inmersión en el proyecto en el que el voluntario va a colaborar, y un espacio posterior para cerrar completamente la colaboración y entregar el relevo a sus compañeros, futuros voluntarios.

2. Conocer a través de los que conocen. Uno de los objetivos de CSC es, en alineación con la estrategia Planeta inteligente, conocer a fondo los potenciales mercados en desarrollo. Para ello, IBM se alía con entidades expertas en cooperación al desarrollo, con una larga trayectoria en dichas zonas y un profundo conocimiento de su población.

3. Retorno de la inversión realizada en los voluntarios. Ciertamente, las iniciativas de VC para el Desarrollo requieren de una alta inversión por persona (costes del viaje, dietas, tiempo de trabajo, etc.). En el caso de IBM, la inversión es altamente rentabilizada ya que, al regreso del voluntario, se extrae el conocimiento que éste ha adquirido. De esta forma, los empleados han de proyectar su experiencia personal para el beneficio de IBM en general.

7 <http://www.ibm.com/ibm100/us/en/icons/corporateservicecorps/>

8 <http://www.ibm.com/ibm100/us/en/icons/corporateservicecorps/>

9 https://www-304.ibm.com/connections/blogs/ibmireland/entry/ibm_announced_that_it_has_deployed_its_100th_team_and_its_1000th_employee_to_africa_as_part_of_its_corporate_services_corp_programme?lang=en_us

Carrefour

A. LA EMPRESA CARREFOUR. UN GIGANTE DE LA DISTRIBUCIÓN A GRANDES RASGOS

En 2006, el grupo Carrefour era el distribuidor más grande de Europa y el segundo más grande del mundo, vendiendo a 25 millones de clientes cada día. Sus 12.547 tiendas (las cuales estaban directamente gestionadas por el grupo o bajo acuerdos de franquicia) se encontraban localizadas en 29 países, abarcando cuatro formatos principales de tienda - hipermercados, supermercados, supermercados maxidescuento y tiendas de proximidad - además del modelo cash and carry (venta mayorista en régimen de autoservicio) y el comercio electrónico.

En España, Carrefour canalizaba su acción social a través de la Fundación Solidaridad Carrefour. Ésta trataba de contribuir a la estrategia de la compañía apoyando en los esfuerzos del grupo para contribuir a acciones de ayuda humanitaria y lucha contra la exclusión social. Así, sus prioridades se centraban en: (1) mejorar el desarrollo socio-económico en el contexto social de la compañía; (2) aumentar la calidad de vida de las personas y proteger el medioambiente; y (3) promover un cambio de actitud y valores de manera que se produjese un crecimiento generalizado en el compromiso hacia la sociedad.

Vinculado con estas prioridades, nacería en el seno de la Fundación Solidaridad Carrefour su iniciativa estrella: Comercio Solidario.

B. ANTECEDENTES DEL VC. 'PROFESIONALES PARA EL DESARROLLO'

Por aquel entonces, Fundación Solidaridad Carrefour se incorporó al programa de VC para el Desarrollo de la ONG Fundación CODESPA: 'Profesionales para el Desarrollo'¹⁰. Por aquel entonces, CODESPA, dedicada a la cooperación al desarrollo, ya trabajaba en Ecuador, y comenzó a solicitar voluntarios de empresas que pudieran ofrecer empleados con perfiles muy concretos y técnicos relacionados con el mundo de la comercialización de productos alimenticios. La finalidad era apoyar a pequeños productores en situación de pobreza en la zona andina de Ecuador, a través de formación en cuestiones específicas de

distribución, marketing, control de gestión o contabilidad básica, entre otras.

Tras unas primeras experiencias muy positivas, tanto Carrefour como sus voluntarios fueron incrementando su compromiso con la causa y con la ONG. Los vínculos se comenzaron a estrechar y esto sirvió para que la compañía conociera con más profundidad el ámbito de la cooperación para el desarrollo y el enfoque con el que CODESPA abordaba la reducción de pobreza.

De esta forma, se estableció una colaboración constante a través del programa y, tras varios años de experiencias reiteradas, la relación evolucionó a un nivel de colaboración de socios. En este camino se fueron poniendo las primeras piedras del proyecto 'Comercio Solidario'.

C. EVOLUCIÓN HACIA LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO. CADENAS DE VALOR INCLUSIVAS PARA ATENDER UN NUEVO MERCADO

'Comercio Solidario' nació en marzo de 2005. Un viaje a Ecuador del anterior director general de la Fundación Solidaridad Carrefour, Guillermo de Rueda, bastó para confirmar que en los proyectos de CODESPA había un gran potencial para plantear a Carrefour una vinculación empresarial.

En la zona andina de Ecuador, CODESPA trabajaba con las comercializadoras que compraban productos como quinoa, maíz chulpi o frejol a pequeños agricultores de escasos recursos y les facilitan a su vez el acceso a centros de acopio, lugares donde pudieran almacenar su producción. Con apoyo de los voluntarios de Carrefour, los productores y los gestores de las comercializadoras recibirían asesoría y formación sobre almacenaje, empaque y sistemas y criterios de calidad internacional.

Comprobando que ya existía este sistema de distribución, CODESPA y Carrefour observaron que había un creciente mercado de inmigrantes ecuatorianos en España. Éstos consumían los llamados 'productos nostálgicos': productos importados, típicos de sus zonas de origen y que no se producían en España. Conjugaron estas dos realidades y decidieron establecer un lazo entre las comercializadoras que trabajaban con pequeños productores en Ecuador y la propia empresa Carrefour. Este nexo se materializaría en el proyecto 'Comercio Solidario'.

El carácter especial de 'Comercio Solidario' es que la intención era "hacer del producto social un producto competitivo", tal y como afirmaba Guillermo de Rueda. De hecho, los productos no se vendían a un precio más elevado que el de la competencia, ni tampoco gozaban de un espacio especial dentro de la superficie de ventas, sino que se situaban junto al resto de 'productos nostálgicos'

¹⁰ Este caso de éxito está recogida en la publicación Business and Poverty, previamente mencionada, y surge de la participación de la empresa en el programa de Voluntariado Corporativo de CODESPA llamado 'Profesionales para el Desarrollo' que cuenta ya con más de 10 años de vida.



de importación. La clave era mejorar la cadena de distribución de tal manera que los campesinos se beneficiaran y se consiguió que los mismos vendieran a un precio superior al que recibían de otros canales.

Así, gracias a las acciones de los voluntarios y el trabajo de CODESPA en Ecuador, se trabajaría para crear y fortalecer una cadena de valor inclusiva en la que pequeños agricultores en situación de pobreza tuvieran la posibilidad de exportar y comerciar productos con potencial de atender nuevos mercados de interés para una multinacional como Carrefour.

D. RESULTADOS. COMERCIO SOLIDARIO EN LOS ESTANTES DE CARREFOUR

Los encargos comenzaron en junio de 2006 y hasta 2008 se habían realizado nueve envíos. En menos de dos años las ventas ascendieron a 150.000 euros. El modelo de crecimiento, en ese momento incipiente, tenía el potencial de llegar a más de 2.500 familias, lo que significa entre 9.000 y 10.000 personas.

“Para las comercializadoras solidarias este proyecto supone una ventana al mundo, con las exigencias que ello conlleva”, afirmaba de Rueda. Y es que desde Carrefour no se aspiraba monopolizar el sistema creado, sino que se pretendía consolidar el modelo para que los pequeños proveedores no fueran dependientes. Se buscaba, en palabras de De Rueda, “un modelo de trabajo reproducible, asimilable a otro tipo de productos y de empresas”.

El carácter especial de ‘Comercio Solidario’ es que no se trataba de un proyecto de comercio justo, sino que la intención era “hacer del producto social un producto competitivo”. Para voluntarios, empresa y ONG, este proyecto social supuso por tanto mucho más que una iniciativa de acción social: se logró cambiar el concepto de los productos sociales y se demostró que, si se fortalecen los sistemas, se podían lograr productos competitivos. “Por definición, el producto social no era competitivo, pero con proyectos como este se demuestra que, con un pequeño impulso, se puede conseguir un gran avance para los colectivos rurales desfavorecidos” aseveraba De Rueda, quien consideraba que el modelo de negocio que habían logrado era aplicable a otras iniciativas de desarrollo.

3 Factores de éxito

1. Colaboración estrecha entre empresa y ONG. La empresa estrechó sus lazos de colaboración con la ONG. Supo reconocer el conocimiento de ésta sobre intervención social en contextos en desarrollo y se dejó asesorar por sus profesionales desde un enfoque de socios colaboradores.

2. Contribución desde las habilidades y conocimientos profesionales. Las tareas que la ONG designaba para la acción de los empleados voluntarios encajaban perfectamente con sus áreas de conocimiento y experiencia.

3. Implicación de la dirección. Fue fundamental sensibilizar a un mando que tenía capacidad de propuesta dentro de la empresa. La intervención directa del director de la Fundación Solidaridad Carrefour fue clave para que el resto de la empresa visualizara el potencial de vincularse a una cadena de suministro inclusiva y se involucrara en ‘Comercio Solidario’.

Conclusiones y d en el VC para el I

INTRODUCCIÓN

El Voluntariado Corporativo (VC) para el Desarrollo es todavía un fenómeno relativamente nuevo. Esto supone incertidumbres y que haya un gran número, quizás la mayoría, de empresas que desconozcan el potencial de estas iniciativas. Supone también que hay todavía mucho por aprender, desarrollar y compartir.

En los siguientes años se prevén muchos desafíos. Uno fundamental, mencionado en varios de los ensayos en las secciones previas, es la medición del impacto de los programas de VC para el Desarrollo. A través de una colaboración pro-bono, The Boston Consulting Group (BCG) abordó este desafío con Fundación CODESPA. El ensayo 'Una contribución tangible a la sociedad. Medir el VC para el Desarrollo' de José Manuel Fernández Bosch, presenta el por qué de la importancia de la medición y cómo desde BCG se enfocó

la investigación y desarrollo de una herramienta para la medición de impacto del VC para el Desarrollo.

Cómo se afronte el futuro, dependerá en gran parte de cómo sean los líderes del futuro. En este sentido, las escuelas de negocios tienen un papel clave en la formación de líderes. Pero además, tienen una responsabilidad y oportunidad para orientar e inspirar. En el ensayo '¿De qué pasta estarán hechos los líderes del futuro?', Joan Fontrodona, profesor de ética empresarial en IESE Business School, analiza cómo las escuelas de negocios se tienen que adaptar y evolucionar para adoptar e incorporar modelos de aprendizaje más dinámicos, siendo el VC una herramienta muy útil al respecto. Además, el VC para el Desarrollo añade, a los beneficios de formación de liderazgo, el componente de internacionalización y aumenta el grado de necesidad de adaptación a contextos diversos y el nivel de coordinación y planificación requerido.

Desafíos Desarrollo

PARTE 3

Desde la experiencia de Fundación KPMG, Pedro León y Francia, provee a través de una entrevista su visión sobre los retos y oportunidades de la evaluación y medición de los programas de VC para el Desarrollo, y cómo se puede demostrar el retorno de estos programas en las personas, el negocio y la sociedad en conjunto. León y Francia cuenta cómo el futuro, y gran reto, reside en profundizar en nuevos modelos de relación entre las empresas y las ONG, en realizar acciones integrales y trabajar en red.

A ese futuro se llega, por tanto, buscando ese potencial y yendo más allá de lo que el voluntariado como actividad individual del empleado o aislada de la empresa puede lograr. Y para ello, Bea Boccalandro explica en el ensayo 'Un fin productivo del VC. Avanzar hacia la implicación del empleado en la comunidad que maximiza el impacto', la necesidad de adoptar un nuevo enfoque en el que se pasa del tradicional VC a lo que la autora denomina

'implicación del empleado en la comunidad que maximiza el impacto'. En esta modalidad, la implicación del empleado aprovecha las capacidades de la empresa y otros activos para optimizar tanto la calidad como la cantidad de los servicios que los empleados prestan a causas sociales, maximizando así tanto el impacto social como el empresarial.

Para concluir, Fundación CODESPA expone en su ensayo 'Impacto 360 : la experiencia de CODESPA', el detalle del potencial que los programas de VC para el Desarrollo tienen cuando se abordan adecuadamente. Así, se plantea una revisión sobre los elementos que más inciden en que dicho impacto se maximice, y se analizan las claves para potenciarlo en los stakeholders que más directamente se ven beneficiados por el VC para el Desarrollo: los empleados, la empresa y la ONG y su causa social.

JOSÉ MANUEL FERNÁNDEZ BOSCH | EX-SOCIO DE THE BOSTON CONSULTING GROUP

Una contribución tangible a la sociedad

Medir el Voluntariado Corporativo para el Desarrollo

The Boston Consulting Group (BCG) es una de las primeras y más prestigiosas consultoras a nivel internacional. La responsabilidad social forma parte también de su cultura corporativa. De este modo, desde sus oficinas de Madrid y Barcelona están involucradas en una gran variedad de iniciativas que van desde el voluntariado, la financiación de proyectos sociales o la realización de proyectos “pro-bono”.

Precisamente, José Manuel Fernández Bosch, ex-socio de BCG, colaboró a través de un pro-bono con CODESPA y dirigió un equipo de consultores especializados para realizar una investigación y desarrollar una herramienta que pudiera medir los logros e impactos de los programas de Voluntariado Corporativo (VC) para el Desarrollo.

RESUMEN

Del mismo modo que para las empresas la medición es clave, también lo es para las ONG, cuya profesionalización, así como su deseo de responder y demostrar el impacto de su trabajo ante la sociedad, es cada vez mayor. Aún así, la medición del impacto sigue siendo un reto para la gran

mayoría de programas de voluntariado corporativo (VC) para el Desarrollo.

Partiendo del papel clave de la medición, y de los beneficios que conlleva tanto para empresas como ONG, el siguiente ensayo presenta las bases y beneficios de la aplicación de herramientas de medición en general, y de una herramienta de medición de impacto en particular: la desarrollada por BCG y Fundación CODESPA en una colaboración pro-bono de BCG.

El ensayo de Fernández Bosch aborda el por qué del enfoque que se adoptó en el desarrollo de dicha herramienta y presenta sus pilares y estructura básica, explicando que se trata de una herramienta pensada y estructurada para facilitar la medición de impacto de los programas de VC para el Desarrollo de Fundación CODESPA, pero también de toda empresa y ONG que busque maximizar los beneficios de este tipo de programas de voluntariado.



JOSÉ MANUEL FERNÁNDEZ BOSCH

Dentro de las iniciativas de implicación con la comunidad, el Voluntariado Corporativo se considera como una de las actividades para comprometerse con la comunidad más fáciles de poner en práctica, junto con el altruismo básico.

ONG y empresas

La medición es una de las herramientas esenciales en el mundo empresarial. Al fijar objetivos, pautas y marcos temporales cuantificables, las empresas pueden centrar sus esfuerzos en lograr resultados tangibles, por ejemplo, elaborando previsiones fiables y ajustándolas si se quedan cortas. Tradicionalmente, los mecanismos para comunicar información suelen estar presentes en todas las áreas operativas de una empresa y también deberían estarlo en un área relativamente nueva, que en un principio es difícil de cuantificar pero muy atractiva: la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

Las empresas, tanto pequeñas, como medianas o grandes, prestan cada vez mayor atención a la contribución social y amplían las formas de realizarla. Contribuyen a la comunidad con sus propios recursos, especialmente con su capital humano, llevándolo donde más pueda ayudar. Sin embargo, también exigen algunos requisitos para las ONG con las que trabajan. Requieren que se establezca un sistema de medición transparente para comprobar la repercusión real de sus esfuerzos y el éxito de los proyectos en los que trabajan.

Las ONG también se imponen a sí mismas algunas exigencias. Continuamente aumentan la profesionalidad de su personal e instauran un modelo de gestión bien estructurado. Intentan crear valor para las partes interesadas y para la sociedad en un sentido más amplio gracias a su rendimiento, y quieren mostrarles los resultados.

Medir los resultados de los programas de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo

Tal y como se expone en este libro, a pesar de que el Voluntariado Corporativo (VC) para el Desarrollo es una aportación altruista a la comunidad, también es beneficioso para la empresa y gran parte de ese beneficio se concreta en satisfacción y compromiso del empleado. Asimismo, puede mejorar la imagen corporativa y ayudar a la empresa a retener o atraer talento. En el contexto de VC para el Desarrollo, los aspectos más interesantes de medir serían:

- a) la repercusión en la comunidad con la que se trabaja, y
- b) la satisfacción del empleado.

ANÁLISIS DE UN PROGRAMA DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO PARA EL DESARROLLO

Al analizar un programa de VC para el Desarrollo con estos dos pilares en mente, Fundación CODESPA deseaba definir un sistema de medición que proporcionase a sus socios y a otras empresas una herramienta destinada a evaluar el rendimiento de este tipo de programas y diseñar el proceso completo.

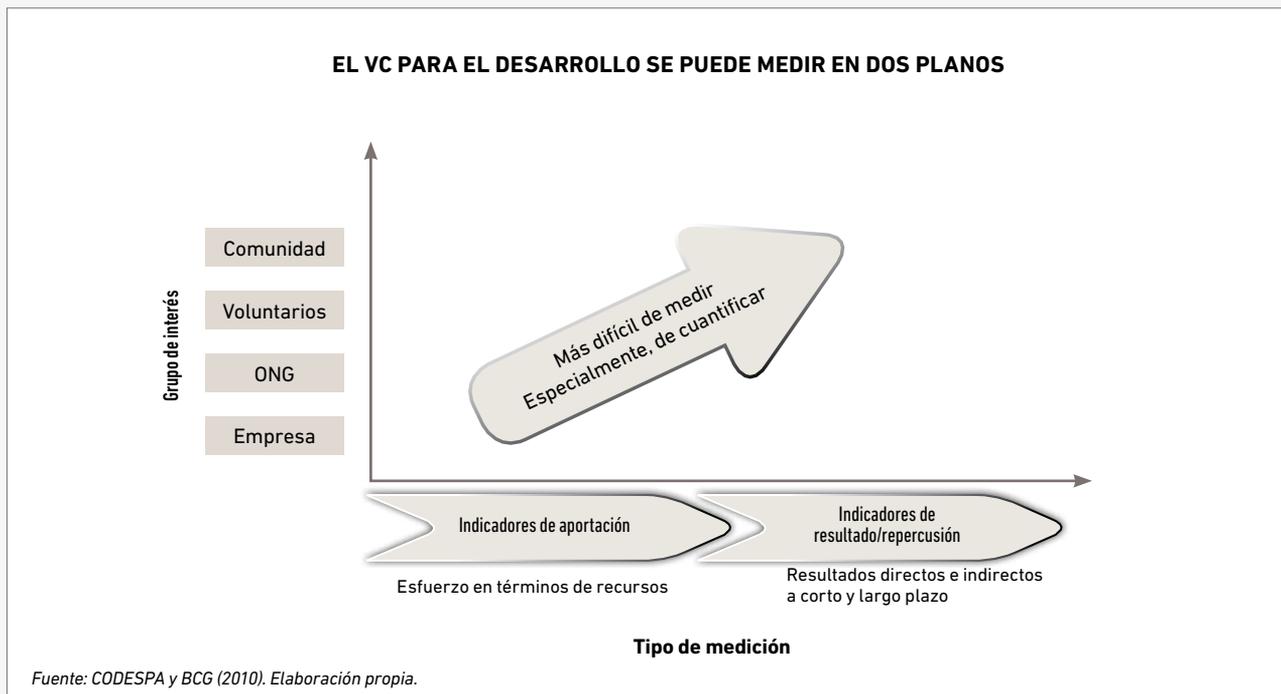
Para dicho fin, CODESPA y The Boston Consulting Group (BCG) trabajaron en una colaboración gratuita (pro-bono) para analizar programas de VC para el Desarrollo y crear una herramienta de medición que hiciera un seguimiento de iniciativas de VC para el Desarrollo.

CODESPA ha incluido un sistema de medición en su VC para el Desarrollo para confirmar los beneficios de los proyectos de desarrollo y los empleados participantes, y ha desarrollado un proceso estructurado y normalizado que sirve de base para realizar la medición.

Lo que se puede medir es lo que se lleva a cabo.

Al poder realizar un seguimiento, las empresas se asegurarían de detectar los beneficios (o los escollos) del VC para el Desarrollo, y así podrían comunicarlos (o superarlos).

En este punto, entran en juego dos dimensiones distintas: la medición del grupo de interés (empresa, voluntario o comunidad) y los indicadores de aportación y resultado, tal y como se muestra en la siguiente imagen.



A las empresas les resulta más fácil medir la aportación partiendo de los recursos que han asignado y los beneficiarios. La empresa comprueba el número de voluntarios que envía a la comunidad beneficiaria, por ejemplo, y cuantifica cuánto le cuesta exactamente esa aportación. El resultado, no obstante, es más difícil de medir y tiende a ser más cualitativo, con datos que se recogen mediante encuestas. Sin embargo, existen aspectos cuantitativos en el resultado, como porcentaje de objetivos específicos logrados tras la intervención del voluntario, que también se pueden medir.

Pfizer puede escogerse como ejemplo ilustrador de una empresa con un programa de VC para el Desarrollo que tenía por objetivo controlar más de cerca su implicación. En 2003, Pfizer lanzó el programa Global Health Fellows para dar respuesta a la crisis del SIDA. Alrededor de 50 voluntarios al año trabajaron durante períodos de entre tres y cinco meses en países en vías de desarrollo para ayudar en sus proyectos sanitarios. Tenían dos metas: mejorar la gestión de la cadena de suministro de medicamentos y, a la larga, abrir nuevos mercados para la empresa. El programa se integró por completo en las áreas de Recursos Humanos y Desarrollo de Talento.

Su herramienta de medición incluía datos cualitativos que se basaban en entrevistas a los voluntarios y a la ONG. Después, se creó un índice de proyecto en Excel. Este tenía pros y contras. Entre las ventajas, destacaba que era gratuito y disponible de inmediato; entre las desventajas, no era cuantitativo ni aplicable a todos los participantes del programa.

UNA HERRAMIENTA DE MEDICIÓN DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO PARA EL DESARROLLO

Para ser exhaustiva, una herramienta de medición de VC para el Desarrollo debe tener en cuenta a todas las partes interesadas y cubrir tanto la aportación como el resultado. El eficaz sistema de valoración que crearon BCG y CODESPA se sostenía sobre dos pilares fundamentales. El proceso completo debía estar bien estructurado, con metas bien definidas y responsabilidades asignadas de forma adecuada, y requería una herramienta de valoración que sopesara los resultados del proyecto y mejorara para el futuro.

La herramienta final que BCG y CODESPA crearon mide el impacto del proceso, cómo funciona el proceso y el rendimiento de los voluntarios.

- Esta nueva herramienta tiene en cuenta la *repercusión del proyecto*. Si la finalidad del proyecto fuera construir una serie de hospitales, la herramienta comprobaría cuántos hospitales se construyeron en el plazo establecido, si se mantuvo el presupuesto fijado, etc. Toda esta información se puede cuantificar pero también se pueden recabar datos más cualitativos utilizando cuestionarios para las partes interesadas, donde puedan valorar el efecto que tuvo el proyecto, el rendimiento de los voluntarios y aportar comentarios sinceros.
- Después, la herramienta examina *cómo ha funcionado el proceso*. Aquí se centra en comprobar qué

les ha parecido a los participantes el funcionamiento del programa y estos deben dar una puntuación en una escala gradual. De esta manera, se pueden detectar áreas que suelen recibir malas puntuaciones y solucionarlo. A modo de ejemplo, si el apoyo de un socio local se valorara como inadecuado, CODESPA podría activar una mayor comunicación con las personas que están en el terreno. La herramienta también presta atención a las buenas prácticas en lo que a los procesos se refiere. Si los voluntarios destacan de forma generalizada lo satisfechos que están con su participación en el programa, esto puede utilizarse para mostrar que el VC para el Desarrollo aumenta la satisfacción del empleado.

- En cuanto al *rendimiento de los voluntarios*, el tercer bloque, el objetivo es fomentar el compromiso y la profesionalidad y, a la vez, proporcionar a la empresa herramientas útiles de gestión de Recursos Humanos. Se solicita al socio local que envíe sus comentarios a las personas de la empresa que trabajan con él, también utilizando una valoración de escala gradual. Incluso aunque algunos de los aspectos cuantitativos del programa no se alcanzan, la empresa necesita saber si enviar a su empleado fue beneficioso para las personas del socio local en términos de transferencia de conocimientos y relación. Lo que los voluntarios aprenden se mide de igual manera que los objetivos que logran. Este dato puede incluirse después en los informes generales de Recursos Humanos de la empresa.

El sistema de medición se nutre de encuestas y, hasta ahora, CODESPA dirige y controla el proceso completo garantizando que los datos se recojan antes y después del proyecto, y mediante el posterior análisis de dichos datos.

La evaluación tiene tres partes principales: recogida de datos, cumplimentación y tratamiento de datos, y debate y entrega de resultados. Para recabar información para la herramienta, BCG diseñó cuestionarios que todas las partes interesadas debían rellenar.

Los datos recogidos se incluyen en una base de datos que CODESPA gestiona. Tras el análisis, los resultados se resumen en breves informes que se contrastan con los objetivos y con los indicadores clave de rendimiento. Estos documentos ofrecen una visión general del proyecto (quién, qué, dónde y cuándo) y muestran los principales indicadores.

Posteriormente, la información se pone a disposición de todas las partes y se celebran reuniones para debatir los resultados. De este modo, la directiva de la empresa cuenta con información normalizada sobre el historial del VC para el Desarrollo. Se ofrecen los comentarios de los voluntarios y una visión panorámica del proceso a todas las partes interesadas.

CINCO TIPOS DE CUESTIONARIOS COMO BASE PARA EL SISTEMA DE VALORACIÓN

		¿Quién evalúa?			
		Voluntario	Empresa	Codespa	Comunidad
¿Qué evalúan?	Repercusión del proyecto en la comunidad				
	Repercusión en el voluntario				
	Repercusión en la empresa				
	Repercusión en Codespa				
	Opinión sobre el proceso				
	Rendimiento del voluntario				

Fuente: CODESPA y BCG (2010). Elaboración propia.

Beneficios de medir los programas de VC para el Desarrollo

Este proceso tiene muchas ventajas. La más inmediata es que permite a la empresa aislar rápidamente y comparar las mejores prácticas con todos los demás programas de VC para el Desarrollo. A una escala cualitativa más amplia, es integrador y se centra en cada una de las partes interesadas para obtener el máximo número de datos y los resultados más objetivos posibles. A nivel técnico, resulta muy fácil de poner en práctica y de entender.

La ventaja más considerable de medir y hacer un seguimiento de los programas de VC para el Desarrollo podría ser la posibilidad que ofrece de que el programa muestre el valor y la inversión respectiva (tiempo, recursos, etc.) para los participantes y otras partes interesadas.

Desde BCG, recomendamos a las empresas que pongan en marcha herramientas simples y normalizadas, como la descrita anteriormente, para asegurarse de que sus iniciativas de VC para el Desarrollo tengan los beneficios esperados para todas las partes interesadas.

Los efectos positivos del VC quedan demostrados por el elevado número de empresas que participan. Las empresas están conectando con sus empleados a un nivel más personal, devolviendo a la sociedad directamente lo que reciben de ella de un modo muy humano e incorporando este proceso en su ADN. Esperamos que esta herramienta ayude a CODESPA en todas sus colaboraciones futuras con proyectos comunitarios. Sentimos que, de hecho, ayudará no solo a CODESPA, sino a otras empresas y ONG a la hora de decidir crear relaciones mutuamente beneficiosas de VC para el Desarrollo.

JOAN FONTRODONA FELIP | PROFESOR DE ÉTICA EMPRESARIAL EN IESE BUSINESS SCHOOL

¿De qué pasta estarán hechos los líderes del futuro?

El voluntariado en las escuelas de negocio como herramienta para crear líderes empresariales con visión social

Joan Fontrodona Felip es profesor y presidente de Ética Empresarial y director Académico del Center for Business Ethics de la escuela de negocios IESE. Tiene un doctorado en Filosofía y una maestría en Administración.

El Center for Business Ethics (Bentley College), Harvard Business School. Es presidente de Ética, Economía y Dirección (rama española de European Business Ethics Network), y miembro del comité ejecutivo de la asociación de entidades españolas adheridas al Pacto Mundial de las Naciones Unidas. También es miembro del consejo académico de la Academia Europea de Negocios en la Sociedad (EABIS).

RESUMEN

El siguiente ensayo trata de aportar un análisis sobre el potencial de formar a los estudiantes de las escuelas de negocio no sólo aquellos aspectos ubicados en la parte más financiera y económica de las empresas, sino también mostrarles la parte social y humana que existen en la gestión de los negocios.

De esta forma, Fontrodona motiva a la integración del voluntariado en las escuelas de negocio como una forma muy directa y tangible para promover cambios y transformación personal en los alumnos de las escuelas de negocio, cuestión que indiscutiblemente repercutirá en cómo estos futuros líderes de empresas gestionarán sus negocios.



JOAN FONTRODONA FELIP

Hoy en día se espera de los directivos no sólo que tengan competencias profesionales, sino también que tengan en consideración las cuestiones relacionadas con la Responsabilidad Social Corporativa.

La función social de las escuelas de negocios consiste en formar a las personas que gestionan las empresas y organizaciones. En un entorno cada vez más complejo, llegar a ser expertos en el arte de la gestión y cultivar las capacidades que dan lugar a un rendimiento profesional superior es algo más que una necesidad personal: se trata de una obligación social. La misión en IESE Business School refleja esta dimensión social de forma muy clara cuando se afirma que “el IESE está comprometido con el desarrollo de líderes que aspiran a imprimir una huella profunda, positiva y duradera en las personas, en las empresas y en la sociedad gracias a su profesionalidad, integridad y espíritu de servicio”.

El ‘otro’ enfoque de gestión

Hoy en día se espera de los directivos no sólo que tengan competencias profesionales, sino también que tengan en consideración las cuestiones relacionadas con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Cada vez se presta más atención a los efectos de la actividad empresarial, y la sociedad civil está más sensibilizada con esta cuestión. En consecuencia, las empresas han comenzado a darse cuenta de que su responsabilidad no consiste meramente en generar valor económico a través de su actividad, sino que se extiende a muchas otras dimensiones, incluidas las cuestiones sociales, éticas y medioambientales.

Las escuelas de negocios han reaccionado a este nuevo entorno con la ampliación de sus programas de estudio a fin de incluir materias que ayuden a los alumnos a ser más sensibles y estar más preparados para hacer frente a cuestiones relacionadas con el entorno jurídico y social de la actividad empresarial. En algunos casos, la demanda de estas nuevas materias proviene de los propios alumnos y, para algunos alumnos, incluso puede ser un factor importante en la elección de la escuela en la que quieren formarse.

La visión de la gestión como una disciplina científica o técnica ha sido reemplazada por una idea mucho más dinámica y más flexible de lo que significa gestionar una organización. Las competencias de gestión “tangibles” o basadas en el uso de técnicas a menudo muy complejas, han dado paso en la actualidad a competencias más “intangibles”, relacionadas con la adquisición y mejora de habilidades sociales tales como la comunicación; el trabajo en equipo y la gestión de conflictos; y la sensibilidad hacia los valores y principios que guían la actuación humana. Por este motivo, hoy en día, se considera que la gestión es más un arte que una ciencia y se habla de ella como una profesión, haciendo hincapié en su carácter práctico, basado en las habilidades.

De acuerdo con este punto de vista de la gestión, los métodos más apropiados para la formación en esta materia tendrán un carácter eminentemente activo. La formación en materia de gestión no es sólo una cuestión de transmisión de conocimiento, donde el profesor adopta el papel principal y los alumnos simplemente tienen que prestar atención y memorizar. Se trata más bien de conseguir que los alumnos adquieran práctica y destreza para abordar problemas no estructurados e imprevistos, datos confusos e incompletos donde lo importante no es sólo *lo que los alumnos aprenden*, sino *el modo en que lo aprenden*¹. En los métodos de aprendizaje activos son los alumnos los que desempeñan el papel principal, ya que son ellos quienes, con la orientación y el apoyo de sus profesores, deben evaluar sus propias fortalezas y debilidades, y descubrir en qué competencias necesitan mejorar. En éstos, la propia experiencia de los participantes es un ingrediente esencial¹.

‘Aprendizaje-servicio’ a través del voluntariado

Basándonos en todas estas consideraciones, resulta evidente que los proyectos de voluntariado en las escuelas de negocios encajan perfectamente con las necesidades y objetivos de todas las partes involucradas. Pueden ser también una buena oportunidad de aprendizaje para quienes toman parte en ellos, ya que tienen un contenido social, requieren una participación activa, proporcionan experiencia práctica y facilitan la adquisición de determinadas competencias sociales y éticas que contribuyen a la formación completa de los alumnos.

Por esta razón, las actividades de voluntariado o ‘aprendizaje-servicio’¹ están cada vez más reconocidas como parte legítima de la formación empresarial². El aprendizaje-servicio se define como un método por el cual los alumnos aprenden y se desarrollan mediante la participación activa en un servicio detalladamente organizado que se lleva a cabo en las comunidades y satisface las necesidades de éstas; se coordina con escuelas de primaria, de secundaria, con instituciones de educación superior, o con programas de servicio comunitario y con la comunidad; ayuda a fomentar la responsabilidad cívica; se integra y refuerza el programa académico de los alumnos, o los elementos de formación del programa de

1 Zlotkowski, Edward, 1996: Opportunity for All: Linking Service-Learning and Business Education, *Journal of Business Ethics*, 15 (1) 5-19.

2 Wittmer, Dennis P., 2004: Business and Community: Integrating Service Learning in Graduate Business Education, *Journal of Business Ethics*, 51 (4) 359-371.

servicio comunitario en el que se inscriben los participantes; y proporciona tiempo estructurado para que los alumnos o participantes reflexionen sobre la experiencia de servicio³.

Impulsores de voluntariado del alumnado

Por lo que respecta a los participantes, un programa de voluntariado gira en torno a tres componentes. El primero de ellos es una mayor concienciación sobre los problemas sociales como consecuencia de la interacción práctica con los participantes del proyecto. Los alumnos toman mayor conciencia de los tipos de necesidades y problemas a los que atienden las organizaciones sin ánimo de lucro y las instituciones del sector público y también de los retos desde el punto de vista de la financiación y dotación de personal, y se vuelven más conscientes de cómo las empresas pueden ser un asociado activo a la hora de abordar los problemas y necesidades comunitarios³.

El segundo es un componente más emocional, ligado a la oportunidad de auto-reflexión que está implícita en cualquier método de aprendizaje, especialmente en un método que suponga la participación activa por parte del alumno. “En algunos aspectos, este puede ser un aspecto más significativo y más duradero del aprendizaje. En términos generales, los alumnos siempre consideran que su servicio ha sido una experiencia significativa y conmovedora. Se profundizan la compasión y la empatía, se produce un sentimiento de valoración de las ventajas y habilidades propias, y un mayor sentido de compartir y ayudar”³.

En tercer lugar, ofrece la oportunidad de adquirir diversas competencias profesionales que serán útiles no sólo para lograr que el proyecto sea un éxito, sino también para la futura actividad profesional de los alumnos. Las competencias en cuestión van desde habilidades técnicas (que es poco probable que sean las más importantes) hasta habilidades “intangibles”, tales como el eficaz trabajo en equipo, la flexibilidad de interfuncional, las habilidades interpersonales y de comunicación y la sensibilidad multicultural, y actitudes éticas relativas al sentido de responsabilidad o el concepto de justicia, por ejemplo⁴.

Otro factor importante que se debe mencionar es por ejemplo que las empresas se muestran cada vez más inclinadas a decantarse por candidatos que reflejan concienciación e interés real por las cuestiones sociales. Por otro lado, los factores que impiden que este tipo de iniciativas tengan mayor repercusión por lo general tienen que ver

con la participación de las distintas partes⁴. Uno de ellos es el tiempo y el esfuerzo que se requiere por parte de los profesores y los alumnos; otro es la dificultad de convencer a algunos agentes de que acepten las intenciones y la participación de otras partes interesadas; otro es la dificultad de asegurar la continuidad a largo plazo del proyecto, desde el punto de vista del apoyo institucional, los recursos y la participación de alumnos y profesores en los programas futuros.

Doing Good and Doing Well (Hacer el Bien y Hacerlo Bien)

Hace unos años, los alumnos de MBA de la escuela de negocios IEASE decidieron por iniciativa propia organizar una conferencia académica sobre Responsabilidad Social Corporativa. El evento se ha repetido todos los años desde entonces. Hoy en día, la Conferencia Doing Good and Doing Well (Hacer el Bien y Hacerlo Bien) es la principal conferencia de Europa dirigida por alumnos sobre responsabilidad empresarial. Uno de los muchos méritos de este proyecto es que está organizado por los propios alumnos. A través del Club de Empresas Responsables, los alumnos de MBA -con el apoyo de los profesores en la medida en que lo solicitan- deciden el contenido, invitan a los oradores, recaudan los fondos, y hacen todo el trabajo administrativo de forma completamente voluntaria y junto con el programa de estudios de MBA. El equipo de organización está compuesto por alumnos de primer y segundo año, por lo que la experiencia se transmite de un año a otro.

Este ejemplo pone de manifiesto que, con gran diferencia, lo más importante en estos asuntos es la implicación personal y la voluntad de participar. Cuando las personas tienen ese compromiso básico, los demás obstáculos siempre se pueden superar.

3 National and Community Service Trust Act, 1993, citado por Wittmer, 2004, 360.

4 Kolenko, Thomas A.; Porter, Gayle; Wheatley, Walt; Colby, Marvella, 1996: A Critique of Service Learning Projects in Management Education: Pedagogical Foundations, Barriers, and Guidelines, *Journal of Business Ethics*, 15 (1) 133-142.

Aprendiendo de los que aprenden

El voluntariado en la empresa es un canal para la concienciación, la adquisición de capacidades y el compromiso público, por parte de las escuelas y sus alumnos, para la mejora de la sociedad. Cabe mencionar que, con frecuencia, son los alumnos los que toman la iniciativa, mostrando el camino a las escuelas. Su ejemplo y su motivación deben ser para nosotros un acicate que nos lleve a adoptar actuaciones más decididas y mostrar un compromiso más eficaz en este campo.

Por lo tanto, en una escuela de negocios se debe considerar que las actividades de voluntariado no sólo son una oportunidad para que los alumnos contribuyan a la mejora de la sociedad, sino que también forman parte del proceso de formación y, por tanto, se deben incluir entre los objetivos curriculares. Así consideradas, las actuaciones de voluntariado aportan valor a quienes toman parte en ellas y pueden ser el valor diferencial que distinga a las escuelas de negocios de otras iniciativas de voluntariado.

PEDRO LEÓN Y FRANCIA | DIRECTOR DE FUNDACIÓN KPMG ESPAÑA

Retos futuros: evaluación y medición del impacto de los programas de VC para el Desarrollo

Conversación con Pedro León y Francia

KPMG es una red global de firmas de servicios profesionales que ofrecen servicios de auditoría, fiscales y de asesoramiento financiero y de negocio. Con cerca de 138.000 profesionales que trabajan en 150 países, KPMG forma parte de las llamadas Big Four, las cuatro mayores empresas de este sector.

A través de la Fundación KPMG, la multinacional impulsa la Responsabilidad Social Corporativa y adquiere compromisos para contribuir a solventar los retos la sociedad, como son el desarrollo, la mejora del medio ambiente y la creación de un futuro empresarial sostenible.

De esta forma, la Fundación KPMG gestiona un programa de compromiso con la comunidad y de Voluntariado Corporativo para dedicar tiempo, recursos y esfuerzo en la puesta en marcha de proyectos que favorecen la educación, especialmente de personas desfavorecidas, la inclusión social, y el medio ambiente. Asimismo, el programa atiende proyectos de cooperación al desarrollo y ayuda humanitaria en situaciones de emergencia.

RESUMEN

Pedro León y Francia y Miguel Puigmitja nos recibieron en una agradable sala con impresionantes vistas de Madrid, en el piso 28 de Torre Europa, el rascacielos en el que KPMG tiene su sede en Madrid.

En un ambiente cómodo y de intercambio de ideas, Pedro de León y Francia, Director de la Fundación KPMG en España y apasionado de su trabajo, habló de su visión sobre los retos y oportunidades de la evaluación y medida en los programas de Voluntariado Corporativo (VC) para el Desarrollo.



PEDRO LEÓN Y FRANCIA

El reto es pasar de medir lo que damos, a evaluar lo que conseguimos. No se trata de medir el número de horas que se invierten o el número de profesionales que participan, que es un primer paso, pero no aporta mucho valor. El valor lo obtenemos si conseguimos evaluar qué hemos conseguido con la acción.

PREGUNTA: *Fundación KPMG lleva años gestionando su programa de VC, ¿cómo surgió la iniciativa? ¿Cuáles fueron las razones que llevaron a decidir que el VC era interesante para KPMG?*

P. LEÓN Y FRANCIA: Las empresas de servicios profesionales tenemos básicamente dos herramientas para articular nuestro compromiso con la comunidad. Una son los proyectos pro bono y otra el Voluntariado Corporativo (VC). Para nosotros, que no fabricamos nada tangible, la diferencia como firma la marcan nuestros profesionales. Por tanto, todo lo que sea mejorar a nuestros profesionales, y a eso ayuda el VC, y hacer que nuestros profesionales sean mejores dentro y fuera de la firma, nos parece una iniciativa muy potente dentro de nuestro compromiso con la sociedad. El VC es importante también porque es una de las vías por las que las empresas aportamos a la sociedad lo que sabemos hacer.

PREGUNTA: *De un modo más generalizado, ¿cómo definiría el estado del Voluntariado Corporativo entre las empresas europeas? ¿Cuál cree que son los actuales desafíos a los que se enfrentan estas iniciativas?*

P. LEÓN Y FRANCIA: A nivel general, incluso en las empresas que están más avanzadas, el reto actual es medir. En función del grado de desarrollo que tenga cada una nos encontraremos diferentes estadios en esta medición. El reto es medir el triple retorno que tienen las acciones de VC, que es el retorno social, el retorno en negocio y el retorno en nuestros profesionales. Cómo seamos capaces de medir esas tres dimensiones es lo que va a marcar la diferencia. El reto es pasar de medir lo que damos, a evaluar lo que conseguimos. No se trata de medir el número de horas que se invierten o el número de profesionales que participan, que es un primer paso, pero no aporta mucho valor. El valor lo obtenemos si conseguimos evaluar qué hemos conseguido con la acción.

PREGUNTA: *¿Por qué la medición de resultados y la evaluación del impacto de los programas de VC no es una práctica más extendida?*

P. LEÓN Y FRANCIA: Porque es difícil. Normalmente, si los gestores no tenemos una exigencia superior, cuando el Comité de Dirección se queda satisfecho con el informe tradicional de euros, horas, voluntarios y beneficiarios, la tentación es no continuar. Sin embargo, yo creo que dar un paso más es un reto que tenemos que afrontar. La innovación que tenemos que trasladar a los programas de VC es ser capaces de medir este retorno en la triple dimensión. Cuando después tenemos que reportar, tenemos

datos de euros gastados y horas invertidas pero no cuál ha sido el resultado y alcance del programa.

PREGUNTA: *¿Cómo convencer y mostrar las oportunidades que ofrece este nuevo modelo así como los beneficios que aportan los programas de VC para el Desarrollo?*

P. LEÓN Y FRANCIA: Con hechos. Ese es el reto de medir y de medir lo que aporta valor. Tenemos que llevar a los Comités Directivos indicadores que demuestren el retorno en las personas, en el negocio y en la sociedad en su conjunto.

Las personas que trabajan en programas de VC para el Desarrollo están más comprometidas con la firma, lo cual es un factor clave en su desempeño; también estas actuaciones son un elemento diferenciador en la captación de talento. Parte de nuestra propuesta de valor para los profesionales que queremos atraer son nuestras actuaciones de Responsabilidad Corporativa.

Y en el terreno puramente profesional, cada vez más nuestros clientes nos piden que a las propuestas de negocio añadamos un anexo sobre cuáles son nuestras políticas y actuaciones de Responsabilidad Corporativa, porque empieza a ser valorado como un elemento más, no digo el elemento decisorio, pero sí cada vez más relevante, en su toma de decisiones.

Esta tendencia está más asentada en el mundo anglosajón, y está llegando a España. En el momento en el que se generalice ya tendremos muy poco que demostrar, porque el impacto en el negocio nos lo marcarán directamente nuestros clientes.

Si miramos la curva de peticiones que KPMG ha tenido en los últimos años, es exponencial. Nos sucede a nosotros y les sucede también a empresas que comercializan productos sostenibles, con la etiqueta “eco”... Se empieza a constatar que hay una nueva sensibilidad en los consumidores y clientes y que, a igualdad de productos o servicios, se va a decantar por el que mejor gestione su RSC.

PREGUNTA: *Desde su experiencia, ¿qué información le interesa a los responsables y gestores de las iniciativas de Voluntariado Corporativo?*

P. LEÓN Y FRANCIA: A los gestores les debería interesar conocer el impacto transformador del proyecto (sacar de la pobreza a esta comunidad, escolarizar a un grupo de niños que han tenido un desarrollo que en otras circunstancias no se hubiese logrado, y seguir su evolución). Abrir el foco más allá de las cifras y ver si la acción es verdaderamente relevante y transformadora. Ese es el reto que debemos tener los gestores. Se da la paradoja de que hay muchos programas en los que se invierten muchos

recursos y esfuerzos, y su efecto transformador es cero. Debemos hacer una medición cualitativa del impacto conseguido, simplemente con las cifras básicas de beneficiarios y acciones no vamos a ver reflejado ese impacto.

PREGUNTA: *¿Qué requisitos básicos debe cumplir un programa de VC para que tenga un alto impacto?*

P. LEÓN Y FRANCIA: El qué hacer para que resulte un éxito está ligado de nuevo a la estrategia. Cuando definimos un programa de VC tenemos que tener claro el por qué. Tiene que haber un nexo directo entre ese programa y la estrategia de negocio y de RSC de la empresa. A partir de ahí, en el mismo momento de definición del programa con los socios del proyecto, debemos definir cuáles son los objetivos, y compartíroslos para alcanzar ese impacto relevante. Si no se hace un proyecto compartido entre la empresa y la ONG, no va a funcionar. Y si el proyecto se fuerza para que salga adelante sin que encaje en la estrategia de la empresa o sin que le encaje a la ONG, no va a funcionar. Si lo que vamos buscando es una única acción, puede que dé cierto resultado, pero si vamos buscando un socio para trabajar juntos, o se comparten las estrategias y objetivos, o no va salir bien.

Como elementos esenciales, yo destacaría, una planificación estratégica desde el principio, el acuerdo entre todos los participantes, el establecimiento de indicadores básicos, el seguimiento del proyecto y su evaluación, y la puesta en marcha de acciones de mejora. Es un ciclo continuo. Cuanto mayor sea la duración del proyecto, mayor es el impacto que se puede conseguir. El ciclo de evaluación debe ser permanente, lo que nos permitirá identificar áreas de mejora y ajustar aquellas partes que no hayan respondido a los objetivos marcados.

PREGUNTA: *¿Sería entonces importante “educar” al respecto a los Comités y Alta Dirección?*

P. LEÓN Y FRANCIA: Es esencial. Pero en los dos lados. En el empresarial, a los Comités de Dirección, y en el lado de las ONG, a los Patronatos y a las Juntas Directivas. Si en el lado empresarial el Comité de Dirección no está convencido del impacto que estos programas tienen en el negocio, los va a seguir considerando como hacer caridad. Y la RSC no es hacer caridad. Es parte de la estrategia de negocio. Y si desde la dirección no se entiende así, es imposible que el mensaje llegue al resto de la organización y se integre en su cultura. Para nosotros, la RSC se traduce

en nuestra manera de comportarnos, de trabajar, es parte de nuestros valores presentes en los 150 países donde prestamos servicios. Y esto implica un compromiso claro con la comunidad. Y es muy importante que este discurso vaya calando, tanto en el lado de las empresas como en el sector social...

El modelo anterior, en el que el sector social se dirigía a la empresa principalmente en busca de fondos ha desaparecido. Nos encontramos con un nuevo modelo de relación que no es cómodo para muchas ONG, porque no saben cómo dirigirse a las empresas. Hay muchas empresas que además de financiar, empiezan a hacer preguntas sobre el impacto o el retorno social de la inversión. Hay que pasar de la cultura del donativo a la cultura de la colaboración, buscar un nuevo modelo de relación entre empresas y entidades no lucrativas que mejore la ayuda a las comunidades en las que se trabaja.

PREGUNTA: *¿Cuáles son los agentes sociales a los que hay que considerar y dirigirse?*

P. LEÓN Y FRANCIA: Depende del tipo de proyecto, pero la comunidad local en la que se realiza el proyecto, la ONG a través de la cual se articula, los voluntarios y la empresa, tienen una relevancia clave. Un término muy utilizado últimamente es el de “valor compartido”. Los proyectos van a ser evaluados por su capacidad de generar valor compartido, que implica valor económico para la empresa y valor para la sociedad en la que esa empresa trabaja.

PREGUNTA: *¿Qué impacto cree que los programas de VC para el Desarrollo tienen que los diferencia de otras acciones de RSC?*

P. LEÓN Y FRANCIA: El diferencial básico es el cambio de escenario. Un proyecto de VC para el Desarrollo incorpora, además de valores comunes a otras acciones, un cambio cultural, de entorno, que permite abrir tu mente a nuevas experiencias, fronteras, maneras de ser, que enriquecen mucho más al profesional que lo realiza. Y si el programa de VC para el Desarrollo hace mejores a los profesionales, esto enriquece a la empresa en sí misma, porque también la hace mejor. Dependiendo de cuál sea la actividad de la empresa, todas las acciones de apoyo a las comunidades en las que dicha empresa trabaja, van muy directamente vinculadas a su percepción en ese país y a su contribución al desarrollo local, no sólo con inversión económica sino también con inversión social.

PREGUNTA: *Como balance final, ¿cómo le gustaría que evolucionase el ámbito del VC y en KPMG en particular?*

P. LEÓN Y FRANCIA: Me gustaría ver una evolución del VC muy ligada al ámbito del negocio, siendo capaz de unir a más jugadores. El reto es también trabajar en red. Los proyectos van a tener mayor alcance y capacidad de transformación en la medida en la que seamos capaces de hacer actuaciones integrales.

Un ejemplo es el proyecto de Millennium Villages, en la que varias prácticas nacionales de KPMG en todo el mundo están trabajando juntas. En una zona de Tanzania, se está llevando a cabo una acción global para hacer frente a los principales problemas de manera simultánea -hambre y malnutrición, enfermedades, educación, falta de infraestructuras...- para asistir a las comunidades en su camino hacia un desarrollo autosostenible. Es una actuación integral que implica un efecto transformador que sí es medible. Un efecto transformador que es lo que debe buscar el VC para el Desarrollo.

BEATRIZ BOCCALANDRO | BOSTON COLLEGE

Un fin productivo del Voluntariado Corporativo

Aprovechar el contexto empresarial para generar el mayor beneficio social para avanzar hacia la implicación del empleado en la comunidad que maximiza el impacto

Bea Bocalandro es miembro del profesorado del Centro para la Ciudadanía Corporativa del Boston College (Center for Corporate Citizenship) y presidenta de VeraWorks, empresa de consultoría global que ayuda a las empresas a diseñar, ejecutar y medir su ciudadanía corporativa.

Bocalandro ha ayudado a Aetna, Bank of America, Levi Strauss & Company, Walt Disney y a otras muchas compañías alrededor del mundo a desarrollar y mejorar sus programas de ciudadanía corporativa. Es autora de los libros “Mapping Success in Employee Volunteering: The Drivers of Effectiveness for Employee Volunteering and Giving Programs and Fortune 500 Performance” y “The Methods Behind the Magic: Examining the Practices of Atlanta’s Exemplary Employee Volunteer Programs”.

RESUMEN

Partiendo de la premisa de la efectividad y alta capacidad del sector empresarial para innovar, generar y prosperar, ¿qué pasaría si los empleados mejoraran sus habilidades de liderazgo resolviendo problemas de desarrollo internacionales en lugar de a través de estudios de caso en las

facultades de negocios? ¿Qué pasaría si los distribuidores de productos al por menor en lugares remotos de países en vías de desarrollo también suministraran el material médico necesario?

A partir de estas preguntas, el ensayo de Bocalandro, “Un fin productivo del Voluntariado Corporativo. Avanzando hacia la implicación del empleado en la comunidad que maximiza el impacto”, introduce el concepto de “implicación del empleado en la comunidad que maximiza el impacto”.

La autora aborda temas como el rendimiento y los motores de la efectividad del VC y el VC para el Desarrollo, y plantea la existencia de tensión entre el verdadero voluntariado y la implicación del empleado en la comunidad que maximiza el impacto. A través de su ensayo, la autora explica que, para aprovechar el gran potencial del servicio del empleado a causas sociales, se requiere una adaptación que, irónicamente, lleva al voluntariado del empleado más allá del voluntariado.



BEATRIZ BOCCALANDRO

Para lograr una implicación del empleado en la comunidad que maximice el impacto, es necesario deshacerse de muchos de los conceptos que atribuimos al voluntariado y sustituirlos por un firme propósito de aprovechar el contexto empresarial para generar el mayor beneficio social, a la par que beneficio empresarial.

El tentador potencial del servicio de los empleados corporativos a causas sociales

Los recursos humanos con los que cuenta el sector empresarial pueden resolver los problemas sociales más difíciles y hacernos mejores como civilización. Sin embargo, esto no significa que cualquier programa de voluntariado tenga el poder de transformar el mundo. Como este documento mostrará, aprovechar el gran potencial del servicio del empleado a causas sociales requiere una adaptación que, irónicamente, lleva al voluntariado del empleado más allá del voluntariado.

Para materializar su potencial de generar impacto, el Voluntariado Corporativo (VC) debe hacer uso de las fortalezas de la empresa que lo alberga. En el transcurso normal de la actividad empresarial, las empresas mantienen a raya a los piratas informáticos, sobreviven a las subidas de precios de la mercancía, inventan productos antes inimaginables y logran hacerlos llegar a miles de tiendas minoristas repartidas por los distintos continentes cada día. El capitalismo es extraordinariamente competente, productivo y transformador. Si tan sólo una fracción de esta destreza se redirigiera a causas sociales, podríamos detener la trata de seres humanos, mantener una educación de calidad en los colegios que sufren recortes de presupuesto, inventar formas de hacer que el agua potable fuera universal y encontrar un sinnúmero de maneras de proporcionar soluciones por todo el mundo.

Podríamos imaginar a multitudes de empleados corporativos sirviendo a causas sociales de forma más efectiva de lo que los empleados podrían hacer por sí solos. ¿Qué pasaría si los empleados mejoraran sus habilidades de liderazgo resolviendo problemas de desarrollo internacionales en lugar de a través de estudios de caso en las facultades de negocios? ¿Qué pasaría si los distribuidores de productos al por menor en lugares remotos de países en vías de desarrollo también suministraran el material médico necesario? Si realmente queremos apoyar las causas sociales de la mejor forma posible, necesitamos esa “implicación del empleado en la comunidad que maximiza el impacto”. Como su nombre sugiere, la implicación del empleado en la comunidad de forma que se maximice el impacto, aprovecha las capacidades de la empresa y otros activos para optimizar tanto la calidad como la cantidad de los servicios que los empleados prestan a causas sociales y, por ello, maximiza el impacto social y empresarial.

La mayoría del VC no se optimiza mediante las competencias y otros activos de la empresa que lo patrocina ni involucra a un gran número de empleados. Las prácticas más comunes de VC imitan el tipo de voluntariado que los empleados podrían hacer por sí solos

La decepcionante realidad del Voluntariado Corporativo

Desgraciadamente, la implicación del empleado en la comunidad que maximiza el impacto es poco común. La mayoría del VC no se optimiza aprovechando las competencias y otros activos de la empresa que lo patrocina, ni involucra a un gran número de empleados. Las prácticas más comunes de VC, como las campañas de donación en las que se entregan recursos financieros a las organizaciones sin ánimo de lucro donde realizan labores de voluntariado, las políticas de tiempo libre remunerado para realizar actividades de voluntariado, las campañas de recogida de donativos en la empresa, o los actos en los que los empleados pintan, limpian y realizan otras tareas para las que no se requiere formación, imitan el tipo de voluntariado que los empleados podrían hacer por sí solos. Estas prácticas no utilizan las fantásticas destrezas de la empresa, mencionadas anteriormente. No solo fracasan en términos de calidad del servicio prestado, sino también en términos de cantidad. El 92% de las empresas de la lista Fortune 500 involucran únicamente a una minoría de empleados en sus programas de voluntariado al año y solo durante unas horas. Por tanto, el VC deja escapar la oportunidad de realizar una aportación significativa a causas sociales.

La “implicación del empleado en la comunidad que maximiza el impacto” aprovecha las capacidades de la empresa y otros activos para optimizar tanto la calidad como la cantidad de los servicios que los empleados prestan a causas sociales

El bajo rendimiento del VC a día de hoy está de sobra documentado. Los motores de efectividad del VC y los programas de donaciones (“motores de efectividad”), desarrollados por el Boston College Center for Corporate Citizenship, son normas basadas en pruebas empíricas que miden cómo está diseñado un programa de VC para generar un impacto positivo tanto en el sector social como en la empresa. Una revisión del estudio detectó que las prácticas de los programas de VC tenían relación con el

impacto en la comunidad y en la empresa, y codificaron estas prácticas en seis motores, cada uno con sus propios indicadores medibles, tal y como se describe en la tabla “Los motores de la efectividad del VC y los programas de donaciones”.

Los estudios que han utilizado los motores de efectividad concluyen que un número alarmantemente reducido de programas de VC está configurado para poner las fortalezas de la empresa al servicio del sector social con efectividad. Únicamente el 8% de las empresas de Fortune 500 estudiadas, tienen niveles de participación de 50% o más con los motores de efectividad arriba mencionados. De media, las empresas de Fortune 500 del estudio indican tener tan solo 26% de estas prácticas de impacto. La mayoría de sus programas de voluntariado carecen de los elementos estratégicos más básicos que cabe esperar de cualquier acción empresarial, como objetivos escritos y sistemas de medición para seguir el avance hacia dichos objetivos. A pesar de que el estudio de referencia se

centrara únicamente en empresas estadounidenses, la falta de prácticas que maximizan el impacto en los programas de voluntariado de empleados parece ser universal. Las empresas estadounidenses que no forman parte de la lista Fortune 500, otras empresas canadienses y alemanas (ambos países con amplia representación en la base de datos), tienen niveles de participación con los motores de efectividad por debajo del 30 por ciento. Claramente, hay mucho margen de maniobra para aumentar el impacto de nuestros programas de VC.

Un número alarmantemente reducido de programas de VC está configurado para poner las fortalezas de la empresa al servicio del sector social con efectividad



Fotografía: Jerónimo Rivero (2011)

LOS MOTORES DE EFECTIVIDAD DEL VC Y LOS PROGRAMAS DE DONACIONES

Motor	Indicadores
<p>Motor 1: Configuración que sea efectiva para la causa</p> <p>Los programas de VC y de donaciones (Employee Volunteering and Giving Programs - EVGPs) de gran efectividad están estructurados para apoyar causas sociales y organizaciones sin ánimo de lucro asociadas de forma productiva</p>	<p>1.1 Centrarse en las causas: se centra en causas que la empresa pueda apoyar adecuadamente</p> <p>1.2 Aprovechar los activos: aprovecha los activos de la empresa para apoyar el programa de VC y de donaciones</p> <p>1.3 Integración altruista: está integrado en el programa altruista de la empresa</p> <p>1.4 Asociaciones productivas: el programa de VC y de donaciones tiene procedimientos y sistemas para apoyar asociaciones efectivas con organizaciones sin ánimo de lucro/no gubernamentales</p>
<p>Motor 2: Posicionamiento estratégico de la empresa</p> <p>Los programas de VC y de donaciones de gran efectividad están posicionados internamente para contribuir al éxito empresarial</p>	<p>2.1 Objetivos empresariales: tiene objetivos escritos, accesibles a los empleados, que declaran explícitamente los beneficios empresariales que el programa ha fijado</p> <p>2.2 Infraestructura alineada: se beneficia de procedimientos/prácticas/directrices del departamento o departamentos a cargo de los objetivos empresariales que el programa de VC y donaciones desea perseguir</p> <p>2.3 Causa o causas que tengan repercusión: se centra en causas que conectan con el negocio</p> <p>2.4 Integración con la ciudadanía corporativa: está integrado en los planes generales de ciudadanía corporativa/responsabilidad social de la empresa</p>
<p>Motor 3: Inversión suficiente</p> <p>Los programas de VC y donaciones de gran efectividad reciben recursos de la empresa proporcionales a esfuerzos corporativos de alcance similar (este motor no es de aplicación a empresas de menos de 3.000 empleados)</p>	<p>3.1 Equipo fuerte: posee al menos un puesto profesional remunerado a tiempo completo para cada 10.000 empleados y no menos de dos en total para gestionar el programa (no para organizar actos)</p> <p>3.2 Presupuesto operativo adecuado: dedica al menos 30 USD por empleado en operaciones y un mínimo de 500.000 USD en total (el presupuesto operativo no incluye sueldos ni ayudas económicas)</p> <p>3.3 Ayudas económicas: la empresa entrega ayudas a organizaciones sin ánimo de lucro en apoyo de su programa de VC por un total de al menos 100 USD por empleado (p. ej., campañas de donación entre empleados, ayudas de equipos, otras ayudas vinculadas a actos de voluntariado, pero no ayudas de igualar donaciones, a menos que se limiten a organizaciones para las que los empleados realizan actividades voluntarias)</p>
<p>Motor 4: Cultura de compromiso</p> <p>Los programas de VC y donaciones de gran efectividad se benefician de que la empresa facilita y anima a la participación de los empleados en la comunidad</p>	<p>4.1 Procesos facilitadores: tiene procesos / prácticas / directrices universales que facilitan la implicación del empleado</p> <p>4.2 Estímulo a la participación a nivel formal: tiene procesos/prácticas/directrices universales que despiertan el interés y el entusiasmo por el voluntariado de empleados</p> <p>4.3 Apoyo de los departamentos: las unidades de negocio apoyadas por los programas de VC y donaciones, por los objetivos empresariales de estos programas, fomentan la participación de los empleados</p> <p>4.4 Alcance a los mandos intermedios: educa a los mandos intermedios sobre la importancia del programa de VC y donaciones en sus responsabilidades</p> <p>4.5 Modelo de los altos directivos: cuenta con la participación pública de los altos cargos</p> <p>4.6 Información accesible: la información sobre cómo participar se pone a disposición de todos</p>
<p>Motor 5: Gran participación</p> <p>Los programa de VC y donaciones de gran efectividad tienen un grado considerable de participación de la mayoría de los empleados</p>	<p>5.1 Participación mayoritaria: involucra al menos al 50% de los empleados en voluntariado mediante los programa de VC y donaciones</p> <p>5.2 Escala considerable: genera al menos ocho horas, de media, de voluntariado por empleado al año</p>
<p>Motor 6: Se puede evaluar</p> <p>Los programa de VC y donaciones de gran efectividad realizan un seguimiento de los esfuerzos, se hacen responsables de los resultados y aplican mejoras basadas en la experiencia previa</p>	<p>6.1 Medir la participación: realizar un seguimiento de la participación del empleado en los programa de VC y donaciones</p> <p>6.2 Medir el volumen: realizar un seguimiento de las horas de voluntariado de los empleados</p> <p>6.3 Comentarios de los empleados: recabar comentarios y opiniones de los empleados</p> <p>6.4 Comentarios de las ONG: recabar comentarios y opiniones de las ONG</p> <p>6.5 Medir los resultados en términos empresariales: realizar un seguimiento de los resultados empresariales</p> <p>6.6 Medir los resultados en el sector social: realizar un seguimiento de los resultados en la comunidad</p>

Fuente: "Mapping Success in Employee Volunteering: The Drivers of Effectiveness for Employee Volunteering and Fortune 500 Performance», de Bea Bocalandro, Boston College Center for Corporate Citizenship, 2009.

Las limitaciones inherentes del VC

La dificultad de generar impacto mediante los programas de voluntariado es que el concepto tradicional de voluntariado está reñido con el de la implicación del empleado en la comunidad que maximiza el impacto. Por tanto, aunque resulte irónico, nuestros intentos por diseñar un verdadero programa de “voluntariado” obstaculizan nuestro avance hacia un programa efectivo.

El lenguaje y los matices del voluntariado pueden variar en gran medida por todo el mundo pero prácticamente todas las culturas tienen un concepto que se corresponde con lo que los americanos llaman “voluntariado”: un acto voluntario, altruista y no remunerado. No obstante, estos tres principios fundamentales del verdadero voluntariado se contraponen a la implicación del empleado en la comunidad que maximiza el impacto. Piense en estas prácticas habituales de programas de voluntariado de empleados: diseñar el programa de voluntariado de empleados para mejorar la retención de personal o apoyar de otro modo la actividad empresarial para recabar más apoyo interno; ofrecer actividades de voluntariado durante un período remunerado a los empleados para aumentar la participación, y pedir a los empleados que ayuden a las juntas directivas de organizaciones sin ánimo de lucro con el fin de entablar relaciones más sólidas entre la empresa y la comunidad. En la mayoría de los casos, estas prácticas son excelentes y aumentan el impacto del VC. Sin embargo, son asimismo incompatibles con el verdadero voluntariado. La primera práctica incumple la regla del altruismo; la segunda incumple la de la no remuneración, y la tercera incumple el requisito de participación voluntaria.

La tensión que existe entre el verdadero voluntariado y una implicación del empleado en la comunidad que maximiza el impacto no es tan solo cognitiva, sino también emocional. Los programas que exigen a departamentos completos asistir a un acto o realizar actividades de voluntariado como publicidad de empresa ofenden a nuestra sensibilidad benéfica. Hemos oído las objeciones en muchas ocasiones: “El voluntariado es voluntario. No puedes obligar a la gente a ser voluntaria” o “La empresa no debería reclamar el mérito de sus acciones benéficas”. Lo que es peor: aunque apenas toleremos estas prácticas concretas, son únicamente pequeños pasos hacia el pleno aprovechamiento de los activos de la empresa para maximizar el impacto del servicio del empleado.

Intentar hacer que el voluntariado alcance el punto de maximización del impacto es probablemente demasiado ofensivo para ser realista. Aprovechar de un modo inteligente los activos de la empresa implica rechazar los esfuerzos benéficos de los empleados que no sean efectivos,

sin importar lo mucho que gusten; ignorar las causas donde la empresa no puede contribuir de forma efectiva, por descorazonador que sea; instaurar medidas de impacto en los resultados, sin importar lo insensibles que resulten; y aplicar frías prácticas empresariales nada caritativas a cálidos esfuerzos benéficos de los empleados sin pedir disculpas. Teniendo en cuenta lo desagradables que son estas prácticas, no sorprende que nuestra evolución del voluntariado de empleados se atasque en un punto en el que el impacto es modesto. Irónicamente, al proteger la inviolabilidad del voluntariado, reducimos nuestra capacidad de generar mayor impacto. El efecto final de insistir en el verdadero voluntariado en el trabajo es que las causas por las que nos preocupamos, desde la pobreza hasta el cuidado de la tercera edad o la delincuencia en los barrios, siguen sin recibir ayuda de nuestra empresa.

Intentar hacer que el voluntariado alcance el punto de maximización del impacto es probablemente demasiado ofensivo para ser realista

La evolución de la implicación del empleado en la comunidad que maximiza el impacto

Para lograr una implicación del empleado en la comunidad que maximice el impacto, es necesario deshacerse de muchos de los conceptos que atribuimos al voluntariado y sustituirlos por un firme propósito de aprovechar el contexto empresarial para generar el mayor beneficio social, a la par que beneficio empresarial. Una campaña de marketing de un país en desarrollo para un producto comercial femenino podría incluir un mensaje de marketing social sobre lactancia, por ejemplo. Los empleados de tiendas minoristas podrían hacer de tutores para jóvenes desfavorecidos, ayudarles a desarrollar habilidades laborales y después supervisarles como empleados en prácticas. Estos empleados de marketing y de tiendas minoristas estarían realizando una considerable aportación a personas desfavorecidas pero no estarían realizando “voluntariado” como tal. Un primer paso hacia la implicación del empleado en la comunidad que maximiza el impacto, por tanto, es evitar el término “voluntariado” (o beneficencia o altruismo), para no generar expectativas improductivas.

Si ofrecemos oportunidades de “implicación del empleado en la comunidad” en lugar de “VC”, no se está

sugiriendo que el servicio sea altruista, no remunerado o voluntario y, de esta forma, no habrá contradicción si alguna de estas condiciones no se cumple. Un programa de implicación del empleado en la comunidad engloba fácilmente un servicio obligatorio en una junta directiva para altos directivos, trabajos de cuidado del medioambiente en el lugar de trabajo que se realicen durante el horario de trabajo, y servicios gratuitos remunerados. En otras palabras, pasar del término “voluntariado” a “implicación en la comunidad” (o servicio o compromiso con la comunidad) elimina gran parte de la resistencia y muchas de las contradicciones a las que se enfrentan los encargados de implicación en la comunidad cuando aplican los motores de efectividad o cuando intentan de otro modo avanzar hacia la maximización del impacto.

Para lograr la implicación del empleado en la comunidad que maximiza el impacto, es necesario deshacerse de muchos de los conceptos que atribuimos al voluntariado y sustituirlos por un firme propósito de aprovechar el contexto empresarial para generar el mayor beneficio social a la par que beneficio empresarial

La “implicación del empleado en la comunidad que maximiza el impacto” frente al “VC” no es tan solo una nueva expresión, sino un territorio inexplorado

Como se ve en la tabla sobre “Diferencias clave entre el voluntariado y la implicación del empleado en la comunidad que maximiza el impacto”, la implicación del empleado en la comunidad que maximiza el impacto no es tan solo una nueva expresión, sino un territorio inexplorado. En la transición del voluntariado a la implicación del empleado en la comunidad que maximiza el impacto, se debe actualizar la razón de ser del programa, pasando de demostrar altruismo a maximizar el bien social y la rentabilidad del negocio; actualizar asimismo los criterios de selección de la causa y de los proyectos, desde la conexión emocional hacia el potencial de impacto; y actualizar la estrategia de contratación, evolucionando desde un llamamiento a las inclinaciones benéficas de los empleados hacia un llamamiento a su interés en dar un giro estimulante e importante a sus trabajos o sus experiencias laborales (por ejemplo, un programa de liderazgo podría tener un componente de servicio, o un acto de fomento del espíritu de equipo en un departamento podría incluir la limpieza de una playa).



Fotografía: Jerónimo Rivero (2011)

DIFERENCIAS CLAVE ENTRE EL VOLUNTARIADO Y LA IMPLICACIÓN DEL EMPLEADO EN LA COMUNIDAD QUE MAXIMIZA EL IMPACTO		
	El voluntariado se caracteriza por...	Sin embargo, la implicación del empleado en la comunidad que maximiza el impacto debe tener...
Motivación	<p>Altruismo</p> <ul style="list-style-type: none"> -Sólo beneficia a las causas del sector social -Los voluntarios no reciben remuneración 	<p>Un resultado en el que todos ganen</p> <ul style="list-style-type: none"> -Beneficia a la empresa y a la causa social -Los empleados que participen pueden ser remunerados
Selección del proyecto y criterios de diseño	<p>Voluntad individual</p> <ul style="list-style-type: none"> -El voluntario selecciona la causa o el servicio -La participación es voluntaria -Las tareas las elige y define el voluntario 	<p>Efectividad/impacto del proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> -La selección de la causa o el servicio puede realizarla la empresa de acuerdo con los objetivos del programa -La participación puede esperarse o ser obligatoria -Las tareas las puede definir la empresa
Naturaleza de la experiencia	<p>Donación personal</p> <ul style="list-style-type: none"> -El servicio es independiente de la experiencia en el lugar de trabajo -La experiencia no suele ser estructurada -El servicio prestado no suele requerir formación -La privacidad es alta y la rigurosidad baja (a menudo) 	<p>Servicio profesionalizado</p> <ul style="list-style-type: none"> -El servicio se integra en la experiencia en el lugar de trabajo -La experiencia está estructurada -El servicio prestado suele requerir formación -La privacidad es baja y la rigurosidad alta

A pesar de que avanzar desde el VC a una implicación del empleado en la comunidad que maximiza el impacto mejorará la efectividad del programa, existen pocas directrices para realizar esta transición. Los primeros en adoptar este avance en implicación en la comunidad necesitarán hacer uso de su buen juicio e inventiva y, sin duda, se encontrarán con retos imprevistos.

Por suerte, algunas empresas de vanguardia ya están iluminando el camino de transición del VC tradicional hacia una implicación del empleado en la comunidad que maximiza el impacto. Algunos ejemplos de ello:

- El programa insignia de desarrollo de liderazgo de IBM, Corporate Service Corps, envía equipos de empleados a países en vías de desarrollo para trabajar en proyectos de desarrollo en comunidades en una intersección de negocio, tecnología y sociedad. En otras palabras, IBM ha ido más allá del voluntariado tradicional (que también apoya) para diseñar un programa de gran potencial que consiste en desarrollo de liderazgo, por una parte, e implicación en la comunidad, por otra.

- Caesars Entertainment aprovecha un activo poco común para ayudar a familias desfavorecidas: el jabón. El personal de mantenimiento del hotel Caesars Palace en Las Vegas, EE.UU., tienen la opción de recoger el jabón ya utilizado de las habitaciones. La Fundación Clean the World, que también recibe ayuda económica de Caesars, lo esteriliza, recicla y distribuye entre familias desfavorecidas por todo el mundo. Esto no es “voluntariado”, sin embargo, es una forma excelente de que los empleados hagan más por una causa social de lo que podrían haber hecho por sí solos.
- Coca-Cola y sus socios participan en un proyecto piloto, organizado por ColaLife, que implica a los canales de distribución de Coca-Cola para que transporten “productos sociales”, como sales de rehidratación oral y complementos de zinc, para salvar la vida de niños que viven en situación de pobreza por todo el mundo. Al igual que en los ejemplos anteriores, esto no es voluntariado. Es una forma de generar gran impacto en la que los conductores y otros empleados generan un efecto positivo en un grave problema social.

Conclusiones

El concepto moderno de voluntariado se originó en la sociedad civil que se desarrolló en los últimos siglos por muchos países. Por tanto, el voluntariado está diseñado para trabajar directamente con organizaciones sin ánimo de lucro que sirven a los más desfavorecidos, conservan la cultura, limpian el medio ambiente, luchan por la justicia o fomentan de otro modo beneficios sociales. Cuando la industrialización caló en nuestra sociedad con lugares de trabajo muy estructurados, trasladamos el concepto de voluntariado al trabajo y, durante varias generaciones, creamos lo que ahora conocemos como “Voluntariado Corporativo”.

No obstante, el voluntariado no se ha adaptado de la forma adecuada al lugar de trabajo, ni puede hacerlo sin convertirse en algo menos que voluntariado. El voluntariado, con su naturaleza altruista, no remunerada y voluntaria, no puede florecer entre las cuatro paredes de la empresa, que está limitada por las pautas empresariales. Por el contrario, la búsqueda de un programa que esté lógicamente diseñado para maximizar la efectividad nunca puede prosperar si se espera que haga honor a la naturaleza idealista del voluntariado. El resultado es que nuestro VC quedará gravemente mermado y el increíble apoyo que podría ofrecer al sector social permanecerá latente. La recogida de actividades de voluntariado aportadas por la mayoría de los programas de VC es prácticamente idéntica a lo que los empleados harían de forma privada. Una empresa podría añadir una pequeña ayuda económica o

la coordinación de un acto pero rara vez respalda al VC con algo más que un apoyo modesto. Mientras tanto, un tesoro de activos corporativos, desde habilidades especializadas hasta logística con alcance mundial, que podría aumentar de forma meteórica el impacto de estos programas, no se pone al servicio de esta causa superior.

Para maximizar el impacto en el sector social, debemos diseñar programas de implicación del empleado en la comunidad que maximicen el impacto, evitando el término “voluntariado”, que no intenten mantener los ideales que atribuimos al voluntariado y, por tanto, que puedan aprovechar toda la destreza empresarial. La finalidad de una implicación del empleado en la comunidad que maximiza el impacto es aprovechar plenamente el contexto empresarial para generar el mayor beneficio social, no ofrecer verdadero voluntariado. Dicha implicación del empleado en la comunidad toma decisiones a partir de pruebas sobre qué apoyar y qué no, incluso aunque esto tenga como resultado descartar algunas necesidades evidentes a las puertas de la empresa; elige los temas que puedan respaldar su negocio, aunque esto sea antialtruista por naturaleza, y aplica procesos estratégicos para la implicación del empleado en la comunidad. Esta atención al diseño lógico a costa de las preferencias emocionales podría parecer cruel. Sin embargo, nada puede haber más compasivo que garantizar que nuestros programas de implicación del empleado alcancen su máxima efectividad al ayudar a los menos favorecidos, apoyar a niños en situación de pobreza y mejorar nuestra civilización mundial.

ii Boccacalandro, Bea (2009). «Mapping Success in Employee Volunteering: The Drivers of Effectiveness for Employee Volunteering and Giving Programs and Fortune 500 Performance». Chestnut Hill, Massachusetts: Boston College Center for Corporate Citizenship.

ii Ibid.

iii www.volunteerbenchmark.com

iv Handy, Femida, Ram A. Cnaan, Jeffrey L. Brudney, Ugo Ascoli, Lucas C. M. P. Meijjs, y Shree Ranade (2000). «Public Perception of 'Who is a Volunteer': An Examination of the Net-Cost Approach from a Cross-Cultural Perspective», *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 11, 1: 45-65

VC para el Desarrollo con impacto 360°: la experiencia de CODESPA

Cuatro ejes que maximizan el impacto: **el gran potencial del VC para el Desarrollo desde la experiencia ‘Profesionales para el desarrollo’**

En el siguiente ensayo CODESPA presenta conclusiones y aprendizajes sobre su experiencia de más de diez años gestionando ‘Profesionales para el Desarrollo’, programa pionero en Voluntariado Corporativo (VC) para el Desarrollo.

Así, se trata de reflejar el potencial que los programas de VC para el Desarrollo tienen cuando se abordan bajo un enfoque de maximización de impactos para todas y cada una de las partes que participan en este tipo de iniciativas.

Entre otras cuestiones, se plantea una revisión sobre los elementos que más inciden en que dicho impacto se

maximice, y se analizan las claves para potenciarlo en los stakeholders que más directamente se ven beneficiados por el VC para el Desarrollo: los empleados, la empresa y la ONG y su causa social.

Con todo ello, y basados en su propia experiencia y lecciones aprendidas, CODESPA menciona cuatro ejes para llevar a la práctica: (1) Compromiso e intensidad de la experiencia de voluntariado; (2) posibilidad de aportar desde los conocimientos profesionales; (3) integración de la experiencia de voluntariado en la estrategia de RSC de la compañía; y (4) estrechar la colaboración con las ONG.



Cuatro claves que maximizan los impactos en empresa, empleados y la sociedad

A lo largo de estos años de experiencia, CODESPA ha ido consolidando la idea que subyace tras su programa 'Profesionales para el Desarrollo': que el VC para el Desarrollo constituye un puente eficaz entre la empresa y realidades diversas, del que se pueden derivar importantes cambios en la empresa y en la sociedad.

Dada la naturaleza del VC para el Desarrollo, en el que diversos y diferentes actores interactúan para lograr un mismo objetivo, los beneficios e impactos que se derivan pueden cubrir varias esferas que afectan a la empresa; a los empleados y a la ONG, sus causas y personas beneficiarias.

PROFESIONALES PARA EL DESARROLLO

Creado en el año 2001 por Fundación CODESPA, el programa 'Profesionales para el desarrollo' se conforma como una de las iniciativas pioneras en España en el ámbito del voluntariado corporativo (VC). A través de 'Profesionales para el desarrollo', empresas y empleados se unen para realizar voluntariado corporativo en proyectos de CODESPA, destinados a la erradicación de la pobreza y la mejora de la calidad de vida de las personas en países en desarrollo.

Esta iniciativa tiene un doble objetivo: lograr la implicación de las empresas y los empleados en la lucha contra la pobreza y, además, sensibilizar al resto de la organización y sociedad en general sobre la problemática de los países en desarrollo y cómo las posibles soluciones están también al alcance de cualquier empresa.

Con el objetivo de maximizar el impacto de esta iniciativa en la que confluyen valores y objetivos de empresas, empleados, comunidades locales y CODESPA, se ha llevado a cabo un proceso de revisión sobre los procedimientos del programa y los papeles que cada una de las partes desempeña, gracias a la colaboración pro-bono de la consultora internacional The Boston Consulting Group. La meta era sistematizar y formalizar el proceso que se había estado desarrollando y definir los factores clave que garantizan el éxito de este programa de VC para el Desarrollo. La experiencia en la gestión de más de 20 programas con empresas de diferentes sectores, es la base sobre la que se define el modelo.

De esta forma, como se explicita en el ensayo 'Guía práctica para la implementación de iniciativas de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo'¹, 'Profesionales para el Desarrollo' ha llegado a un modelo compuesto por cuatro fases que determina el camino a seguir para garantizar una buena gestión de este tipo de programas.

Cuatro claves que maximizan los impactos en empresa, empleados y la sociedad

Una de las conclusiones que se extraen de más de diez años de práctica en iniciativas de VC para el Desarrollo es que las características particulares que se encuentran presentes en este tipo de programas, maximizan su impacto. Desde nuestra experiencia, es importante entender las variables potenciadoras del impacto, para poder explotarlas al máximo y aprender de ellas para trasladarlas a otros programas de VC.

CARACTERÍSTICAS DEL VC PARA EL DESARROLLO:

1. Integración de acciones de voluntariado profesional y técnico
2. Amplia duración de la acción
3. Compromiso de la empresa con la lucha contra la pobreza y el desarrollo
4. Alto nivel de formación y sensibilización de los voluntarios
5. Coordinación y diálogo entre distintos actores sociales

Desde nuestra experiencia pese a que todos los tipos de VC tienen impacto, no todos lo tienen de la misma manera y, precisamente, las claves para lograr un mayor impacto están directamente relacionadas con las características que definen la estructura del programa de VC en sí mismo. La experiencia de Fundación CODESPA en la gestión de programas de voluntariado con empresas nos permite defender que los programas de VC para el Desarrollo generan un impacto global mayor y potencialmente más sostenible por lo que el retorno de la inversión empresarial en este tipo de programas, a la larga, es mayor².

A continuación, y basándonos en nuestra experiencia, hemos definido los cuatro ejes de impacto que hacen de los programas de VC para el Desarrollo, programas de impacto sustancial tanto en los empleados, como en la empresa y en la sociedad. Pensamos que, independientemente del tipo de programa de VC, ya sea local o internacional, avanzar en la integración de estos ejes es un camino para lograr un mayor impacto global que alcance, en diversos aspectos, a empresa, empleados y ONG: un impacto 360 .

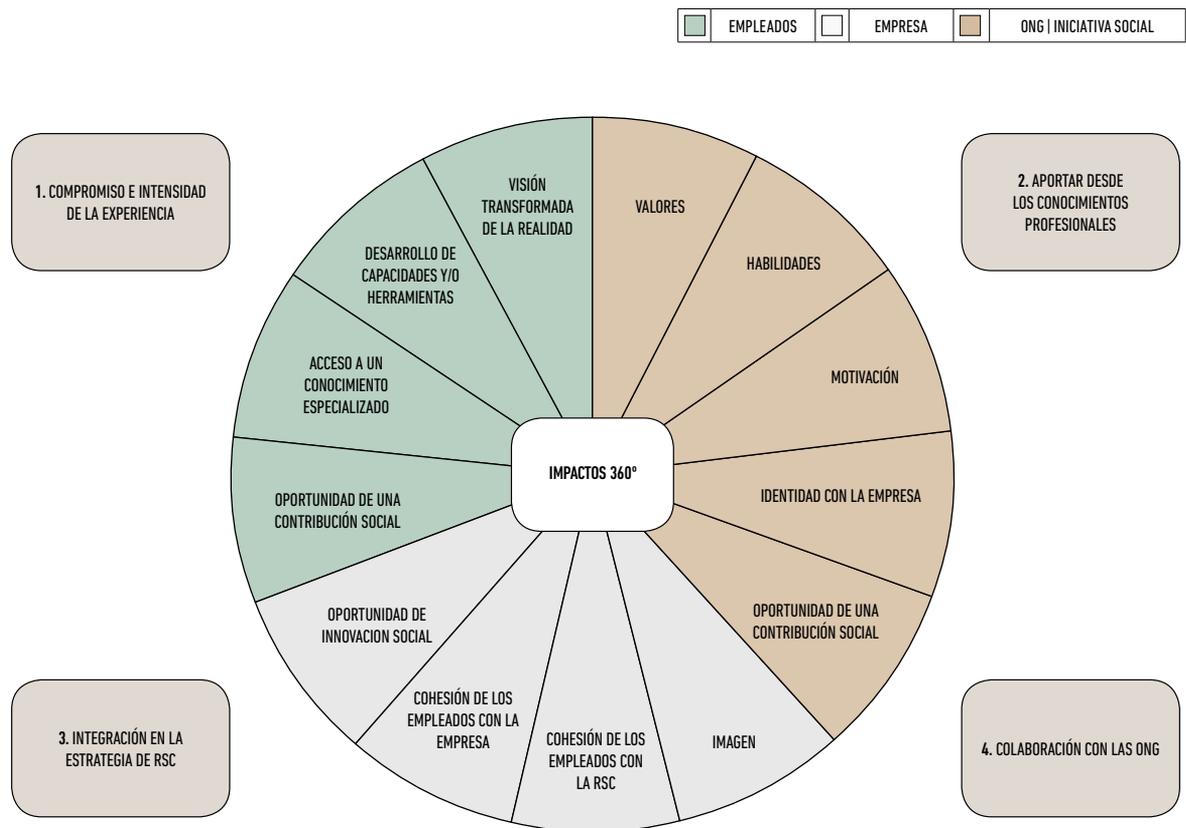
¹ Ver 'RSC y VC para el Desarrollo' – Parte I de la presente publicación.

² Véase ensayo 'El gran potencial del VC para el Desarrollo desde la experiencia de CODESPA' en Parte III de presente publicación.

EJES DE IMPACTO:

1. Compromiso e intensidad de la experiencia de voluntariado
2. Posibilidad de aportar desde los conocimientos profesionales
3. Integración de la experiencia de voluntariado en la estrategia de RSC de la compañía
4. Estrechar la colaboración con las ONG

ESFERA 360° DE IMPACTO DEL VC PARA EL DESARROLLO



PRIMER EJE DE IMPACTO: COMPROMISO E INTENSIDAD DE LA EXPERIENCIA DE VOLUNTARIADO

El primer paso para lograr un mayor impacto global en los programas de VC para el Desarrollo, es lograr un impacto sustancial en los empleados. Desde la experiencia de CODESPA, se ha identificado que la variable principal

que influye en el mayor o menor impacto en un empleado es la intensidad de la experiencia de voluntariado. En la medida en que la persona logra, a través del voluntariado, tener una experiencia vital relevante, los impactos que se generan son definitivamente mayores.

En la experiencia de Profesionales para el Desarrollo, la intensidad de la experiencia viene dada por dos factores: en primer lugar, la posibilidad de conocer un contexto social diferente con una problemática social y, en segundo lugar, el alcance de lo que aporta el voluntario.

Por un lado, la contribución a la lucha contra la pobreza o a la resolución de un problema social de gran magnitud hace que el VC adquiera un enorme valor. En la medida en que el voluntario, como empleado, tiene la posibilidad de contribuir a dar solución a un problema que afecta a población especialmente vulnerable, la experiencia se torna gratificante y transformadora. Podemos decir que el VC para el Desarrollo permite que la persona, el empleado y profesional, descubra de cerca una realidad humana y social normalmente alejada de su día a día a la que es capaz de ayudar, y eso aporta un enorme valor a su experiencia.

Así, el impacto en el voluntario en este aspecto será mayor cuanto más profunda sea la experiencia. La transformación de los empleados va mucho más allá de “conocer otra realidad”, y puede llegar a configurarse como un verdadero cambio sobre cómo se percibe la vida si logran empaparse de esa realidad diferente. Puede constituirse en una fuente de inspiración de valores humanos y solidarios. El empleado siente que ha descubierto algo en lo que merece la pena participar.

“Cuando haces VC para el Desarrollo y regresas, vuelves con otra mentalidad. Antes me preocupaba por un tipo de cosas que, tras esta experiencia pienso: “Pero por favor... no te preocupes por tonterías”. Cuando te acuerdas de cómo viven otras personas, ves que no merece la pena”

Alberto González, Canal Voluntarios³

SEGUNDO EJE DE IMPACTO: LA POSIBILIDAD DE APORTAR DESDE LOS CONOCIMIENTOS PROFESIONALES

Un segundo eje para lograr un mayor impacto global es la aplicación de conocimientos profesionales en los programas de VC. La mayoría de los empleados que ha pasado por ‘Profesionales para el Desarrollo’ valora especialmente el haberse sentido de utilidad gracias a cosas que hace en el día a día de su trabajo.

Por un lado, somos testigos de que la satisfacción de los empleados es mucho mayor cuando tienen la oportunidad de contribuir con sus conocimientos y habilidades profesionales a apoyar a quienes más lo necesitan. Esto les abre una nueva forma de verse a sí mismos, su valor como profesional y su trabajo.

En un primer momento, es fácil pensar que los empleados pueden tener mayor interés en desarrollar un tipo de voluntariado que les aleje de su día a día laboral. Sin embargo, una vez probada la experiencia de un voluntariado profesional, ésta resulta completamente reveladora. Esta experiencia aún es más relevante cuando la persona desarrolla tareas profesionales que, “a primera vista”, contribuyen menos al bienestar de las personas. Cuando estos conocimientos son puestos al servicio de otros que lo necesitan, se pone en valor su utilidad social. Podríamos decir que el contacto con una realidad de pobreza, en la que los conocimientos profesionales de la persona son útiles, hace las veces de un espejo en el que el profesional se ve reflejado y ve reconocido el valor de tantos años de esfuerzo y dedicación laboral que, por otro lado, le han aportado justamente ese conocimiento que se ve tan válido para quienes más lo necesitan desde el enfoque del VC para el Desarrollo.

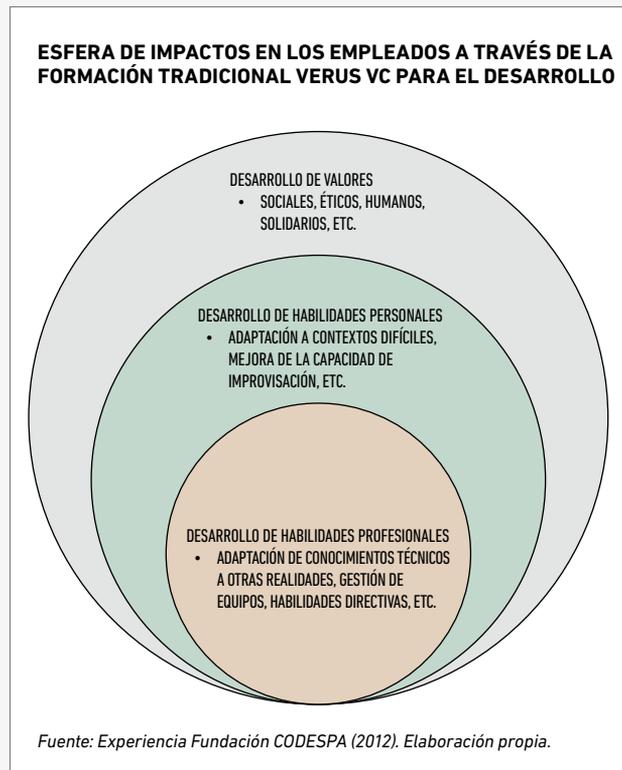
“Pensaba que podía aportar poco con mi profesión - he estudiado publicidad y marketing- y que si fuera médico o ingeniero sí podría hacer algo... Y descubrí que no. Que también se puede aportar mucho con tus conocimientos, tu trabajo y tu experiencia profesional. Y transmitirlo puede ayudar mucho a la gente”

Natalia Rico, voluntaria de Grupo Antena 3 en ‘Profesionales para el Desarrollo’

Por otro lado, las posibilidades de ampliar el impacto en el empleado pasan por el desarrollo de habilidades personales y profesionales. Podemos decir que, en nuestra experiencia, resulta visible que los empleados que acceden a una colaboración de VC para el Desarrollo de suficiente intensidad y en la que vuelcan sus conocimientos profesionales en un contexto humano y social de pobreza, desarrollan habilidades de liderazgo, resolución de problemas y adaptación al cambio, de forma más palpable que en el ejercicio de otras acciones de voluntariado de carácter puntual (o incluso, ejercicios más convencionales de desarrollo de habilidades normalmente utilizados en las áreas de RRHH). Además de eso, como ya hemos comentado, el contacto con una realidad social de pobreza despierta los valores y la motivación intrínseca, algo que deja una huella profunda en las personas y un sentido de agradecimiento por la oportunidad que la empresa le ha dado de tener esta experiencia vital y que fácilmente revierte en una mayor identidad con la empresa y una motivación por el trabajo.

³ Ver ‘El papel clave del Supervoluntario’ – Parte II, Capítulo 1 de la presente publicación.

El gráfico representa cómo, ante la necesidad de desarrollar determinadas habilidades profesionales, se puede optar por dotar de formación tradicional (seminarios, cursos, etc.) y desarrollar estas capacidades en las personas que reciben la formación. Sin embargo, el VC para el Desarrollo puede cumplir efectivamente el objetivo de desarrollo de habilidades profesionales y, además, se pueden fomentar otras habilidades además de valores humanos de una forma prácticamente automática.



Por último, visto desde la perspectiva del proyecto social en el que se colabora, las posibilidades de que un VC profesional logre un impacto sustancial en el problema social al que están tratando de contribuir es mucho mayor. Así, podemos decir, sin dudar, desde nuestra experiencia en Profesionales para el Desarrollo, un voluntariado cualificado es un eje fundamental para ampliar el impacto de un programa.

Desde sus orígenes, CODESPA ha defendido la idea de que la mayor contribución que pueden hacer las empresas en la lucha contra la pobreza es dedicar sus recursos y conocimiento empresarial a esta causa. La experiencia de 'Profesionales para el Desarrollo' nos ha verificado que el impacto de la contribución de la empresa es mayor cuanto más se integra en su saber hacer y su propia estrategia de negocio.

TERCER EJE DE IMPACTO: LA INTEGRACIÓN DE LA EXPERIENCIA DE VOLUNTARIADO EN LA ESTRATEGIA DE RSC DE LA COMPAÑÍA

Muchas empresas diseñan sus programas de VC para sus empleados. Simplemente por y para ellos. Lo hacen con la esperanza de que sus empleados puedan canalizar a través de la empresa parte de sus motivaciones personales de solidaridad y contribución a otros que lo necesitan y, con ello, se realicen como personas. Algo perfectamente loable y positivo.

Sin embargo, pensamos que es posible ir un paso más allá y que la empresa capitalice la experiencia de sus empleados para ampliar y mejorar la contribución social de la propia empresa. Para ello es necesario que la empresa piense qué retorno espera de los empleados que han tenido la oportunidad de participar en un programa de estas características. Nos hemos encontrado con empresas en las que existe cierto temor a realizar este planteamiento. Parece que el hecho de que sea "voluntariado" hace que la empresa no pueda plantearse la expectativa de un retorno. Para algunos, este planteamiento "empañ" o "contamina" la pureza del voluntariado y los empleados van a mirar con cierta sospecha, esta idea de retorno.

Sin embargo, estamos convencidos de que esta visión limita enormemente el potencial de estos programas. Es más, consideramos que estos programas son demasiado caros como para hacerlos sin optimizar lo que la empresa obtiene de ellos; e incorporar la lógica de que la empresa tenga que obtener un beneficio del voluntariado de sus propios empleados no es incompatible con la lógica de brindar al empleado un espacio de voluntariado en el que participa porque desea hacerlo.

En la medida en que la empresa piensa para qué puede servir el tiempo invertido voluntariamente por sus empleados en esfuerzos de lucha contra la pobreza, se puede empezar a capitalizar la inversión. Si el programa está alineado con la RSC de la empresa, con su actividad, si se permite que estos programas sean un espacio de innovación y un laboratorio de ideas para que las empresas descubran cómo trabajar de forma directa en la lucha contra la pobreza... las posibilidades de rentabilizar la inversión son enormes.

Por ejemplo, cuando la empresa tiene vínculos con países en los que la realidad de la pobreza es preponderante, el VC para el Desarrollo se convierte en una oportunidad para conocer de primera mano las necesidades sociales de sus propios stakeholders (potenciales clientes, proveedores, comunidades en las que impacta su actividad empresarial, etc.). En estos casos, se hace más posible el identificar líneas de acción con las que ampliar su contribución social e incluso dar el salto a la promoción

de negocios inclusivos, productos para la base de la pirámide, cadenas de suministro responsable⁴, etc.; es decir, a la innovación social a través de iniciativas empresariales que integran objetivos sociales y que por lo tanto, amplían las posibilidades de sostenibilidad, de integración con la empresa, y de generación de impacto a largo plazo.

Al mismo tiempo, al integrar el VC para el Desarrollo como una fuente de retroalimentación sobre la contribución de la empresa, se potencia aún más el impacto dado que se abren los cauces para que una experiencia individual pase a permear el actuar de la empresa. Si esto sucede, automáticamente se amplía el potencial transformador de este tipo de programas. Programas que pueden pasar de ser puente para transformar a las personas a un puente que transforma a las empresas y las une a un mundo que necesita de sus conocimientos y recursos para generar oportunidades para todos.

Esta idea, que puede parecer algo romántica, cobra verdadero realismo cuando las esferas de la empresa en las que se concentra el poder de la toma de decisiones, se dejan empapar por el resultado de los programas. De hecho, en la práctica, resulta ideal que participen en estos programas, directivos de alto nivel que puedan ser impulsores de iniciativas e innovaciones dentro de la empresa.

En este sentido, algunos pasos para avanzar en esta dirección son:

1. Diseñar los programas de VC para el Desarrollo en temas en los que la empresa puede verdaderamente hacer una contribución sustancial, poniendo al servicio sus principales competencias de negocio. Esto implica que el programa de VC para el Desarrollo idealmente debe estar alineado con la estrategia de acción social de la empresa y, a su vez, integrada dentro de la política de RSC de la compañía.
2. Pensar en el programa de VC para el Desarrollo como un complemento a la acción social de la empresa. Con esto, la empresa permite que sus empleados colaboren voluntariamente en aquellas iniciativas sociales que la empresa ha decidido apoyar y así, hace que su acción social sea verdaderamente participativa, no sólo de la empresa como entidad sino de los profesionales que la conforman. Los voluntarios corporativos pueden convertirse en los mejores embajadores de su causa

y llevar los logros del trabajo de estas organizaciones a sus sociedades de origen y a sus propias empresas.

3. Aprovechar esa vinculación del VC para el Desarrollo con las líneas de acción social para que los voluntarios identifiquen cómo la empresa (además del propio programa de VC para el Desarrollo) puede mejorarlas o ampliar el impacto. Sería visualizar el VC para el Desarrollo como fuente de innovación social para lograr una contribución más sustancial por parte de la empresa (y, por supuesto, del propio programa de VC). Quién mejor que los propios empleados que conocen el negocio de la empresa, puede identificar qué puede hacer la empresa. Este ejercicio de retroalimentación que puede parecer obvio, sucede sólo en casos excepcionales. Desde CODESPA, vemos que el voluntario puede ser “los ojos de la empresa” ante una determinada realidad social y tener el encargo de identificar cómo puede la empresa hacer más o hacerlo mejor. Para que esto suceda, es necesario que la empresa plantee que parte del retorno que los empleados deben aportar sean sus ideas acerca de cómo es posible que la empresa verdaderamente contribuir a resolver determinados problemas. Para ello, es necesario crear espacios concretos de retroalimentación cuando los voluntarios retornan y permitir que los voluntarios, permanezcan vinculados al proyecto en el que colaboraron o puedan vincularse posteriormente en iniciativas concretas.

Este enfoque reduce al mismo tiempo el fenómeno de “burbuja” que experimentan algunos voluntarios y que produce una enorme frustración. Los voluntarios han participado en una actividad transformadora, que les ha enseñado una realidad para que para muchos era desconocida; han descubierto que como profesionales pueden hacer un aporte interesante y que les llena de motivación pero... ¿qué sucede cuando regresan? La falta de tiempo, la vorágine del activismo diario... hace que poco a poco se diluyan sus expectativas de hacer algo por los demás. Esto en ocasiones, lleva a que algunos empleados decidan cambiar de vida, para buscar empleos en los que puedan compatibilizar mejor sus intereses personales y profesionales dado que el VC les ha descubierto que eso es posible. Si la empresa, logra romper este sentimiento de “burbuja” es más probable que los empleados mejoren en su satisfacción global a largo plazo y puedan canalizar verdaderamente sus inquietudes sociales a medio plazo dentro de su propio ámbito laboral.

4 Las iniciativas de negocios inclusivos; el desarrollo de productos, bienes y servicios para la Base de la Pirámide; la creación de cadenas de suministro responsable, etc., están enmarcadas en las estrategias de RSC+D y la innovación social. Para profundizar en estos conceptos, véase el ensayo ‘Distinciones conceptuales sobre Innovación social y sector privado’ de Forum Empresa en la Parte I de la presente publicación.

CUARTO EJE DE IMPACTO: ESTRECHAR LA COLABORACIÓN CON LAS ONG

Otro de los ejes de impacto es que tanto la empresa como los empleados aprovechen la relación con los actores sociales para comprender en profundidad las necesidades de un determinado contexto y las posibilidades reales que tienen los voluntarios y la empresa de realizar un cambio sustancial. Las ONG son expertas en intervención social. Saben cómo debe ejecutarse cualquier proyecto que busca resolver una problemática de una determinada población en situación de pobreza. Conocen el contexto, la cultura, la manera de llegar a la población, los riesgos de enfoques excesivamente asistencialistas o generadores de dependencia,... En definitiva, los factores necesarios para el éxito de una intervención social. Contar con su conocimiento es fundamental para una adecuada organización de los programas y para optimizar el aporte que puede dar el voluntario. Además, normalmente el impacto en una intervención social requiere de un trabajo a medio plazo, por lo que plantear colaboraciones puntuales es interesante pero menos realista desde el punto de vista de la consecución de impacto. Las alianzas ONG-empresa, verdaderamente transformadoras, requieren de tiempo y de una visión de colaboración a largo plazo.

Al mismo tiempo, la sensibilización y formación de los voluntarios (y de la empresa) es fundamental para el éxito de la iniciativa y las ONG juegan un papel determinante aquí. Es importante que las empresas reconozcan la importancia de esta tarea. CODESPA recomienda a otras ONG que pongan especial esfuerzo y dedicación al proceso de preparación y formación de los voluntarios en la fase previa al viaje, puesto que contar con una persona motivada con la causa y consciente de la realidad que va a abordar potencia su contribución a los proyectos de desarrollo. Por parte de las empresas, es necesario que se dediquen tiempos a promover estos espacios de trabajo entre la ONG, la empresa y los voluntarios.

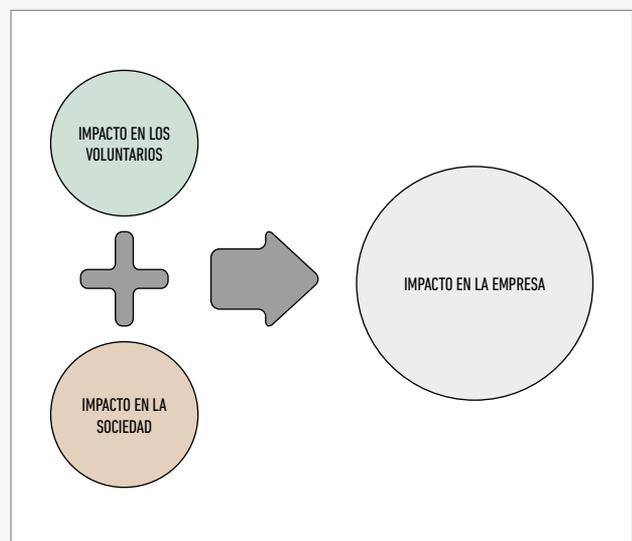
Sociedad, empresa y personas

Con todo ello, la idea que subyace tras la experiencia de CODESPA es que cuanto más se impacta en la persona individual, más beneficios se derivan también para la empresa. Por su propia naturaleza solidaria, el VC para el Desarrollo contribuye a crear valores humanos y sociales que construyen mejores personas, mejores empresas.

Así entendido, el VC para el Desarrollo se convierte en una apuesta ganar-ganar en la que el empleado accede a una experiencia única, en la que ve cómo sus conocimientos profesionales y las capacidades y medios de su

empresa (muchas veces infravalorados dado que la persona no es del todo consciente de la importancia que tiene su conocimiento - o el de su empresa - si este es trasladado a ámbitos donde ese conocimiento no existe o no es accesible fácilmente) tienen potencial de mejorar la vida y posibilidades de otros con menos opciones.

Esta experiencia, si es suficientemente profunda y prolongada en el tiempo, se traduce en el despertar de una serie de valores y deseos de contribución (en ocasiones, dormidos) que afectan a la motivación intrínseca esencial de las personas, y cambian su manera de estar en el mundo. Y, por tanto, su manera de estar en la empresa.



Al mismo tiempo, es necesario que la empresa visualice el verdadero potencial y utilidad de estos programas para que los mismos se diseñen con las características necesarias que permitan maximizar su impacto. Esto puede ser fruto de un proceso pero es importante visualizar el potencial global, para seguir persiguiéndolo.

Los programas de VC para el Desarrollo pueden resultar revolucionarios si la empresa visualiza la colaboración con la ONG, conocedora de contextos, problemas y culturas normalmente muy alejadas del día a día de la empresa, pero representativas de los problemas que afectan a la mayor parte de la población mundial, como una alianza estratégica y si percibe a esta organización como un potencial socio estratégico sobre el que se puede apoyar y del que puede buscar asesoría y conocimiento.

PUBLICACIONES FUNDACIÓN CODESPA | Empresa y desarrollo

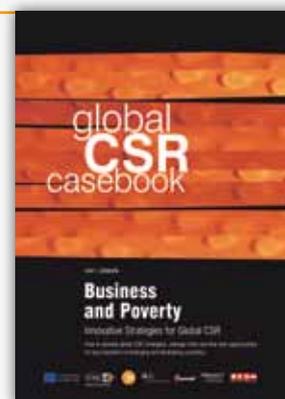
I. PUBLICACIONES

GLOBAL CSR CASEBOOK: BUSINESS AND POVERTY

Innovative Strategies for Global CSR. CODESPA e ICEP, 2008

Esta publicación recoge nueve casos de estudio de buenas prácticas de empresas europeas involucradas en la lucha contra la pobreza a través de una estrategia de RSC global. Realizado por CODESPA en colaboración con la Comisión Europea e ICEP Austria y el apoyo de IESE y Boston Consulting Group.

Para solicitar un ejemplar impreso contactar en innovacion@codespa.org



II. SISTEMATIZACIONES DE LA EXPERIENCIA CODESPA

Guía para la puesta en marcha de un Programa de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo

El modelo Profesionales para el Desarrollo. CODESPA, 2011

Guía paso a paso que refleja la experiencia de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo de CODESPA, entidad que lanzó en 2001 un programa pionero de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo. En esta publicación, CODESPA trata de reflejar el alto potencial de impacto social que este modelo implica. Desde su larga experiencia, CODESPA detalla de manera práctica y didáctica las fases a seguir y las claves del éxito en la implementación de un proyecto específico de VC para el Desarrollo, subrayando aspectos críticos para el éxito e impacto en todos y cada uno de los participantes. Para solicitar un ejemplar impreso contactar en innovacion@codespa.org



MODELO DE GESTIÓN DEL TURISMO RURAL COMUNITARIO DE CODESPA

Una experiencia regional andina. CODESPA, 2011

Dirigido a actores de la cooperación interesados en realizar intervenciones de desarrollo en el sector turismo, la publicación detalla el modelo de intervención llevado a cabo en Perú, Ecuador y Bolivia por Fundación CODESPA. Se detalla la estrategia realizada a lo largo de la cadena de valor turística, principalmente en sus cuatro elementos clave; por el lado de la oferta: organización comunitaria y desarrollo de un producto turístico; y por el lado de la demanda: comercialización y alianzas estratégicas. La calidad, el respeto a la identidad cultural y el desarrollo de capacidades constituyen los elementos transversales del modelo. La publicación termina con una serie de aprendizajes para potenciar el modelo y maximizar los resultados de futuras intervenciones en esta área. Para solicitar un ejemplar impreso contactar en innovacion@codespa.org



Soluciones de raíz

Fertilizer Deep Placement (FDP) para la reducción de la pobreza en Vietnam. CODESPA, 2011

Con un enfoque de mercado, CODESPA persigue encontrar una ‘solución de raíz’ a la pobreza rural de Vietnam a través del uso de gránulos de fertilizante en cultivos del arroz. En un marco de cuatro años, CODESPA ha desarrollado localmente la oferta y demanda en torno a la producción y suministro del fertilizante FDP. Además de generar empleos a través de alianzas estratégicas con actores públicos y privados, el fertilizante ha tenido un impacto positivo en el rendimiento de los cultivos y en la generación de ingresos de los productores. CODESPA comparte su metodología, sus alianzas, los resultados, mejores prácticas y las principales conclusiones de este proyecto de desarrollo de mercados. Para solicitar un ejemplar impreso contactar en innovacion@codespa.org



INNOVACIÓN SOCIAL EN MICROFINANZAS

Metodología de desarrollo de nuevos productos: Microseguro 3x1 y Préstamo para la creación de empresas de ADOPEM. CODESPA, 2010

Dirigido a actores de la cooperación interesados en realizar intervenciones de desarrollo en el sector turismo, la publicación detalla el modelo de intervención llevado a cabo en Perú, Ecuador y Bolivia por Fundación CODESPA. Se detalla la estrategia realizada a lo largo de la cadena de valor turística, principalmente en sus cuatro elementos clave; por el lado de la oferta: organización comunitaria y desarrollo de un producto turístico; y por el lado de la demanda: comercialización y alianzas estratégicas. La calidad, el respeto a la identidad cultural y el desarrollo de capacidades constituyen los elementos transversales del modelo. La publicación termina con una serie de aprendizajes para potenciar el modelo y maximizar los resultados de futuras intervenciones en esta área. Para solicitar un ejemplar impreso contactar en innovacion@codespa.org



III. NOTAS TÉCNICAS PARA EL DESARROLLO

La RSC+D y el papel de las empresas en la resolución de los problemas sociales. Abril 2012

¿Puede el turismo ser una herramienta eficaz, rentable y sostenible para la reducción de la pobreza y el desarrollo de comunidades pobres?. El modelo de gestión de Turismo Rural Comunitario. Junio 2011

Año Europeo del Voluntariado: una oportunidad para la implicación social de las empresas. Febrero 2011

La RSC y el papel del accionista en las empresas estadounidenses. Diciembre 2009

Las cinco etapas de la RSC. Del posicionamiento defensivo a la estrategia de integración en el negocio como eje de sostenibilidad. Diciembre 2008

La relación estratégica entre ONG y empresa. Alianzas para el desarrollo. Noviembre 2008

Empresa y Desarrollo. Noviembre 2008



INFORMACIÓN ADICIONAL

Fundación CODESPA [www.codespa.org] es una organización no lucrativa que cuenta con 26 años de experiencia en cooperación internacional al desarrollo. Partiendo de la confianza en la capacidad humana para construir un mundo más equitativo y justo, su misión consiste en proporcionar oportunidades a las personas para que puedan, a través del trabajo, desarrollar sus capacidades y ser protagonistas de su propio desarrollo. Desde su comienzo hasta la actualidad, CODESPA ha gestionado alrededor de 730 proyectos en 33 países de América Latina, Oriente Medio, África y Asia, y ha contribuido a que millones de personas hayan podido mejorar sus condiciones de vida. Actualmente tiene 16 delegaciones internacionales y nacionales. Su Presidente de Honor es S.A.R. el Príncipe de Asturias.

- **SOBRE EL DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN SOCIAL (I+I)**

Es el área de CODESPA encargada de impulsar iniciativas encaminadas a la investigación, formación y sensibilización sobre temas relacionados con la cooperación al desarrollo y la eficacia de la ayuda para la reducción de la pobreza. Para ello, impulsa la creación de espacios (foros, conferencias, talleres, etc.) que propicien la reflexión y el diálogo para avanzar en estos campos.

Asimismo, lidera la gestión del conocimiento de la organización, implementando y coordinando los procesos de sistematización de la experiencia de CODESPA para extraer los aprendizajes y mejoras que lleven a profundizar el impacto de las intervenciones. Desde este departamento se dirigen las publicaciones de CODESPA, especializadas en el ámbito del desarrollo (microfinanzas, Responsabilidad Social Corporativa para el Desarrollo -RSC+D-, fortalecimiento institucional, etc.), a través de las que se trata de compartir el conocimiento de CODESPA entre los distintos actores interesados.

El departamento de I+I asesora, diseña y ejecuta proyectos innovadores en ámbitos como la Responsabilidad Social Corporativa para el Desarrollo, a través de los que se integran los conceptos empresa y desarrollo; o como el Codesarrollo, con proyectos que unen migración y desarrollo, en los que se involucra a la población inmigrante residente en España para convertirlos en actores protagonistas del progreso de sus países de origen.

- **SOBRE EL PROYECTO 'VOLUNTARIADO CORPORATIVO PARA EL DESARROLLO. UNA HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA INTEGRAR EMPRESA Y EMPLEADOS EN LA LUCHA CONTRA LA POBREZA'**

Es un proyecto multipaís financiado por la Unión Europea, que tiene como objetivo sensibilizar y formar sobre el papel que las empresas de Europa y sus empleados, a través del Voluntariado Corporativo (VC) para el Desarrollo, pueden tener en la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

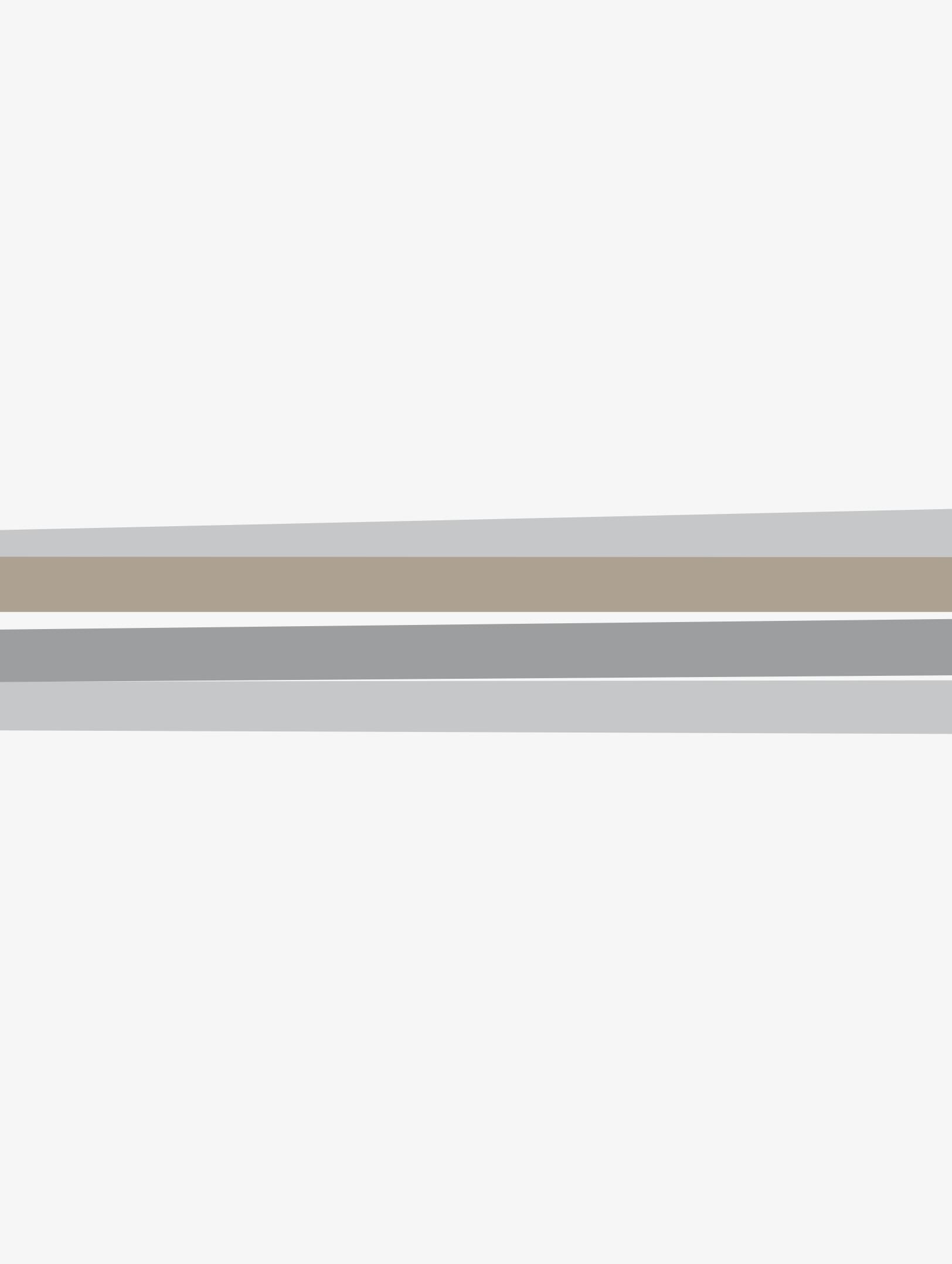
Para lograr estos objetivos, se está trabajando en una campaña de sensibilización y formación donde se integrarán diversos productos relacionados con el VC para el Desarrollo: un libro de casos de buenas prácticas, 5 conferencias y 10 talleres en Europa, un website, una herramienta para la valoración del impacto del VC y asesoría a empresas sobre cómo implementar o mejorar programas de VC para el Desarrollo.

- **SOBRE EL PROGRAMA DE VC DE CODESPA: 'PROFESIONALES PARA EL DESARROLLO'**

Más información sobre el programa en www.codespa.org sección 'Voluntariado Corporativo para el Desarrollo'.

- **DATOS DE CONTACTO**

Silvia Loro | Área de Empresa y Desarrollo | Departamento de Investigación e Innovación Social
innovacion@codespa.org
(+34) 91 744 42 58 / 40 | www.codespa.org



“Voluntariado Corporativo para el Desarrollo. Una herramienta estratégica para integrar empresas y empleados en la lucha contra la pobreza”, recoge casos reales de empresas que han logrado afrontar con éxito diversos retos que surgen durante el diseño, implementación y evolución de las iniciativas de Voluntariado Corporativo (VC) para el Desarrollo. A través de ensayos y entrevistas, reconocidos expertos internacionales nos acercan ideas y experiencias consolidadas sobre cómo el VC para el Desarrollo puede convertirse en una gran herramienta que contribuye a la gestión de los Recursos Humanos, las políticas de Acción Social y Responsabilidad Social Corporativa y las propias estrategias de negocio; una herramienta que posibilita a la empresa cumplir con equilibrio objetivos sociales y empresariales.

Entidades colaboradoras:

