



VNIVERSITAT
DE VALÈNCIA

Institut Universitari d' Economia Social i Cooperativa

Programa Oficial de Doctorado en Economía Social
(Cooperativas y Entidades No Lucrativas)

Curso 2016-2017

TESIS DOCTORAL

Presentada por:

CLAUDIA PATRICIA SACRISTAN RODRIGUEZ

Dirigida por:

ANTONIA SAJARDO MORENO

Valencia, 2017

TESIS DOCTORAL

MEDICION DEL IMPACTO DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO PARA EL DESARROLLO EN AMERICA LATINA. UN ESTUDIO DE CASOS

Programa de Doctorado en Economía Social (Cooperativas y Entidades no Lucrativas)

Presentada por:

Claudia Patricia Sacristán Rodríguez

Directora:

Dra. Antonia Sajardo Moreno, Departamento de Economía Aplicada de la Universidad de
Valencia

Facultad de Economía

Valencia, mayo de 2017

AGRADECIMIENTOS

Afortunadamente para mí he llegado a culminar esta tesis doctoral, pero con el apoyo y concurso de muchas personas a las que debo reconocer y agradecer:

Inicialmente agradezco a Dios porque sin Él no hubiese sido posible llegar a este punto. También a Él por la familia en que me dio, porque efectivamente era la que necesitaba. Por mi abuela, María Custodia Murcia, por los recuerdos tan importantes, que aunque tuve solamente escasos 8 años de su compañía, mucho de lo que conversamos ha marcado mi vida y volvió con toda su fuerza durante mis años de residencia en España, donde la volví a sentirla muy cerca.

A mi directora de tesis, la Dra. Antonia Sajardo Moreno por su acompañamiento, motivación y orientación en el desarrollo de esta investigación. A la Comunidad Valenciana y a la Universidad de Valencia por brindarme la oportunidad académica que ha implicado un re direccionamiento de mi vida personal y profesional.

Agradezco a las empresas que participaron en esta investigación que fueron incluidas en este trabajo y a las que no, debido a filtros establecidos en el diseño de la metodología. Especialmente agradecer a la Farmacéutica Pfizer y sus filiales en América Latina, Banco BBVA, PwC, General Motor-Colmotores, IBM y demás empresas que generosamente compartieron su conocimiento e información.

A nivel familiar expreso mis agradecimientos por sus palabras de aliento permanente y por estar presentes, a mi madre, a mi tía Tran, a Daniela y muy especialmente a mi esposo Luis Gustavo Sabogal Prieto por su apoyo constante e incondicional y su consideración.

Y, finalmente, a Edilberto Sánchez Ríos porque sin su presencia durante el pregrado en la Universidad Nacional de Colombia y en muchos otros momentos, este nuevo logro no hubiera sido posible.

RESUMEN

La corriente económica dominante presentó al comercio internacional como un factor generador de crecimiento económico y desarrollo. No obstante, los múltiples beneficios asignados a la globalización siguen siendo ajenos a los países con menores ingresos del mundo. Sin embargo, la globalización económica se ha caracterizado por la concentración de la riqueza y de poder en favor de unos pocos grupos económicos a nivel mundial, lo cual ha favorecido el aumento de la pobreza y la precarización de las relaciones laborales (a través del debilitamiento de los derechos de los trabajadores).

El inconformismo social tuvo su expresión a través de movimientos contra la globalización que protestaban en empresas transnacionales, reuniones de entidades multilaterales y en reuniones de la Organización Mundial del Comercio (OMC). Esto llevó tanto a instituciones gubernamentales como no gubernamentales de orden global y nacional a plantear la urgencia de entrar a intervenir en la corrección de las amplias brechas económicas y sociales ocasionadas por la globalización económica en los países en vías de desarrollo.

A tono con los aires de globalización económica el sector empresarial se ha adaptado al vigente sistema económico. Plantea que la globalización empresarial se extiende a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y por ende a sus programas de Voluntariado Corporativo (VC), donde estos dos últimos, al traspasar las fronteras nacionales pueden intervenir con el fin de combatir la pobreza en sus múltiples dimensiones con el trabajo de su plantilla de empleados de la empresa donde se cuenta con sucursales. La intervención de estas empresas en proyectos de desarrollo con trabajo de sus empleados se entiende como Voluntariado Corporativo para el Desarrollo (VC-D).

Una parte específica de los programas de RSC no ha atraído una gran cantidad de atención académica por parte de los estudiosos de las organizaciones en lo referente al tema del Voluntariado Corporativo para el Desarrollo y específicamente al tema de su medición y valoración de su impacto (Bocalandro, 2009; Veleva, 2010; Veleva, Parker, Lee y Pinney, 2012; Díaz, Marcuello y Marcuello, 2012; CEPES, 2012).

En virtud de lo descrito, esta investigación se propuso determinar el impacto del diseño de los programas de VC-D en América latina desde el año 2011 hasta 2015, contrastando las prácticas empresariales frente al modelo de evaluación del desempeño propuesto por el *Boston College Center for Corporate Citizenship* (BCCCC) de tal manera que se identifiquen las prácticas necesarias para que los programas de VC-D generen impactos significativos tanto en la sociedad como en las organizaciones.

Este trabajo se desarrolló a través de metodología de estudio de Casos siguiendo la metodología propuesta por Yin (1994:13). Buena parte de la información fue suministrada por las mismas empresas, pero también se utilizó información lograda a través de otros mecanismos, lo que permitió triangular la información.

Por medio de un trabajo que implicó una revisión y análisis de la literatura y un amplio estudio de casos, se logró determinar que con un alto nivel de cumplimiento de los indicadores planteados en los 6 motores de efectividad planteados en el modelo de evaluación del desempeño propuesto por BCCCC es factible establecer la eficacia en el diseño de los programas de VC y VC-D y valorar los retornos en las diferentes esferas (empresa, empleados voluntarios, comunidad y organizaciones intervinientes) de las inversiones realizadas a través de los diferentes proyectos de VC- D.

ABSTRACT

The dominant economic current presented to international trade as a factor economic generating growth and development. However, the multiple benefits of globalization remain alien to the world's lowest-income countries. However, economic globalization has been characterized by the concentration of wealth and power in favor of a few economic groups worldwide, which has favored an increase in poverty and the precariousness of labor relations (through the weakening of The rights of workers).

Social nonconformity had its expression through anti-globalization movements that protested in transnational corporations, meetings of multilateral entities and in meetings of the World Trade Organization (WTO). This led both governmental and non-governmental institutions of a global and national order to raise the urgency of intervening in correcting the broad economic and social gaps caused by economic globalization in developing countries.

In tune with the air of economic globalization, the business sector has adapted to the current economic system. He argues that corporate globalization extends to Corporate Social Responsibility (CSR) and therefore to its Corporate Volunteer (VC) programs, where the latter two, when crossing national borders, can intervene in order to combat poverty in its multiple Dimensions with the work of its staff of employees of the company where there are branches. The involvement of these companies in development projects with their employees' work is understood as Corporate Volunteering for Development (VC-D).

A specific part of the CSR programs has not attracted a great deal of scholarly attention from the scholars of the organizations regarding the issue of Corporate Volunteering for Development and specifically the subject of their measurement and assessment of their impact (Bocalandro,Veleva, Parker, Lee and Pinney, 2012, Diaz, Marcuello and Marcuello, 2012, CEPES, 2012).

Based on the above, this research aimed to determine the impact of the design of VC-D programs in Latin America from 2011 to 2015, contrasting business practices with the performance evaluation model proposed by the Boston College Center for Corporate

Citizenship (BCCCC) in a way that identifies the practices necessary for VC-D programs to generate significant impacts on society as well as on organizations.

This work was developed through methodology of study of Cases following the methodology proposed by Yin (1994: 13). Much of the information was supplied by the same companies, but information obtained through other mechanisms was also used, which allowed triangulation of the information.

Through a work that involved a review and analysis of the literature and a large case study, it was possible to determine that with a high level of compliance with the indicators raised in the 6 engines of effectiveness proposed in the proposed performance evaluation model By BCCCC it is feasible to establish the effectiveness in the design of the VC and CV-D programs and to evaluate the returns in the different areas (company, volunteer employees, community and organizations involved) of the investments made through the different CV-D projects

RÉSUMÉ

L'économie dominante présentée au commerce international en tant que facteur générateur de croissance économique et le développement. Cependant, les nombreux avantages de la mondialisation assignés à rester en dehors des pays à faible revenu du monde. Mais la mondialisation économique a été caractérisée par la concentration de la richesse et de la puissance en faveur de quelques groupes économiques dans le monde entier, ce qui a conduit à la pauvreté et la précarisation accrue des relations du travail (par l'affaiblissement des droits des travailleurs).

Conformisme social a son expression par le mouvement contre les manifestants de la mondialisation dans les sociétés transnationales, les réunions des institutions multilatérales et des réunions de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC). Cela a conduit les institutions gouvernementales et les niveaux mondial et national non gouvernementales d'augmenter l'urgence d'intervenir pour corriger les grandes lacunes économiques et sociales causés par la mondialisation économique dans les pays en développement.

Conformément aux vents de la mondialisation économique, le secteur des entreprises est adapté au système économique actuel. Affirme que la mondialisation des entreprises étend la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et par conséquent leurs programmes de bénévolat d'entreprise (VC), où les deux derniers, de franchir les frontières nationales peuvent intervenir afin de lutter contre la pauvreté dans ses nombreuses dimensions de son personnel des employés de l'entreprise où elle a des succursales. L'implication de ces entreprises dans des projets de développement avec ses employés travail compris comme le bénévolat d'entreprise pour le développement (VC-D).

Une partie spécifique des programmes RSE n'a pas attiré beaucoup d'attention de chercheurs universitaires des organisations en ce qui concerne la question du volontariat d'entreprise pour le développement et en particulier la question de la mesure et l'évaluation de leur impact (Bocalandro 2009, Veleva 2010, Veleva, Parker, Lee et Pinney, 2012, Díaz, Marcuello et Marcuello, 2012, CEPES, 2012).

Sous décrit, cette recherche était de déterminer l'impact de la conception du programme VC-D en Amérique latine 2011-2015, ce qui contraste les pratiques commerciales contre l'évaluation de la performance du modèle proposé par le Boston College Center for Citoyenneté d'entreprise (BCCCC) afin que les pratiques nécessaires sont identifiées pour les programmes VC-D génèrent des impacts importants à la fois dans la société et dans les organisations.

Ce travail a été développé grâce à la méthodologie d'étude des cas suivant la méthodologie proposée par Yin (1994: 13). Une grande partie de l'information a été fournie par les mêmes entreprises, mais les informations obtenues par d'autres mécanismes ont également été utilisées, ce qui a permis de trianguler l'information.

Grâce à un travail impliquant un examen et une analyse de la littérature et une grande étude de cas, il a été possible de déterminer que, avec un haut niveau de conformité aux indicateurs relevés dans les 6 moteurs d'efficacité proposés dans le modèle d'évaluation de performance proposé par BCCCC, il est possible d'établir l'efficacité dans la conception des programmes VC et VC-D et d'évaluer les retours dans les différents domaines (entreprise, bénévoles, communauté et organisations impliqués) des investissements réalisés dans le cadre des différents projets CV-D.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	i
ABSTRACT	iii
RÉSUMÉ	v
1. INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACION	1
1.1 Planteamiento y formulación del problema:	4
1.2 Objetivo del estudio.	14
1.3 Estructura de este estudio	15
1.4 Hipótesis	16
1.5 Contribuciones Esperadas	17
1.5.1 Las contribuciones conceptuales:	17
1.5.2 Las contribuciones empíricas:	17
2. MARCO CONTEXTUAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL	20
2.1 Marco conceptual de la responsabilidad social empresarial	20
2.1.1. Orígenes del concepto de responsabilidad social.	20
2.1.2 ¿Se pueden considerar sinónimos “Responsabilidad Social Corporativa” y “Responsabilidad Social Empresarial”?	25
2.2 Teorías y enfoques de la Responsabilidad Social	29
2.3. Dimensiones propuestas de Responsabilidad Social Empresarial y Definiciones	31
2.4. Dimensiones de la RSE según el modelo de Carroll.	31
2.5. Definiciones de Responsabilidad Social Corporativa	33
2.6 Responsabilidad Social Corporativa para el Desarrollo (RSC-D).....	36
2.6.1 Estrategias y herramientas para la RSC-D	37
3. MARCO CONTEXTUAL DEL VOLUNTARIADO.....	42
3.1. Marco Conceptual del Voluntariado.....	42
3.1.1 Introducción	42
3.2 Aproximación al concepto de voluntariado.....	45
3.2.1 Definición de la Asamblea General de las Naciones Unidas	46
3.2.2 Definición de Institute for Volunteering Research	46
3.2.3 Definición de la Asociación Internacional por el Esfuerzo Voluntario	47
3.3 Características del Voluntariado	48
3.4 Características del trabajo voluntario	49
3.5 Clasificación del voluntariado	50
3.6 Voluntariado desarrollado con parte gubernamental	56
3.7 Voluntariado Corporativo	56
4. DIMENSIONES ANALÍTICAS DEL VC	60
4.1 Definiciones del Voluntariado Corporativo	64
4.2 Revisión del estado actual de la literatura sobre VC	69
4.3 Conceptualización y medida del VC a partir de la Dirección, Intensidad y Persistencia.73	
4.4 Tipologías del Voluntariado Corporativo	81
4.5 Modelos de articulación de los programas y proyectos del VC.....	83
4.6 Beneficios del Voluntariado Corporativo	87
4.7 Políticas de Voluntariado Corporativo	90
4.7.1 Objetivos del programa y metas (deben reflejar apoyo de la alta dirección).	91

4.7.2	Criterios de elegibilidad de los proyectos	91
4.7.3	Capacitación a las organizaciones sociales participantes.	91
4.8	Voluntariado Corporativo para el Desarrollo	92
4.8.1	Definiciones del Voluntariado Corporativo para el Desarrollo	92
4.8.2	Características del Voluntariado Corporativo para el Desarrollo	92
4.8.3	Agentes Implicados en los programas de VC-D	95
4.8.4	Objetivo del Voluntariado Corporativo global.....	96
4.8.5	Modelos Conceptuales de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo	99
4.8.6	Tendencias innovadoras de Voluntariado Corporativo.....	100
4.8.7	Beneficios del Voluntariado Corporativo para el Desarrollo.....	105
4.8.8	Las ONG como factor esencial del VC-D	106
5.	EVALUACIÓN DE IMPACTO DEL VC.....	111
5.1	Introducción.....	111
5.2	La medición del desempeño	111
5.2.1	Revisión de las principales herramientas utilizadas para evaluar el desempeño de los programas de VC	113
5.2.1.1	La propuesta de Lakin y Scheubel.....	113
5.2.1.2	La propuesta de Kenn Allen y Mónica Galeano.....	114
5.2.1.3	Propuesta del Boston College Center for Corporate Citizenship (BCCCC) ..	121
5.3	Obstáculos para la Medición.....	126
5.4.	Evaluación del impacto	127
5.4.1	Objetivo de una evaluación de Impacto	129
5.4.2	Sobre la medición.....	130
5.4.3	Definición de impacto social	131
5.4.4	Otras visiones sobre el Impacto.....	133
5.4.5	Modelos para Estimar el Impacto	134
5.4.5.1	Modelo presentado por London Benchmarking Group	135
5.4.5.2.	“Guía de Indicadores para la Medición del Voluntariado Corporativo”.	136
5.4.5.3	True Impact.....	143
5.4.5.4	<i>Community Footprint</i> (Huella Social).....	145
5.4.5.5	SEAT Toolbox.....	148
5.4.5.6	<i>Measurement Impact Framework</i> (Marco de la Medición de Impacto)	149
5.4.5.7	Measuring Employee Volunteering Programs: The Human Resource Model	149
5.4.5.8	Impact Measurement Volunteering Sector New Zealand.....	150
5.4.5.9	<i>Benefit-Cost Análisis</i> (BCA) . Análisis Costo/Beneficio (ACB).....	151
5.4.5.10	Employee Volunteering Standards (EVS).....	152
6	LA METODOLOGÍA DEL ESTUDIO DE CASO	155
6.1	Unidad de análisis.....	155
6.2	Fuentes y disponibilidad de la información	155
6.3	Justificación de la elección de la metodología de estudio de casos.....	156
6.4	Metodología del análisis de estudios de casos	158
7.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE LA TESIS DOCTORAL	186
7.1	Aproximación al fenómeno a Estudiar.	186
7.2	Hipótesis	186
7.3	Unidades de análisis y los estudios de casos	188

7.4 Criterio para Interpretación de los datos.....	189
7.5 La revisión de la Literatura y El criterio para Interpretación de los datos: elementos deductivos dentro de un esquema inductivo.	190
7.6. Componentes del protocolo del estudio de casos	192
7.7 Opciones de trabajo	196
7.8 Protocolo seguido en el desarrollo de esta tesis.....	196
7.8.4 Aplicación de encuesta	209
7.8.5 Comunicaciones con las empresas.....	209
7.8.6 Recolección de información documental	210
7.8.7 Guía del estudio de casos.....	210
8. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE ESTUDIO DE CASOS	213
8.1 Introducción.....	213
8.2 Análisis de caso-Pfizer	215
8.2.1 Generalidades de la empresa	215
8.2.2 Revisión de las hipótesis y contrastación empírica.	234
8.2.3 Resultados del Caso.	262
8.3.1 Generalidades del Banco BBVA.....	268
8.3.2 Generalidades de Price Waterhouse Coopers Consultores Auditores (PWC) ..	275
Responsabilidad Social Corporativa.....	278
8.3.3 Revisión de las hipótesis y contrastación empírica.	281
8.3.4 Resultados de los casos.	306
8.4 Análisis de Caso General Motors	312
8.4.1 Generalidades de la empresa General Motors.....	312
8.4.2 Revisión de las hipótesis y contrastación empírica	321
8.4.3 Resultados del Caso	338
9. CONCLUSIONES	345
9.1 Conclusiones de la investigación realizada a través de los estudios de casos	348
10. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	371
Índice de Tablas.....	388
Índice de Gráficos.....	389
ACRONIMOS UTILIZADOS	391
REFERENCIAS:	393
CIBERGRAFIA.....	399

PARTE I
1. INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN



PARTE II
2. MARCO CONTEXTUAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
3. MARCO CONCEPTUAL DEL VOLUNTARIADO
4. DIMENSIONES ANALITICAS DEL VC
5. EVALUACION DEL IMPACTO DEL VC



PARTE III METODOLOGÍA DEL TRABAJO EMPÍRICO
6. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO DE CASO
7. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE LA TESIS DOCTORAL



PARTE IV
8. PRESENTACION Y ANALISIS DE ESTUDIO DE CASOS



PARTE V
9. CONCLUSIONES
10. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

1. INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACION

En el actual contexto de globalización económica se ha asignado a las empresas funciones que otrora, bajo el modelo de intervención, eran desempeñadas por los Estados; de ahí que sea relevante el papel que deben asumir hoy las empresas como agentes de cambio, dado el creciente poder económico, social y político que han venido adquiriendo; por ello resulta de mayor importancia su aporte junto con el de otras organizaciones sociales en la solución de desafíos globales como las crecientes demandas por parte de la sociedad de combatir la pobreza, reducir la desigualdad y estimular el desarrollo social sostenible.

Si bien el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) o Responsabilidad Social Corporativa (RSC)- ha sido abundantemente investigado y debatido, en la disciplina de las ciencias económicas y empresariales; Sin embargo,, sigue siendo estudiado y redefinido constantemente (Wartick y Cochran, 1985) lo cual ha coadyuvado al incremento de teorías y terminologías (Garriga y Melé, 2004) que podrían generar ambigüedades conceptuales al abordar el tema (Lantos, 2001).

La divergencia existente sobre la definición, delimitación y medición de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) o Responsabilidad Social Corporativa (RSC) (Friedman, 1962; Garriga y Melé, 2004; Lantos, 2001; Polonsky, 2005; Luna y Fernández, 2007) conlleva a relacionar tanto las teorías tradicionales con sus vacíos o debilidades teóricas, así como las teorías que empiezan a irrumpir.

Dentro del marco de la RSE surgen dos dimensiones: una interna y otra externa. Desde el ámbito interno, las empresas dan respuesta a los intereses de sus *stakeholders* que superan el tema de la rentabilidad económica al intervenir sobre las siguientes áreas de la empresa: recursos humanos, salud y seguridad laboral, formación del capital humano, gestión ambiental, entre otros. Desde el ámbito externo direcciona su actividad

a dar una respuesta social a las necesidades más sentidas en el entorno en que se ubica la organización.

Con el paso del tiempo las empresas sustituyeron significativamente sus intervenciones tradicionales de donaciones económicas y actividades filantrópicas por acciones sociales empresariales o inversión social que buscan dar respuesta a necesidades sociales.

La inversión social se establece como un instrumento de cambio social donde se presenta como una participación activa del sector empresarial con voz y voto, con recursos que hacen efectiva las intervenciones sociales para la creación de valor. Una de las maneras de inversión social que realizan las organizaciones es por medio de la inversión en capital humano como uno de los principales activos de las empresas y que se ha denominado Voluntariado Corporativo (VC) o Voluntariado de los empleados (VE).

La política de RSC cuenta con varias estrategias¹ dentro de las cuales están los programas de Voluntariado Corporativo(VC)² en los círculos empresariales y grupos de interés, que busca ofrecer apoyo a las comunidades a través de una estrategia social global, que implica incorporar las plantillas de empleados de las empresas de manera que contribuyan a solucionar problemas sociales de comunidades o colectivos en entornos donde opera la compañía,(CODESPA,2012; Allen, 2012;) de ahí que se favorezca una mayor inclusión social y una manera de operar sosteniblemente como complemento a los programas ya existentes de beneficencia o de patrocinio de la empresa.

¹ Las estrategias y herramientas de la RSC-D son: Alianzas público–privadas para el desarrollo, Alianzas empresa–ONG y el voluntariado Corporativo.

² El VC combina 3 aspectos relevantes: * las prioridades de la empresas desde la perspectiva estratégica del negocio; ** intereses del recursos humano de la empresa; *** necesidades de la comunidad del entorno de la empresa.

El voluntariado corporativo (VC) o el Voluntariado de los empleados (VE) es un tema de tan progresiva importancia para el sector empresarial y a nivel global que ha generado un marcado interés investigativo en las últimas décadas, principalmente en las áreas de gestión y psicología empresarial (Rodell y otros (2015); Caligiuri, Mencia, y Jiang, 2013; Grant, 2012; Jones, Willness, y Madey, 2014; Rodell, 2013).

Si bien se ha venido visibilizando el tema, también va quedando claro que no hay convergencia a nivel conceptual, ni operativa. Los trabajos realizados presentan grandes matices (Grant, 2012; Penner, 2002; Rodell, 2013; véase también Clary y Snyder, 1999; Musick y Wilson, 2008). La investigación sobre el VC o VE es multidisciplinar y fragmentada con una mínima integración dado que se ha investigado desde el comportamiento organizacional (Grant, 2012), desde la psicología (Clary et al., 1998), la sociología (Musick y Wilson, 2008), el mercadeo (Mattila y Hanks, 2013), la gestión sin fines de lucro (Samuel, Wolf, y Schilling, 2013) y se examinan diversos factores. Varios de los estudios realizados sobre VC se han enfocado en el diseño de programas de VC para las empresas (Henning y Jones, 2013).

A tono con los aires de globalización económica el sector empresarial se ha adaptado al vigente sistema económico. CEOE³-CEPEPYME (2011) plantea que la globalización empresarial se extiende a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y por ende a sus programas de Voluntariado Corporativo (VC), donde estos dos últimos, al traspasar las fronteras nacionales pueden intervenir con el fin de combatir la pobreza en sus múltiples dimensiones con el trabajo de su plantilla de empleados de la empresa donde se cuenta con sucursales. La intervención de estas empresas en proyectos de desarrollo con trabajo de sus empleados se entiende como Voluntariado Corporativo para el Desarrollo (VC-D).

³ Responsabilidad Social Corporativa y Cooperación internacional para el Desarrollo, 2011.

Una parte específica de los programas de RSC no ha atraído una gran cantidad de atención académica por parte de los estudiosos de las organizaciones en lo referente al tema del Voluntariado Corporativo para el Desarrollo y específicamente al tema de su medición y valoración de su impacto (Bocalandro, 2009; Veleva, 2010; Veleva, Parker, Lee y Pinney, 2012; Díaz, Marcuello y Marcuello, 2012; CEPES, 2012).

En virtud de lo descrito, la investigación desarrollada en esta tesis doctoral se presenta para la obtención del Doctorado en Economía Social, y en ella se aborda, el tema del Voluntariado Corporativo para el Desarrollo en América Latina así como su Medición y valoración del Impacto (CEOE⁴CEPEPYME, 2011; Allen, 2012 ; CODESPA, 2012). Los análisis se realizan desde la lectura del documento “*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.

Este trabajo se desarrollará a través de metodología de estudio de Casos siguiendo la metodología propuesta por Yin (1994:13). Se realiza con múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación.

1.1 Planteamiento y formulación del problema:

Para Stiglitz (2002) el comercio es una fuerza positiva para el crecimiento económico y el desarrollo, por lo cual la globalización⁵ genera ventajas como: ayudar a crecer más rápidamente a los países más pobres, reduce el aislamiento, favorece el acceso a conocimientos a muchas personas de países de bajos ingresos; las empresas extranjeras aportan nuevas tecnologías; acceso a otros mercados y competir con empresas públicas nacionales ineficaces y corruptas en muchos casos.

⁴ Ibídem.

⁵ El fracaso del Consenso de Washington como fórmula del éxito de la política económica en el logro simultáneo de los objetivos de crecimiento, empleo y equidad social ha minado la fe en la globalización y en la democracia.

Sin embargo,, los múltiples beneficios asignados a la globalización han estado ajenos a los países con menores ingresos del mundo donde según se había afirmado, con la globalización vendría el progreso. Stiglitz (2002, pág. 21, 22 y 37)⁶ plantea que el fracaso del Consenso de Washington fue sin precedentes, tras prometer éxito en el logro simultáneo de los objetivos de crecimiento, empleo y equidad social, lo cual ha minado la fe en la globalización y en la democracia.

Stiglitz (2002, pág. 21, 22 y 37) respecto a la Globalización establece:

(...)Son pocos los que defienden la hipocresía de pretender ayudar a los países subdesarrollados obligándolos a abrir sus mercados a los bienes de los países industrializados más adelantados y al mismo tiempo protegiendo los mercados de estos: esto hace a los ricos cada vez más ricos y a los pobres cada vez más pobres ...y cada vez más enfadados.

En 1997 se dio inicio a la crisis financiera y económica en Asia que redujo el crecimiento económico en el sudeste asiático y que afectó el crecimiento global y los precios de los *commodities*. Los impactos de esta crisis llegaron a Rusia, África y América Latina (Brasil, Argentina, Uruguay).

Según Eduardo Lora (2002), “(...) en todas partes de América Latina hay manifestaciones de descontento social (...) y surge un espacio para propuestas populistas de izquierda y de derecha. Se observa desde 1997 un deterioro agudo en los términos de intercambio de América Latina, amortiguado parcialmente con la evolución de los precios del petróleo”.

⁶ Stiglitz Joseph. El Malestar en la Globalización. Páginas 21 y 22.
http://www.javeriana.edu.co/personales/jramirez/PDF/Stiglitz_malestar_en_prologo_cap1.pdf

El inconformismo social tuvo su expresión a través de movimientos contra la globalización que protestaban en empresas transnacionales, reuniones de entidades multilaterales y en reuniones de la Organización Mundial del Comercio (OMC), siendo una de las de mayor recordación, las protestas de Seattle en 1999.

La globalización⁷ económica se ha caracterizado por la concentración de la riqueza y de poder en favor de unos pocos grupos económicos a nivel mundial, lo cual ha favorecido el aumento de la pobreza y la precarización de las relaciones laborales (a través del debilitamiento de los derechos de los trabajadores).

Aunado a lo anterior, es importante mencionar la agresiva explotación y fuertes daños a los recursos naturales que han generado una crisis ambiental a nivel global observable en el uso desmedido de las tierras, agua y recursos energéticos que permiten al empresariado dar respuesta a la excesiva demanda y que se traduce en altos niveles de contaminación ambiental, perjuicios o extinción de fauna y/o flora e impactos negativos en la salud y bienes de las comunidades. Entre tanto las empresas transnacionales continúan en su persistente búsqueda de maximizar sus beneficios.

No en vano el inconformismo de las comunidades que han visto afectadas su calidad de vida y modificaciones significativas del paisaje, sin haber sido beneficiadas de la acumulación de la riqueza de las empresas transnacionales que explotan desenfrenadamente los recursos de los países en vías de desarrollo.

Tanto instituciones gubernamentales como no gubernamentales de orden global y nacional plantearon la urgencia de entrar a intervenir en la corrección de las amplias

⁷ Según Sampedro (2002), la globalización puede definirse como una constelación de centros con fuerte poder económico y fines lucrativos, unidos por intereses paralelos, cuyas decisiones dominan los mercados mundiales, especialmente los financieros, usando para ello la más avanzada tecnología y aprovechando la ausencia o debilidad de medidas reguladoras y de controles públicos. El resultado es la creciente concentración planetaria de las riquezas y del poder económico (pp. 65-66).

brechas económicas y sociales ocasionadas por la globalización económica en los países en vías de desarrollo.

La Declaración del Milenio presentada en septiembre del año 2000, hizo un llamado a implantar políticas y medidas globales, que respondan a las necesidades de los países menos desarrollados y de las economías en transición para lo cual suscribieron una agenda basada en los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)⁸, que han orientado en los últimos en quince años las medidas que permitan combatir la pobreza en sus múltiples dimensiones y las que favorezcan o estén en pro del desarrollo. Si bien durante los años de aplicación de estas medidas se mejoraron las condiciones de vida de millones de personas según el informe presentado por Naciones Unidas (2015), Sin embargo,, manifiesta que este esfuerzo no fue suficiente y aún se presenta a nivel global deficiencias en muchas áreas, que invitan a seguir trabajando en una nueva etapa para eliminar la pobreza e incrementar el desarrollo.

Bajo este contexto se asume una nueva propuesta de “gestión empresarial” como herramienta que establece pautas de ética empresarial que debe llevar a las organizaciones a concienciarse de las consecuencias de sus acciones y por ende trascender los objetivos económicos, sin dejar de lado el bienestar de las comunidades donde utilizan la fuerza de trabajo, extraen y/o deterioran los recursos naturales y a su vez donde las empresas puedan desarrollar ventajas competitivas. Esta es la entrada

⁸ Los Objetivos de Desarrollo del Milenio, establecen como criterios mínimos para el desarrollo de las diferentes comunidades en todo el mundo los siguientes:

- Erradicar la pobreza extrema y el hambre.
- Lograr la enseñanza primaria universal.
- Promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.
- Reducir la mortalidad de los niños y niñas menores de cinco años.
- Mejorar la salud materna.
- Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente.
- Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades.
- Fomentar una alianza mundial para el desarrollo

en escena de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como una herramienta útil para erradicar la pobreza según varias entidades multilaterales.

Para entidades como Naciones Unidas (ONU), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), organizaciones empresariales y el Banco Mundial (BM), consideran que la RSC es una herramienta versátil para luchar contra la pobreza. Petkoski D⁹ y Jarvis. M y De la Garza. G. (2006, Pág. 2) mencionan la importancia del sector empresarial como aliado en el desarrollo en palabras del presidente del BM “El Banco Mundial se ubica en el centro de los esfuerzos globales para dar a la gente más pobre del mundo la oportunidad de un futuro mejor...Un sector privado vibrante, es el motor más importante para el crecimiento y la creación de empleo (Paul Wolfowitz, Presidente del Banco Mundial, 2005)”.

Según el documento titulado Objetivos de Desarrollo del Milenio–Informe 2015 presentado por las Naciones Unidas (2015) establece que la mitad de la población mundial que habita en las regiones en vías de desarrollo vivían con 1,25 dólares al día y para el año 2015 este porcentaje descendió al 14%. Con respecto a la pobreza extrema plantea que para 1990 había 1900 millones de personas y se redujo a 836 millones para el año 2015.

El informe antes mencionado, también plantea que la clase media que vivía con 4 dólares al día, en el año 1990 se triplicó para el año 2015; respecto a las personas con desnutrición en las regiones en desarrollo se redujo casi a la mitad en el periodo 1990 a 2015.

⁹.http://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/El_sector_privado_como_un_verdadero_aliado_en_el_desarrollo_v.final.pdf.

El sector privado como un verdadero aliado en el desarrollo por Djordjija Petkoski, Michael Jarvis y Gabriela de la Garza. <http://siteresources.worldbank.org/>

Respecto a la cantidad de niños en edad de realizar estudios primarios que no asistió a la escuela disminuyó un 50% aproximadamente entre el año 2000 y el 2015.

Con relación a la tasa mundial de mortalidad de niños menores de 5 años esta se redujo un poco más del 50% entre 1990 y 2015. La cantidad de muertes de niños menores de 5 años se redujo de 12,7 millones en 1990 a casi 6 millones en 2015 a nivel mundial.

Informe del PNUD (2017)¹⁰ plantea que persiste la pobreza extrema y la exclusión en América Latina y el Caribe. Los puntos más relevantes de este informe son:

Los avances en materia de desarrollo humano durante los últimos 25 años en América Latina y el Caribe ocultan un progreso lento y desigual en el caso de ciertos grupos. Se hace necesario hacer énfasis en quienes hasta ahora han sido excluidos y adoptar medidas para enfrentar las barreras que los marginan.

Una de cada tres personas en el mundo sigue viviendo con bajos niveles de desarrollo humano, medido por el Índice de Desarrollo Humano.

América Latina y el Caribe disfruta de elevados niveles de desarrollo humano entre las regiones en desarrollo, solo detrás de Europa y Asia Central. Sin embargo, cuando se ajusta por la desigualdad, el Índice de Desarrollo Humano (IDH) de la región se reduce casi un 25% debido a la distribución inequitativa del progreso en desarrollo humano, en particular respecto de los ingresos.

¹⁰ A pesar del progreso alcanzado, la pobreza extrema y la exclusión persisten en América Latina y el Caribe: informe del PNUD. 21-mar-2017.
<http://www.latinamerica.undp.org/content/rblac/es/home/presscenter/pressreleases/2017/03/21/amidst-progress-extreme-poverty-and-exclusion-among-some-groups-persist-in-latin-america-and-the-caribbean-report-finds-.html>

El Informe mundial de 2016 muestra que determinados grupos sufren desventajas sistemáticas en la región, y, en el caso de algunos, es probable que la brecha se amplíe con el tiempo, puesto que son los grupos que se ven más afectados por eventos adversos y las crisis.

Las vulnerabilidades son acumulativas. Las mujeres rurales e indígenas a quien no se le reconozca el derecho a la tierra, enfrentará una combinación de desventajas. Hay la necesidad de examinar de manera pormenorizada para ver a quién se está dejando atrás y por qué. Y considerar prioritario atender a esos grupos con el fin de garantizar el desarrollo humano para todas las personas.

Las mujeres, son en general más pobres en América Latina y el Caribe. Al respecto, se señala que las mujeres también han sido tradicionalmente las que han asumido la mayor parte del trabajo de cuidados no remunerado, lo que les deja poco tiempo para estudiar e incorporarse al mercado laboral.

Los miembros de los más de 400 grupos indígenas de la región sufren carencias sistémicas que les hacen difícil alcanzar el nivel de los demás. En Guatemala los niños y niñas no indígenas van a la escuela el doble de años que sus pares indígenas. En Bolivia, Ecuador, Perú y México, los niños y niñas no indígenas cursan entre dos y tres años y medio más de estudios que los que son indígenas. A nivel mundial, aunque los pueblos indígenas representan el 5% de la población del planeta, conforman el 15% de las personas pobres del mundo.

Los obstáculos para los jóvenes que buscan trabajo: las tasas de desempleo juvenil se sitúan entre el 18% y el 47% en los países del Caribe (a excepción de Trinidad y Tobago). Además, los empleos a los que pueden optar las personas jóvenes a menudo son de baja cualificación.

Otros grupos desfavorecidos examinados en el Informe son los habitantes de las zonas rurales, las personas con discapacidad y la comunidad de personas lesbianas, gays, bisexuales, transgénero e intersexuales (LGBTI).

La tasa de homicidios de la región, que asciende a 21,6 por cada 100.000 personas, es 14 veces superior a la tasa más baja de Asia Oriental y el Pacífico.

La región también presenta una elevada tasa de encarcelamiento: alrededor de 244 personas por cada 100.000, frente a 48 en Asia Meridional y 88 en África Subsahariana.

En diez países caribeños, el porcentaje de niños varones en edad escolar que admitieron su pertenencia a bandas se situaba entre el 17% y el 24% en 2012.

Las mujeres siguen sufriendo numerosas amenazas físicas y psicológicas: en Colombia se producen alrededor de 100 ataques con ácido al año.

Según una encuesta de opinión, solo el 40% de la población de los países de América Latina y el Caribe se siente segura.

Un llamado para que se preste mucha más atención al empoderamiento de las personas más marginadas de la sociedad y se reconozca la importancia de darles mayor voz y participación en los procesos decisorios.

Hacer énfasis en la evaluación del progreso en ámbitos como la participación y la autonomía. Además, resulta esencial disponer de datos desglosados por características como el lugar, el género, la situación socioeconómica y la etnia, para saber a quién se está dejando atrás.

Como se observa, el reto de poner fin a la pobreza en todas sus dimensiones se mantiene, y es por ello que en el año 2015 la Asamblea General de la ONU adoptó la

Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (ADS)¹¹ y sigue siendo relevante la intervención y/o la cooperación en América Latina y el Caribe para erradicar la pobreza y la exclusión, como lo plantea el Informe del PNUD (2017).

Por mucho tiempo las empresas consideraron que la única manera de contribuir a la solución de problemas sociales era mediante la filantropía, o sea mediante las contribuciones económicas que eran muy importantes en términos de solidaridad. Pero los teóricos han encontrado en las últimas décadas que es posible impulsar una Responsabilidad Social Corporativa (RSC/RSE) más estratégica y alineada con el negocio sin tener que abandonar acciones filantrópicas o acciones sociales asistenciales y lograr aportes importantes en la reducción de la pobreza con su propia actividad empresarial.

Ahora el reto del sector empresarial es explorar cómo sus recursos económicos, su experiencia y las competencias de sus empleados pueden ser aprovechados para obtener altos impactos en la reducción de la pobreza y en lograr un desarrollo socio económico y humano que apunte a la igualdad de oportunidades y de derechos para todas las personas.

Dentro de las acciones de inversión social con que cuenta el sector empresarial están los programas de Voluntariado Corporativo (VC), donde se moviliza el capital humano de las empresas para la realización de proyectos que resuelven necesidades de la comunidad que está en el entorno de la empresa y donde esta última asigna recursos y asume un papel de liderazgo y de agente de cambio social.

¹¹ Esta nueva estrategia desarrollará durante los próximos 15 años una Agenda que plantea 17 Objetivos con 169 metas de carácter integrado e indivisible que abarcan las esferas económica, social y ambiental que busca superar las necesidades de la población más pobre y vulnerable.

Si bien las empresas ya se encuentran realizando proyectos encaminados a reducir la pobreza y poniendo su aporte para el desarrollo a nivel global; lo que también es claro hoy es la importancia respecto a la medición del VC y VC-D dado que es fundamental para las empresas valorar su inversión¹², así como su retorno, pero también los beneficios para el resto de los actores involucrados y este tema aún está incompleto.

La importancia de la medición del VC y VC-D Allen Kenn (2012, p. 174); Lemonche et al. (2011, p. 94); Bocalandro (2009,) ; Codespa(2012,) , radica en que sin medición se desdibuja la planificación y por ende no es posible hacer juicios adecuados, proponer mejoras y garantizar sostenibilidad de los programas.

La medición y la evaluación se ha convertido en un desafío para las empresas por varias razones: algunas empresas no consideran importante la medición al tener certeza de que la empresa está realizando acciones de inversión social en la comunidad donde se asume que esto es lo realmente importante. Adicionalmente, la medición al implicar la asignación de más recursos por parte de la empresa, esta puede asumir que la actividad no es tan relevante como para asignarle un rubro. La medición puede generar inquietud en algunos responsables del programa porque este ejercicio puede dejar en evidencia debilidades del trabajo realizado.

Dado lo anterior se hace necesario medir la efectividad de los instrumentos hasta ahora existentes para medir y evaluar impactos. Pero qué actividades se están midiendo?, qué actividades se deberían medir?, Cómo se debe medir el impacto del trabajo

¹² Dentro de los objetivos que se puede plantear una empresa con los programas de Voluntariado Corporativo y VC-D se encuentra: ser un instrumento que permite el desarrollo de habilidades y capacidades de liderazgo o de cualquier otra índole. También facilita aprender y practicar una destreza, aprender a trabajar eficazmente en equipo, afinar habilidades existentes, trabajar en nuevos entornos y construir nuevos conocimientos. Adicionalmente, puede contribuir a mejorar la reputación e imagen de la organización entre sus grupos de interés locales o también posicionarse como un *partner* activo y fiable en el apoyo social de su comunidad.

realizado por programas de VC y VC-D? en que estamos?, Cuáles son los retos?, ¿Qué esfuerzos se han hecho desde la teoría económica para explicar el Voluntariado Corporativo para el desarrollo?, ¿Es posible establecer elementos diferenciadores del VC-D según el lugar donde se esté aplicando los programas?, ¿Establecer la importancia y potencial del VC- D?, ¿Hacia dónde debemos dirigirnos?.

Determinar el impacto del diseño de los programas de VC-D en América latina desde el año 2011 hasta 2015, contrastando las prácticas empresariales frente al modelo de evaluación del desempeño propuesto por BCCCC de tal manera que se identifiquen las prácticas necesarias para que los programas de VC-D generen impactos significativos tanto en la sociedad como en las organizaciones.

El cumplimiento del objetivo general se realizó a través de los siguientes Objetivos específicos:

1.2 Objetivo del estudio.

Determinar el impacto del diseño de los programas de VC-D en América latina desde el año 2011 hasta 2015, contrastando las prácticas empresariales frente al modelo de evaluación del desempeño propuesto por BCCCC de tal manera que se identifiquen las prácticas necesarias para que los programas de VC-D generen impactos significativos tanto en la sociedad como en las organizaciones.

El cumplimiento del objetivo general se realizó a través de los siguientes Objetivos específicos:

Objetivos específicos:

1. Describir a profundidad el marco teórico en el que se inserta el concepto de Voluntariado Corporativo (VC) y Voluntariado corporativo para el Desarrollo (VC-D).
2. Conocer los esfuerzos metodológicos más relevantes en el entorno académico y empresarial, utilizados para la evaluación y medición del impacto de programas de VC y VC-D.
3. Contrastar el modelo de evaluación del desempeño de BCCCC con la información aportada (encuesta) por las empresas seleccionadas para los estudios de casos.
4. Establecer cuáles son las variables que no están siendo tenidas en cuenta por las empresas en el diseño y aplicación de los programas de VC-D.
5. Exponer la importancia y potencial del VC-D como estrategia de cooperación internacional para la reducción de la pobreza y la desigualdad.

1.3 Estructura de este estudio

Para alcanzar los objetivos expuestos, el trabajo se ha estructurado en cinco partes complementarias cuya secuencia lógica se presenta a continuación.

En la primera parte se introduce el tema objeto de la investigación, las preguntas fundamentales, los objetivos y las hipótesis.

La segunda parte está constituida por capítulos denominados en su orden, Marco Contextual del VC, Marco Conceptual de la RSC, del Voluntariado, Dimensiones Analíticas del Voluntariado corporativo y el Voluntariado corporativo para el desarrollo(VC-D) y la evaluación del impacto del voluntariado corporativo. Con este apartado se busca cumplir los dos primeros objetivos específicos al permitir profundizar en los conceptos de Voluntariado, voluntariado corporativo y voluntariado corporativo para el desarrollo, sus características, principios y especificidades. Esto implicó una amplia revisión teórica rigurosa.

La tercera parte denominada Metodología del trabajo Empírico está constituida por los capítulos sobre la Metodología del Estudio de Caso y el Diseño de la Investigación de la Tesis Doctoral.

En la cuarta parte denominada Resultados y Análisis se hace la Presentación y Análisis de Estudio de casos abordados en esta investigación.

Finalmente, la quinta parte recoge las conclusiones que arrojó el estudio y propone algunas de las futuras líneas de investigación.

1.4 Hipótesis

Las hipótesis que se exponen enseguida son producto de la lectura de *“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; *“Voluntariado Corporativo para el Desarrollo”* de CODESPA, 2012.

El marco teórico se presenta en los primeros cuatro capítulos y específicamente el tema de la medición y valoración de impacto se presenta en el capítulo 5.

Las hipótesis que orientan este trabajo son las siguientes:

Hipótesis 1: Los programas de VC-D se centran en causas en que la empresa pueda ayudar adecuadamente y que se puedan apoyar en los activos de la organización, con lo cual influyen positivamente en el apoyo de causas sociales y ONL asociadas de forma productiva.

Hipótesis 2: Los programas de VC-D como una de las estrategias de la política de RSC influye positivamente en el éxito empresarial.

Hipótesis 3: La empresa facilita y estimula la participación de sus empleados con lo que se acrecienta una cultura del compromiso y se benefician los programas de VC-D.

Hipótesis 4: Suficientes niveles de inversión para gestionar y desarrollar los programas de VC-D, produce retornos de la inversión e impacto global.

Hipótesis 5: Las empresas tienen establecidos procesos para medir y evaluar periódicamente la calidad de los programas de VC-D, lo cual influye positivamente en la optimización del impacto del programa de VC-D.

Hipótesis 6: La empresa aunque reconoce la importancia de evaluar el desempeño y el impacto del VC-D, existe poca inversión constante en medición y evaluación de manera sostenida y consistente.

1.5 Contribuciones Esperadas

1.5.1 Las contribuciones conceptuales:

Identificar y describir a profundidad el marco teórico en el que se inserta el concepto de Voluntariado Corporativo (VC) y Voluntariado corporativo para el Desarrollo (VC-D).

Conocer los esfuerzos metodológicos más relevantes en el entorno académico y empresarial, utilizados para la evaluación y medición del impacto de programas de VC y VC-D.

1.5.2 Las contribuciones empíricas:

Contrastar el modelo de evaluación del desempeño de BCCCC con la información aportada (encuesta) por las empresas seleccionadas para los estudios de caso.

Establecer cuáles son las variables que no están siendo tenidas en cuenta por las empresas en el diseño y aplicación de los programas de VC-D que a la fecha reducen los impactos reales de estos programas.

Qué tan significativo es el aporte del sector empresarial para la erradicación de la pobreza.

PARTE I
1. INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN



PARTE II
2. MARCO CONTEXTUAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
3. MARCO CONCEPTUAL DEL VOLUNTARIADO
4. DIMENSIONES ANALITICAS DEL VC
5. EVALUACION DEL IMPACTO DEL VC



PARTE III METODOLOGÍA DEL TRABAJO EMPÍRICO
6. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO DE CASO
7. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE LA TESIS DOCTORAL



PARTE IV
8. PRESENTACION Y ANALISIS DE ESTUDIO DE CASOS



PARTE V
9. CONCLUSIONES
10. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

2. MARCO CONTEXTUAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

2.1 Marco conceptual de la responsabilidad social empresarial

2.1.1. Orígenes del concepto de responsabilidad social.

Hasta nuestros días no hay un consenso sobre el origen del concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Algunos teóricos (Freeman, 1984; Carroll, 1999; Melé, 2007) consideran que éste proviene de diversas corrientes de pensamiento como el filosófico, económico y político que gravitan en torno al quehacer empresarial.

Desde las primeras décadas del siglo XX se encuentran evidencias del interés del sector empresarial en aspectos sociales. Según Philip Cochran (2007) el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha evolucionado de uno muy restringido y marginal a otro complejo y multifacético.

Las referencias iniciales de la noción de Responsabilidad Social (RS) se remontan a John Maurice Clark (1916), quien cuestionó el principio de la división extrema de responsabilidades jurídicas, y la idea de que “*business is business*”, un planteamiento socialmente insensato / imprudente para dar paso a la idea de la responsabilidad social de las empresas, por lo cual planteó: “si los hombres son responsables por los resultados ciertos de sus acciones, las responsabilidades de los negocios deben incluir los resultados ciertos de las transacciones de los negocios, tanto si éstas han sido reconocidas por la ley como si no” (Domínguez, 2008).

Se unieron al debate planteado por Clark, basados en Philip Cochran (2007), el profesor de la Universidad de Columbia Adolf A. Berle (1931 y 1932) y el profesor de Harvard E. Merrick Dodd (1932). Berle planteó que las decisiones de los directivos tenían que estar orientadas a responder a los intereses de los accionistas de las empresas que dirigían. Por su parte, Dodd argumentó que los directivos de las empresas tenían una gama más amplia de responsabilidades sociales no solo con los accionistas sino con el público en general, en razón a que las empresas están al servicio de la comunidad en lugar de ser solo fuente de beneficios para los dueños¹³.

Durante las décadas de 1950 y 1960 surgieron diversos movimientos de activismo social en Estados Unidos, entre ellos el movimiento sindical, de consumidores (1965) y organizaciones no gubernamentales (ONGs) que tenían en la mira las prácticas comerciales de las empresas y sus grados de responsabilidad social. Este foco de atención hacia el empresariado podría ser benigno o desfavorecedor dado que afectaría las ventas, lealtades y compromiso de sus empleados con la firma. Esto implicó el paso del sector empresarial de invitados a los debates académicos sobre la ética y de los diferentes niveles de la RSC a recibir presiones sociales que los llevó a realizar cambios en su gestión.

Carroll (1999, p.270) plantea que el inicio del estudio formal de la Responsabilidad Social corporativa (RSC) es modernamente ubicado en la década de los cincuentas, con la publicación del libro titulado "*Responsibilities of the Businessmen*"¹⁴ escrito por Howard Bowen (1953) donde manifiesta que la Responsabilidad Social de los *Businessmen* hace referencia a las responsabilidades de que tienen "de perseguir aquellas políticas, o seguir aquellas líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad" (p. 6).

¹³ Ver (Dodd, 1932, p. 1149). "permitida y alentada por la ley principalmente porque es de servicio a la comunidad en lugar de porque es una fuente de beneficios a sus dueños"

¹⁴ Se entiende o traduce como "Hombres de negocios".

Bowen (1953) establece que la Responsabilidad Social, implica que quienes dirigen el sector empresarial cumplen un papel fundamental en la reducción de los problemas económicos y en el logro de los objetivos sociales. Por lo anterior, él convoca a determinar responsabilidades y “cómo la sociedad puede hacer cambios institucionales para promover la RSC” (Bowen, 1953, p.6)¹⁵.

Sin embargo,, Windsor (2001) plantea que el origen de la RS se puede encontrar en los planteamientos realizados por Adam Smith en el siglo XVIII, principalmente en lo referente a la búsqueda de la “aprobación social” por parte del empresariado, haciendo hincapié en aspectos tales como la simpatía, el prestigio y la gratitud que pueda tener la comunidad hacia una organización.

Otros estudiosos de esta temática también proponen buscar los primeros pasos en el desarrollo histórico de los inicios de la RS a partir del concepto de filantropía empresarial, desarrollado por Andrew Carnegie por medio de su publicación “El evangelio de la Riqueza” en 1889 (Drucker, 1984; Stoner et al, 1996; Windsor, 2001; Pearce II & Doh, 2005). Andrew Carnegie en su texto, señala el papel que deben cumplir las empresas respecto a su contribución en el logro de los objetivos sociales mediante donaciones y acciones de carácter caritativo. La filantropía hoy puede entenderse como implícita dentro del concepto de RSC.

Siguiendo a Lozano (1999) se puede inferir que retornar a la búsqueda de los orígenes de la acepción de RS otorga vaguedad en los análisis en vez de precisarlo, en la medida en que se asuma que los diferentes enfoques manifiestan su preocupación por los menos favorecidos de la sociedad y por ello se admitan como pioneros de este

¹⁵ BOWEN, H., *Social Responsibilities of the Businessmen*. Harper & Row, New York, 1953, p. 6. Para una comparativa de los trabajos de Kreps y Bowen, véase CARROLL, A.B. y BEILER, G.W., «*Landmarks in the Evolution of the Social Audit*», *The Academy of Management Journal*, 18 (3), 1975, pp. 589-599. La encuesta de 1946 es comentada por Bowen (p. 44)

concepto, por lo cual esta parte de la evolución del mismo se tomará solamente como un referente.

Aclarado el punto del origen del concepto de responsabilidad social, resulta pertinente continuar con su desarrollo histórico.

Junto a la definición de RS mencionada por Bowen (1953), presentada en párrafos anteriores, se incorporaron otros investigadores que coadyuvaron en el fortalecimiento de esta postura, como Peter Drucker (1954), el cual a través de su *Manual sobre Prácticas de Gestión*, destinó una parte de su documento para presentar el tema de la RS como un elemento diferente de la responsabilidad tradicional de las empresas. Selekman (1959) incorpora la RS como elemento guía de las decisiones corporativas a la filosofía moral; Eells (1956) introduce el tema de las donaciones corporativas y Keith Davis formula su famosa “ley de hierro de la responsabilidad”, de acuerdo con la cual “las responsabilidades sociales de los empresarios deben corresponderse con su poder y preeminencia social”; por consiguiente, “evitar asumirla lleva a una erosión gradual del poder social” (Davis, 1960 p.71). Davis realizó nuevas aportaciones al concepto de RS al plantear que “la sustancia de la responsabilidad social surge de la preocupación por las consecuencias éticas de los propios actos, dado que éstas pueden afectar a los intereses de otros y supone un paso de gigante al poner énfasis en las acciones institucionales y su efecto sobre el sistema social en su conjunto” (Davis, 1967, p.46).

En la otra orilla, en la de las refutaciones, se cuenta con Levitt (1958) y Friedman (1962). El primero de ellos promovió la discusión alrededor de su artículo *The Dangers of Social Responsibility* en el que advierte que “el trabajo del gobierno no son los negocios y el trabajo de los negocios no es el gobierno” (Levitt, 1958, p.47).

Por su parte Friedman (1970) sostuvo “... Esa responsabilidad es llevar a cabo el negocio de acuerdo con sus deseos, que en general serán para hacer tanto dinero como sea posible mientras que esté conforme a las reglas básicas de la sociedad, tanto

los consagrados en la ley y los consagrados en la costumbre ética”; adicionalmente en el mismo texto calificó a la RS como una “doctrina fundamentalmente subversiva... capaz de... minar los fundamentos de nuestra sociedad libre”. En el mismo documento Friedman presenta una discusión sobre ¿Qué significa decir que un ejecutivo de una empresa tiene una "responsabilidad social" en su calidad de empresario?, ¿Cuáles son los límites de esa RS y cómo se identifican los mismos? Adicionalmente se cuestiona sobre la legitimidad de los gerentes de las firmas para tomar decisiones en torno a temas de interés público.

A propósito de la capacidad de decidir y favorecer los intereses de otros diferentes a los de los accionistas, surge la propuesta *stakeholders* o grupos de interés. Este enfoque tiene como elemento clave en la RS de una organización la determinación de cuáles son las partes interesadas, cuáles las afectadas por el desempeño de la organizacional o que afectan al mismo.

Se asigna a Edward Freeman en el año 1984, como la primera sistematización de importancia de este enfoque teórico. Otros investigadores de gran prestigio de este enfoque según Alvarado (2008) son: Carroll, 1999; D'Souza y Williams (2000); Stoney y Winstanley (2001); Waddock y Graves, 1997; Waddock y Smith (2000). Sin embargo, hay quienes le otorgan el origen de este enfoque al “Pacto Global” (*Global Compact*) entre las Naciones Unidas y las economías de mercado que propuso el Secretario General de Naciones Unidas, en el Foro Económico Mundial, celebrado en Davos, Suiza, en enero de 1999; para otros, el origen de esta propuesta tiene sus antecedentes en el *Stanford Research Institute* (Stoney y Winstanley, 2001, p.604).

Este enfoque académico cuenta con múltiples aproximaciones teóricas que necesariamente no convergen y que han generado dos posturas que van desde la dimensión moral a la dimensión epistemológica, las cuales han llevado a modificaciones en el papel que juegan las empresas en la sociedad. Dentro del abanico de posibilidades teóricas alrededor del papel que juegan las empresas en el entorno social

(Lantos, 2001, p.602) presenta en un extremo a Carr (1996) en su texto titulado "*Is bussiness bluffing ethical?*" quien planteó que el único propósito de las empresas y de los negocios es convertir un producto en un beneficio, su visión es la de maximizar utilidades y, al otro extremo, Carroll (1979 y 2000) y la visión del servicio a la comunidad. En las posturas del centro se encuentra Friedman (1962) y de Freeman y Reed (1983), a las que denominó respectivamente *visión constreñida de maximización de utilidades* y *visión de la atención social*.

2.1.2 ¿Se pueden considerar sinónimos “Responsabilidad Social Corporativa” y “Responsabilidad Social Empresarial”?

Un buen número de pensadores sociales ha equiparado los conceptos de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Responsabilidad Social Empresarial (RSE) (Lizcano y Nieto, 2006b; Marín, 2006; Rodríguez-Piñero, 2005), por lo cual se requiere realizar la aclaración correspondiente y que se presenta a continuación.

* Se pueden generar sesgos en la investigación (desvío a investigar las grandes corporaciones con lo cual se excluyen de los estudios las pequeñas y medianas empresas-PYMES).

* Derechos de propiedad

Una aproximación conceptual a partir de (Jenkins, 2004 y Lizcano y Nieto, 2006b) a través de cada una de sus palabras:

Cuando se hace referencia a lo “Corporativo” se asume como definición una "gran empresa" mientras que cuando se habla de PYMES se refieren a una clase diferente de negocio. El diccionario Inglés de Oxford define la corporación como "*empresas, normalmente de grandes dimensiones, en especial si agrupa a otras empresas menores unidas, en un solo cuerpo, en "una" persona jurídica legalmente autorizada*

para actuar como un solo individuo; una persona artificialmente creada (...) por un acto legal". Por consiguiente, una PYME sería una corporación, y no habría razón para suponer que la mayoría de las discusiones sobre la RSE no se aplica a las PYMES; Sin embargo,, es necesario mencionar que esto implica suponer que las PYMEs tienen las mismas características de las grandes empresas.

El concepto corporativo enfatiza en las investigaciones a las grandes empresas, dejando de lado en los estudios a las PYMEs, quienes han contribuido significativamente en el crecimiento del producto agregado de las economías y en la generación del empleo o incluyéndolas en las investigaciones sin tener en cuenta sus características, diferenciándolas primordialmente en lo referente a las diferencias culturales entre las PYMEs y las corporaciones que generarían los sesgos en los estudios. (Jenkins, 2004) plantea que las PYMEs siguen advirtiendo dificultades para realizar estrategias y acciones de Responsabilidad Social (RS). La Tabla 1 presenta algunas diferencias culturales existentes entre las grandes corporaciones y las Pymes, inferidas a partir de los documentos de Gibb 2000 y Jenkins 2004.

Los atributos diferenciadores de las PYMES frente a las grandes corporaciones muestran que no es conveniente homologar estas dos clases de organización, sino que las pequeñas empresas requieren su propia Teoría Organizacional y por ende también la adopción de nuevas iniciativas empresariales de RSE acorde con sus particularidades. Por lo tanto, las iniciativas de RSC diseñadas para las corporaciones no son necesariamente las más ajustadas a los requerimientos de las PYMEs.

La palabra "social" a la que se hace referencia en la RSE implica interacción entre las empresas y la sociedad en la que está circunscrita, y esta relación es propia de la disciplina que estudia la RSE o RSC. Las grandes empresas, se relacionan con toda la sociedad o en términos nacionales o con varias sociedades diferentes a nivel geográfico y sociográfico.

Tabla 1: Diferencias Culturales entre las Grandes Corporaciones y las Pymes

Aspectos Culturales	Grandes Corporaciones	PYMES
Amplia gama de <i>stakeholders</i>	Siempre	No necesariamente
Autoridad	Posicional	Dirección del propietario
Bases de rendición de cuentas	Contabilidad	Confianza
Bases de trabajo	Sistemas	Hacerlo a mi manera
Bases para la toma de decisiones	Información	Observación personal
Enfoque diferencial	Funcional	Holístico
Estándares	Formales	Gestionado por sus propietarios
Estructuras de Gobierno	Ordenadas o Formales	Informales o poco metódicas.
Existencia de <i>Shareholders</i>	Siempre	No necesariamente
Funciones y responsabilidades	Delimitadas	Traslapadas
Información	Transparente	Ambigua
Manejo del riesgo	Mitigación del riesgo	La evitación del riesgo
Medidas de control	Formales	Hacerlo a mi manera
Perspectiva estratégica	Estrategia corporativa	Tácticamente estratégica
Planeación	Formal	Intuitiva
Responsabilidad Social.	Responsabilidad percibida por la sociedad es grande	Responsabilidad percibida por la comunidad es menor y local
Vida profesional y personal	Separada	Integrada

Elaboración a partir de Gibb 2000 y Jenkins 2004.

Respecto a las PYMEs su relación con la sociedad se realiza más con comunidades locales dentro de las que operan las pequeñas y medianas empresas. Algunos autores como Curran y Blackburn y Rutherford mencionados por (Jenkins, 2004) manifiestan que las PYMEs son empresas muy desconectadas o muy independientes de la sociedad lo cual se presenta gracias a que la mayoría de las veces estas microempresas no tienen una relación directa con los consumidores dado que estos venden todo o la mayor parte su producto a una gran empresa que sí tendrá una relación directa con sus consumidores. De lo anterior se infiere que el impacto social de las PYMEs y de las grandes empresas es diferente.

La acepción del vocablo “Responsabilidad” es el tercer componente de la RSE y RSC y la palabra que podría resultar ser el elemento común entre las empresas grandes y pequeñas. Se puede entender por responsabilidad una obligación moral o jurídica que

responde a las necesidades de diferentes grupos de interés, e independientemente del tamaño de la organización. Un argumento a favor de la RSC se basa en las consecuencias de la actividad económica empresarial. Esto indica que, dado que las empresas son generadoras de externalidades sociales y económicas, lo responsable es que entren a resolver los problemas creados. Pero con respecto a las PYMEs la pregunta es: las responsabilidades sociales y ambientales son de semejante dimensión a la de las grandes empresas?. Si se realiza un análisis donde se agreguen o combinen los impactos por unidad de producción económica, probablemente la responsabilidad de estas microempresas podría ser mayor.

Davis, J., 1991 manifiesta no estar de acuerdo con lo planteado anteriormente ya que en términos de impactos socio-ambientales, la gravedad potencial del desastre ambiental y/o económico recae sobre el tema de la RSC de las empresas grandes¹⁶, esto se puede ejemplarizar con las consecuencias de la conducta de Enron que no habría sido tan profunda si hubiese sido una pequeña empresa con menos empleados y accionistas. En términos de impactos ambientales, sería solamente necesario revisar industrias del petróleo, minería, automóviles y productos químicos cuyas agendas están dominadas por un grupo pequeño de empresas gigantes globales.

Aunque se realizara una mirada a estas pequeñas empresas como proveedoras de las pocas grandes empresas, son estas últimas las que determinan el desarrollo de la industria, y es en las grandes corporaciones que la sociedad busca y espera un mayor compromiso con la responsabilidad social.

La otra parte de la discusión sobre la RS gira en torno a los derechos de propiedad. Mientras que las empresas con participación gubernamental (empresas de economía

¹⁶ El poder de las grandes empresas se manifiesta en su capacidad de exigir precios con descuentos de proveedores, penaliza efectivamente competidores más pequeños y distorsiona las diferencias en eficiencias de producción, relativos y los impactos socio-ambientales.

mixta o capital público-privado), paraestatales, privadas sin ánimo de lucro, y las PYMEs deben quedar excluidas del debate y de la investigación, en razón a que no poseen accionistas ni tienen una orientación utilitaria, en tanto que las corporaciones que son poseídas por accionistas, lo que les otorga unos derechos de propiedad. Es ahí donde inicia la RS, y en esa medida han dejado de ser “unidades privadas de negocios independientes dando paso a unas cuantas grandes agrupaciones de modernas corporaciones cuasipúblicas”

2.2 Teorías y enfoques de la Responsabilidad Social

El campo de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) presenta una abundante diversidad de perspectivas teóricas¹⁷ y enfoques que son complejos, por lo cual resulta relevante efectuar un análisis general de las mismas a partir del documento seminal de Garriga y Melé, 2004.

El artículo de Garriga y Melé (2004), presenta una cartografía de las diferentes teorías y enfoques que se relacionan con el concepto de Responsabilidad Social Corporativa, clasificándolas en cuatro grupos: (1) las teorías instrumentales, la corporación es solo como un instrumento para la creación de valor para los accionistas; (2) las teorías políticas, que se refieren a sí mismas con el poder de las corporaciones en la sociedad y un uso responsable de este poder en la arena política; (3) teorías integradoras, en las que la corporación se centra en la satisfacción de las demandas sociales; y (4) las teorías éticas, la empresa expande su gestión de la búsqueda de valor para los empresarios y ahora también para todos los grupos de interés.

Las teorías instrumentales.

¹⁷ Para ampliar este punto véase: Carroll, 1999; Garriga y Melé, 2004; Lantos, 2001; Murphy, 1978; Nasi et al., 1997; Sethi, 1995; Watson y MacKay, 2003; Wartick y Cochran, 1985; van Marrewijk, 2003a; Windsor, 2006; Zenisek, 1979.

En este primer grupo se incorporan todas las aportaciones teóricas de RSC que consideran que la empresa es un instrumento para la creación de riqueza y que ésta es su única responsabilidad social. Se prioriza el aspecto económico de las interacciones entre las empresas y la sociedad. Así que cualquier supuesta actividad social es aceptada si, y solo si, es consistente con los incrementos de beneficios. Este grupo está subdividido en 3 subcategorías: a) Maximización del valor de los accionistas, b) Estrategias para lograr ventajas competitivas y c). Marketing relacionado con alguna causa.

Las teorías políticas

En este grupo se destacan las interacciones y conexiones entre las empresas y la sociedad y sobre el poder y la posición de las empresas y su responsabilidad inherente. Incluye tanto las consideraciones políticas y análisis político en el debate sobre la RSE. Esto lleva a la empresa a aceptar los deberes y derechos sociales o participar en cierta cooperación social. Este grupo cuenta con 3 subcategorías: a) Constitucionalismo Corporativo, b) Teoría integradora del contrato social y c) Ciudadanía Corporativa.

Las teorías integradoras

Estas teorías se identifican porque “las empresas integran las demandas sociales, con el argumento de que el negocio depende de la sociedad para su existencia, continuidad y crecimiento”, (Garriga y Melé, 2004, p.57). Dentro de las demandas sociales sobresalen todas aquellas que impulsen el respeto a las instituciones establecidas en cada sociedad como por ejemplo el cumplimiento de las leyes, políticas públicas y la gestión balanceada de los intereses particulares de los grupos de interés de una empresa (Carroll, 1979; Jones, 1980; Vogel, 1986; Wilcox, 2005). En este grupo se distinguen cuatro subcategorías: a) Aspectos administrativos o de gestión, b) Principio de responsabilidad pública, c) Gestión de grupos de interés y d) Desempeño social corporativo.

Las teorías éticas

En este enfoque se estudian las teorías que relacionan a la sociedad con las empresas a través de valores éticos; subdividieron este grupo también en cuatro subclases: a) Teoría normativa de los grupos de interés, b) Derechos humanos, c) Desarrollo sostenible y d) Enfoque del bien común.

2.3. Dimensiones propuestas de Responsabilidad Social Empresarial y Definiciones

En esta sección se esbozan diversas definiciones de responsabilidad social corporativa previa presentación de las dimensiones de la RSC identificadas en la literatura, teniendo claro que alcanzar una definición unánime que se adapte a diversos escenarios y situaciones genera múltiples dificultades en la operativización del concepto y su medición, por lo cual es necesario trabajar con varias acepciones, esto desde (Carroll, 1979; Van Marrewijk, 2003a; Van Marrewijk 2003b; Sethi, 1973; Sethi, 1975; Dahlsrud, 2008; Lozano, 2009).

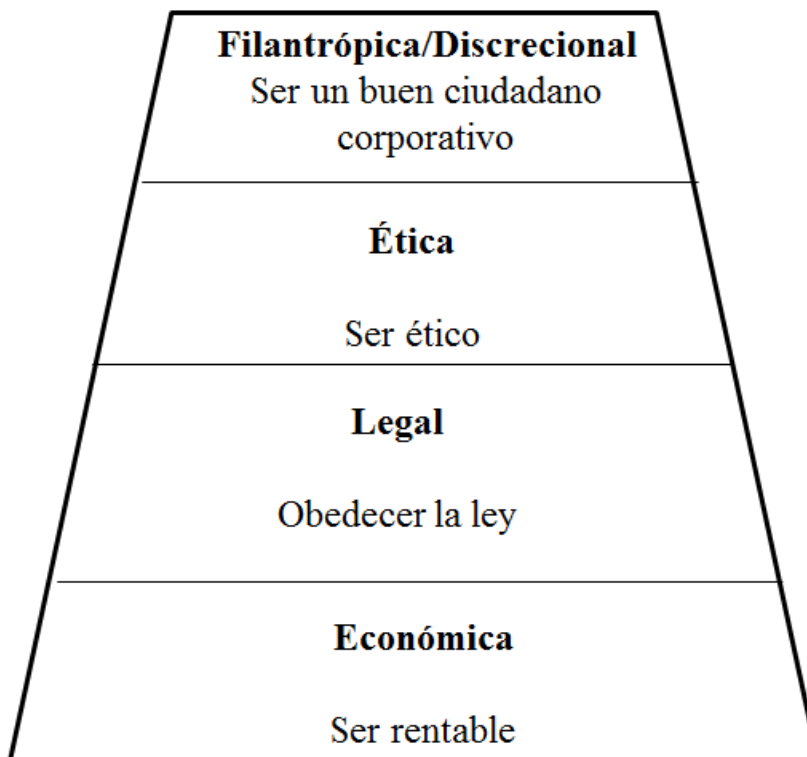
2.4. Dimensiones de la RSE según el modelo de Carroll.

La definición de la RSE es fundamental para la operativización de la misma pues ésta debe estar en plena concordancia con su marco referencial, para lo cual también se hace necesario identificar las dimensiones que lo componen (Carroll, 1979; Carroll, 1991; Carroll, 1999).

Las dimensiones de la RSE son cuatro y dependen sucesivamente unas de otra. El común denominador de las dimensiones de la RSE es la correspondencia entre las expectativas que la sociedad tiene sobre el comportamiento de los negocios y el accionar real o percibido por estos.

En primer término se halla la dimensión económica, que hace referencia a las expectativas de la sociedad en torno a la rentabilidad positiva de las empresas mediante la producción y venta de bienes y servicios; posteriormente, se encuentra la dimensión legal, entendida como las expectativas de la sociedad de que las empresas alcancen sus objetivos económicos sujetándose al marco jurídico establecido; luego está la dimensión ética, referida al comportamiento que espera la sociedad de las prácticas empresariales y es que satisfagan normas éticas; y para finalizar viene la dimensión discrecional o filantrópica, relativa a las expectativas de la sociedad de que las empresas se impliquen voluntariamente en roles (o actividades) que satisfagan las normas sociales. Ver Gráfico 1.

Gráfico 1: Pirámide de la Responsabilidad Social Empresarial



Fuente: Carroll 1993

2.5. Definiciones de Responsabilidad Social Corporativa

Las teorías con que ha sido abordado el estudio de la RSE a lo largo del tiempo han generado también un número importante de definiciones del término RSE. Dahlsrud (2008), contrasta más de 30 definiciones de RSC respecto de cinco dimensiones de análisis: grupos de interés, social, medioambiental, económica y voluntaria, considera que buena parte de las definiciones existentes son altamente congruentes. Algunas de las definiciones más destacadas se presentan en la Tabla 2:

Tabla 2: Definiciones de Responsabilidad Social Empresarial

Autor(es)	Término definido	Definición/concepto
Bowen (1953)	<i>Businessmen Social Responsibility</i>	La obligación de los hombres de negocios de perseguir aquellas políticas, o seguir aquellas líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad (p6).
Davis (1960; 1967)	<i>Social Responsibility</i>	Las decisiones y acciones de los hombres de negocios tomadas por razones que, al menos parcialmente, están más allá de los intereses económicos técnicos de la empresa (1960; 70). Dicha responsabilidad surge de la preocupación acerca de las consecuencias éticas que de los actos propios puedan afectar a los intereses de otros (1967; 46)
Frederick (1960)	<i>Social Responsibilities of the Businessmen</i>	Significa que los hombres de negocios deben supervisar un sistema económico que satisfaga las expectativas del público... empleando los medios de producción de forma tal que la producción y la distribución mejore el bienestar socioeconómico total (p.60)
Davis (1973)	CSR	La consideración de la empresa de, y en respuesta a, aspectos que van más allá de los estrechos requerimientos de la empresa... [para] lograr beneficios sociales junto con las tradicionales ganancias que la empresa busca (p.312)
Sethi (1975)	<i>Social Responsibility</i>	La RS implica llevar el comportamiento organizativo a un nivel en el cual sea congruente con las normas sociales, los valores y las expectativas de desempeño prevalecientes (p.62)
Carroll (1979)	<i>Social Responsibility of Business</i>	Concepto que comprende las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene de las organizaciones en un punto dado del tiempo.
Jones (1980)	CSR	Es la noción de que las corporaciones tienen obligación [que debe ser voluntariamente adoptada] hacia los grupos constituyentes de una sociedad distintos a los tenedores de acciones [tales como clientes, empleados, proveedores y comunidades vecinas] y más allá de la prescrita por la ley y el contrato sindical.
Carroll (1983)	CSR	Concepto que comprende las expectativas económicas, legales, éticas y voluntarias o filantrópicas [que la sociedad tiene de las

			organizaciones en un punto dado del tiempo] (p. 604)
Freeman y Reed (1983); Freeman y Liedtka (1991)	<i>The stakeholder Proposition</i>		Las corporaciones están conectadas en redes de grupos (o individuos) de interés que pueden afectar el logro de los objetivos de las organizaciones o que son afectados por el logro de los objetivos de la misma (1983; 91) y deben balancear entre dichos grupos.
Drucker (1984)	<i>Social Responsibility of Business</i>		Consiste en domar el dragón, esto es convertir un problema social en una oportunidad económica y el beneficio económico en capacidad productiva, en competencia humana, en trabajos bien remunerados y en bienestar (p. 62)
Epstein (1987)	CSR		LA RSC trata principalmente de lograr que los resultados de las decisiones organizativas referentes a aspectos o problemas específicos los cuales (por algún estándar normativo) tengan efectos positivos en lugar de negativos en los <i>stakeholders</i> corporativos pertinentes. La corrección normativa de los productos de la acción corporativa ha sido el foco principal de la RSC (p.104)
Lerner y Fryxell (1988)	CSR		Medida en que los <i>outputs</i> organizativos son consistentes con los valores y las expectativas de la sociedad.
Wood (1991a)	CSR		La idea básica de la RSC es que los negocios y la sociedad, más que ser entidades como distintas se deben unos a otros; por lo tanto, la sociedad tiene ciertas expectativas respecto al comportamiento y los resultados apropiados de las empresas (p. 695)
Angelidis e Hibráhim (1993)	CSR		Acciones sociales corporativas cuyo propósito es satisfacer las necesidades sociales (p.8)
Brown y Dacin (1997)	CSR <i>Associations</i>		El reflejo del <i>status</i> y las actitudes de una compañía respecto a sus obligaciones sociales percibidas (p. 68)
Enderle y Tavis (1988)	CSR		La política y la práctica de implicación social de una corporación sobre y más allá de sus obligaciones legales en beneficio de la sociedad en su conjunto.
Maignan, Ferrel y Hult (1999)	CSR		Grado en que las empresas asumen sus responsabilidades económicas, legales, éticas y discrecionales hacia sus <i>stakeholders</i> .
Comisión Europea (2001)	RSE		Integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.

Van Marrewick (2003)	CSR	Actividades –voluntarias por definición- que demuestran la inclusión de preocupaciones sociales y medioambientales con sus <i>stakeholders</i> en función de los niveles de ambición de sostenibilidad de la empresa.
Watson y McKay (2003)	CSR	Las distintas formas en que las empresas intentan integrar sus obligaciones sociales y medioambientales en sus actividades de negocio.
Basil y Weber (2006)	CSR	Expectativa de que las empresas se comporten de una forma que sea benéfica, o al menos no dañina, para un grupo de <i>stakeholders</i> mayor que el de aquellos impactados directamente por sus productos o servicios.
Panwar et al. (2006)	CR	Forma estratégica y proactiva de hacer negocios en un contexto específico con una filosofía sinérgica. Lo que significa que, cuando las corporaciones definen sus estrategias, deben poner atención a los aspectos económicos, ambientales y sociales de una forma equilibrada.

Fuente: Alejandro Alvarado Herrera, 2008

2.6 Responsabilidad Social Corporativa para el Desarrollo (RSC-D)

El rol de las empresas ampliamente cuestionado décadas atrás, las llevó a reflexionar sobre el papel que deben desempeñar en una sociedad globalizada dados los altos indicadores de pobreza y desigualdad; recientemente el sector empresarial ha pasado de ser un instrumento a un actor de la dinámica internacional, lo cual los ha conducido a participar en proyectos de cooperación al desarrollo o de intervención social en donde tienen desde intervenciones puntuales a través de aportes específicos hasta contribuciones económicas con participación de sus empleados, planificadas y estratégicas.

Para (CODESPA, 2012, p.28) la Responsabilidad Social Corporativa para el Desarrollo (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 desarrollo.

Domínguez, 2008 define la RSC-D como el conjunto de actividades sociales o ambientales realizadas por las empresas de manera voluntaria o discrecional más allá de sus fronteras en países en desarrollo para promover el desarrollo humano y sostenible.

Las contribuciones corporativas a la solución de problemas sociales se pueden realizar de diferentes maneras, como por ejemplo: la filantropía, que no se relaciona con la misión y visión corporativa, pero que es importante en la medida en que contribuye a solucionar problemas. Otra opción se encuentra con la aplicación de la RSC en la que es posible alinear las colaboraciones a la sociedad con las actividades del negocio que los lleve a la generación de crecimiento económico sostenido que permita reducir los niveles de pobreza, generar inclusión social.

2.6.1 Estrategias y herramientas para la RSC-D

Para emplear de la manera más eficaz y eficiente los recursos y las competencias con que cuenta la empresa es recomendable que esta desarrolle su estrategia de RSC-D:

Desde la actividad principal de la empresa. Hace referencia a adecuar o diseñar nuevos productos y servicios que mejoren la calidad de vida de las personas con recursos limitados.

Desde las cadenas de suministro. Implica trabajar en la generación de capacidades sociales y de Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas de proveedores de la empresa o la incorporación de personas de la comunidad con escasos recursos en organizaciones de carácter solidario para que se asuman como proveedores de la empresa.

Desde el contexto operativo y el entorno empresarial. Esta estrategia lleva implícita la mejora del contexto social, económico y ambiental, a través del fortalecimiento

institucional o a través de proyectos de intervención y de desarrollo social que proporcione a la empresa legitimidad y la posibilidad de generar cambios estructurales en un determinado ámbito.

Gráfico 2: Estrategias y herramientas para la RSC-D



Fuente: Elaboración propia a partir de CODESPA, 2012, p.28

Las principales herramientas que se pueden emplear para implementar las anteriores estrategias son:

Tabla 3: Herramientas para la implementación de estrategias de RSC-D

Alianzas empresa–ONG

Con una asociación de esta naturaleza, esto es una organización de carácter lucrativo y otra *nonprofit*, se busca articular esfuerzos, con la finalidad de trabajar mancomunadamente en un proyecto social o de desarrollo orientado a la erradicación de la pobreza, llegando a acuerdos para realizarlo dentro de una misma estrategia y modelo operativo.

Las ONGs aportan el contacto con la base social, ayudan a identificar los problemas sociales en los entornos que cubra el radio de acción de la empresa, pueden proveer un conocimiento cercano de las necesidades y características de la población en situación de pobreza y juegan un papel mediador.

La empresa que decida ingresar o hacer parte en un programa de Responsabilidad Social Corporativa para el Desarrollo (RSC-D), no solo aporta recursos que van más allá de lo

financiero, sino que puede también aportar transferencia de conocimientos del sector al proyecto de desarrollo, además que posiciona su imagen ante las comunidades donde realizan intervenciones de carácter social.

Esta suma de esfuerzos y recursos es un modelo de sinergia en el cual las dos organizaciones pueden priorizar, jerarquizar los proyectos, y desarrollarlos bajo la estrategia y modelo convenidos, deciden la forma de implementarlos, así como los mecanismos de seguimiento y evaluación.

Alianzas público–privadas para el desarrollo.

A la alianza entre empresas y ONG se adiciona la participación del sector público. Este último contribuye con la creación de marcos regulatorios que estimulan el desarrollo, reglas e instituciones que protegen colectivos vulnerables; y políticas de incentivos a la inversión; entre otros, y, todo esto bajo un contexto estable y sostenible. Este tipo de colaboraciones se caracterizan porque todos los participantes de la alianza tienen objetivos comunes aunque puedan tener intereses diversos.

Voluntariado Corporativo (VC) para el Desarrollo.

El voluntariado corporativo entendido como el trabajo aportado por los trabajadores y apoyado por las empresas, orientado al desarrollo de proyectos de alto impacto en zonas de alta pobreza, con el propósito de mejorar las condiciones de vida de las comunidades con escasos recursos.

Esta es una herramienta favorece la transferencia de conocimiento técnicos y profesionales hacia las zonas objeto de intervención y permite a las empresas implicadas obtener información certera de la necesidades sociales, así como también el desarrollo de habilidades y destrezas de sus trabajadores, fortalece los valores empresariales y facilita la participación de los trabajadores de la empresa en los programas de RSC.

Dentro de la RSC-D se cuenta con el VC para el Desarrollo que permite desarrollar potencialidades de diversa índole. Los ámbitos de intervención pueden ir desde la gestión de los RR HH, hasta la generación de nuevas estrategias de negocios, productos y servicios, así como también mejorar la imagen y reputación empresarial.

PARTE I
1. INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN



PARTE II
2. MARCO CONTEXTUAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

3. MARCO CONTEXTUAL DEL VOLUNTARIADO

4. DIMENSIONES ANALITICAS DEL VC

5. EVALUACION DEL IMPACTO DEL VC



PARTE III METODOLOGÍA DEL TRABAJO EMPÍRICO

6. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO DE CASO

7. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE LA TESIS DOCTORAL



PARTE IV

8. PRESENTACION Y ANALISIS DE ESTUDIO DE CASOS



PARTE V
9. CONCLUSIONES

10. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

3. MARCO CONTEXTUAL DEL VOLUNTARIADO

3.1. Marco Conceptual del Voluntariado

3.1.1 Introducción

El movimiento de voluntarios en pro de causas altruistas en distintos continentes lleva décadas de formación con pioneros en el viejo continente europeo, el cual ha presentado durante el paso del tiempo una formación importante de cooperativas, mutualidades y asociaciones que bajo fines solidarios han impactado positivamente comunidades en la región.

De manera progresiva distintas organizaciones han abanderado los principios solidarios del Tercer Sector, diseminando en otros países la formación de nuevas organizaciones que buscan fines mutuales o altruistas. Su impacto positivo ha movilizó a millones de personas, haciéndolo objeto de estudio para diferentes entidades como la CEPAL y diferentes gobiernos entre los que se encuentra Estados Unidos, Inglaterra y España.

En distintos casos han mostrado las ventajas y mejoras sobre la población a beneficiar, estas movilizaciones voluntarias han sido estudiadas y ejecutadas por organismos como la ONU, el Consejo Global de Voluntariado Empresarial, CODESPA, entre otros. Los estudios sobre el tema hacen parte del debate actual, además de presentar un reciente interés en su desarrollo.

La participación es una característica inherente en la sociedad civil, la cual puede ser ejercida mediante la política o el voluntariado. En sí mismo, el voluntariado es un catalizador para el trabajo colectivo en pro de mejorar las condiciones de personas

vulnerables. Las organizaciones que se apalancan en el mismo canalizan recursos de diversas fuentes (públicas, privadas) fortaleciendo las interrelaciones entre las diferentes organizaciones y la sociedad.

Es por ello, que el voluntariado es una fuerza importante como lo define Pansieri: *“componente básico de una estrategia que admite que el progreso no se puede cuantificar solamente en términos económicos y que la personas no están motivadas únicamente por el interés propio sino también por valores y creencias más profundas.”* (VNU, 2011, p. 5), lo que abre un interrogante sobre la manera de evaluar el trabajo voluntario. Se ha implantado en la economía moderna la noción del individuo racional donde su principal satisfacción es el beneficio económico, y el énfasis ahora está en la medición de ese valor agregado y beneficio que ofrece el trabajo voluntario.

Los valores que empodera el voluntariado, los cuales son fundamentales para el proceso de los programas de cooperación para el desarrollo, representan el motor y a su vez el lubricante para las distintas obras y trabajos. Se moviliza y aporta de manera tácita la oportunidad para que los agentes pasen de ser espectadores pasivos a intervenir directamente en las necesidades de su entorno, de forma que despliega las capacidades y valores en pro de un beneficio general como lo comenta Harkin: *“A menudo la gente se siente impotente ante la globalización, como si fueran los restos de un naufragio que van a la deriva sin saber dónde agarrarse. El voluntariado puede ser el ancla que necesitan las personas para hacer que las cosas cambien en sus propias comunidades.”* (NVU, 2011, p. 13)

Los valores que empodera el voluntariado están definidos como:

la solidaridad, entendida como el sentimiento de unidad basado en metas o intereses comunes; es saber comportarse con la gente y trabajar en pro de un beneficio común. También, se puede describir como los lazos sociales que unen a los diferentes

individuos de una sociedad, comprendida desde dos o más personas que trabajando unidas y de manera acoplada colaboran para conseguir su objetivo;

La reciprocidad, la cual, según la Real Academia Española su significado es “correspondencia mutua de una persona con otra”, entendida en el voluntariado como la prestación de un servicio o bien con la asimilación de un beneficio moral o espiritual, y no directamente monetario, como es entendida en la economía de mercado, en donde se evidencia un interés propio por ello;

La confianza mutua, como la creencia en un individuo o todo un grupo que será capaz y operará de manera adecuada en una determinada situación. En esta medida la seguridad del voluntariado se halla en la coacción mutua y la esperanza en los diferentes personajes involucrados en el objetivo, logrando así respuestas positivas en las diferentes situaciones, abarcando en conjunto un espectro más amplio de acciones;

La pertenencia, entendida como la relación interpersonal que presentan los individuos a la labor social. La inclusión social lograda por los distintos actores permite el fortalecimiento de la misma, haciendo del voluntariado una fuerza de integración social que se evidencia en la afiliación a una organización, no solo por parte de los voluntarios, sino de los beneficiarios.

El voluntariado en la actualidad no solo es una actividad del gobierno u organizaciones privadas sin ánimo de lucro, sino que cada vez pasa a ser un concepto más propio en empresas capitalistas, mirado desde la perceptiva como Responsabilidad Social Empresarial. Las firmas en los últimos años han movilizado recursos que permiten realizar nuevos proyectos en diferentes lugares del mundo. Aunado a estas, las universidades y organizaciones religiosas se están moviendo en la misma dirección.

En la ejecución del voluntariado se dispone de una articulación entre distintas entidades gubernamentales y no gubernamentales, lo que permite un aprovechamiento de los

recursos, de acuerdo a cada gobierno. Entre las entidades involucradas comprendidas están los despachos de los distintos niveles de la administración pública, del nivel central y descentralizado, tales como Ministerios, Secretarías, así como corporaciones privadas; organismos internacionales como la OIT, ONU, Cruz Roja, UNESCO, ONG's, entre otras.

En el diseño de planes gubernamentales y programas de financiación multilateral se utilizan frecuentemente algunas premisas de la economía social, que permiten contribuir a la solución de fallas del Estado y fallos del mercado, mediante el impulso de las diferentes formas de asociacionismo empresarial, que resulta competitivo ante las nuevas condiciones económicas presentes en la globalización. Se evidencia que la cooperación y el trabajo mancomunado permiten solucionar problemas socio-económicos que anteriormente con la simple competencia no se podían resolver. Desde este escenario, el voluntariado se presenta como una posibilidad de mejoramiento del bienestar de comunidades.

3.2 Aproximación al concepto de voluntariado

El voluntariado es la fuerza que permite al Tercer Sector y a la economía en general, realizar diferentes actividades de ayuda mutua y formación de objetivos comunes a nivel social.

Los beneficios de estas labores no solo son para las comunidades vulnerables, sino para las partes comprometidas (Ibáñez, 2013). Las empresas, establecen los programas en sintonía con la actividad comercial y estrategia de la organización, de manera que le permita distribuir las responsabilidades entre departamentos; para los beneficiarios es claro que el programa está diseñado en pro de mejorar las deficiencias que se presenten en su entorno; y para los voluntarios, aumentan y sustentan vínculos de confianza, formando un sentimiento de identidad con su labor, desarrollo de liderazgo e innovación, así como por medio de la participación en el voluntariado se

encuentra que permite percibir un bienestar propio a través de la contribución que se hace en la vida de los demás.

3.2.1 Definición de la Asamblea General de las Naciones Unidas

La Asamblea General de las Naciones Unidas es el principal órgano deliberativo, de formulación de políticas y representativo de los 193 Estados Miembros, la cual definió el movimiento de voluntarios como:

“Los tres criterios de voluntad libre, motivación no pecuniaria y beneficio para otros, pueden aplicarse a cualquier acción para evaluar si se trata de voluntariado” (VNU, 2011, p. 4).

Partiendo de aquí se establece un juicio del voluntariado como medio movilizador de recursos en pro del desarrollo social, lo que permite que se usen momentáneamente dichos recursos para el avance de comunidades, por ello la posibilidad de apalancarse y mejorar el bienestar general de una región o grupo.

3.2.2 Definición de Institute for Volunteering Research

El *Institute for Volunteering Research* (IVR) es una agencia de investigación de clase mundial con énfasis en la investigación práctica y robusta para mejorar la política y la práctica. Diferenciados por utilizar herramientas de investigación innovadoras y desarrollar propias y exitosas herramientas. Según este organismo el voluntariado estaría definido como:

“Toda actividad que implique pasar tiempo, no remunerado haciendo algo que tenga como objetivo beneficiar a alguien (personas o grupos) que sean otros que la familia inmediata o además de los familiares cercanos, o para beneficiar el medio ambiente.”

(National Centre for Social Research and the Institute for Volunteering Research, 2007, citado en OIT, 2011, p. 13)

3.2.3 Definición de la Asociación Internacional por el Esfuerzo Voluntario

La Asociación Internacional por el Esfuerzo Voluntario (IAVE) es una organización mundial única, creada en 1970 por un grupo de líderes voluntarios de diferentes partes del mundo. El objetivo principal está enmarcado en contribuir a la solución de los problemas sociales y económicos e impulsar el cambio, por medio de una red global de voluntarios. La IAVE para el 2001 establece la Declaración Universal del Voluntariado sustentada en los siguientes principios:¹⁸.

“El voluntariado es un elemento clave de la sociedad civil. Le da vida a las aspiraciones más nobles de la humanidad - la búsqueda de la paz, de la libertad, de las oportunidades, de la seguridad y de la justicia para todas las personas. En esta era de globalización y cambio continuo, el mundo se está volviendo más pequeño, más interdependiente y más complejo. El voluntariado - así sea por acciones individuales o grupales - es una forma en la que:

Los valores humanos de fraternidad, cuidado y servicio pueden sostenerse y fortalecerse.

Las personas pueden ejercitar sus derechos y responsabilidades como miembros de comunidades, al mismo tiempo que aprenden y crecen a lo largo de sus vidas, conscientes de su pleno potencial humano.

Las personas pueden establecer semejanzas sobre diferencias que nos separan, de manera que podamos vivir juntos en comunidades saludables y sostenibles, trabajando

¹⁸ Publicada en página web en <http://iave.org/node/114>

juntos para ofrecer soluciones innovadoras a retos compartidos y para moldear nuestros destinos colectivos.”

3.3 Características del Voluntariado

Entre las características definitorias del voluntariado están (SASTRE, 2003):

Es altruista: Los voluntarios y organizaciones compuestas por los mismos realizan actividades en busca de un beneficio ajeno o “*diligencia en procurar el bien ajeno aun a costa del propio*”.

Es comprometido: En la libre capacidad de cada individuo para cooperar, se exige responder profesionalmente y con responsabilidad las actividades a desarrollar con el fin último de lograr exitosamente los programas propuestos.

Gratuito: No puede ser remunerado de manera monetaria o en especie; Sin embargo,, el voluntario puede percibir otros beneficios como dádivas, satisfacción personal, prestigio social, entre otros.

El respeto: Cualidad fundamental de las personas que ejercen el voluntariado, aceptando las personas en la diversidad de su personalidad y pensamiento sin juzgarles; por otro lado, la empatía, gracias, comprensión y apoyo son galardones que se conciben en cada uno de los voluntarios.

Solidaridad: En relación a las acciones voluntarias la solidaridad se articula en el deseo de bienestar común o particular de los demás. Aunado a la responsabilidad para mantener operante el sistema, mantenido conjuntamente por los diferentes individuos y fortalecido por los aportes de cada uno.

Si bien estas son las características más relevantes en el ejercicio del voluntariado, hay una manera de enmarcar al trabajo voluntario bajo unas características en especial.

3.4 Características del trabajo voluntario

El trabajo voluntario incorpora los valores y riquezas influyentes a la altura de considerar en la actualidad un sector que lo personifica, visto a través de las instituciones que lo aprovechan. Es pertinente considerar cuáles son las características que empoderan este recurso responsable de diferentes movimientos socio-económicos.

Inicialmente, de conformidad con el trabajo desarrollado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2011), trabajado de igual manera por Smith (2000), investigador de IVR, el trabajo voluntario presenta las siguientes características:

Un trabajo medible y por un periodo de tiempo específico, en lo cual se considera que contribuye en la producción de bienes y servicios, entendido dentro de las dinámicas de empleo que se contemplan en las Cuentas Nacionales. El tiempo destinado para el mismo puede ser mínimo; Sin embargo,, al ser considerado trabajo debe presentar una variable temporal en el mismo.

No remunerado. No debe presentar una remuneración en efectivo o en especie, Sin embargo,, es posible considerar otras maneras de remuneración del mismo, sin violar la definición como: Pueden percibir un desembolso o pago por los gastos menores incurridos en la actividad a realizar; pueden percibir un desembolso por los gastos por concepto de transportes, alimentación, alojamiento, siempre y cuando estos estén a precios iguales o menores de mercado.

Los obsequios o dádivas recibidas por la comunidad benefactora no deben presentar valores de mercado iguales al valor de salario local.

No es obligatorio: cada individuo tiene la libertad de elección para comprometer su tiempo en las actividades comprendidas por las entidades o de manera personal, excluyendo actividades que sin ser remuneradas sean exigidas de manera tácita o discreta a empleados, estudiantes o individuos en posiciones subordinadas.

Realizado en una organización formal o informal, para realizar una correcta medición del impacto y los tiempos, así como poder establecer correctamente las actividades desarrolladas se discute la pertinencia de aceptar el voluntariado en entidades formales, Sin embargo, para otros investigadores la actividad informal también es considerada como trabajo voluntario.

Las características del trabajo voluntario le permiten a las organizaciones como a sus departamentos internos definir un conjunto de particularidades y bases claras para realizar los programas de voluntariado. En esta lógica los programas de voluntariado responden a las características de ser gratuito, altruista, comprendido y solidario, evidenciadas en que no es remunerado, ni obligatorio y no depende de su formalidad o informalidad.

No obstante, como cualquier otro trabajo, este tiene que ser medible para poder calificarlo de acuerdo a criterios objetivos que se planeen en la formulación del proyecto. A su vez el respeto es un valor transversal que responde al comportamiento de los voluntarios y se manifiesta de diversas maneras dentro de la organización y la ejecución del proyecto.

3.5 Clasificación del voluntariado

El voluntariado se puede realizar presencial o virtualmente, de manera que con el uso de la Internet se ha aumentado la posibilidad de colaboración internacional, sin simultaneidad de espacios pero sí de tiempos. Por medio de los desarrollos tecnológicos se han eliminado brechas entre el hombre y voluntariado, aumentado la

posibilidad de intercambiar información para el desarrollo de programas, bases de datos, escritos y planes.

Desde la academia se pueden establecer varios criterios que permiten clasificar el voluntariado. Basado en particularidades como el rol, el grado de formación, según el tipo de actividad desarrollada en la institución, el tiempo destinado por parte del voluntario al servicio, la motivación y la actividad sectorial de la institución. A continuación se esbozan los siguientes criterios:

Según el grado de formalización

La participación del voluntariado según el grado de formalización puede definirse como informal y formal (Hodgkenson & Joyal, 1996).

El voluntariado informal o espontáneo enmarca las actividades autónomas que no están ligadas a una institución; se relaciona con la realización de labores en medios familiares y de vecindad actuando de manera espontánea en momentos de calamidad o riesgo.

El voluntariado formal o institucionalizado se establece para acciones grupales de manera focalizada a nombre de alguna organización. Se pueden entender en el ámbito donde las personas colaboran de manera voluntaria a un colectivo vulnerable por medio de una organización, la cual no presenta como objeto principal la promoción del voluntariado; o de manera directa el voluntario actúa en una organización del Tercer Sector.

Según el rol del voluntario en la organización.

La participación del voluntariado según el rol del voluntario en la organización puede definirse, según Perrot (2006) de dos tipos: El voluntariado de ciudadanía, que

corresponde a aquellas tareas de gobierno, realizadas por personas que de manera voluntaria toman parte en actividades con dirigentes de alguna(s) organización(es).

El voluntariado de servicios, es aquel en el cual cada persona actúa en actividades que están directamente encaminadas al objeto de una organización. Se pueden relacionar tanto en actividades para la prestación de servicios a los beneficiarios o prestando servicios de apoyo hacia el exterior.

Según el tipo de actividad que el voluntario ejerce en la organización

Basado en Rochester (citado por Sajardo, 2012) se puede hacer uso de otro criterio para la división del trabajo voluntario. Según el autor la función desempeñada o la actividad realizada en la institución con propósitos voluntarios es un determinante para desagregar el trabajo voluntario. Se identifican cuatro principales actividades:

En la prestación de Servicios: El voluntario está directamente relacionado con la imagen y misión de la organización, prestando los servicios de ayuda y cooperación a los beneficiarios de la misma.

Labores dedicadas al servicio de la comunidad requieren una preparación o conocimiento del manejo y propósito de la entidad, así como la experiencia de coordinadores preparados para guiar a los voluntarios.

En función de apoyo: Identificado como el personal que presta servicios de apoyo a las actividades del personal de planta o remunerado de la organización. Estas funciones permiten una mayor capacidad de producción por parte del personal remunerado y lograr apoyar los procesos logísticos que permitan llegar a las comunidades a beneficiar.

Como miembros y activistas: Su rol está centrado en la promoción, denuncia o movilización de grupos de voluntarios en funciones de problemáticas de interés público. Son personas que realizan las actividades tanto de organización como de ejecución de programas de servicio a la comunidad, apoyando organizaciones que tiene poco personal remunerado o fijo y por lo mismo requieren un fuerte apoyo de voluntarios.

Trabajo en colaboración: Tanto el personal de planta o remunerado como el personal voluntario presentan simetrías en actividades, mostrando diferencia en la cantidad de tiempo destinado al servicio de estas. En este tipo de organizaciones la división del trabajo a modo de matriz permite organizar de manera horizontal la jerarquía del personal, en donde cada cual responde a un mismo nivel por sus actividades.

Según el tiempo dedicado

Como se ha explicado en el presente capítulo en la actualidad se pueden presentar distintas maneras de aportar al voluntariado, entre las cuales se comprometen los voluntarios con tiempos regulares o irregulares. Por otro lado, valorar las labores recibidas por el conjunto de voluntarios ofertantes de tiempo hace necesario establecer una distinción. En esta medida Ruiz (2001) lo clasifica como:

Voluntariado en sentido amplio: a todo voluntario que dedica 1 hora al mes, como mínimo, a una organización sin fines de lucro.

Voluntariado en sentido estricto: a todo voluntario que dedica más de 16 horas mensuales (cuatro semanales) a una organización voluntaria.

Según la actividad sectorial de la institución

La división del trabajo voluntario según la actividad sectorial de la institución no diverge grandemente en la clasificación seguida por la *International Classification of Non-profit*

Organizations -ICNPO- (Sajardo, A. 2012). Los principales sectores a los que se orienta el trabajo voluntario son:

Sector salud y del medio ambiente.

Sector de acción social.

Sector de la educación y cultura.

Sector de la vida cotidiana y proyecto de vida.

Sector del voluntariado internacional

Según la motivación del voluntario

Según algunos sociólogos y psicólogos las actividades de voluntariado presentan un interés en los individuos que se recompensa intrínsecamente con la labor realizada. En esta medida para las personas que trabajan en voluntariado su satisfacción se presenta en torno a sentimientos personales y conceptos espirituales. Esto se puede organizar en cuatro tipos de acción como lo son:

El voluntariado instintivo: hace referencia a la necesidad que sienten los individuos de ayudar al prójimo como parte del propio desarrollo personal del voluntario.

El voluntariado racional: es aquel realizado a partir de un criterio de justicia social buscando reducir las brechas sociales y económicas entre los miembros de la sociedad.

El voluntariado de interés personal: Está basado también en un criterio de justicia social, junto al deseo de superación y desarrollo personal.

El voluntariado de la generosidad y altruismo: Está basado en acciones altruistas y humanitarias, habitualmente en situaciones de emergencia o en situaciones límite en donde no hay tiempo de calcular racionalmente el tema.

Según las Naciones Unidas

El Informe sobre el estudio del voluntariado (VNU, 2011) presenta tres maneras de establecer las distintas formas en como el voluntariado se manifiesta en la sociedad, las que se matizan como:

Un servicio social: se ejerce en estructuras ya constituidas de diferentes gamas sociales, culturales y de desarrollo. Estas organizaciones ofrecen servicios en distintas áreas como la construcción de casas de bajo costo, cuidado y ayuda a personas en condición vulnerable o con VIH/SIDA, difusión de información para prevención de enfermedades o pestes, enseñanza básica, entre otras.

Ayuda mutua o autoayuda: la cual es entendida como la cooperación que se realiza por un colectivo de personas con las mismas dificultades o necesidades, y estas a su vez se colaboran para dar solución a sus problemas. Entre los grupos con estas características se encuentran las asociaciones de mujeres, las de jóvenes, entre los más conocidos.

Participación ciudadana: entendida como la organización de un grupo representativo de la ciudadanía que se manifiesta para promover o impedir un cambio. La participación ciudadana encarna tanto grupos pequeños y momentáneos, como campañas nacionales. Además de los beneficios directos que se pueden evidenciar con este tipo de movimiento voluntario, la sociedad percibe otros beneficios intangibles.

Voluntariado en los diferentes sectores

Las acciones voluntarias se presentan con recurrencia en el Tercer Sector; Sin embargo,, hay movimientos de prestación de servicios por parte de los sectores capitalista y gubernamental. Considerando la actuación del voluntariado como un valor

personal y visible en la mayoría de las comunidades, la práctica de ésta desde organizaciones no integradas en el sector *Nonprofit* evidencia la respuesta de intereses diferentes a la maximización de beneficios y capital.

3.6 Voluntariado desarrollado con parte gubernamental

Diversos programas de voluntariado tienen participación gubernamental, dado los altos niveles de aceptación social y financiera. Es así, como programas de expatriados (VNU , 2011) en los cuales la persona se ha desarrollado en el exterior y vuelve con los conceptos claros para ayudar a la nación en las diferentes áreas en las cuales se preparó. El valor de dicho programa radica en la contribución de conocimiento especializado al desarrollo y su aporte en el capital social de la región.

3.7 Voluntariado Corporativo

En la actualidad el pensamiento lucrativo, alejado de una imagen hacia los inversionistas y consumidores socialmente responsables, es una actitud que se ha ido perdiendo. En este mismo camino los empleados se sienten más cómodos en organizaciones que realizan aportes al mejoramiento social de la comunidad.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) representa actualmente un mejoramiento de la calidad de vida tanto de los trabajadores como de sus familias así como de la comunidad local, y la sociedad en toda su extensión. La empresa ya no solo es vista como generadora de rentabilidad, sino como pieza socialmente responsable de la comunidad.

Los voluntarios que deseen colaborar con los programas ejecutados en las organizaciones se vinculan y aprenden de manera sencilla, pero el suceso tras el cual los empleados se integran al programa, les permite participar en actividades que corresponden a los valores que ellos mismos defienden, reforzando el tejido social.

El tamaño de la empresa es pertinente a la hora de conocer los programas de voluntariado, en esta medida hay una mayor probabilidad de que un empleado en una empresa conozca y pueda realizar labores de voluntariado si la empresa es más grande.

En la actualidad hay visiones más centradas de apoyo gubernamental y empresarial a comunidades marginadas o vulnerables, ello se estructura con entidades del Tercer Sector para realizar las actividades a estas comunidades. Un creciente apoyo desde organizaciones mundiales ha estructurado programas de apoyo a otros países, conocidos como programas de cooperación internacional.

La cooperación entre gobiernos y entidades sin ánimo de lucro han mancomunado esfuerzos para beneficiar a distintos países en determinadas áreas para el desarrollo socio-económico.

PARTE I
1. INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN



PARTE II
2. MARCO CONTEXTUAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
3. MARCO CONCEPTUAL DEL VOLUNTARIADO
4. DIMENSIONES ANALITICAS DEL VC
5. EVALUACION DEL IMPACTO DEL VC



PARTE III METODOLOGÍA DEL TRABAJO EMPÍRICO
6. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO DE CASO
7. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE LA TESIS DOCTORAL



PARTE IV
8. PRESENTACION Y ANALISIS DE ESTUDIO DE CASOS



PARTE V
9. CONCLUSIONES
10. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

4. DIMENSIONES ANALÍTICAS DEL VC¹⁹

Desde la década de los 80s se ha cuestionado significativamente a nivel mundial las actuaciones del sector empresarial en los ámbitos social, ambiental, económico, así como el tratamiento inapropiado con los trabajadores. Además se discute el incremento significativo de las ganancias empresariales a costa de la sociedad mientras la pobreza es endémica.

Frente al anterior panorama se presentó la política de RSC y el programa de voluntariado corporativo en los círculos empresariales, los gestores de fondos de inversión y grupos de interés, que buscaba ofrecer apoyo a las comunidades a través de una estrategia social global, que favorezca una mayor inclusión social y una manera de operar sostenible como complemento a los programas ya existentes de beneficencia o de patrocinio de la empresa.

Los consumidores y las diferentes organizaciones sociales son cada día más sensibles a la actuación de la RSC de las empresas a las que compran sus productos y servicios. Estos comportamientos generan control y presión sobre las empresas para que sean operadas de manera holística, en lugar de verlas solamente como negocio generador de beneficios.

¹⁹ Las primeras organizaciones que incursionaron en el estudio del Voluntariado Corporativo se encontraban en Estados Unidos para los años setenta y se ha venido propagando a través del tiempo .

Porter, M y Kramer M (2011)²⁰ plantean que para aportar a la solución del escenario ya presentado el desafío está en el principio de valor compartido, que hace necesario crear valor económico que permita generar el vínculo entre beneficios económicos y los sociales. Por consiguiente el Voluntariado Corporativo es una herramienta para la creación de valor incluida dentro de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

Las primeras manifestaciones del voluntariado en el lugar de trabajo introducidas a principios de 1980, eran principalmente apoyadas y dirigidas por el empleador, pero la tendencia más reciente del VC se presenta por iniciativa de los trabajadores de una empresa. El voluntariado de los empleados se caracteriza por desarrollarse de abajo hacia arriba y no al contrario.

El VC se define como *“los mecanismos usados por las compañías que apoyan y facilitan las acciones voluntarias del empleado en organizaciones no lucrativas basadas en apoyar a la comunidad.”* Según el Employee Volunteering (CSR) en (Sajardo 2008,213).

Caracterizadas por la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) las grandes empresas capitalistas han iniciado programas de voluntariado con los propios empleados en donde las partes internas (empresa, empleado) aportan y articulan esfuerzos para el mejoramiento de las capacidades de los individuos en distintas comunidades²¹.

²⁰ Estos autores definen el concepto de creación de valor compartido como: las políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa, a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales de las comunidades donde opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social. El concepto de valor compartido, reconoce que las necesidades sociales, y no solo las necesidades económicas convencionales, son las que definen los mercados. (Porter & Kramer, 2011).

²¹ Según las investigaciones empíricas el Voluntariado Corporativo ha trabajado en áreas como: trabajo infantil, desarrollo de infraestructura básica, vivienda, alimentación, desarrollo económico, hambre y nutrición, acceso a la justicia, cambios climáticos y sostenibilidad, prevención a la ceguera, SIDA: educación, prevención y tratamiento; fortalecimiento del poder de autonomía y decisión de las mujeres, desastres: prevención, preparación, rápida reacción y recuperación, mejora en los servicios de salud, necesidades fundamentales de las comunidades agrícolas y rurales, prevención de la malaria, desarrollo

Con el pasar del tiempo el voluntariado empresarial ha impregnado las organizaciones capitalistas, impactando no solo a la comunidad, sino a las vidas de miles de trabajadores que dedican sus talentos y energía a transformar una sociedad vulnerable.

El enlace entre el voluntariado y las empresas capitalistas ha creado gestión corporativa en la administración de proyectos con impacto en la comunidad y cultura ciudadana, que incide en las vidas de beneficiarios, trabajadores y otras comunidades de manera positiva.

Las regiones del mundo presentan diferencias en el desarrollo empresarial (Allen, Galiano, & Hayes, 2011), y como lo plantea Lemonche (2011,21) los procedimientos a través de los cuales los empleados de una empresa pueden organizar su participación en programas de VC no tienen más límites que el que le dé la imaginación humana.(p.19). Veamos:

Los países árabes y africanos se encuentran en los primeros niveles de estructuración de sus propios modelos, basados en abordajes culturales que ven al voluntariado empresarial como parte natural y orgánica de la vida.

La región de Asia-Pacífico es un verdadero enjambre de actividades en la que surgen modelos locales y se están adaptando modelos occidentales. El mundo tiene mucho que aprender de esa región.

de la fuerza de trabajo, creación de empleos, educación de niños y adolescentes, educación para ser emprendedor, alfabetización, apoyo a niños con enfermedades potencialmente fatales, micro finanzas y micro empresas, asistencia al anciano, educación financiera y gestión de activos, fortalecimiento de la gestión y administración públicas, inclusión de las diversidades y de la gente minusválida, educación sobre riesgos y gestión de la seguridad, superación del abismo digital, buena gestión pública y transparencia, seguridad de la comunidad, entre otros.

Europa se caracteriza por la diversidad de abordajes y por el crecimiento en la aceptación y el alcance. El continente es un líder claro en el desarrollo de modelos de colaboración entre las empresas.

América Latina está demostrando la viabilidad de modelos que enfatizan en el cambio social y el desarrollo de ciudadanos activos con una comprensión clara de sus realidades sociales.

América del Norte es la región más madura que está aprendiendo a globalizar sus programas y a adoptar y a adaptar ideas de otras regiones al mismo tiempo que sigue innovando.

Como se puede inferir, los modelos de gestión empresarial a nivel mundial no son modelos terminados del voluntariado corporativo, sino que presenta un avance para nuevas investigaciones que busquen fortalecer esta área de estudio, presentando un punto de partida para establecer un conocimiento agrupado que permita establecer los argumentos y fuentes para entender el movimiento cooperativo en acción.

Durante las últimas décadas de desarrollo del Voluntariado Corporativo se ha hecho énfasis en promover una cultura de colaboración, sensibilizar a los altos cargos como empleados y demás sobre las necesidades sociales de otros colectivos, incentivando la aplicación de nuevos valores, con el fin último de poner en práctica la solidaridad, y así asiente un desarrollo más integral en las organizaciones.

Para la empresa el Voluntariado Corporativo es parte de una política de recursos humanos y de la gestión de la RSE o RSC, en donde la firma les permite a sus trabajadores (activos o jubilados) la opción de participar activamente en la solución de sus problemas o dificultades que se presenten en sociedad, de manera que canalice sus inquietudes personales en la realización de trabajo comunitario y solidario. El trabajo del Voluntariado Corporativo se puede interpretar como un síntoma de

compromiso con un comportamiento socialmente responsable más fuerte. (Sánchez & Gallardo, 2013)

La compañía de este modo construye puentes con otras organizaciones sociales y establece perfiles solidarios ante la comunidad. En la representación de cada empleado como parte visible de la empresa en la comunidad se crea una idea conceptual de la característica humana de la organización, idea nacida principalmente en los voluntarios que gestionan los procesos internos y externos de la ayuda solidaria a nombre de la organización. También se establecen alianzas con organizaciones sociales que muchas veces implican, además del trabajo voluntario, la generación de proyectos sociales conjuntos y, consecuentemente, impactos positivos en las condiciones de vida de las comunidades (León, 2010).

Por ende, forma parte la política de relaciones con la comunidad, dado que a través del Voluntariado Corporativo la empresa establece su imagen frente a la sociedad y además invierte recursos económicos en la misma. Cabe aclarar que parte de los recursos destinados para el programa de VC son los asignados normalmente a las horas laborales de sus empleados. De manera aclaratoria algunas organizaciones destinan los recursos de sus empleados involucrados en los programas de voluntariado, con lo cual las horas laboradas en estos los programas no se pagan al empleado, sino que se destinan para los gastos necesarios en la ejecución del programa.

4.1 Definiciones del Voluntariado Corporativo

Las actividades realizadas por los trabajadores con una participación desinteresada dentro del desarrollo de las políticas de RSC de las empresas tiene múltiples designaciones y que según (Lukka, 2000) se ha presentado un debate en torno a los

términos “**employee volunteerism**”²² (Voluntariado de empleados) y “**employer-supported volunteering**” (Voluntariado apoyado por el empleador). Se plantea que el voluntariado corporativo (VC) es un término neutro que puede aplicarse a una amplia variedad de tipos de voluntariado. Se refiere a la persona que tiene un empleo remunerado y también se dedica a ser voluntario en alguna forma. El apoyo empresarial al voluntariado de los empleados sugiere una actividad que ha sido propuesta por un empleador con miras a la participación voluntaria de sus colaboradores, o también pueden ser programas o actividades generadas por iniciativa de los empleados, con el apoyo del empleador.

Basil et al. (2009a) y Booth et al. (2009) trabajan con el término **apoyo empresarial al voluntariado de los empleados**. Pero los siguientes autores (De Gilder et al., 2005; Pelosa et al., 2009; Muthuri et al., 2009; Pajo y Lee, 2010) se refieren al **voluntariado de los empleados**. No obstante las referencias iniciales de la noción Voluntariado Corporativo (VC) se remontan a los trabajos de (Laabs, 1993; Romano, 1994; Quirk, 1998; Peterson, 2004).

Dada la anterior argumentación, para el desarrollo de este documento se hablará de Voluntariado Corporativo (VC) y se dejará de lado las demás denominaciones dado que este concepto se presta a menos imprecisiones o ambigüedades conceptuales.

El voluntariado Corporativo es un tema de rápido crecimiento empírico y académico, que hasta el momento muestra un bajo consenso sobre cómo definir y como medir el VC. La producción académica sobre este tema es multidisciplinar y fragmentada por lo cual se presenta una gran variedad de definiciones de las cuales se plantean algunas a continuación:

²² Traducidos respectivamente como “voluntariado de los empleados (VE) o Voluntariado corporativo(VC)” y “con apoyo empresarial al Voluntariado de los empleados”.

Tabla 4: Definiciones de Voluntariado Corporativo

Autor(es)	Definición/concepto
Wilson (2000;p.215)	"cualquier actividad en la que se da el tiempo libre en beneficio de otra persona, grupo u organización"
(Lukka, 2000)	"son actividades iniciadas por la empresa y/ o dirigida por los empleados que son reconocidos y apoyado por el empleador.
Penner (2002; p. 448)	"comportamientos pro-sociales de largo plazo, planificados que benefician a los extraños y se producen dentro de un entorno de la organización"
(Sajardo y Ribas, 2010. p. 213). 0	"[el] conjunto de proyectos que son desarrollados por la empresa, en los que intervienen los empleados, tanto activos como jubilados, cuyo fin es contribuir al desarrollo social, a la conservación del medio ambiente o a la cooperación con países en desarrollo, entre otros, así como cualquier otro objetivo social que, tanto la empresa como los trabajadores consideren de interés. El fin último de estos proyectos es movilizar a las plantillas con el objeto de mejorar las condiciones de vida de aquellas comunidades en donde están presentes o de determinados colectivos desfavorecidos a través del esfuerzo compartido."
(Grant, 2012: p.593; Peterson, 2004b)	"grado en que los empleados inician y mantienen la participación en actividades de voluntariado".
Allen; 2012; p. 7.	"Cualquier esfuerzo por parte de una empresa para alentar y apoyar el voluntariado de sus empleados en la comunidad".
Boston College En (Sanz et al., 2012, p. 12).	"es un programa de ayuda a la comunidad, cuyas iniciativas son planeadas y ejecutadas por los trabajadores y apoyadas por la gerencia de la empresa".
(Rodell, 2013; p. 1274).	"dar tiempo o habilidades durante una actividad planificada para un grupo de voluntarios"
Wild, 1993; Lee 2013;p. 932.	"El voluntariado corporativo es cualquier apoyo organizado de manera formal o el estímulo proporcionado por una compañía a los empleados que desean ofrecer voluntariamente su tiempo y habilidades para brindar servicio a la comunidad local"
Rodell, 2015, p.3 a partir de (Rodell, 2013, Clary et al, 1998;. Musick & Wilson; Omoto y Snyder, 1995; Penner, 2002; Wilson, 2000).	"Definimos el voluntariado de los empleados como las personas empleadas que donan tiempo durante una actividad planificada para un grupo sin fines de lucro o de beneficencia u organización externa"

Fuente: Elaboración propia a partir de (Rodell,et al, 2015;- Sajardo y Ribas, 2010; Allen,2012;Lukka,2000.

Buena parte de las definiciones anteriores aparentemente se ven similares, pero varían significativamente, en aspectos como: la motivación para participar en el VC, los supuestos beneficios de las comunidades afectadas por la intervención del VC. Adicionalmente, se debe aclarar si las actividades se pueden realizar tanto a través del trabajo del voluntario, como parte de las iniciativas de una compañía, o fuera del trabajo pero en el tiempo libre personal del empleado.

Rodall et al. 2015, presenta tres componentes fundamentales que se deben tener en cuenta en la definición de Voluntariado Corporativo:

El voluntariado implica dar tiempo y no donaciones económicas (Omoto y Snyder, 1995; Wilson, 2000); esto quiere decir que el voluntariado requiere de una participación activa mientras que la donación monetaria implica una participación pasiva. No interesa que en la donación de tiempo se apliquen o no, habilidades particulares del voluntario.

El voluntariado es una actividad planificada y no admite improvisación en la ayuda (Penner, 2002; Wilson, 2000). El voluntariado supone una actividad deliberada previa a la acción (Clary et al, 1998; Omoto y Snyder, 1995).

El voluntariado se efectúa con alguna organización (Musick y Wilson, 2008; Penner, 2002).

Componentes excluidos de la definición:

Intencionalmente se propone excluir de las definiciones de VC:

La intención altruista de un individuo de ser voluntario, la intención debe ser “**no obligatoria**”, así como la intención de “**beneficiar**” a otros (Wilson, 2000, p. 215; Penner, 2002, p. 448). Las motivaciones para ser voluntario pueden ser múltiples y varían de un individuo a otro (Clary et al, 1998; Clary y Snyder, 1999; Booth et al.,

2009). Descartar este componente busca apartar los motivos del comportamiento de una conducta en sí misma (Mitchell y Daniels, 2003).

El beneficio de los voluntarios tras prestar servicio en comunidades. Para autores como (Musick y Wilson, 2008) los voluntarios al realizar un “*trade off*” compensación- de su satisfacción, encuentran que son mayores los sacrificios que los beneficios que reciben. Sin embargo,, estudios realizados por, (Austin, 1997; Gilder, 2005.) sostienen que los VC reportan invaluable gratificación de esta experiencia; esto no excluye la dificultad de la medición del sacrificio de los voluntarios.

El VC se realiza en tiempo laboral o en el tiempo libre del trabajador y solo en iniciativas o programas planteados por las empresas o que surgen de los trabajadores. Sobre estos puntos se encuentran diversos enfoques. Estudiosos como (Mojza y Sonnenrag, 2010; Mojza, Sonnentag, y Bornemann, 2011) han trabajado el VC centrado en el trabajo de los empleados como voluntarios en su tiempo libre, mientras (Caligiuri at.al, 2013; DeVoe y Pfeffer, 2007) han investigado el aporte de los trabajadores en programas de VC y el enfoque más integral se realizaron en estudios de (Booth et al, 2009; Rodell, 2013).

De las investigaciones anteriores se infiere que se utilizó los términos VC o voluntariado de los empleados para referirse al voluntariado realizado por personas empleadas. Con este nombre, los empleados pueden participar en cualquiera voluntariado corporativo (voluntariado de los empleados llevado a cabo a través de una iniciativa de la compañía) o como voluntario personal (voluntariado de los empleados realizada sobre el propio tiempo personal).

En conclusión, para la mayoría de entes relevantes y académicos en el tema de la definición, plantea los ideales del voluntariado, Sin embargo, se hace énfasis en que se trata de proyectos organizados por una firma privada que tienen como objetivo la promoción del desarrollo integral de la sociedad, el cumplimiento de una función social,

la defensa y protección de los intereses colectivos, como los derechos humanos, medio ambiente, cultura, educación, vivienda, espacio público y salud, por medio de empleados activos o inactivos con un objetivo común.

En las diferentes definiciones se pueden percibir los aspectos inherentes del voluntariado, lo que hace evidenciable y, ¿por qué no?, favorable a una política de colaboración que presenta consistencia en distintos lugares, con la cooperación de diferentes organizaciones. Los gobiernos, organizaciones privadas y no lucrativas trabajan de manera conjunta para realizar operaciones de ayuda voluntaria.

4.2 Revisión del estado actual de la literatura sobre VC

En este apartado se presentará una síntesis de la literatura académica generada sobre VC, teniendo en cuenta las diversas definiciones, las medidas, las perspectivas teóricas y el contexto de cada estudio, por lo cual se realizará un análisis general de los mismos a partir del documento de (Rodell et al., 2015).

Para facilitar el entendimiento de la producción investigativa del trabajo realizado hasta el momento se presenta cada una de las variables de clasificación en la Tabla 5. Resumen de los estudios empíricos sobre Empleado Voluntario.

Tabla 5: Resumen de los estudios empíricos sobre Empleado Voluntario

Citación	Definición voluntariado	medida voluntariado	Perspectivas teóricas	Contexto del estudio	Antecedentes del voluntariado	Consecuencias del voluntariado
Bartel (2001)	Corporativo	Dirección	Categorización Identidad	Estudio de campo en compañía de bienes de consumo	-----	Identificación de la compañía El esfuerzo y cooperación
Basil, Runte Easwararnoonh y & Barr (2009)	Corporativo	-----	Ecología organizacional Etapas de organización	Estudio de campo a través de múltiples empresas	Sincronización del voluntariado Estímulo del empleador	-----
Booth, Won Park & Glomb	Corporativo	Intensidad	Intercambio de regalos	Estudio de campo	Sincronización del	Desarrollo de habilidades

(2009)			Intercambio social	basado en encuesta nacional	voluntariado Apoyo de los empleadores	Éxito en el trabajo Reconocimiento del empleado
Brockner, Senior & Welch (2014)	Personal y corporativo	Intensidad	Teoría funcionalista	Estudio de campo en encuesta nacional	Motivación de los voluntarios Auto-integridad	Autointegridad Compromiso de la empresa
Caligiuri, Mencin & Jiang (2013)	Corporativo	Persistencia	Aprendizaje social Teoría del aprendizaje Teoría de los participantes	Estudio de campo en compañía de tecnología Estudio de campo en la compañía farmacéutica	Significatividad de voluntarios Apoyo grupo de voluntarios Utilizar las habilidades de trabajo	Desarrollo de habilidades
Candron (1994)	Empleado	-----	-----	Estudio de campo a través de múltiples empresas	-----	Compromiso
Cornwell & Warbouton (2014)	Personal	Dirección	Capital social	Estudio de campo basado en encuesta nacional	Plan de trabajo Nivel de Educación	Trabajo en equipo y moral Desarrollo de habilidades Orgullo de la empresa
de Gilder, Schuyt & Breedijk (2005)	Personal y corporativo	Dirección	-----	Estudio de campo en la entidad bancaria	Demografía	Actitudes voluntariado Actitudes laborales Identificación de la compañía Compromiso de carrera Intenciones de rotar Comportamiento ciudadano
DeVoe & Pfeffer (2007)	Personal	Dirección e intensidad	Valor económico del tiempo	(1) Estudio de campo basado en encuesta nacional (2) experimento en línea	Plan de pago Empleo Demografía Industria	-----
DeVoe & Pfeffer (2010)	Personal	Dirección	Autodeterminación	(1) Estudio de campo a través de múltiples bufetes de abogados (2) Experimento con estudiantes	Plan de pago Empleo	-----
Gatignon – Tunrnu &	Corporativo	Intensidad	Intercambio social	Estudio de campo a	Apoyo de los empleadores	Compromiso de la empresa

Mignonac (2015)			Identidad social Teoría de la atribución	través de dos empresas (seguros y líneas aéreas)	Motivos del empleador	
Geroy, Wright & Jacoby (2000)	Empleado	-----	-----	Estudio de campo a través de múltiples empresas	Motivación	-----
Gunderson (2003)	Empleado	Intensidad	Teoría de la producción doméstica	Estudio de campo basado en encuesta nacional	Plan de trabajo Industria	-----
Houghton, Gabel & Williams (2009)	Corporativo	Intensidad	Comportamiento o planificado	Estudio de campo de trabajo. Maestría de negocios estudiantes de administraciones	Requisitos del patrón	Cumplimiento de trabajo
Houston (2006)	Empleado	Intensidad	-----	Estudio de campo basado en encuesta nacional	Sector de empleo	-----
Jain, Milhotra & Guan (2012)	Empleado	-----	-----	Estudio de campo a través de cuatro compañías farmacéuticas	Motivos voluntarios	Afecto Conducta ciudadana Orientada a servicios Fidelización del cliente
Jones, Wilness & Madey (2014)	Corporativo	-----	Señalización Identidad social Persona / organización de ajuste	Experimento con estudiantes, (2) Estudio de campo de los solicitantes de empleo	Orientación comunitaria	Orgullo de la empresa Valores que se ajustan Tratamiento esperado Atractivo de la empresa
Kim, Lee, Lee & Kin (2010)	Corporativo	Intensidad	-----	Estudio de campo a través de empresas	-----	Prestigio de la empresa Identificación de la compañía Compromiso de la empresa
MacPhail & Bowless (2009)	Empleado	Intensidad	-----	Estudio de campo basado en encuesta nacional	Tipo de actividad voluntaria	-----
arshall & Taniguchi (2012)	Empleado	Intensidad	Desbordamiento de la identidad de	Experimento en línea	Apoyo de los empleadores Sincronización	-----

			género		del voluntariado	
Mattilla & Hanks (2013)	Empleado	Dirección	Procesamiento de información Relación con el cliente	Estudio de campo de voluntarios de una organización no gubernamental	Características del trabajo Estado de Empleo Ocupación Género	Actitudes de los clientes
Mayer, Fraccastoro & McNary (2007)	Empleado	Intensidad	-----	Estudio de campo diario a través de múltiples empresas del sector público	-----	-----
Mojza & Sonnentag (2010)	Personal	Intensidad	-----	Estudio diario y de campo a través de múltiples empresas del sector público	Organizacional basada en la autoestima	Afecto positivo Escucha activa
Mojza, Sonnentag & Bobemann (2011)	Personal	Intensidad	Autodeterminación Recuperación	Estudio de campo y diario a través de múltiples empresas	Estresores laborales	Desprendimiento de trabajos. Experiencias de destrezas. Satisfacción de necesidades Afectará en el trabajo Escucha activa
Paco & Nave (2013)	Corporativo	Intensidad	Funcionalista	Estudio de campo en compañía de energía	Motivación	Satisfacción de trabajar como voluntario Felicidad
Pajo & Lee (2011)	Corporativo	Dirección	Diseño de trabajo	Estudio de campo en compañía de tecnología	Motivación Características del Voluntario Incertidumbre en el trabajo	-----
Paavlova & Silbereisen (2014)	Corporativo y Personal	Dirección	Desarrollo de la vida útil Estrés transaccional	Estudio de campo de muestra de los hogares	Motivación	-----
Peoza & Hassay (2006)	Corporativo y Personal	Intensidad	-----	Estudio de campo a través de múltiples empresas	Motivación Sincronización del voluntariado Compañero de trabajo voluntario apoyo de los empleado	Trabajo eficiente Formación de equipos Reconocimiento de la empresa
Peloza, Hudson, &	Personal y Corporativo	Dirección	Intercambio social	Estudio de campo con	-----	-----

Hassay (2009)					alumnos universitarios que trabajan	
Peterson (2004 a)	Corporativo	Dirección e Intensidad	Funcionalista		Estudio de campo con alumnos universitarios que trabajan	Estrategias de reclutamiento Desarrollo de habilidades compromiso de la empresa Satisfacción laboral
Rodell (2013)	Empleado	Intensidad	Mejora Compensación Fuga de recursos		(1) Estudio .Field de estudiantes que trabajan. (2) Estudio de campo a través de múltiples empresas	Motivación Características del Voluntario Incertidumbre en el trabajo -----
Rotolo & Wilson (2006)	Empleado	Intensidad	Elección racional Teoría de la generación		Estudio de campo sobre la base de encuestas nacionales	Motivación Absorción de empleo Interferencia de empleo Comportamiento contraproducent e ciudadano reducido
Stukas, Syder, & Clary (1999)	Empleado	Dirección	Teoría de la conducta planificada		(1). Estudio de campo de estudiantes (2) Experimentos con estudiantes	Participación requerida -----
Tuffrey (1997)	Corporativo	-----	-----		Estudio de campo a través de múltiples empresas	----- Desarrollo de habilidades Moral de los empleados Motivación en el trabajo
Webb & Abzug (2008)	Empleado	Dirección	-----		Estudio de campo de los voluntarios que trabajan	Normas laborales Normas profesionales -----
Wilson & Musick (1997b)	Empleado	Intensidad	Teoría de derrame		Estudio de campo basado en encuesta nacional	Altruismo Características de ocupación -----

Estos estudios utilizan enfoques alternativos para el examen voluntario: en lugar de medir el comportamiento, ya sea que midan actitudes de los empleados sobre el voluntariado o la existencia de un programa de voluntariado.

4.3 Conceptualización y medida del VC a partir de la Dirección, Intensidad y Persistencia.

En los diversos trabajos revisados sobre el tema, las divergencias conceptuales van en concordancia con la medición del fenómeno y estos van de la mano de la pregunta de investigación.

Rodell et al, 2015 toman la propuesta realizada por Pinder y otros por (Latham & Pinder, 2005; Pinder, 1998) que plantearon que la motivación puede ser descrita en términos de dirección, intensidad y persistencia de la conducta con esfuerzo propio. Se toman estas distinciones para tomar decisiones significativas y operacionalizaciones válidas.

La dirección del voluntariado plantea la **decisión** de un individuo de realizar una actividad de voluntariado dejando de lado otra o simplemente no ser voluntario.

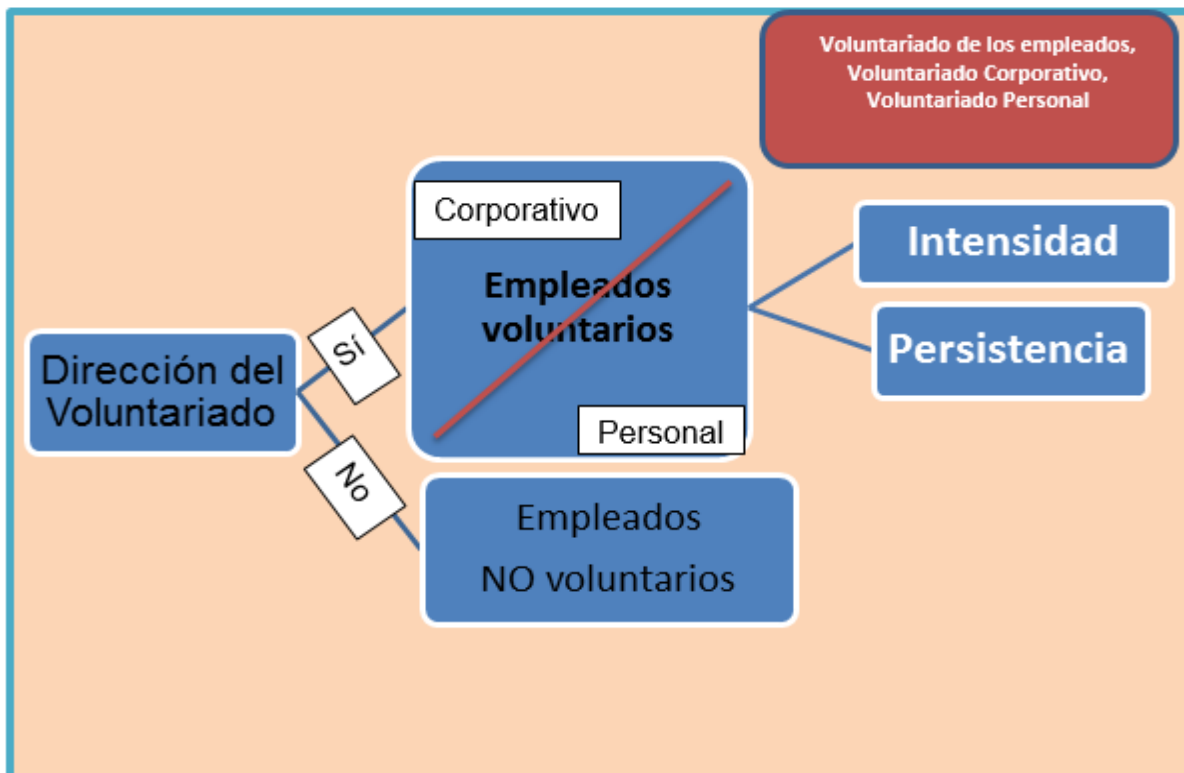
La intensidad o frecuencia del voluntariado captura la **medida** en que los individuos son voluntarios individuales. La mayoría de las investigaciones sobre el voluntariado de los empleados ha adoptado este enfoque, al igual que un puñado de estudios sobre el voluntariado en general. en función de la longevidad de los esfuerzos voluntarios (por ejemplo, Booth, Won Park, y Glomb, 2009; Caligiuri et al, 2013).. Además, se ha conceptualizado el voluntariado como el tener diferentes límites, ya que algunos estudiosos han examinado el voluntariado llevado a cabo exclusivamente a través de iniciativas de trabajo (por ejemplo, DeVoe y Pfeffer, 2007) y otros han centrado en, o por lo menos incluyen, como voluntarios después de la jornada de trabajo (por ejemplo, Mojza y Sonncnrag, 2010; Rodell)

La persistencia del voluntariado revisa la **permanencia** de un individuo en la actividad voluntaria. Los estudiosos que adoptan este enfoque están interesados en el impacto final de voluntariado en el estudio de este tema en el largo plazo.

Cuando el empleado resuelve realizar voluntariado (dirección de voluntarios), lo que sigue es determinar la intensidad y la persistencia de ese esfuerzo, o el de ambos. Adicionalmente, es posible realizar una clasificación teniendo en cuenta una distinción entre VC o voluntariado de los empleados y el voluntariado personal.

Este marco conceptual permite a los investigadores sociales un lenguaje común para describir los fenómenos que estén observando y les permite adaptarse a la medición de la dirección del voluntariado, intensidad y persistencia para hacer referencia a cualquier voluntariado de los empleados en general o sus sustratos corporativos y/o personales más específicos.

Gráfico 3: Conceptualización del VC como dirección, intensidad y persistencia



Fuente: Rodell et al., 2015

Una crítica para la discusión la plantea Rodell et al. a la mayoría de los trabajos sobre el tema, y es que los académicos plantean evaluaciones actitudinales hacia los programas de VC en vez de abordar el Voluntariado como un comportamiento (Jones, 2010; Jones et al, 2014) o con un enfoque conductual como lo trabajan ellos.

Perspectivas Teóricas:

La indagación sobre VC aborda una variedad de temas que van desde motivaciones a nivel personal, orgullo de la empresa, logro de habilidades, reputación empresarial, y otros, razón por la cual se plantean diversas perspectivas teóricas que comprende desde el valor económico del tiempo, el comportamiento planificado, el aprendizaje social, el capital social, entre otros.

Contexto de estudio:

El contexto de la investigación en el voluntariado de los empleados suele realizarse en los lugares de trabajo donde se revisan las estructuras de la organización y las políticas en materia de voluntariado.

Antecedentes del voluntariado:

Al analizar los antecedentes demográficos del VC más estudiados se encuentra que son: la edad, el género, la educación, estado civil y la responsabilidad por los niños, intensidad de los voluntarios por género, a qué edad se aumenta la frecuencia de actividades voluntarias. Otro rasgo investigado de importancia es la personalidad prosocial (Penner, Fritzsche, Craiger, y Feinfeld, 1995) -un constructo bidimensional que está compuesto de empatía con el otro- y la utilidad (una tendencia conductual a ayudar).

Los estudiosos del tema también han planteado que los voluntarios son propensos a ser más **extrovertidos y agradables** que los no voluntarios. Sin embargo,, cuando se examinan estos rasgos frente a otros individuos, no se observó ningún efecto sobre la intensidad del voluntario. Aunque no hay un consenso al respecto sí se infiere que una orientación hacia los demás es un factor importante para el voluntariado.

Desde la arista de la gestión de los empleados, los motivos para realizar voluntariado pueden suministrar variables útiles para el reclutamiento y la gestión de los esfuerzos de voluntariado de los empleados en las empresas (Clary et al, 1998; Peterson, 2004b).

Las motivaciones para realizar voluntariado son múltiples como lo muestran trabajos realizados por (Pajo y Lee, 2011; Pelozza y Hassay, 2006). Dado lo anterior se han desarrollado varios modelos para indagar los motivos de voluntariado (Clary et al, 1998; Knoke, 1988)

El modelo funcionalista sugiere que el voluntariado sirve a ciertas funciones para las personas, lo que motiva la conducta del voluntariado (Clary y Snyder, 1999); desde este enfoque el voluntariado diferencia entre los **motivos orientados hacia sí mismo y los orientado a los otros (Musick y Wilson, 2008)**.

Los **motivos autoorientados** se centran en cómo el voluntariado permite mejorar el nivel de autoestima de los individuos, y adquirir o perfeccionar habilidades y hacer nuevas redes sociales o mantener amistades. Aunado a lo anterior el altruismo o la preocupación por una comunidad específica como otro motivo autoorientado (Clary et al., 1998; Omoto y Snyder, 1995). Algunos autores sobre este tema han establecido cómo los motivos de autoorientados, tienen poco o ningún efecto²³ sobre el voluntariado aunque esta conclusión requiere de más estudios para ser concluyente.

Sobre la motivación de **orientación a los otros**, se fundamenta en el incremento del bienestar de otros que es el hilo conductor del voluntariado. Aquí es conveniente tener en cuenta la personalidad prosocial planteada por (Finkelstein, 2009), la identidad prosocial (Rodell, 2013), o los motivo para ayudar (Brockner et al., 2014).

El voluntariado está también impulsado por un **componente social**, incluyendo el rasgo de la percepción de la obligación moral (Harrison, 1995), o un motivo para la vinculación afectiva (Booth et al., 2009).

²³ Autores como Pelozza y sus colegas encontraron pruebas de que los empleados están motivados para ser voluntarios porque creen que beneficiarán a su empleador o porque quieren quedar bien ante un supervisor o en su trabajo en general (Pelozza y Hassay, 2006;. Pelozza et al).

Una reducida cantidad de estudios han integrado de forma explícita estos antecedentes de ser voluntario, como lo sugiere cuando se establece que los rasgos de personalidad dan lugar a los motivos, que se manifiestan en el comportamiento (Mowen y Sujan, 2005; Penner, 2002).

Otros factores que influyen la participación de los trabajadores en el VC que debieran tenerse en cuenta son: el tipo de trabajo que tiene un empleado, las normas del lugar de trabajo, y los comportamientos de los compañeros de trabajo pueden ser relevantes para el voluntariado de los empleados. Estas características pueden incluirse en dos grandes categorías - el diseño del trabajo y el contexto de trabajo. Por otro lado, es conveniente no dejar de lado cómo el diseño del puesto de trabajo influye en la toma de decisión de trabajar como voluntario. La idea subyacente es que las actitudes positivas hacia el trabajo y la organización pueden extenderse a los comportamientos que están indirectamente relacionados con el trabajo, pero siguen conectados a la organización (Wilson y Musick, 1997a).

Los motivos de compensación pueden estimular el voluntariado; la percepción de la falta de sentido de plenitud de los empleados en sus puestos de trabajo está destinada a compensarse mediante la obtención de significatividad del voluntariado (Edwards & Rothbard, 2000). Además, Pajo y Lee (2011) proponen que un motivo para ser VC se presenta como instrumento de desviación ocasional de su trabajo y responsabilidades corrientes.

Continuando con otros factores es conveniente considerar en el contexto de trabajo que pueden facilitar o dificultar el voluntariado de los empleados, tales como los horarios de trabajo, los calendarios de pago, y la incertidumbre laboral. Estos aspectos del trabajo son influyentes, ya que determinan la autonomía temporal y financiera de los empleados, que son esenciales para la planificación y la participación en actividades de voluntariado.

Consecuencias del voluntariado:

A continuación se presenta una breve síntesis de lo que se conoce sobre las consecuencias del VC. Se mostrarán los resultados personales, los resultados del trabajo y las percepciones externas.

Los resultados personales de los empleados voluntarios hacen referencia a la satisfacción de las necesidades y el bienestar general. La evidencia sugiere que los empleados pueden satisfacer una variedad de necesidades personales a través del voluntariado. Las investigaciones demuestran que los empleados sienten un sentido de la realización a través del trabajo voluntario - ya sea corporativo o personal - y creen que han sido capaces de crecer a partir de la experiencia (Booth et al, 2009; Caligiuri et al., 2013; Mojza et al, 2011; Mojza y Sonnentag, 2010). También manifiestan poder generar empatía con otros y experimentar un sentido de pertenencia (Mojza et al. Mojza y Sonnentag).

El voluntariado de los empleados también es en gran medida beneficioso para el bienestar de los empleados. Se encontró que el voluntariado personal sirve como una forma de recuperación para los empleados ya que les permite separarse psicológicamente de su trabajo. También se encontró que mediante el cumplimiento de las necesidades del empleado voluntario, mejoran los estados emocionales de los trabajadores. Del mismo modo, Paco y Nave (2013) encontraron que la satisfacción con el voluntariado corporativo ha sido relacionada con una mayor felicidad en los voluntarios. En un mismo orden de cosas, las investigaciones muestran que los empleados también son capaces de beneficiarse de voluntariado en la forma de reconocimiento del empleador y el reconocimiento por sus esfuerzos (Booth et al, 2009; Pelozo y Hassay, 2006)

Resultados del trabajo: los empleadores pueden beneficiarse de manera significativa, a través del *desempeño laboral* y la *retención de los empleados*. Los pocos resultado sobre el tema de las implicaciones de rendimiento del voluntariado de los empleados, muestran la existencia de una relación positiva. Se considera que el Voluntariado de los empleados - tanto corporativos como personales - se relaciona con aumentos en la ejecución de tareas **y comportamientos básicos de la ciudadanía**, así como la disminución en conducta contraproducente (de Gilder, Schuyt, y Breedijk, 2005; Jones, 2010; Rodell, 2013).

Los estudiosos de (Rodell at.al , 2013; Tuffrey, 1997) muestran como ser VC actúa como un recurso psicológico que los empleados podrían usar en el lugar de trabajo, donde es una oportunidad para que las personas desarrollen y mejoren habilidades relacionadas con el trabajo, tales como la comunicación, habilidades interpersonales, y la escucha activa (Booth et al, 2009; Tuffrey, 1997). Otros autores plantean que el VC es una "opción de bajo costo de entrenamiento".

Por otra parte los estudios también muestran que el VC se asocia con niveles más altos de satisfacción en el trabajo y un impulso en la moral de los empleados (Peterson, 2004a; Tuffrey).

Algunos autores como (de Gilder at. al, 2005; Jones, 2010; Kim et al, 2010; Peloza y Hassay, 2006; Peterson, 2004a) han planteado la relación entre el voluntariado y la retención de los empleados. Los trabajadores que consideraron positivos los programas de VC fueron más propensos a permanecer comprometidos con la organización a través de un sentido de orgullo e identificación. También hay que mencionar que un estudio que compara el voluntariado corporativo y personal con los no voluntarios, no encontró ninguna diferencia entre el compromiso de los empleados con respecto de su empleador.

Percepciones externas. Plantea cómo los voluntarios pueden mejorar la imagen y reputación de la empresa a través de la influencia de los empleados influir en las percepciones y comportamientos de los individuos fuera de la empresa - empleados potenciales, clientes u otras partes interesadas (Jones et al, 2014; Jones & Willness de 2013; Gilder et. al, 2005; *Points of Light Foundation*, 2000). Un estudio realizado por la *Conference Board* y la Fundación *Points of Light* observó que los comportamientos de los consumidores cada vez están más influenciados por la responsabilidad social percibida de la empresa (Wild, 1993).

También hay indicios de que las oportunidades de voluntariado de los empleados pueden aumentar el *atractivo de empresa* hacia los empleados potenciales, mejorando el proceso de contratación (Jones et al, 2014; Jones & Willness, 2013).

4.4 Tipologías del Voluntariado Corporativo

El Voluntariado Corporativo puede organizarse al interior de una empresa de múltiples y variadas maneras. Su rápido y naciente progreso ha despertado el interés de diferentes grupos académicos, organizaciones privadas y estatales, dando a conocer modos nuevos e imaginativos de aprovechar la motivación y el interés de directivos y empleados.

A continuación se presentan algunas tipologías del Voluntariado Corporativo:

Según el origen de la idea

El voluntariado se puede clasificar según el origen de la idea o iniciativa social; en esta medida puede ser externa o interna (Sajarado & Serra, 2008).

De origen externo

El origen de la idea es propuesta por cualquier organización que no tiene relación alguna con la empresa. Puede tratarse de solicitudes de entidades del Tercer Sector que presenten una propuesta para contar con recursos de la empresa para un fin social.

De origen interno

El origen de la idea es una propuesta por empleados activos o inactivos quienes actúan como canalizadores de esfuerzos para realizar actividades bajo el marco de la Responsabilidad Social Empresarial. En algunas empresas puede surgir de departamentos o áreas destinadas a dichas labores.

Según la estructura acogida en los diferentes países

Las siguientes modalidades son algunas en las cuales el Voluntariado Corporativo se ha presentado con más frecuencia a nivel mundial:

Voluntariado profesional

Consiste en que los empleados realicen el mismo trabajo que normalmente realizan en la empresa contratante a una comunidad en especial, ONG o asociación. De esta manera, la empresa pone a disposición del empleado horas dentro de la jornada laboral para que éste pueda conocer y participar en el trabajo de una entidad benéfica.

Según las experiencias puntuales

Consiste en que los trabajadores fijan varios días del voluntariado al año. En los días preestablecidos se realizan actividades que no necesariamente están relacionadas con la profesión o actividad de la empresa. La comunidad beneficiada es apoyada con actividades fuera de las realizadas cotidianamente.

Donaciones a ONG

Consiste en donativos tanto en especie como monetarios que son percibidos en tiempos programados; en algunos países se establece con descuentos directos en la

nómina de los trabajadores y entregados a una ONG previamente seleccionada. La empresa suele donar la misma cantidad que los trabajadores. A esta modalidad se le denomina “donaciones equivalentes” o “*matching gifts*”, en su acepción en inglés.

Según la información sobre actividades de voluntariado

Consiste en empresas con el objetivo de servir de puente entre los trabajadores y ONG o la comunidad directamente. Bajo esta modalidad, la firma se apodera de la responsabilidad de diseñar algún instrumento que permita relacionar a la ONG con organizaciones de voluntarios y departamentos de recursos humanos en las empresas (suele ser una página web). Los voluntarios se ofrecen para compartir altruistamente sus conocimientos. El instrumento permite a las ONG realizar sus solicitudes de trabajadores no remunerados.

La compañía encargada de la interrelación entre partes tiene constituida una Base de Datos de Voluntarios con la cual facilita los procesos para la ONG, con el fin de realizar procesos eficientes en la colocación de voluntarios para las actividades a desarrollar. Empresa y empleado acuerdan las condiciones sobre las horas dedicadas al voluntariado, si estas se incluyen o no en la jornada laboral habitual.

4.5 Modelos de articulación de los programas y proyectos del VC.

Desde la perspectiva del origen de la iniciativa se distinguen los siguientes modelos de voluntariado corporativo planteados por Sajado y Ribas 2014 según (Gornitsky, 2007):

Gráfico 4: Modelos de voluntariado corporativo de según Gornitsky

VC Subcontratado	VC Centralizado	VC descentralizado	VC para el desarrollo
<ul style="list-style-type: none">• Cuando se realiza el VC a través de terceros	<ul style="list-style-type: none">• Cuando es la empresa la que dirige y gobierna todo el proceso, es decir cuando la organización mantiene el liderazgo y el control sobre el proceso.	<ul style="list-style-type: none">• Se presenta cuando es el empleado quien promueve proyectos y la empresa canaliza la vocación e iniciativa de sus trabajadores.	<ul style="list-style-type: none">• Herramienta para la transferencia de conocimientos profesionales y técnicos de las organizaciones hacia las comunidades necesitadas de países en vías de desarrollo.

Fuente: Sajado y Ribas, 2007

A continuación se presentará un breve análisis de las estrategias y fórmulas de los programas y proyectos de VC, en base al grado de implicación o compromiso de la empresa en la actividad.

Campañas de voluntariado

Con un bajo nivel de implicación empresarial las campañas de voluntariado son una estrategia clásica del VC. Se trata de actos elegidos y organizados por la dirección de la empresa, realizados de manera ocasional y con una duración y finalidad limitada. En este contexto tanto empleados como sus familias y amigos pueden aportar trabajo de baja cualificación o profesionalización a una entidad social que lo requiera. Un ejemplo de esto son las campañas de navidad y programas de solidaridad.

Team Building – Outdoor solidario

Se basa en la organización de un grupo de empleados (directivos, mandos intermedios de la empresa o por departamentos) ampliamente motivados, que realizan actividades lúdicas con cierto grado de regularidad y fuera de las instalaciones de la compañía.

Estas actividades han demostrado tener un alto potencial al compaginarlas con causas sociales y/o medioambientales.

La organización de las actividades está coordinada por una entidad no gubernamental que a través de entretenimiento persigue un propósito con contenido social o ambiental, que favorece la motivación de los trabajadores voluntarios e incrementa la rentabilidad del gasto de la empresa. Como ejemplos de esta estrategia encontramos: recaudación de fondos para una causa concreta, promoción de la cultura solidaria, limpieza de bosques, visitas a hospitales, formación a colectivos, día de atención a la infancia, etc.

Bancos de tiempo

La empresa otorga a sus trabajadores una asignación de tiempo que es utilizado en actividades de voluntariado elegidos por los trabajadores y remunerado por la empresa. La cuota de tiempo asignada suele oscilar entre una hora a la semana y dos horas al mes, que generalmente pueden acumularse por trimestres o años completos y es habitual que los empleados aporten un tiempo equivalente de su tiempo de ocio a la actividad de voluntariado. Los empleados suelen llegar a acuerdos con sus jefes y con la oficina de personal sobre el uso de la cuota de tiempo para realizar el voluntariado, la empresa sí exige que los trabajadores sean voluntarios en iniciativas que sean coherentes con su política de RSC y/o con las políticas de acción social de la misma.

Voluntariado profesional

Esta modalidad consiste en poner a disposición los conocimientos cualificados de profesionales de unas empresas, a partir de los cuales se conforma un portafolio de servicios de voluntarios a disposición de las organizaciones no lucrativas con el objetivo de que coadyuven al cumplimiento de su misión.

Se ofrecen servicios acorde a través de los 2 siguientes modos de intervención: primero servicio pro-bono: cuando se presta el servicio profesional a precios simbólicos, pero no siempre el servicio profesional se realiza por trabajadores voluntarios a veces son

trabajadores asignados por la empresa para realizar tareas este caso seleccionadas en el marco de su objeto social y segundo cuando se presta el servicio sin costo alguno, en los empleados realizan su actividad profesional en una entidad social pero de manera independiente a los servicios prestados por la empresa donde laboran.

Microvoluntariado virtual

Se fundamenta en la realización de tareas solicitadas por una entidad social que es posible realizar desde los ordenadores de la empresa con conexión de Internet, en un intervalo de tiempo que puede fluctuar entre quince minutos y dos horas por los empleados de una empresa para una ONG. En el voluntariado corporativo se observa un alto compromiso de la empresa, cuando ésta habilita la intranet corporativa que permite a los empleados voluntarios realizar las microtareas que se ajusten al tiempo y conocimiento de los empleados sin restar recursos de la actividad misional de la organización. Adicionalmente, la intranet como herramienta de comunicación coadyuva a fortalecer no solo las relaciones formales institucionales sino los lazos de cooperación y solidaridad frente a los programas de voluntariado corporativo.

Matching individual

Esta modalidad de voluntariado se caracteriza porque son los empleados los que proponen a sus empresas iniciativas de acción social y ayudan a establecer lazos con ONG donde ellos realizan voluntariado en su tiempo libre. Es posible armonizar la solidaridad de los trabajadores con algunas necesidades de la comunidad y los programas de responsabilidad social de las empresas y los objetivos sociales de las ONGs.

La implicación de las empresas en esta modalidad es mayor dado que la empresa se encarga de organizar a través de la oficina de RRHH y sus proyectos de RSC las actividades de voluntariado que son iniciativa de sus empleados, sino que, además, facilita el recurso humano y muchas veces aporta recursos requeridos que permitan

conseguir la financiación necesaria para estos proyectos o en ocasiones apoya con fondos propios.

Cesión de capital humano

Consiste en el traspaso que se realiza a una ONG de personal calificado por un periodo de tiempo establecido (puede oscilar entre un mes a un año o extenderse el periodo de tiempo si fuese necesario), que suele ser superior al propuesto en los bancos de tiempo. En este caso el voluntario trabaja de una manera continua en la ONG asignado a un proyecto concreto como si fuera parte de la plantilla de personal de la misma, pero sin dejar el vínculo de trabajo formal con la empresa de la que proviene.

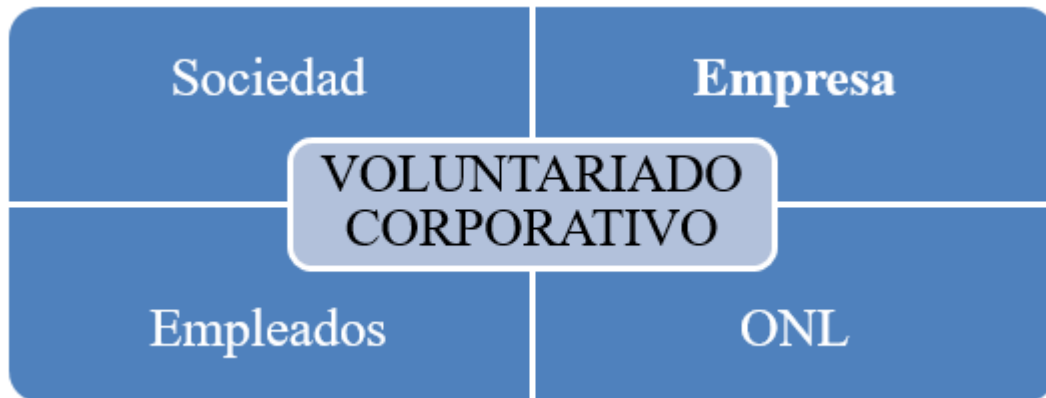
4.6 Beneficios del Voluntariado Corporativo

A través de este ítem se presentarán los beneficios que se generan de la interrelación entre los agentes²⁴ que están involucrados en los programas de VC, que tiene como objetivo intervenir en un problema específico de una comunidad y afectarla positivamente con la superación del mismo, esto siguiendo a Sajardo (2014, p. 172 y ss).

Los agentes que intervienen en los programas de VC son: la empresa, los empleados de la misma, la organización objetivo del programa, y una organización facilitadora, cuando esta interviene.

²⁴ La empresa, los empleados de la misma, la organización objetivo del programa, y una organización facilitadora, cuando ésta interviene.

Gráfico 5: Agentes que Intervienen en los Programas de VC



Fuente: realizado a partir de Sajardo, 2014.

Los empleados mejoran sus capacidades, destrezas y habilidades en la medida en que contribuyen en la solución de problemas de sus comunidades.

La empresa incrementa su “*goodwill*” y reputación y a la par acrecienta su productividad mejorar su eficiencia en la medida en que mejora la motivación y desarrollo de habilidades y destrezas de sus empleados, adicionalmente se retiene el talento.

La sociedad concreta sus dificultades y carencias y establece sus prioridades de acuerdo a sus recursos disponibles.

Las Organizaciones No Lucrativas son favorecidas de diversos recursos como tecnología, habilidades y capacidades de los voluntarios y medios de financiamiento que permiten financiar actividades.

Beneficios para las empresas:

- ✓ Desarrollo de habilidades, capacidades y competencias de los empleados de la empresa ligados a programas de VC como: la iniciativa propia, la creatividad, fortalecimiento del trabajo en equipo.

- ✓ Incremento de la productividad de los trabajadores al aumentar su motivación, satisfacción, competencia de los empleados, así como la reducción del ausentismo laboral y retención del talento humano.
- ✓ Se fortalece la cultura organizativa a través de mayores niveles de participación.
- ✓ El programa de VC favorece la comunicación entre los diferentes estamentos de la compañía con lo cual se fortalece el clima laboral.
- ✓ Para empleados potenciales la empresa puede ser más interesante gracias al programa de VC.
- ✓ Se fortalecen los valores misionales de la empresa.
- ✓ Se incrementa el valor de los activos intangibles como el *GoodWill* o su reputación institucional, lo que puede influir significativamente en la fidelidad hacia la marca.
- ✓ Impactos positivos para las comunidades intervenidas.
- ✓ Incrementa la fidelización de sus clientes y esto estimula la inversión.
- ✓ Se favorece el alcance de la visión-misión empresarial, y por ende el fortalecimiento de la organización.

Beneficios para los empleados voluntarios:

- ✓ Es favorable la actitud del empleado hacia la empresa, dado que este percibe el programa VC como una herramienta de desarrollo personal que le permite ampliar capacidades y destrezas como la iniciativa, liderazgo, creatividad que lo llevan al logro del éxito profesional.
- ✓ Se propicia en los empleados el desarrollo del control del estrés, resolución de problemas, gestión, comunicación, planificación.
- ✓ Complacencia de los empleados con su trabajo a través del mejoramiento de las relaciones interpersonales, la empatía intrainstitucional y el trabajo en equipo.
- ✓ Se desarrolla el respeto por la diversidad y empatía por situaciones de necesidad. Los trabajadores se ofrecen a realizar actividades que surge de su iniciativa y su deseo de colaborar en la solución de los problemas sociales.
- ✓ Alta satisfacción por la confluencia que se genera entre la vida laboral y personal de los empleados y esencialmente de los jubilados, al mantener la conexión con la empresa en la que laboró, realizando labores de utilidad social.

Beneficios para las entidades sociales:

- ✓ La solución de problemas organizacionales o de gestión se resuelve más fácilmente al tener acceso a servicios profesionales a bajo o nulo costo.
- ✓ Se consolidan nuevas habilidades, enfoques, marcos conceptuales y estratégicas en torno a su actividad y su relación con las empresas.

- ✓ Afianzamiento institucional logrado a través de la intervención de los voluntarios con sus conocimientos, destrezas y experiencias, lo que conlleva a mayores niveles de eficacia y eficiencia en su funcionamiento.
- ✓ Se estimula la participación voluntaria de la población menos interesada en el tema, caracterizada por poseer diversas habilidades y destrezas.
- ✓ El VC facilita las donaciones y futuras colaboraciones.

Beneficios para la sociedad:

- ✓ Enriquecimiento y cohesión comunitaria, social y asociativa.
- ✓ Se satisfacen necesidades sociales en pro de comunidades necesitadas.
- ✓ Se reducen las necesidades comunitarias de diferente índole (tipo económico, cultural, educativo, sanitario, entre otros) con lo cual se contribuye a la renovación de la comunidad intervenida.
- ✓ Se visibiliza a las empresas como coadyuvantes del sistema de bienestar, a través de estas, se promueve la inversión social en las comunidades y en las entidades sociales.

Dentro de los programas de VC el agente facilitador es relevante y no tratado hasta el momento.

El agente facilitador es una organización sin ánimo de lucro que cumple un papel de intermediación, el cual conecta las necesidades de dos agentes, por un lado el que cuenta con recursos disponibles²⁵ y por el otro, grupos comunitarios con necesidades a satisfacer. Estas ONL generan relaciones con diferentes niveles gubernamentales, disponibilidades y compromisos de los empleados y las vincula con las necesidades de las comunidades locales. Así, el objetivo último de esta organización es alcanzar el éxito a largo plazo y esto implica resultados positivos para todos los intervinientes.

4.7 Políticas de Voluntariado Corporativo

Los aspectos clave de la Política de Voluntariado Corporativo (Fundación Compromiso, 2008) se pueden contratar como:

²⁵ Capacidades empresariales y de empleados participantes en programas de VC.

4.71 Objetivos del programa y metas (deben reflejar apoyo de la alta dirección).

Criterios de participación de colaboradores en las PVC para ser considerados voluntarios (antigüedad -contratados- personal retirado/jubilados y pasantes).

Inclusión de familias de los colaboradores.

Definición del campo de acción/territorio.

Definición de organizaciones sociales participantes o de criterios de elegibilidad para su selección.

4.7.2 Criterios de elegibilidad de los proyectos.

Roles y responsabilidades del comité estratégico y del líder de voluntarios.

Recursos humanos, económicos, tecnológicos que serán donados por la empresa para la realización del programa.

Establecimiento de un Banco de Tiempo o Política de Horas y de seguros.

Derechos y deberes de los voluntarios corporativos.

Sistema de capacitación, seguimiento, motivación y reconocimiento de los voluntarios corporativos.

4.7.3 Capacitación a las organizaciones sociales participantes.

Evaluación del programa. Precisar indicadores por ejemplo: cantidad de voluntarios – cantidad de horas voluntarias - cantidad de organizaciones involucradas en el proyecto - cantidad de proyectos - cantidad de beneficiarios- cuantificación de la generación y movilización de recursos.

Lineamientos de comunicación interna y externa.

4.8 Voluntariado Corporativo para el Desarrollo

Cuando se habla de desarrollo para los países con altos índices de pobreza, pareciera que el sector privado y la comunidad internacional actuaran de manera desarticulada, esto es, en diferentes ambientes y con diferentes recursos a su disposición. Por ello es necesario no perder de vista que nos encontramos en un mundo cada vez más interconectado y cambiante. Las empresas y las Organizaciones sin Fines de Lucro cuentan hoy con una nueva oportunidad de aplicar nuevos modelos de negocio y desarrollo que sean compatibles con los ODS²⁶.

4.8.1 Definiciones del Voluntariado Corporativo para el Desarrollo

El Voluntariado Corporativo para el Desarrollo (VC-D), según (CODESPA ,2012) se entiende como:

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 (p.30).

4.8.2 Características del Voluntariado Corporativo para el Desarrollo

Dada la existencia de diversos enfoques de voluntariado Corporativo es pertinente precisar las características fundamentales del VC para el Desarrollo de carácter internacional, según (CODESPA, 2012, p. 86 y ss.):

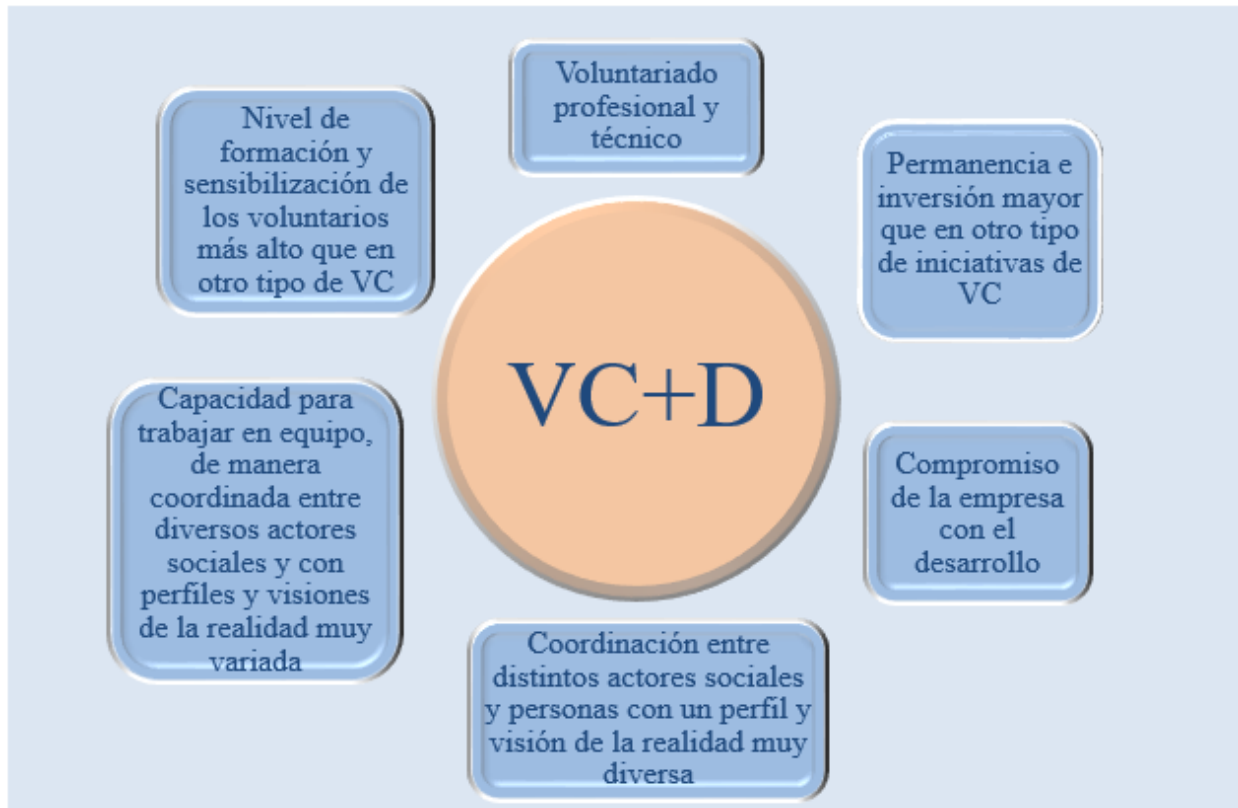
- **El Voluntariado es profesional y técnico.** Para incrementar el impacto de los programas aplicados en comunidades pobres es conveniente que los empleados –

²⁶ Objetivos de Desarrollo Sostenible(ODS). <http://www.un.org/es/millenniumgoals/>

voluntarios tengan habilidades y conocimientos que puedan aportar a los proyectos que tienen como objetivo reducir la pobreza. Sin embargo, no todos los programas y proyectos de VC-D de orden internacional llevan implícito la transferencia de conocimientos de los trabajadores-voluntarios, dado que también se pueden desarrollar proyectos que tengan como objetivo el de sensibilizar en torno a causas sociales, independientemente de la cualificación profesional del voluntario.

- **Permanencia e Inversión:** El tiempo transcurrido en la intervención o desarrollo, así como el monto de la inversión en los proyectos de VC-D son fundamentales a la hora de medir los impactos de los mismos. El llevar a cabo uno específico, implica varias etapas: una inicial de preparación o ex ante, una de desarrollo y una tercera de evaluación ex post. El VC-D internacional implica altos costos de desplazamiento, por lo cual es importante que los voluntarios permanezcan el tiempo suficiente para garantizar su sostenibilidad y altos impactos, tanto del proyecto como de los empleados-voluntarios.

Gráfico 6: Características del VC para el Desarrollo Internacional



Fuente: CODESPA, 2012, p. 86 y ss.

• **Compromiso de la empresa con el desarrollo:** En este tipo de VC la empresa es la promotora de la acción voluntaria²⁷ de sus empleados, esto implica que los empresarios son conscientes del nivel de desarrollo del entorno local y global y por ende asuman un papel activo en la reducción de la pobreza a largo plazo en los países en vía de desarrollo.

²⁷ Si bien es la propia empresa la que realiza el voluntariado y, no el individuo, esto cambia si la empresa abre la convocatoria para que los empleados se postulen en proyectos disponibles y se manifiesten las habilidades requeridas para cada proyecto: adicionalmente, la empresa debe ratificar que la participación no amenaza la estabilidad laboral de los voluntarios, sobre todo cuando implica desplazamientos por periodos de tiempo importantes.

- **Nivel de formación y sensibilización de los voluntarios** es superior en el VC-D que en otro tipo de VC, dado que se requiere, además de altos conocimientos profesionales, que los empleados voluntarios tengan conocimientos, sean sensibles y empáticos con las comunidades con altos niveles de pobreza y desigualdad donde van a trabajar.

- El carácter internacional de los programas de VC **exige capacidad para trabajar en equipo, de manera coordinada entre diversos actores sociales y con perfiles y visiones de la realidad muy variada**, que permita alcanzar un mismo objetivo aunque se tengan intereses diversos.

4.8.3 Agentes Implicados en los programas de VC-D

Los actores que intervienen en los programas de voluntariado de corporativo para el desarrollo va a depender del programa que se desarrolle, pero en general se encontrarán los siguientes:

Empleados de la empresa, son los que contribuyen con sus conocimientos profesionales, habilidades y experiencia al servicio del desarrollo.

La Empresa, es la que patrocina el voluntariado en su acción social, y generalmente su intervención se realiza a través de la oficina de RSC o de un gestor del programa.

La gestión de los programas de VC-D de la empresa con los países en desarrollo, se pueden realizar de dos maneras:

1. Multinacionales tienen representación en el país en desarrollo y desean ampliar su RSC hacia los grupos de interés de la zona en cuestión.

2. Empresas sin representación en el país en desarrollo, que actúan por un compromiso en coadyuvar en la erradicación de la pobreza global.

Gráfico 7: Agentes Implicados en los programas de VC-D



Fuente: Elaboración propia a partir de CODESPA, 2012.

Organización facilitadora, Es el agente encargado de organizar globalmente el proceso de cooperación internacional. Generalmente es una ONG internacional con experiencia y que cuenta con una ONG o asociación con la que trabajan en los países en desarrollo a intervenir con un programa de VC-D.

ONG o socio local, es la organización facilitadora en el país de destino de la intervención. Algunas veces este agente interviene directamente en la comunidad.

Comunidades beneficiarias, son los grupos sociales para los que se realizan los programas de VC-D, y que serán afectadas por los mismos.

4.8.4 Objetivo del Voluntariado Corporativo global

En la celebración del X aniversario del Año Internacional de los Voluntarios de las Naciones Unidas, el Consejo Global de Voluntariado Empresarial (GCVC) presentó los resultados de la primera gran investigación que sobre el tema se había realizado; la investigación titulada: “Empresas globales y el trabajo voluntario en el mundo, Informe Final del Proyecto de Pesquisa sobre Voluntariado Empresarial Global”, fue publicado en el año 2011 y fue un trabajo cualitativo descriptivo que se sustentó en el aporte de decenas de líderes empresariales a nivel mundial con valiosos conocimiento sobre VC .

Del anterior informe plantea (Allen, K, 2011) que el objetivo del voluntariado Corporativo Global “... es una fuerza global dinámica, operado por empresas que quieren “hacer la diferencia” alterando de manera significativa las maneras de lidiar con problemas mundiales y locales”.p.14.

Desarrollo de nuevos negocios

A partir de los programas de VC transfronterizo que realizaron empresas transnacionales que buscaban ayudar a solucionar los problemas sociales y económicos con proyectos de desarrollo económico dirigidos a diferentes comunidades a nivel mundial, dejaron tan buenos resultados, que las compañías obtuvieron contratos de servicios en esos países intervenidos.

Reputación de la marca

Los programas de VC-D que son socializados a los seguidores de la empresa pueden generar relaciones más fuertes con la marca y con ello consolidar la reputación de la corporación.

Gráfico 8: Obtención de Objetivos Empresariales a través del Voluntariado Corporativo



Fuente: Elaboración propia a partir de (CODESPA, 2012).

Innovación de productos

Esta nueva dimensión se logra a través de las contribuciones que brindan los programas de VC-D. El envío de equipos de empleados voluntarios a países donde la compañía no tiene representación comercial, permite, por un lado, una contribución de los empleados –voluntarios a la comunidad intervenida y, al otro extremo, retroalimentar a la empresa con información sobre las particularidades del mercado y las posibles oportunidades de negocio en nuevos mercados de manera expedita y con bajos costos de transar.

Relaciones con los clientes

Si las actividades desarrolladas por los empleados voluntarios incluye mejorar la prestación de servicios, se puede generar beneficios para la empresa y para los clientes en la medida en que los empleados tienen una mayor comprensión del mercado global y de las necesidades de los clientes al finalizar el programa.

Ánimo, motivación, orgullo

A través del trabajo realizado por los empleados voluntarios, las empresas procuran vincular emocionalmente a sus empleados, con todos los estamentos de la corporación, su visión, su misión y sus metas de acción social. También busca establecer y/o fortalecer relaciones entre la comunidad y el negocio.

Compromiso de las partes interesadas

El VC-D al utilizar recursos tanto de la empresa (ayuda financiera y donaciones de productos, etc.) como de los empleados –voluntarios y al unirlos con el trabajo de las ONG en destino, se trabaja mancomunadamente con un gran número de partes interesadas, lo cual lleva a generar cambios significativos, que mejoran procesos, productos y relaciones.

4.8.5 Modelos Conceptuales de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo

Del “Informe Final del Proyecto de Pesquisa sobre Voluntariado Empresarial Global” de junio de 2011 se deriva de esta investigación, la propuesta de cuatro modelos conceptuales de VC.

Estos modelos se caracterizan por su flexibilidad al ser no excluyentes, es decir, que en un momento dado algunos programas se ajustan bien a un modelo mientras que otros pueden integrar elementos de varios. Estos coexisten sin poder determinar cuál es mejor o es peor, debido a que en un momento dado, la empresa puede encajar bien en un uno y después desear explorar otras posibilidades.

La utilidad de los modelos presentados está en que es una herramienta que le permite a las empresas reflexionar sobre cuál es su situación en comparación con el modelo y replantearse los cambios pertinentes para llegar donde desea estar, dada sus condiciones.

Tabla 6: Modelos Conceptuales de VC caracterizado por objetivos

Modelo	Concepto clave	Finalidad
Centrado en el negocio	Da valor añadido a la empresa	Ayudar a alcanzar objetivos estratégicos de la empresa.
		Aumentar el liderazgo y las habilidades de los empleados.
		Crear, mantener y gestionar la cultura empresarial
Servicios Sociales	Ayudar a los que lo necesitan	Reforzar la marca y realzar la reputación
		Identificar el público de destino (gente marginada, pobres, con deficiencia, con problemas de salud)
		Concentrarse en la prestación de servicios
Desarrollo Social	Cambiar los sistemas	Dedicarse al alivio de las necesidades especiales
		Muchas veces se expresa como "caridad"
		Identificar las necesidades o problemas de la comunidad
Desarrollo Humano	Fortalecer a la gente	Concentrarse en la adquisición de habilidades y en la autosuficiencia
		Apuntar a los cambios de las condiciones básicas
		Trabajar con los activos existentes que influyen en las cuestiones básicas o en los recursos de la gente afectada
Desarrollo Humano	Fortalecer a la gente	Ampliar la conciencia y el conocimiento de las redes sociales
		Contribuir para la formación de ciudadanos comprometidos y activos
		Promover el desarrollo personal a través del voluntariado
Desarrollo Humano	Fortalecer a la gente	Demostrar cómo las personas, de forma individual y colectiva, pueden cambiar las comunidades y la sociedad.

Fuente: Empresas globales y el voluntariado en el mundo 2011 p 35.

4.8.6 Tendencias innovadoras de Voluntariado Corporativo

Las dos formas más recientes de voluntariado corporativo con grandes potencialidades son: el voluntariado basado en habilidades (VBH) y el voluntariado transfronterizo. Estas dos tendencias de VC están enlazadas dado que el VBH está contenido en el voluntariado transfronterizo. A continuación se presentan las características fundamentales de cada tipo de voluntariado.

Voluntariado basado en habilidades (VBH)

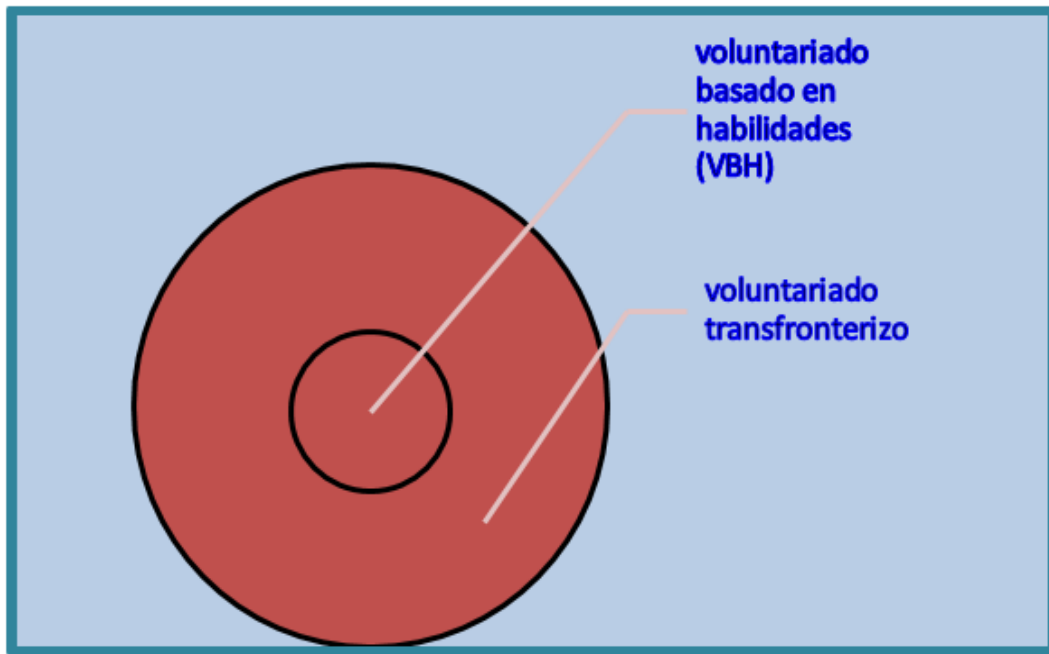
Según (Allen, 2012) el VBH en el pasado se conocía como “personal prestado” y la noción sigue vigente:

“Las empresas en todo el mundo tienen la costumbre de ceder las habilidades, el talento y el tiempo de sus empleados a un gran número de agencias públicas [gobierno] y privadas [ONGs]. Las personas tienen la oportunidad de demostrar habilidades y de aprender; la empresa y la comunidad se aprovechan por igual de los talentos en juego para mejorar los entornos sociales y físicos” p.154.

Como se deduce de la cita anterior el VBH implica el uso consciente de las habilidades profesionales y personales de cada voluntario para la realización de proyectos de voluntariado.

(Allen, 2012) plantea la importancia del VBH y las barreras a las que se enfrenta las empresas que buscan incrementar VBH.

Gráfico 9: Tendencias innovadoras de Voluntariado Corporativo



Fuente: Elaboración propia a partir de CODESPA, 2012.

La importancia del Voluntariado basado en habilidades está en que:

- El VBH es una herramienta que permite a las empresas incrementar el impacto en la solución de problemas específicos.
- Es un medio que permite desarrollar capacidades de las ONGs y de los miembros de las comunidades intervenidas.
- Facilita la inclusión de los empleados en procesos de desarrollo o mejoramiento de habilidades profesionales.

Barreras que enfrentan las empresas para aumento el VBH.

- **Falta de interés por parte de los empleados en utilizar sus habilidades cuando realizan voluntariado.** Suele suceder que los empleados prefieren adquirir nuevas habilidades y no utilizar las que ya manejan; además, buscan otras habilidades no relacionadas con el trabajo y desean establecer nuevas conexiones sociales y profesionales.

•**Recursos limitados.** El VBH para generar altos impactos requiere de suficientes recursos de inversión, los cuales suelen ser insuficientes en las empresas que realizan VC. Esto impide satisfacer las necesidades de sus empleados en lo que se refiere al trabajo voluntario.

• **Límites de tiempo.** Si el VBH se desarrolla dentro de una política de tiempo libre, se restringen las actividades que se pueden realizar dadas las limitaciones de tiempo establecidas.

•**Límites de tamaño.** Los recursos escasos restringen la oferta de oportunidades de VBH a un mínimo número de trabajadores.

•**Límite en la definición de Habilidad.** Los empresarios suelen pensar que los poseedores de habilidades de su empresa son un grupo limitado de personal administrativo y profesional. Esta visión es significativamente reduccionista y puede llevar en el largo plazo a limitar significativamente la participación y el apoyo de los empleados al voluntariado de la empresa.

Entonces, lo que sigue es darle tiempo a las corporaciones para que comprendan mejor el modelo, lo implementen y dejen fluir sus potencialidades. Esto porque ya está reconocido por una parte del sector empresarial, según (Grameen, 2010),²⁸ que los principales obstáculos no se encuentran dentro de los voluntarios sino en el modelo de gestión y mentalidad de las empresas.

Voluntariado transfronterizo

²⁸ Volunteerism: An Old Concept, A New Business Model (Grameen, 2010), en (Allen, 2012, p.160)

Según (Hills y Mahmud, 2007) el Voluntariado corporativo internacional (VCI), explica la intervención de empleados en proyectos de servicio fuera del país sede de la compañía. El VCI contiene dos formas de participación:

- **Servicio local**, en el que los empleados ubicados en países fuera de la sede de voluntarios en sus comunidades locales;
- **Transfronteriza de servicios**, en el que los empleados voluntarios viajan de su país de residencia al extranjero para ser voluntarios.

Sin embargo,, (Hurley, 2010)²⁹ en su estudio sobre VCI presentó el mismo enfoque presentado arriba, pero nombrándolos como sigue, respectivamente “intraterritorial” y “transfronterizo”. Es necesario aclarar que el VC transfronterizo es comparativamente reciente, frente al recorrido y alcance del VC intraterritorial.

En la práctica del VC transfronterizo se encuentra solo un escaso número de corporaciones con programas relevantes pero relativamente modestos³⁰. Estos programas se caracterizan por organizarse acorde con los intereses de las empresas patrocinadoras, su cultura corporativa y las habilidades de los empleados voluntarios. Por lo tanto el VC transfronterizo podría ser una actividad que está en proceso de identificar lugares y actividades específicas de participación-intervención, en las cuales existen necesidades y que no han sido atendidas, por lo cual se prevé un gran impacto potencial pero limitado en el corto plazo.

²⁹ Hurley, Asesor para el compromiso corporativo de la ONG CDC Development Solutions (CDS), con sede en Washington, D.C. Esta organización busca impulsar el desarrollo económico en todo el mundo. Desarrolló un taller el 21 de abril de 2010, titulado Voluntariado Corporativo Internacional: Aprendiendo de los practicantes, del cual surgió un documento del cual se extrajo la información arriba mencionada.

³⁰ Esto debido a los elevados costes de desplazamiento, los costes de manutención, la gestión del proyecto, etc . Por lo anterior, la participación de empleados es pequeño frente al número de trabajadores-voluntarios que quisieran participar.

Son 7 las características identificadas por 5 empresas³¹ que han aventurado a concebir programas transfronterizos significativos y permanentes:

Tabla 7: Características de las corporaciones que realizan VC transfronterizo

Características	
1. Alineados con la empresa	En cada caso existe una organización acorde con los intereses y competencias principales de las empresas.
2. Basado en habilidades	Los programas que desarrollan se centran en la utilización de las habilidades profesionales y la experiencia laboral de sus empleados.
3. Centrados en el problema	Al focalizarse en los problemas concretos, pueden precisar el alcance de sus programas, atraer voluntarios con las habilidades específicas, impulsar una variedad de recursos en la empresa y establecer alianzas a largo plazo con ONGs.
4. Liderazgo y desarrollo de habilidades	Estos programas tratan especialmente de desarrollar futuros líderes para las empresas. A los voluntarios se les ofrece oportunidades para utilizar y/o desarrollar el pensamiento flexible, así como también un mejor conocimiento de la complejidad de las realidades mundiales y les permite trabajar con equipos multiculturales y liderarlos.
5. Procesos rigurosos	Estas empresas dirigen sus programas con los más elevados estándares. Cada empresa tiene una política clara que proporciona el marco de recursos humanos para sus programas: quien paga que, como cubrir las vacantes de los trabajadores-voluntarios, protección laboral para los voluntarios, etc.
6. Alianzas	Todas las empresas implementan sus programas en asociación estrecha con una ONG que ha demostrado pericia y amplia experiencia en la organización sobre el terreno y en la gestión de proyectos de voluntariado transfronterizo, desde la evaluación de las necesidades y la selección de los anfitriones locales pasando por la formación cultural a la llegada de los voluntarios, hasta la gerencia de todo el proceso en el país.
7. Aprendizaje	Las empresas buscan a propósito aprender sobre la experiencia de sus empleados voluntarios.

4.8.7 Beneficios del Voluntariado Corporativo para el Desarrollo

El voluntariado corporativo para el desarrollo (VC-D) genera varias posibilidades de beneficios:

³¹ Las empresas comprometidas son: BD, Dow, GSK, IBM y Pfizer.

El VC-D fomenta el desarrollo empresarial al robustecer el capital humano de la empresa y posibilita el trabajo en un escenario comunitario específico, ajeno a la corporación.

El trabajo conjunto realizado por los miembros de la oficina de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) con los del equipo de RRHH favorece el desarrollo de habilidades de los empleados en sus diferentes niveles y así fortalecer el equipo de colaboradores.

Esta Herramienta permite mejorar la comunicación interna y externa, aumentar la lealtad a la marca y el sentido de pertenencia de los trabajadores.

El voluntariado corporativo para el desarrollo aporta el conocimiento de expertos de las más altas calidades sin costo, para que coadyuve al desarrollo de proyectos de alto impacto que reduzcan los niveles de pobreza e inequidad.

Uno de los beneficios más relevantes se encuentra en las soluciones dadas a los problemas y /o retos que se presentan en las comunidades en las que trabajan.

Esta herramienta permite también las innovaciones sociales y de productos, desarrollo de marca y de nuevos negocios, relaciones directas con los clientes, mayor conocimiento de lo anteriores.

Partiendo de que las empresas son ciudadanas del mundo y su objetivo y estrategia deben reflejar eso, el VC-D permite a estas, moverse en un modelo de crecimiento económico con el logro de objetivos sociales y ambientales.

4.8.8 Las ONG como factor esencial del VC-D

La búsqueda de mayores aprovechamientos e impactos de los recursos asignados al VC-D, llevan a considerar como fundamental la relación entre las empresas y las ONG.

La Tabla 8 muestra los beneficios del VC-D para todas las partes implicadas.

Según (Baiges, Siscu. 2002, p. 17) las ONG “Organizaciones No Gubernamentales son todas aquellas que no dependen del gobierno” pero que adicionalmente se caracterizan también por no ser empresas con ánimo de lucro. Buena parte de estas instituciones buscan mantener su autonomía de gestión e imparcialidad, y por ello trabajan a través de voluntarios.

Tabla 8: Beneficios del Voluntariado Corporativo para el Desarrollo

Voluntario	Empresa	Organización Facilitadora	Comunidad beneficiaria y ONG local
Visión global de la realidad	Mejora de motivación, y sentimiento de pertenencia de los empleados.	Aumento de conocimiento y habilidades profesionales.	Mejora en la calidad de vida.
Valores, solidaridad	Mejor posición para atraer y retener talento.	Colaboración más profunda con la empresa.	Aprendizaje de nuevos conocimientos y habilidades.
Experiencia vital transformadora	Mejor imagen corporativa y diferenciación.	Aumento de la satisfacción de los empleados.	Acceso a personas y culturas diferentes.
Motivación, mejora de la satisfacción en el trabajo	Integración de los empleados en la RSC.	Ahorro de recursos.	Fortalecimiento institucional.
Identidad, orgullo de pertenencia	Acceso a personas y culturas diferentes.	Experiencia multicultural.	
Aprendizaje de nuevas habilidades	Conocimiento de otros mercados, innovación social.		
Acceso a personas y culturas diferentes			

Fuente: Guía de Voluntariado Corporativo, Voluntare, 2013, p.111

Con el pasar de los años la labor principal de denuncia de las ONGs y de búsqueda de que las políticas públicas sean favorables a las poblaciones más vulnerables, se ha venido transformando y trasladado en años recientes a temas relacionados con la RSC como herramienta para reducción de la pobreza a nivel mundial.

La mencionada asociación entre empresa y ONG puede generar:

1. Canalizar las demandas sociales y ambientales por parte de las ONG hacia el sector privado (empresariado) y pueden ser resueltas a través de programas de VC-D, lo cual baja significativamente los costos de transar de la empresa.

2. El conocimiento que tienen las ONGs del contexto donde están ubicadas, les permite transmitir a las empresas y a sus empleados -voluntarios los códigos de conducta y demás normas sociales de la comunidad donde van a trabajar y, además, generar un proceso de implementación de programas de VC-D más cercanos a las necesidades locales. Esto permite a la empresa tener unas mejores relaciones con la comunidad que redundará en la reputación de la firma.

PARTE I
1. INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN



PARTE II
2. MARCO CONTEXTUAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
3. MARCO CONCEPTUAL DEL VOLUNTARIADO
4. DIMENSIONES ANALITICAS DEL VC
5. EVALUACION DEL IMPACTO DEL VC



PARTE III METODOLOGÍA DEL TRABAJO EMPÍRICO
6. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO DE CASO
7. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE LA TESIS DOCTORAL



PARTE IV
8. PRESENTACION Y ANALISIS DE ESTUDIO DE CASOS



PARTE V
9. CONCLUSIONES
10. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

5. EVALUACIÓN DE IMPACTO DEL VC

5.1 Introducción

El voluntariado corporativo (VC) involucra en el desarrollo de proyectos cuantiosos recursos económicos y humanos que pueden tener diversos impactos sobre las condiciones de vida de la población objetivo, de los empleados y de las organizaciones. Hasta el momento es poco lo que conocemos³² sobre los impactos generados por los recursos utilizados en el desarrollo de los programas realizados a través del VC, aún no sabemos a ciencia cierta que tanto está cambiando la calidad de vida de las comunidades y qué impactos ha tenido este trabajo en los voluntarios corporativos y en las empresas.

Otras razones por la cual es fundamental la medición del VC, es porque sin esta medición se difumina la planificación, las decisiones acertadas y la distribución óptima de recursos, es decir, no podemos avanzar, es imposible realizar juicios con idoneidad y mucho menos proponer mejoras. Es aquí donde se hace necesario medir la efectividad de los instrumentos hasta ahora existentes para **medir y evaluar impactos**. Pero qué actividades se están midiendo? Qué actividades se deberían medir? Cómo se debe medir el impacto del trabajo realizado por programas de VC? en que estamos? Cuáles son los retos?

5.2 La medición del desempeño

³² Allen Kenn (2012, p. 174) lo plantea en los siguientes términos: “si bien se reconoce la importancia de evaluar el desempeño, los resultados y el impacto, existe poquísima inversión continua en medición y evaluación sostenida y consistente”.

La racionalidad del modelo económico vigente, plantea la maximización del beneficio y este se logra gestionando con eficacia y eficiencia.

La eficacia puede entenderse como producir resultados esperados, o lograr los objetivos propuestos sin dejar de lado la oportunidad, la calidad y sin tener en cuenta los costes. Por otro lado si se hace referencia al concepto de eficiencia se plantea la consecución de objetivos al menor coste posible, sin que existan sobrantes. Como se observa, en estas medidas es clara la relación con entradas y salidas.

La medida de rendimiento se basa en el enfoque del logro de objetivos y suele dejar de lado los ámbitos sociales y ambientales. Los objetivos se caracterizan por ser identificables y sin ambigüedades.

Logros de objetivos de las empresas como el incremento de la producción, de los beneficios o la reducción de los costes, puede ser averiguado a través del uso de métodos de medición del rendimiento tradicional, pero al incorporar impactos en la sociedad (desde las aristas económica, ambiental y social) en la medición del desempeño, se dificulta la capacidad de identificar, medir y valorar estos impactos. Actualmente, la medición del rendimiento deja de lado el medir el impacto en la sociedad; por lo tanto, las organizaciones no han realizado la tarea completa. Las normas y protocolos para medir los impactos sociales aún están por desarrollarse (Maas y Bouma 2005).

Muchas organizaciones se siguen basando casi exclusivamente en medidas financieras de desempeño (Ittner y Larcker 1998). Los nuevos contextos exigen sistemas de medición acordes con los requerimientos actuales y eso implica incluir la medición y valoración de impactos sociales en el rendimiento de las empresas, también buscar nuevas metodologías, que podrían ser multidisciplinarias e innovadoras que permitan medir la creación de valor multidimensional.

A continuación se presentarán algunas herramientas para evaluar el desempeño de los esfuerzos de los recursos físicos y humanos asignados a los programas de VC.

5.2.1 Revisión de las principales herramientas utilizadas para evaluar el desempeño de los programas de VC

5.2.1.1 La propuesta de Lakin y Scheubel

Inicialmente se presenta de manera sucinta la propuesta realizada por Lakin y Scheubel (Lemonche, 2011, p. 94) quienes formularon 8 pasos a seguir para realizar una medición y evaluación de resultados de los recursos destinados a programas de VC:

1. Tomar la medición y la evaluación como una acción inevitable.
2. Precisar el propósito de la evaluación.
3. Listar las preguntas para la evaluación y los correspondientes indicadores de medida.
4. Diseñar y seleccionar métodos de evaluación.
5. Asignar recursos para planificar y aplicar procedimientos de medida.
6. Recolección de datos.
7. Análisis e interpretación de la información, realizar conclusiones y actuar.
8. Informar y publicar los resultados.

Lemonche et al. (2011, p. 94) llaman la atención también, acerca de la importancia que para realizar la evaluación de un programa de inversión social o voluntariado corporativo, es necesario diferenciar los objetivos de la medición en los siguientes:

- a. Objetivos sociales: impacto en el grupo social objetivo.
- b. Objetivos externos de negocio: efecto en los grupos de interés externos.
- c. Objetivos internos de negocio: efecto en los grupos de interés internos.

Teniendo en cuenta que los aspectos cualitativos son esenciales en los programas realizados por los gestores del VC, así como la evaluación cuantitativa de actividades de los diferentes programas, es fundamental hacer énfasis en poner la mirada en los impactos a largo plazo que permitan evidenciar si es tan importante o no el papel que las empresas pueden tener en la lucha contra la pobreza; la literatura nos ha venido informando sobre la creciente implicación del sector empresarial en la búsqueda de soluciones a problemas locales y globales.

Uno de los desafíos fundamentales que deben afrontar los programas de voluntariado corporativo es la medición de los impactos social, empresarial y de los voluntarios empresariales. Se hace necesario un sistema de medición que permita transparentar los alcances y limitaciones de los esfuerzos realizados a través de los proyectos que desarrollan las empresas, así como también porque permitan evidenciar los obstáculos a los que se enfrentan o podrían enfrentar los proyectos.

La evaluación y medición de impactos de los programas de VC, tienen como objetivo cuantificar el valor y la inversión realizada por los implicados de manera que a mediano y largo plazo se puedan promover más resultados eficaces y duraderos.

5.2.1.2 La propuesta de Kenn Allen y Mónica Galeano

Una segunda herramienta aunque parecida en muchos aspectos con la tercera propuesta, presenta algunas diferencias respecto a la eficacia del desempeño. Esta herramienta es presentada por Kenn Allen y Mónica Galeano, son unos indicadores de desempeño del voluntariado corporativo (IDVC).

El objetivo de esta herramienta es mostrar las fortalezas y debilidades y poner énfasis en la mejora de los programas con esfuerzo del voluntariado Corporativo.

Diseño de una herramienta *on line* que podría utilizarse desde cualquier nivel de la empresa tanto para realizar diagnósticos globales hasta autoevaluaciones de una sola unidad. Una virtud de este instrumento es que permite conocer el sentir de los trabajadores de la empresa al convocar y abordar a empleados en posiciones de liderazgo o de alto nivel y llegar hasta los voluntarios empleados.

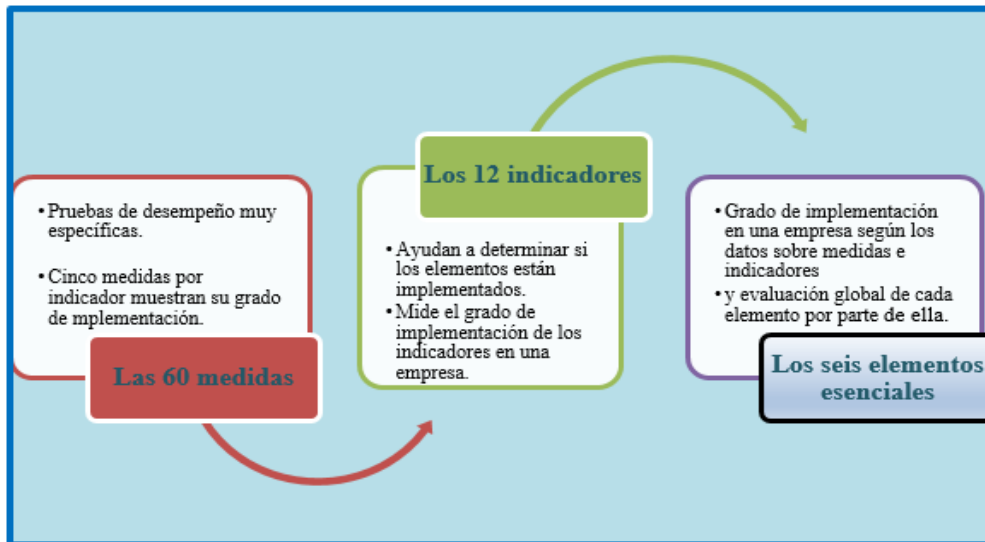
Al revisar la efectividad de esta herramienta permitió detectar que las políticas de privacidad impedían la socialización de correos electrónicos, lo cual dificulta el acceso a información *on line* fuera del sistema empresarial.

Diseño de indicadores de desempeño sobre la planificación e implementación de los esfuerzos del voluntariado. Estos datos deben permitir conocer la percepción interna del trabajo realizado en los puntos ya mencionados. A mediano y largo plazo con la información de estos indicadores podrían realizarse comparaciones entre empresas.

Con el monitoreo a estos indicadores se encontró que las empresas utilizaban muy poco los indicadores de eficacia global. Esto podría explicarse por el tiempo necesario para implementarlos, así como para hacerles seguimiento y socializar esta información para realizar los correctivos que fueran necesarios. Los autores plantean que pudieron inferir que a algunas empresas no les interesa saber sobre su desempeño sobre todo cuando implica escuchar críticas.

El Modelo inicialmente planteado en Brasil en el año 2003, era una herramienta que buscaba medir la calidad de los programas de VC; estaba compuesta por 60 medidas, 12 indicadores y seis elementos fundamentales que se consideraron clave para el éxito de los programas de voluntariado corporativo:

Gráfico 10: Primer modelo de indicadores de desempeño propuesto por Allen y Galeano



Fuente Allen, 2012.

La Tabla 9 relaciona y describe los seis elementos esenciales propuestos por Allen y Galeano.

Tabla 9: Los seis elementos esenciales del primer modelo de indicadores de desempeño propuesto por Allen y Galeano

Los seis elementos esenciales	
Compromiso de los líderes y ambiente organizacional positivo	Las empresas consideran que la responsabilidad Social Corporativa (RSC) es un elemento fundamental para su éxito; es parte de la estratégica de su negocio, dado que reconoce que sus empleados son en su conjunto uno de sus activos más importantes, y a partir de ello se compromete a estimular y facilitar que ellos tomen parte activa en sus comunidades. Los directivos, por ello procuran crear ambientes positivos tendientes a estimular el voluntariado corporativo.
Marco de políticas que favorece un excelente desempeño	Las empresas deben implementar las políticas, procesos y estructuras organizacionales necesarias para comprometer de manera efectiva a sus empleados en la comunidad. La empresa estimula a trabajadores voluntarios a tomar parte activa en las etapas de planificación, implementación y evaluación del voluntariado corporativa.
Alianzas solidas con la comunidad	Se deben establecer alianzas estratégicas con las comunidades, ONG y con entidades gubernamentales, ya

	que estas contribuyen a identificar y priorizar sus necesidades y establecen mecanismos para asegurar que los recursos del voluntariado se concentran en las comunidades. Las sinergias garantizan el incremento de capacidad para atender mayor cantidad de necesidades a favor de más desfavorecidos. Por su parte, las empresas se aseguran de escuchar a sus aliados para definir y planificar su trabajo.
Gestionar para el impacto, sostenibilidad y innovación:	Las empresas aplicando los mismos estándares que utilizan en sus actividades empresariales, gestionan el VC de manera que se incremente al máximo el impacto y se fomente y estimule la innovación y sostenibilidad de sus programas.
Aprendiendo con las acciones:	El mejoramiento continuo debe ser una filosofía tendiente a buscar resultados óptimos y de alto impacto, aprendiendo constantemente de la experiencia, para esto es necesario tener información que les permita un mejor proceso de toma de decisiones.
Liderazgo para el mundo de los negocios y para la comunidad:	Las empresas líderes a nivel mundial están de acuerdo en que el VC es beneficioso para todos los implicados.

Allen y Galeano (2012) consideran que no es positivo generar estándares rígidos, ni criterios estrictos para mejorar el desempeño en los programas de VC. Más bien consideran relevante plantear un modelo que pueda crecer y mejorar con el tiempo, lo cual sí permitirá establecer nuevos objetivos y estrategias que generen mayor desarrollo.

Para el año 2010 estos autores presentan una versión simplificada de Indicadores de desempeño, la cual contiene nueve indicadores y 27 medidas.

Tabla 10: Segundo modelo de indicadores de desempeño propuesto por Allen y Galeano

Indicadores	Medidas	Puntuación
Indicador #1. Compromiso de los líderes y ambiente organizacional positivo.	1.1. Los altos ejecutivos de la empresa aprueban personal y visiblemente las actividades de voluntariado de sus empleados, participan ellos mismos, e incentivan a los empleados a participar.	
Los directivos de todos los niveles crean ambientes positivos que valorizan y estimulan el voluntariado de los	1.2. Los altos ejecutivos atraen la atención, dentro de la propia empresa y también en	

<p>empleados en la comunidad.</p>	<p>público, a través de discursos, informes escritos, entrevistas o participación en actividades de reconocimiento.</p> <p>1.3. Los responsables del programa de voluntariado intervienen directamente en el desarrollo estratégico de las políticas y programas de responsabilidad social corporativa o sustentabilidad de la empresa.</p>
<p>Indicador #2. Marco de políticas que favorece un excelente desempeño.</p> <p>Existen políticas escritas, bien publicitadas entre los empleados, que articulan claramente el compromiso de la empresa con el voluntariado; reconocen su contribución para lograr objetivos empresariales estratégicos y el beneficio que traen para los trabajadores que participan y para la comunidad.</p>	<p>2.1. Existe una declaración de política sobre la responsabilidad social corporativa y el voluntariado, ampliamente difundida en los manuales de políticas de recursos humanos, sitios web, intranet o fuentes similares, que identifica claramente el valor estratégico del voluntariado de los empleados para la comunidad, para ellos y para su empresa.</p> <p>2.2. Las políticas y los procedimientos formales motivan y facilitan el voluntariado por parte de los empleados.</p> <p>2.3. Se estimula a los empleados para que aprovechen las ventajas del apoyo que ofrece la empresa para su voluntariado, como tiempo liberado, horarios flexibles, contribuciones económicas a organizaciones en las que realizan tareas de voluntariado, etc.</p>
<p>Indicador #3. Diversidad y oportunidades de inclusión</p> <p>A todos los empleados, en cualquier área de la empresa, se les incentiva y facilita que se involucren en la comunidad, ya sea a través de programas estructurados como en actividades espontáneas iniciadas por ellos.</p>	<p>3.1. Existen actividades de voluntariado patrocinadas por la empresa para toda la mano de obra.</p> <p>3.2. Los empleados que actúan como voluntarios reflejan la diversidad de la mano de obra de la empresa: edad, sexo, etnia, nivel de empleo, antigüedad, etc.</p> <p>3.3. La empresa apoya el voluntariado de los empleados a través de publicidad interna, reconocimiento, apoyo económico, etc. Las oportunidades para actuar se comunican a través de Internet o intranet, portales, boletines, correo electrónico, anuncios públicos y otras formas que llegan a toda la empresa.</p>
<p>Indicador #4. Gestionando para el impacto, la sostenibilidad y la innovación</p> <p>La gestión de las actividades de</p>	<p>4.1. La gestión del voluntariado de los empleados se realiza con el mismo nivel de disciplina y excelencia que las actividades empresariales principales.</p> <p>4.2. Existe un plan consistente para</p>

<p>voluntariado de la empresa persigue los mismos estándares de desempeño que los demás aspectos del trabajo profesional, con objetivos, planes de acción, cronogramas, seguimiento e sistema de informes.</p>	<p>orientar a los empleados voluntarios, definir objetivos, implementar estrategias y actividades prioritarias, planes de actuación, cronogramas y procesos para monitorear e relatar.</p> <p>4.3. Los empleados voluntarios también tienen la oportunidad de participar estableciendo prioridades, objetivos y actividades para las iniciativas de voluntariado de la empresa.</p>
<p>Indicador #5. Apoyo y recursos</p> <p>La empresa designa recursos materiales y humanos adecuados para asegurar el éxito de las actividades de voluntariado de sus empleados.</p>	<p>5.1. La empresa apoya el voluntariado de los empleados proporcionando bienes materiales (espacio, teléfonos, equipamiento, provisiones, etc.).</p> <p>5.2. Existe un presupuesto anual aprobado para las actividades de voluntariado de los empleados que permanece, como mínimo, constante de año en año.</p> <p>5.3. Existe, como mínimo una persona que tiene la responsabilidad de dirigir las actividades de voluntariado de los empleados, haciendo parte de la descripción de tareas de su puesto.</p>
<p>Indicador #6. Alianzas sólidas con la comunidad</p> <p>Establecen alianzas sólidas y mutuamente beneficiosas con la comunidad para asegurar que el voluntariado de los empleados actúa de forma a aumentar al máximo los beneficios y desarrollar las capacidades de la comunidad y de sus ONGs.</p>	<p>6.1. Uno de los objetivos establecidos para las actividades de voluntariado de los empleados consiste en responder a las necesidades prioritarias identificadas por la propia comunidad.</p> <p>6.2. Como política y práctica, el programa de voluntariado trata de desarrollar alianzas a largo plazo con organizaciones de la comunidad como principal vehículo para la participación de los empleados.</p> <p>6.3. La empresa ofrece formación y/o asesoramiento u otros recursos a las organizaciones de la comunidad para asegurar que tienen capacidad suficiente para recibir de forma efectiva a los empleados voluntarios.</p>
<p>Indicador #7. Aprendiendo con las acciones</p> <p>Existen procesos establecidos para asegurar que el voluntariado contribuye directamente con el desarrollo personal y profesional de los empleados y también para al</p>	<p>7.1. La empresa estimula pro-activamente a los trabajadores a utilizar la participación en la comunidad como vía para adquirir conocimientos y habilidades, y les ofrece herramientas para ayudarles a hacerlo de forma eficaz.</p> <p>7.2. La empresa documenta (o solicita que las organizaciones en las que participan los empleados documenten) el conocimiento y</p>

<p>aprendizaje organizacional.</p>	<p>las habilidades que los empleados aprenden y practican a través de su compromiso con la comunidad.</p> <p>7.3. La empresa tiene rutinas establecidas para conocer, a través de los empleados voluntarios, las condiciones de la comunidad, las percepciones del público sobre la empresa y oportunidades para nuevas actuaciones por parte de la misma; comparte ese aprendizaje con todos aquellos en la empresa que puedan utilizar ese conocimiento.</p>	
<p>Indicador #8. Evaluación</p> <p>Existen procesos establecidos para medir y evaluar periódicamente la calidad de la experiencia de los voluntarios, los resultados de su trabajo y el impacto de ese trabajo en la comunidad y para la empresa.</p>	<p>8.1. Se recogen datos sobre la naturaleza y el alcance del voluntariado de los empleados: número de personas implicadas, número de horas de colaboración, tipo de trabajo realizado, número de organizaciones y/o personas a las que se ha servido, valor económico de ese servicio, etc.</p> <p>8.2. Se solicita periódicamente a los empleados que hagan comentarios críticos sobre la calidad del proceso, tanto dentro de la empresa como en las organizaciones de la comunidad para las que trabajan como voluntarios; sus aportaciones se utilizan para “mejorar continuamente” esos procesos.</p> <p>8.3. La empresa ha establecido formas para determinar si las actividades de voluntariado de los empleados están contribuyendo, y de qué modo, a lograr objetivos empresariales estratégicos, como desarrollo de recursos humanos, relaciones con la comunidad, etc.</p>	
<p>Indicador #9. Liderazgo para el mundo de los negocios y para la comunidad.</p> <p>La empresa ejerce un liderazgo visible y activo en la promoción del voluntariado no solamente junto a otras empresas, sino para el conjunto de la comunidad.</p>	<p>9.1. La empresa promueve el concepto y los beneficios del voluntariado de los empleados para otras compañías de su área de negocios y en las comunidades en las que los realiza, y ofrece su experiencia para ayudarles a involucrarse efectivamente.</p> <p>9.2. La empresa apoya –con ese liderazgo voluntario y otros recursos más– el desarrollo de organizaciones que tienen como misión principal la promoción y el apoyo del voluntariado (por ejemplo, «centros de</p>	<p>Ahora sume las puntuaciones totales de todos los indicadores e introduzca la aquí:</p> <p>Suma total de las puntuaciones de los indicadores</p>

voluntariado», «consejos de voluntariado corporativo», entre otros).

9.3. La empresa ayuda a estimular y/o participa en reuniones periódicas con otras empresas para compartir prácticas inspiradoras y recursos para el voluntariado de los empleados y para crear argumentos consistentes en favor del voluntariado corporativo.

5.2.1.3 Propuesta del Boston College Center for Corporate Citizenship (BCCCC)

Dentro de los sistemas de medición de programas desarrollados para el VC se puede resaltar la tercera herramienta, que es el trabajo aceptado por la comunidad académica y empresarial realizado por la empresa *Corporate Citizenship* que dirige a *The Boston Consulting Group* (BCG) y la Fundación Codespa (Fernández Bosch, 2012). Es una herramienta incipiente que requiere maduración pero que pretende estimar el impacto que los programas de VC producen en los diferentes stakeholders implicados.

Esta herramienta plantea que la valoración debe tener en cuenta las siguientes dos dimensiones:

La medición de los efectos sobre los *stakeholders* a saber, los empleados voluntarios, la empresa, y la comunidad.

Los indicadores de recursos y de resultados.

El indicador de recursos destinados: se mide teniendo en cuenta los recursos concedidos por las empresas para el desarrollo de programas del VC. Este indicador muestra aspectos como: el número de empleados participantes, número de horas destinadas por parte de los trabajadores tanto dentro del horario laboral como fuera de él, aportes directos de la empresa, número de beneficiarios, etc.

Los indicadores de resultado, incluyen tanto los resultados directos, como indirectos a corto y largo plazo, con grados significativos de dificultad. Algunos de estos indicadores se pueden medir de manera cualitativa, dada la complejidad de su cuantificación en la práctica, a través de encuestas estandarizadas a los voluntarios. Mientras, que los indicadores de resultado para los beneficiarios se intentan cuantificar, pero aun esta medición es cuestionable.

La herramienta propone efectuar una medición y valoración desde 3 aristas: el impacto del proyecto, cómo funciona el proceso y el desempeño de los voluntarios.

Inicialmente se mide el impacto del proyecto, tanto cuantitativa como cualitativamente, información extraída de cuestionarios realizados a las partes implicadas en el programa.

El segundo bloque hace referencia al funcionamiento del proceso, donde se indaga sobre la participación de cada uno de los participantes del programa y cómo les pareció el funcionamiento del programa. Esta información permite identificar buenas o deficientes prácticas.

El tercer aspecto, es alusivo al desempeño de los voluntarios, y su objetivo es fomentar el compromiso y la profesionalidad de los voluntarios, a la vez que proporcionar a la empresa herramientas útiles para la gestión de los recursos humanos. Este bloque valora los beneficios del programa en lo referente a lo que aportan los empleados, así como lo que aprenden con el programa.

Tabla 11: Propuesta del Boston Consulting group (BCG)

	1.Impacto del Proyecto	2.Funcionamiento del proceso	3.Desempeño de los voluntarios
Objetivos	Identificar los proyectos de mayor impacto y los aspectos que ayudan a tener mejores resultados	Identificar las mejores prácticas y oportunidades de mejora para futuros programas.	Fomentar el compromiso y la profesionalidad de los voluntarios y dar una

			herramienta de RR.HH. a la empresa.
Principales variables	Percepción del impacto conseguido para comunidad, para voluntarios, para empresas, para ONG	Opinión sobre el funcionamiento del proceso y sobre la contribución de cada uno de los participantes.	Evaluación de la contribución y desempeño de cada voluntario en el proyecto.
Forma de medición	Datos objetivos del proyecto. Encuestas estructuradas a los participantes (voluntarios, comunidad beneficiaria, empresa y ONG	Encuestas estructuradas a los participantes (voluntarios, comunidad beneficiaria, empresa y ONG	Encuestas estructuradas a las comunidades y personas beneficiarias.
Uso de los datos	Informe sobre el impacto del proyecto,	Informe sobre el funcionamiento del proceso.	Informe sobre el desempeño de los voluntarios.

Fuente: CODESPA Y BCG ,2012, p.315-

Esta herramienta utiliza encuestas estructuradas para cada parte del proceso, ofrece respuestas que son contrastadas con los objetivos y los indicadores de rendimiento. De esta manera se extrae la medición del impacto de los programas en cada uno de los grupos de interés. El proceso finaliza con la socialización de esta información.

La información extraída a través de este instrumento permite realizar juicios con mayor idoneidad y por ende permite proponer mejoras para obtener mayores impactos sociales con los recursos asignados a los programas.

Boccalandro en el *Boston College Center for Corporate Citizenship* (Sajardo, 2012) planteó que los programas de VC tienen una correlación positiva entre el impacto en la Comunidad y en la empresa, codificando estas prácticas a través de seis motores, de base empírica, denominados “Motores de efectividad del VC y de los programas de donaciones”. Estas son reglas basadas en pruebas que buscan medir cómo está diseñado un programa de VC para generar impacto positivo tanto en el sector social como en la empresa.

Los seis motores de efectividad se exponen en la siguiente Tabla 12:

**Tabla 12: Motores efectividad de los programas de Voluntariado Corporativo
Propuesta del *Boston College Center for Corporate Citizenship (BCCCC)***

MOTORES DE EFECTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	INDICADORES
<i>Motor 1:</i> Configuración que sea efectiva para la causa.	Estructurados para apoyar causas sociales y organizaciones no lucrativas de manera productiva.	- Centrarse en las causas - Aprovechar los activos - Integración altruista - Asociaciones productivas
<i>Motor 2:</i> Posicionamiento estratégico de la empresa.	Posicionados internamente para contribuir al éxito empresarial	- Objetivos empresariales - Infraestructura alineada - Causas con repercusión - Integración con Ciudadanía Corporativa
<i>Motor 3:</i> Inversión suficiente.	Reciben recursos de la empresa proporcionales a esfuerzos corporativos de alcance similar	- Equipo fuerte - Presupuesto adecuado - Ayudas económicas
<i>Motor 4:</i> Cultura de compromiso.	Se benefician de que la empresa facilita y anima a la participación de los empleados en la comunidad	- Procesos facilitadores - Estímulo participación - Apoyo departamentos - Alcance mando intermedio - Modelo altos directivos - Información accesible
<i>Motor 5:</i> Gran participación	Tienen un grado considerable de participación de la mayoría de los empleados	- Participación mayoritaria - Escala considerable (8 h/v)
<i>Motor 6:</i> Evaluable	Realizan seguimiento de los esfuerzos, se hacen responsable de los resultados, y aplican mejoras basadas en la experiencia propia	- Medir la participación - Medir el volumen - Comentarios de empleados - Comentarios entidad social - Medir Resultados empresariales - Medir Resultados Sector Social

Fuente: Adaptado de Bocalandro por Sajardo, 2012.

La aplicación de esta herramienta metodológica debe llevar a optimizar la utilización de recursos con significativos impactos sociales ya que se trata de poner las fortalezas de la empresa al servicio de las comunidades frágiles en cada uno de los programas de VC dirigido por las empresas.

En esta medida Allen et al. (2012, p. 198) cuestionan esta metodología en tres puntos específicamente:

Hay limitación en el acceso a información sobre la eficacia de los programas de VC que permitan crear un perfil que contribuya a medir dicha eficacia.

Los motores de efectividad son indicadores estándar, más no así las empresas, lo que implica que no todos estos indicadores revisten la misma importancia para todas las empresas.

El asumir que las políticas, procedimientos, prácticas y sistemas de las empresas que apoyan su funcionamiento básico, son estándar.

5.3 Obstáculos para la Medición.

Siguiendo a Allen Kenn ,2012 veamos las barreras a la medición:

Las empresas algunas veces no tienen claro los objetivos que quieren lograr al intervenir una población. Así como tampoco identifican los copartícipes de cada actividad y muchos menos habían definido los resultados asociados a la actividad.

En el desarrollo de programas del voluntariado corporativo cuenta con muchos participantes, lo cual implica muchas medidas posibles así como resultados e impactos.

Las relaciones entre las empresas y la comunidad generan intangibles como: reputación, relaciones, responsabilidad y la pregunta es: cómo se miden estos intangibles? Dado que muchos resultados de los programas desarrollados pueden ser intangibles más que tangibles, lo cual hace que sea más difícil su medición. Por ejemplo, cómo medir la felicidad que generan los sueños cumplidos?

La medición cualitativa puede tener una mayor valoración por parte de los voluntarios pero la cuantitativa puede generar resistencia. Algunos teóricos han concluido a través de entrevistas que algunos empresarios manifiestan tener buenas sensaciones al ver

altos indicadores de participación de sus empleados, donde se muestra el desvío de la atención de elementos fundamentales como la innovación, impactos significativos del trabajo en comunidad, de la motivación al trabajador –voluntario etc.

Al otro extremo se encuentran empresas para las cuales cualquier tipo de medición o cuantificación les incomoda. A algunos inconformes con las mediciones les preocupa que se desfigure el voluntariado por el afán de medir y tener buenos indicadores.

La herramienta de medición debe superar la cuantificación para estimular la reflexión y el aprendizaje, esto implica que los números no diluyan los objetivos fundamentales del VC.

Las barreras prácticas a la medición, hace referencia a elementos que nutren el escepticismo de las empresas y pueden generar obstáculos para la medición de los programas de VC. Ver la Tabla 13:

5.4. Evaluación del impacto

La fuerza que está tomando el VC como generador de riqueza y de bienestar social hace necesario demostrar los impactos que están generando estos programas a través de indicadores cuantificables.

El éxito de los programas de las grandes empresas, hoy en día, no se mide por la cantidad de recursos desembolsados, sino por los beneficios que reciben de sus acciones altruistas, medidas en mejoramiento de la calidad de vida de las personas o de vidas salvadas.

Tabla 13: Obstáculos para la medición de los programas de VC

<p style="text-align: center;">Ausencia de estándares</p> <ul style="list-style-type: none"> • No suelen aceptar los estándares globales. No existe una forma sencilla de comparar frente a los objetivos estándar o frente a los objetivos de otras empresas. 	<p style="text-align: center;">Ausencia de modelos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de modelos estandarizados y aceptados globalmente para la obtención de datos • Pocos marcos de adopción por parte de las empresas para asegurar su coherencia.
<p style="text-align: center;">Ausencia de sistemas de obtención de datos</p> <ul style="list-style-type: none"> • No existen sistemas de obtención de datos, de forma que no existe un conocimiento real de la naturaleza y el alcance del voluntariado actual. • Las expectativas para la obtención de datos son más rigurosas en el territorio o país de la sede central que en el resto del sistema corporativo. • Ausencia de estándares coherentes y ampliamente aceptados en toda la empresa para informar sobre la RSC, la implicación con la comunidad, el voluntariado • Ambivalencia con respecto a la obligatoriedad de cobertura informativa. 	<p style="text-align: center;">Diferencias globales/regionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • La diferente concepción del voluntariado enraizado en diferentes culturas dificulta el desarrollo de medidas comunes. • Dificultad en la aceptación de las definiciones de los diferentes aspectos del voluntariado por parte de las empresas.
<p style="text-align: center;">Bajas expectativas por parte de la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menor demanda de responsabilidad y desempeño que en otras funciones empresariales • Menor disposición a invertir en los RRHH y financieros requeridos • Se acepta un formato menos rígido como «prueba» • Se basa en anécdotas, observaciones y evaluaciones de sentido común mas que en datos concretos • Acepta el sentido subjetivo sobre la experiencia de voluntariado • Se aceptan comentarios críticos de las ONGs aliadas a pesar de su interés personal en mantener relaciones positivas con la empresa 	

Al partir de la premisa de que el impacto no es fácil de lograr y mucho menos de medir³³. Todos los impactos no son conocidos y por ende mucho menos cuantificables. La pregunta que surge en este momento es cómo evaluar el impacto total en la persona que tiene la aplicación de un programa de VC y en impacto total generado en el trabajador voluntario? aunque vale precisar que ***la falta de capacidad para medir no disminuye el valor real del trabajo realizado.***

5.4.1 Objetivo de una evaluación de Impacto

Con la evaluación de impacto se busca determinar si una intervención realizada en una comunidad o institución genera resultados que superan los que se hubiesen presentado, sin dicha injerencia; de ahí que estimar cuantitativamente y cualitativamente los beneficios y valorar si esos resultados se deben a la intervención efectuada. La evaluación de impacto identifica si hay o no relaciones de causa-efecto entre el programa con que se intervienen comunidades y los resultados obtenidos y esperados, dado que pueden existir otros elementos, que estén correlacionados con los resultados y que no han sido motivados por el programa.

Según Aedo (2005) la evaluación del impacto debe dar respuesta a los siguientes cuestionamientos: ¿El programa o la intervención realizada coadyuva a reducir o resolver el problema que motivó la intervención? ¿Cuáles fueron las consecuencias del programa sobre sus beneficiarios? ¿Los beneficios generados por el programa son los esperados o son diferentes a los planeados inicialmente? ¿Los resultados son positivos o negativos y en qué magnitudes? ¿Es esto una consecuencia del programa o se hubiese obtenido de todas maneras?; una evaluación de impacto es costosa ¿se justifica este costo?

³³ No siempre es fácil tener claro el objeto del impacto esperado –el impacto que desea una persona puede ser un esfuerzo desperdiciado para otra, un conflicto basado en las diferentes prioridades–.

Cuando se decide realizar una evaluación de impacto es necesario preguntarse: ¿cuáles serán sus objetivos? ¿Cuál es el diseño apropiado para esta evaluación? ¿Se cuenta con la información pertinente? ¿Cuál es la capacidad institucional que se tiene para llevar a cabo la evaluación?

5.4.2 Sobre la medición

Hay un inconveniente con el excesivo énfasis en la medición de los proyectos o programas que se emprenden porque se pueden distorsionar los objetivos y por ende los resultados. Los anhelos de mediciones positivas en las actividades desarrolladas para el VC, puede llevar a proponer y/o inclinarse solo a realizar proyectos que puedan ser medidos y que generen resultados positivos.

Para causar impactos positivos en las comunidades y poder medirlos con rigor es necesario gestionar para establecer las metas, definir objetivos medibles, o sea decidir qué y cómo medir. Para maximizar el impacto de los proyectos deben estructurarse con alianzas sólidas, así como también capacitar a los trabajadores voluntarios y estos deben contar con una gestión eficaz que les permita realizar su trabajo de la mejor manera; entonces podemos afirmar que para incrementar el impacto de los proyectos y poderlos medir, es necesario realizar un fuerte trabajo previo que permita planificar la medición.

Este trabajo previo implica una inversión de tiempo, recursos económicos y trabajo de la gerencia y del personal operativo; estos son requerimientos que se deben presupuestar si se quiere realizar mediciones y aprender de ellas. Deben instaurarse sistemas de información con adecuadas maneras de obtención de datos y asignarse tiempo y recursos al análisis y la interpretación de la información obtenida. Por último es necesario realizar informes, que se deben ser socializados para luego tomar decisiones sobre próximas actividades.

La evaluación de los programas de VC requiere de recursos y si es muy oneroso para la empresa invertir en modelos de evaluación pre y post rigurosos, entonces se debe decidir cuáles son los mínimos suficientes para tener las evidencias que reporte sobre el impacto del proyecto o programa realizado.

5.4.3 Definición de impacto social

En este ítem se esbozan varias definiciones de impacto social en la literatura, teniendo claro que alcanzar una definición unánime que se adapte a diversos escenarios está todavía por construir, lo que aún dificulta la posibilidad de estudiar y profundizar en el tema. Las divergencias se presentan porque las definiciones provienen de distintos ámbitos académicos como: estudios empresariales y la gestión estratégica entre otros. Lo anterior genera múltiples dificultades en la ejecución del concepto y su medición, por lo cual es necesario trabajar con varias acepciones, esto desde (Latané, 1981; Burdge y Vanclay, 1996; Clark et al., 2004; Freudenburg, 1986). En la Tabla 14 se presentan algunas definiciones a partir de (Maas, 2011, p.5).

Tabla 14: Definiciones de impacto social y términos relacionados

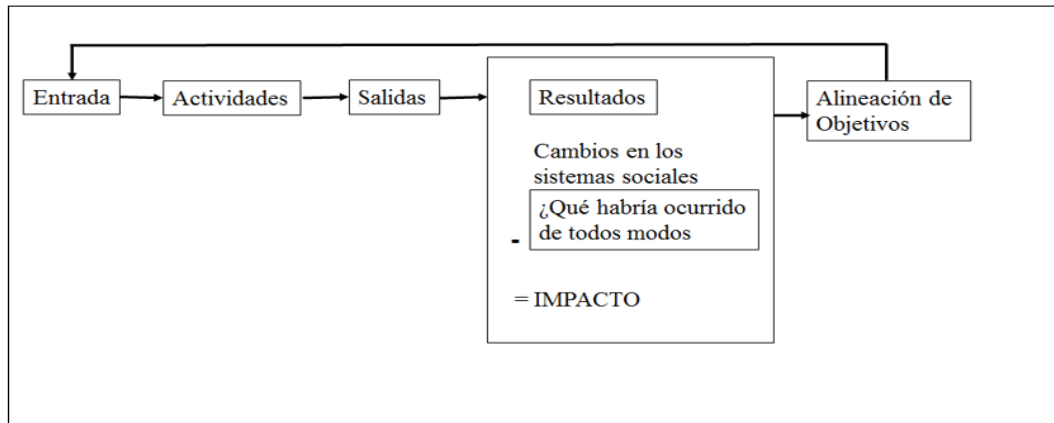
Término	Definición
Impacto social (Burdge y Vanclay, 1996)	por los impactos sociales nos referimos a las consecuencias para las poblaciones humanas de cualquier actuación pública o privada que alteran la forma en que las personas viven, trabajan, juegan , se relacionan entre sí , se organizan para satisfacer sus necesidades y, en general actúan como un miembro de la sociedad.
Impacto social (Latané, 1981)	Por impacto social, nos referimos a cualquiera de la gran variedad de cambios en los estados fisiológicos y sentimientos subjetivos, motivaciones y emociones, cogniciones y creencias, valores y comportamientos, que se producen en un individuo, humano o animal, como resultado real, que implica, la presencia o acciones de otros individuos.
Impacto (Clark et al., 2004)	Por el impacto nos referimos a la parte del total de los resultados que ocurre como resultado de la actividad de la empresa, por encima y más allá de lo que habría ocurrido de todos modos.

Valor social (Emerson et al., 2000)	Valor social se crea cuando se combinan recursos, insumos, procesos o políticas para generar mejoras en la vida de los individuos o la sociedad en su conjunto.
Impacto Social (Freudenburg, 1986)	Impacto social se refiere a los impactos (o efectos o consecuencias) que son susceptibles de ser experimentado por una igualmente amplia gama de grupos sociales como resultado de algún curso de acción.
Impacto social (Gentil, 2000)	Impactos sociales son las preocupaciones sociales más amplias que refleja y respeta la compleja interdependencia entre la práctica empresarial y la social.
Impacto Social (IAIA por Wikipedia, 2009)	Los impactos sociales tienen la intención y las consecuencias sociales no deseadas, tanto positivas como negativas, de las intervenciones planificadas. Impacto Social (IAIA por Wikipedia 2009) (políticas, programas, planes, proyectos) y cualesquiera procesos de cambio social invocados por esas intervenciones.

Las principales diferencias encontradas en las anteriores definiciones se hallan en el uso de palabras tales como "impacto", "consecuencias " y "resultado".

(Maas, 2011) considera pertinente diferenciar entre salidas de los resultados e impactos y para esto al asumir en la definición de Clark et al., (2004) haciendo énfasis en "lo que habría ocurrido de todos modos" en la definición, se infiere el uso de un punto de referencia hipotético. Tener en cuenta que los productos se relacionan con el proveedor del producto, la actividad o servicio y los impactos están asociados con el usuario (Kolodinsky et al., 2006). Es conveniente considerar que los impactos se pueden prever, así como los efectos positivos, los no deseados, los efectos de largo plazo y los de corto plazo (Wainwright, 2002). Conceptualmente, la evaluación del impacto se emplea para informar sobre la alineación de objetivos. Ver Gráfico 11.

Gráfico 11: Cadena de Valor de Impacto (adaptado de Clark et al. 2004).



Fuente: Maas y Liket, 2011

5.4.4 Otras visiones sobre el Impacto

Anant Nadkarni³⁴ presentado en Allen, 2012, de Tata Group, en Mumbai, estableció que el impacto hace referencia al valor y bienestar humano a largo plazo. Los voluntarios, suelen concentrarse en las consecuencias finales, por lo que suelen tener una visión a largo plazo. Los altos directivos generalmente no tienen esa visión de totalidad.

Adicionalmente, sugiere cinco áreas en las que la evaluación del impacto del voluntariado es esencial:

1. ¿Está creando una cultura de innovación?
2. ¿Es una innovación sostenible, es decir, es buena para el bienestar humano?
3. ¿Es la innovación la que está produciendo un cambio transformacional en los valores sociales?
4. ¿Está desarrollando las pasiones, los talentos, las habilidades de la gente?
5. ¿Está reforzando la reputación de la empresa?

³⁴ Anant es vicepresidente de *Group Corporate Sustainability* y también está al frente del secretariado de *Tata Council for Community Initiatives*. TCCI existe para ayudar a las más de 100 empresas de *Tata Group* y a sus empleados a implicarse en la comunidad.

El grupo Tata plantea, que las evaluaciones que ellos realizan se hace a través de una metodología de casos prácticos que se sirve de un formato oficial para dar a conocer los proyectos de desarrollo social. Para ello compilan información sobre antecedentes, descripciones de las actividades, datos del desempeño, pero, lo más relevante, es un formato para narrar las historias, que permite entenderlas y documentarlas, de manera que posibilita la reflexión y el análisis. Este instrumento permite la socialización del aprendizaje y de aquello que trata el proyecto que conmueve y apasiona a todos para llevarlo a cabo.

Allen, et al. (2012) nos proponen inicialmente una manera de aproximarnos a medir el impacto que sería a través de las historias que contamos. Podemos asumir la historia como un dato o conjunto de datos. Las historias son una forma en que se puede dar sentido al trabajo y al mundo. No se puede subestimar su poder. Allen et al. (2012) plantea que la razón por la cual algunas ONG son más eficientes que otras a la hora de incorporar voluntarios tiene que ver con las historias de las contribuciones de los voluntarios que eran compartidas entre el personal remunerado y los voluntarios.

5.4.5 Modelos para Estimar el Impacto

Según VOLUNTARE (2013, p. 10)³⁵ actualmente se cuenta con un número destacado de metodologías para evaluar el impacto de los programas de Voluntariado Corporativo. Dado que buena parte de los recursos de los programas de VC se asignan a inversiones en la comunidad, estas herramientas se caracterizan en por medir el impacto socioeconómico de los programas, en estos casos la herramienta tiene un énfasis en aspectos sociales y de inversión en la comunidad.

³⁵ Medición del impacto del voluntariado corporativo. VOLUNTARE, diciembre de 2013.

A continuación se realizará un acento en los siguientes tres modelos para evaluar el impacto como son el desarrollado por LBG³⁶, la “Guía de Indicadores para la Medición del Voluntariado Corporativo” y el *True Impact* (LLC)³⁷. Estas propuestas proporcionan abordajes prácticos y conceptuales para hacer de la evaluación del impacto un ejercicio más realista, esto no impide que se presente otros siete modelos que se vienen aplicando y valorando su nivel de efectividad.

5.4.5.1 Modelo presentado por London Benchmarking Group

El modelo de evaluación propuesto por el *London Benchmarking Group* establece:

Para medir el éxito de los programas de VC el LBG realiza un balance entre los recursos destinados a los insumos y los productos o beneficios logrados, para lo cual se cuantifica las contribuciones realizadas a los programas a través de los insumos y los beneficios de estas contribuciones para las empresas como para las comunidades, pero adicionalmente se aproximan a los impactos a largo plazo (LP) del programa.

Se clasifican los insumos en el caso de los voluntarios como dinero en efectivo y tiempo, bienes (productos) y costes de gestión. Se cuantificó el coste de cada uno –la contribución en metálico se conocía perfectamente–; los productos donados se les asignó un precio de mercado y el tiempo se evaluó de forma conservadora. Para el tiempo de voluntariado se utilizó una estimación de los salarios promedio de los colaboradores en puestos similares. Los productos o resultados son beneficios para la comunidad (local y global) y beneficios para la empresa.

36 El modelo desarrollado por London Benchmarking Group (LBG), examina no solo insumos y productos, sino los beneficios a largo plazo de un esfuerzo, utilizando vívidos detalles descriptivos para relatar, pero no necesariamente para cuantificar los beneficios.

³⁷ El segundo, desarrollado por Farron Levy, de True Impact LLC, utiliza un enfoque en cierto modo similar, pero que busca de forma más manifiesta calcular la contribución monetaria del voluntariado corporativo en el principio básico del negocio.

Con respecto a los recursos para los proyectos, se captan parte de ellos a través de la intervención directa de la empresa. Las contribuciones de ésta, pueden actuar como motor para incrementar los recursos para los proyectos de la comunidad.

Los beneficios³⁸ para la comunidad se dividen en locales y globales. Aunque los beneficios en algunos casos no se cuantifican, pero si se describen con tanto detalle que su valor parecía obvio y claro.

A nivel global, se describen los beneficios específicos más allá del obvio alcance de sus objetivos. Da más énfasis a la participación de los voluntarios corporativos, donde se incluye trabajadores voluntarios en tareas de largo plazo, se incrementó su credibilidad y la visibilidad en la recaudación de fondos.

A nivel de medición de impactos a largo plazo (LP), LBG considera que éste es el componente más frágil y por ende requiere de más trabajo en el corto y mediano plazo, ya que es la parte del modelo menos riguroso. Se reconocen que para observar los impactos, se requiere tiempo y adicionalmente es difícil de medir.

Los resultados se utilizan para proyectar impactos potenciales, han mostrado que a partir de entrevistas realizadas a voluntarios corporativos aparece que algunos de esos impactos son ya una realidad, pero que para otros impactos podría ser necesario realizar una evaluación más profunda para determinar el impacto.

5.4.5.2. “Guía de Indicadores para la Medición del Voluntariado Corporativo”.

³⁸ Es relevante mencionar que los beneficios apalancados por este equipo, son definidos como los efectos dominó a largo plazo del trabajo ya ejecutado.

Dado que el **Voluntariado Corporativo** está teniendo cada vez mayor relevancia en las acciones de **Responsabilidad Social** llevadas a cabo por las empresas, éstas necesitan demostrar que las acciones sociales que realizan sus colaboradores tienen un valor para la empresa, sus empleados y la comunidad en la que se comprometen. Es por ello se hace necesario contar con indicadores para la evaluación de estas actividades.

Por iniciativa de la red internacional de Voluntariado Corporativo, Voluntare, en julio de 2016, con el apoyo, MAS Business y Fundación Hazloposible, y la colaboración de otras empresas, en buena hora surgió la idea de crear un guía de indicadores; de manera consensuada lograron construir una “Guía de Indicadores para a Medición del Voluntariado Corporativo”. Para la mayoría de las empresas esa medición no deja de plantearles dificultades, por cual la guía se convierte en un instrumento útil, en la medida en que ayudará a las empresas sobre la forma de medir el impacto de las prácticas de Voluntariado Corporativo. Ha sido uno de los desarrollos más recientes alrededor del tema de la medición de voluntariado corporativo,

La Guía propone, de una parte, una descripción consensuada sobre las distintas métricas más comunes y compartidas, con el objetivo de convertirse en una referencia para el sector y, de otra, después de haber identificado un listado de indicadores, han desarrollado una definición para cada indicador, lo que a la vez ayudará a fomentar un lenguaje común para la evaluación del Voluntariado Corporativo, con el objetivo de que los resultados de los indicadores sean comparables y homogéneos, convirtiéndose así en una herramientas fundamental para los procesos de mejoramiento continuo de los programas de Voluntariado Corporativo que desarrollan las empresas.

El grupo de trabajo en sus diferentes jornadas mostró a los participantes los indicadores que el modelo LBG utiliza para la medición de la dedicación de los empleados a actividades sociales en tiempo remunerado y propio.

Teniendo en cuenta la propuesta de LBG y su experiencia y surgieron tres grupos de trabajo, así: El Grupo de Recursos Humanos determinó los indicadores relativos a los logros e impactos, producidos en los empleados como consecuencia de la participación de personal de la empresa en actividades de Voluntariado Corporativo; el Grupo de RSE y Reputación identificó los indicadores relativos a los impactos producidos en la RSE de la empresa y su reputación, teniendo en cuenta la percepción obtenida por los grupos de interés, como consecuencia de las actividades de Voluntariado Corporativo y el Grupo Social y Medioambiente trabajó en la enumeración de los posibles impactos que pueden producirse en las personas, organizaciones beneficiarias y medioambiente, como consecuencia de a las actividades de Voluntariado Corporativo. El grupo promotor, ha plasmado las conclusiones en un primer documento “Análisis de indicadores para la medición del Voluntariado Corporativo” disponible en la web de Voluntare: www.voluntare.org., pero ha considerado de interés desarrollar y profundizar en el “Análisis de indicadores para la medición del Voluntariado Corporativo” con el fin de facilitar la estandarización de indicadores y el uso práctico de los mismos.

Una síntesis de los indicadores se muestra en la siguiente Tabla 15:

Tabla 15: Síntesis de la “Guía de Indicadores para la Medición del VC”

<i>BLOQUE</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Sub-indicadores</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Definición</i>	<i>Fuente</i>
Indicadores para la medición de acciones de Voluntariado Corporativo	1 Número de Voluntarios Únicos	1.1 Número de Voluntarios Empleados:	Conocer y medir el número de personas voluntarias movilizadas por la empresa. Es valorar el apoyo y la participación de la plantilla de la empresa en el Voluntariado Corporativo	se refiere a todas aquellas personas que participan de forma voluntaria en la acción o acciones de voluntariado promovida/s por la empresa	Listado de asistentes de cada acción
		1.2 Número de voluntarios Clientes	Por un lado conocer el compromiso de los clientes con la empresa y con su Programa de Voluntariado Corporativo y por otro evaluar la capacidad de la empresa de involucrar sus grupos de interés en su acción social.	Número de personas que son clientes o provienen de empresas clientes y participan de forma voluntaria a la acción de voluntariado promovida por la compañía.	Podría ser el listado de asistentes a la acción y la ficha de inscripción a la acción o perfil del Voluntario dónde se haya solicitado ese criterio identificativo.
		1.3 Número de voluntarios Proveedores	Número de personas que son proveedores o provienen de empresas proveedoras que participan de forma voluntaria en la acción de voluntariado promovida por la compañía.	Por un lado conocer el compromiso de los proveedores con la empresa y con su Programa de Voluntariado Corporativo y por otro, evaluar la capacidad de la empresa de involucrar a sus grupos de interés en su acción social.	Podría ser el listado de asistentes a la acción y la ficha de inscripción a la acción o perfil del Voluntario dónde se haya solicitado ese criterio identificativo

	<p>2. Número de horas dedicadas a Voluntariado Corporativo</p>	<p>Número de horas dedicadas a la acción de voluntariado promovida por la empresa. Las horas incluyen la dedicación de los voluntarios a la organización y preparación de las acciones, transporte, ejecución, reporte y comunicación de las mismas.</p> <p>No se consideran las horas de dedicación de las personas encargadas de la gestión del Voluntariado si su presencia se atribuye a las funciones del desempeño de su trabajo.</p>	<p>Conocer la inversión de tiempo de la plantilla en acciones que se promueven desde la empresa, ya sea dentro o fuera de su jornada laboral. Es un indicador básico que se recoge en todas las empresas, pero el objetivo de incluirlo en la presente guía es uniformar su definición para crear indicadores comparables.</p>	<p>Para el caso de aquellas acciones que se realicen en horario laboral, la fuente de recogida del dato más fiable sería el Time Report que se realice en cada caso particular de cada empresa.</p> <p>Mientras, para aquellas actividades que se desarrollan fuera del horario laboral, es necesario contar con el reporte de horas dedicadas de los voluntarios. Éstas pueden ser aportadas por los propios voluntarios, por la organización social con la que se haya llevado a cabo la acción de voluntariado o por el propio gestor de Voluntariado Corporativo de la empresa, en caso de que lleve en control exhaustivo de horas de asistencia a las actividades.</p>
<p>3. Número de beneficiarios</p>	<p>3.1 Número de organizaciones beneficiarias</p>	<p>Se refiere al número de entidades sociales o instituciones beneficiarias con las que se ha colaborado en la acción de Voluntariado Corporativo.</p>	<p>conocer el número de organizaciones a las que se beneficia gracias a la acción de Voluntariado Corporativo</p>	<p>La fuente de extracción del indicador sería la ficha del proyecto dónde se detallan las entidades sociales beneficiarias de la acción concreta.</p>
	<p>3.2 Número de personas beneficiarias</p>	<p>se refiere al número personas con las que se ha colaborado en la acción de Voluntariado Corporativo</p>	<p>Conocer el número de personas a las que se beneficia gracias a la acción de</p>	<p>Del listado de beneficiarios asistentes a la acción y ficha del proyecto dónde se detallan las entidades sociales beneficiarias</p>

				Voluntariado Corporativo	
		4. Número de Acciones	Total de acciones de Voluntariado Corporativo realizadas.	El objetivo de medir el número de acciones realizadas es, por un lado, valorar el volumen de actividades que se posibilitan a los voluntarios y, por el otro, medir la continuidad o la capilaridad de los proyectos	Informe de seguimiento de actividades de Voluntariado Corporativo
Indicadores para la medición de la contribución en las acciones de Voluntariado económica social en Voluntariado Corporativo	5. Indicador Global Corporativo	5.1 Contribución monetaria de la empresa	Valoración económica de donaciones monetarias, donaciones en especie, inversión en tiempo de trabajo, coste de la acción y de su gestión.	Atribuir un valor económico total a las contribuciones de la empresa a través de su Voluntariado Corporativo, para poder cuantificar su inversión social total y su aportación a la sociedad.	El indicador se calcula como suma de los siguientes sub-indicadores, calculados por el mismo periodo de tiempo: Contribución de la empresa en horas de trabajo Contribución monetaria de la empresa Contribución de la empresa en especie
		5.2 Contribución de la empresa en horas de trabajo	Valor económico de las horas laborables cedidas por la empresa para la participación u la organización/gestión de sus actividades y programa de Voluntariado Corporativo.	Atribuir un valor económico a la inversión en tiempo laboral cedido por la empresa en favor de sus programas de Voluntariado Corporativo.	Se calcula como la suma del Número de Horas de Voluntariado de cada empleado multiplicado por su coste laboral horario. A este cálculo se le añadiría el coste salarial del gestor o gestores de Voluntariado Corporativo de la empresa.

		5.3 Contribución de la empresa en especie	Valoración económica de la inversión en especie según el coste real para la empresa (ej. donaciones de equipos, materiales, cesión de espacios...).	Atribuir un valor económico total a las contribuciones de la empresa a través de su Voluntariado Corporativo, a través de la cuantificación de sus aportaciones en especie.	Los valores reflejados en la contabilidad de la empresa.
<i>Indicadores de medición impacto en los RRHH</i>	6, Número de empleados que mejora sus habilidades		En base a una habilidad o habilidades concretas que se hayan trabajado durante la formación y ejecución de la acción de Voluntariado Corporativo, el indicador trataría de arrojar información de cara a conocer en qué medida el Programa de Voluntariado Corporativo ha contribuido al desarrollo de dicha habilidad o habilidades.	Conocer cómo y en qué medida el Voluntariado Corporativo ayuda a la mejora de competencias y habilidades profesionales.	Evaluación de la adquisición de competencias de los voluntariados por parte de las áreas de RRHH, jefes de equipo o mecanismos externos de validación de adquisición de competencias a través del voluntariado

	7. Indicador global Número de empleados voluntarios que mejora su percepción de la empresa		Número de empleados voluntarios que manifiestan una mejora respecto a la percepción que tienen de la empresa.	Conocer en qué medida el Voluntariado Corporativo contribuye a mejorar la percepción sobre la empresa de los empleados voluntarios.	Análisis comparativo entre empleados voluntarios y no voluntarios en base a las respuestas de encuestas de clima interno o sistemas similares de punto de control de la percepción interna de la empresa. También podría obtenerse información para el análisis a través de la aplicación de encuestas específicas en las que se pregunte a los participantes en la acción o acciones sobre las distintas cuestiones relacionadas con el desarrollo personal que se deseen abordar.
--	---	--	---	---	---

Fuente: Síntesis elaborada a partir de la “Guía de Indicadores para la Medición del Voluntariado Corporativo”, elaborada por Volutare, en julio de 2016, con el apoyo, MAS Business y Fundación Hazloposible, y la colaboración de otras empresas

5.4.5.3 True Impact

La consultora *True Impact* LLC, en EE.UU., que trabaja con Points of Light Institute en el desarrollo de herramientas innovadoras que las empresas pueden utilizar para calcular la rentabilidad sobre la inversión de sus actividades de VC.

Esta empresa ha proporcionado un protocolo que se fundamenta en reconocer los esfuerzos de la empresa para promocionar objetivos sociales y cómo a través del logro de estos objetivos las corporaciones generan valor empresarial medible que afecta las ganancias. Sin embargo,, se hace énfasis que la mayoría de las empresas y no han logrado pasar a medir ese valor empresarial.

Esta herramienta se basa tres principios centrales:

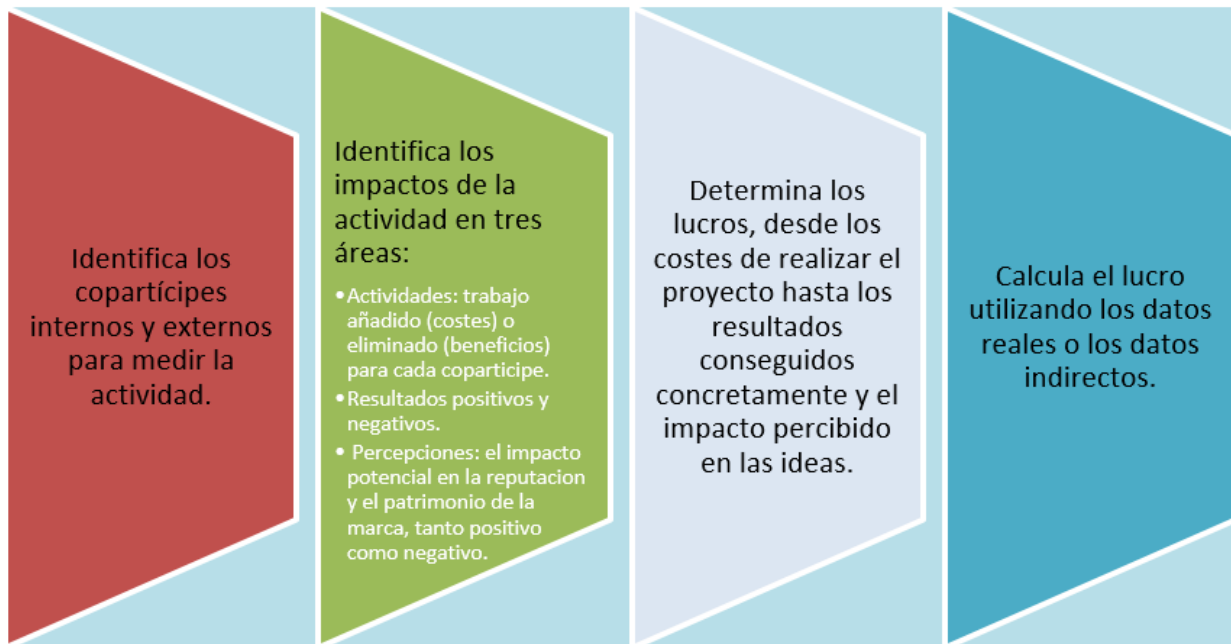
1. Establece como una finalidad el criterio del lucro. Establece en qué medida la realización de una actividad de una población objetivo incrementa los ingresos o reduce los costes, o cómo se traduce el servicio prestado a una empresa en valor medible monetariamente para los que se benefician.

2. Utiliza variables *proxy* cuando sea necesario. Utiliza de manera eficaz la información que posee y le saca el máximo beneficio, es decir apoya los cálculos de valor empresarial siempre que se pueda con los datos que se tienen a mano. Utiliza todo aquello que ayude a trascender las especulaciones y subjetividades.

3. Diseña la medición antes de iniciar los programas de VC. Esta planeación debe formar parte del plan de acción general; debe concretarse cada uno de los pasos que deben realizarse a través de todas las etapas de los programas y /o actividades de manera que se realice el trabajo de la manera más eficaz posible.

El modelo operativo resultante tiene cuatro pasos:

Gráfico 12: El modelo operativo resultante



Fuente: Allen (2012)

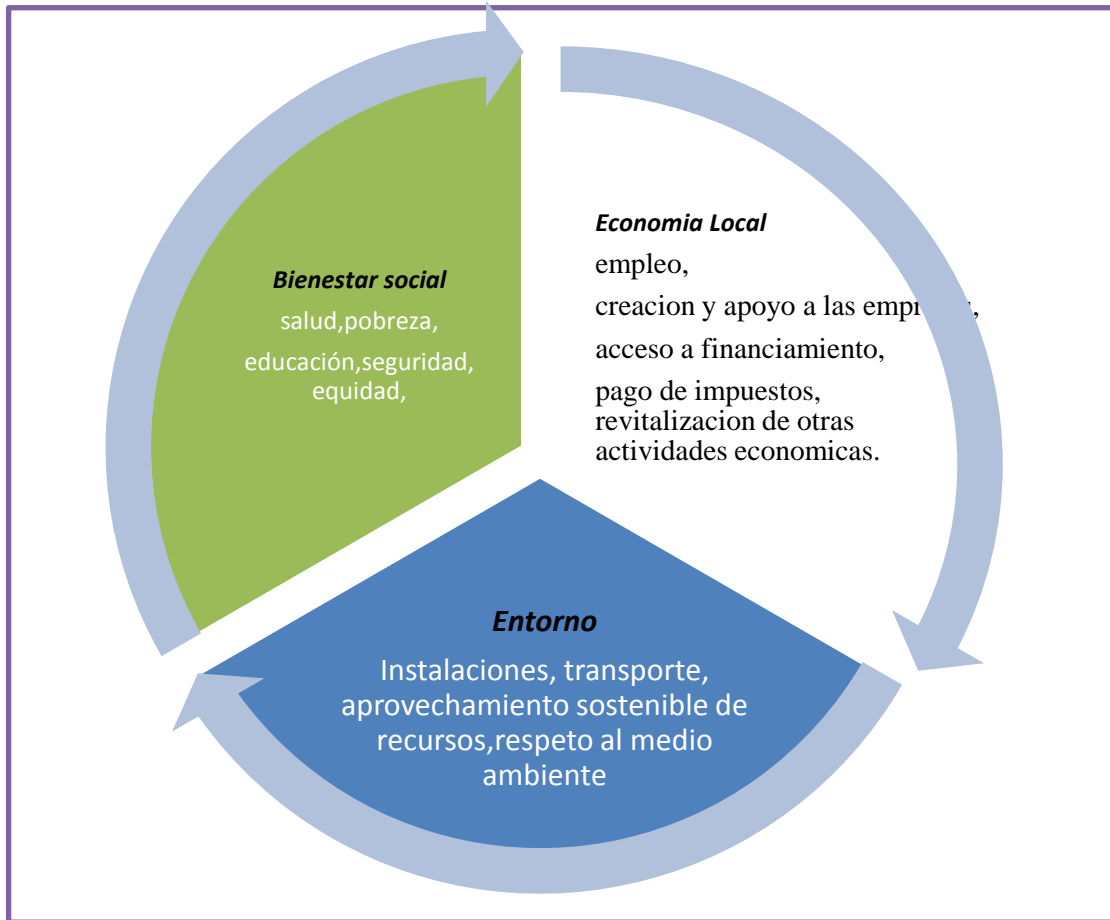
Este modelo demanda que los datos indirectos utilizados sean aceptados y legitimados y demostrar cómo una determinada actividad ha contribuido a los objetivos empresariales.

5.4.5.4 *Community Footprint* (Huella Social)

Este modelo está diseñado para mejorar la comprensión del impacto que generan las actividades y el negocio en la comunidad en la que opera y de esta manera dar respuesta a los retos y oportunidades que surjan desde un alineamiento de los objetivos empresariales con las necesidades de la sociedad.

“*Community Footprint*” o Huella Social, es una metodología que permite la medición y gestión posterior de los impactos socio-económicos positivos y negativos de sus actividades y operaciones en un área local. La huella social puede dividirse en tres componentes: bienestar social, economía local y entorno

Gráfico 13: Componentes de la Huella Social de las Empresas en las Comunidades Locales.



Fuente: elaboración propia a partir de *Community Footprint*

Partiendo de que las empresas son conscientes de que sus actuaciones se derivará un impacto directo en su reputación y el poder e influencia que logre en la comunidad.. Al comprender, mejorar y comunicar la Huella Social las empresas se encuentran en una mejor posición para satisfacer las expectativas de los grupos de interés, lo cual lo lleva a mejorar su reputación y su imagen de marca.

Las razones que ayudan a entender el interés de las empresas en medir la Huella Social, está en que las organizaciones requieren establecer sus riesgos, oportunidades

y áreas a mejorar en el contexto ambiental y social en el que actúa, ya que ello les permitirá dar respuestas que estén alineadas con las estrategias del negocio. El éxito en el logro de los objetivos estratégicos de la compañía dependerá en gran medida de la medición y gestión de su Huella Social.

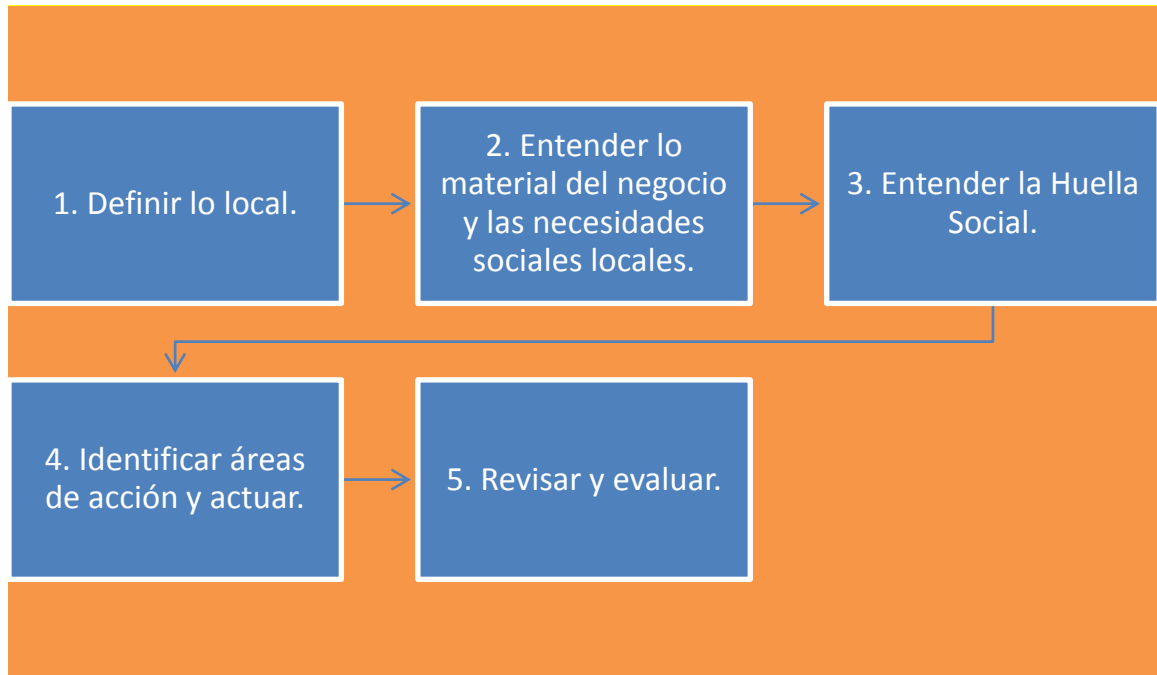
Gráfico 14: Las razones por las que a las empresas les interesa medir la Huella Social.



Fuente: <http://www.ongawa.org/wp-content/uploads/2015/05/Mod-2-Medici%C3%B3n-impacto.pdf>

La metodología permite medir el impacto de las operaciones y actividades -empleo, productos y servicios, localización, cadena de proveedores e inversión en la comunidad- relevantes sobre las personas, el medioambiente y la economía de una zona concreta a través de cinco pasos:

Gráfico 15: Metodología del Modelo *Community Footprint* (Huella Social)



Es una metodología que contiene un marco conceptual- práctico incorporando documentos de apoyo.

5.4.5.5 SEAT Toolbox

Herramienta de medición del impacto social y ambiental de las operaciones de una empresa.

Impacto en operaciones extractivas de gran envergadura. La herramienta está diseñada para identificar y gestionar los impactos sociales y ambientales durante el desarrollo, implantación y cierre de la operación.

El proceso SEAT se divide en siete pasos. Cada uno de estos apartados cuenta con sus propias herramientas de apoyo. Estos son:

- Identificación de la operación.
- Diálogo con grupos de interés.

- Valorar y priorizar impactos y temáticas.
- Mejorar la gestión del rendimiento social.
- Entrega de beneficios aumentados a la comunidad.
- Desarrollo de un plan de gestión social.
- Preparación del informe SEAT y diálogo con los grupos de interés.

6.4.5.6 *Measurement Impact Framework* (Marco de la Medición de Impacto)

La Metodología desarrollada por *Mission Statement* se enfoca en medir el impacto de actividades de voluntariado (término general) desde la perspectiva del voluntario individual, entidad social, comunidad y empresa. La metodología define resultados y métricas de manera estructurada que mide el impacto del voluntariado de manera exacta, exhaustiva y práctica.

Las principales características de la herramienta son:

- Resultados, no actividades o impactos
- Contribución, no atribución
- Exhaustivo e integrado (las cuatro áreas de impacto del voluntariado: voluntario, entidad, empresa y comunidad)

Aparte de los componentes de la metodología, la reflexión incluye diagramas concretos con indicadores y resultados relevantes.

5.4.5.7 *Measuring Employee Volunteering Programs: The Human Resource Model* (Medición de los programas de voluntariado de los empleados: El modelo de recursos humanos)

El modelo está basado en los recursos humanos por su convicción de que las empresas no están aprovechando bien sus programas de VC para medir y entender los beneficios asociados con el desarrollo de capacidades y habilidades.

El proceso propuesto por este modelo es:

1. Una aproximación estratégica.
2. Creación de un marco conceptual para el programa.
3. Identifica las métricas existentes.
4. Gaps (intervalos) de las métricas y modificación.
5. Diálogo con grupos de interés.

5.4.5.8 Impact Measurement Volunteering Sector New Zealand

(Medición del Impacto Voluntariado Sector Nueva Zelanda)

Documento de reflexión y análisis sobre las prácticas y metodología de medición de impacto en el Tercer Sector. El documento construye sobre la teoría de *inputs*, *outputs* y *outcomes*.

Incorpora dos puntos adicionales como arte de la cadena de impacto de las entidades sociales (vs. empresa- LBG): actividades e impactos.



En base a esta cadena de impacto, el documento identifica diferentes formas de medir –algunas prácticas más que otras– con un carácter muy académico. La mayor contribución de este documento de reflexión es la gran diferenciación y detallada explicación que proporciona sobre las diferencias entre medir outputs (salidas), *outcomes* (resultados) e impactos.

5.4.5.9 *Benefit-Cost Análisis (BCA)* . Análisis Costo/Beneficio (ACB)

Un análisis tradicional de coste y beneficio aplicado a acciones y programas de voluntariado.

Metodología que nace desde la perspectiva de economistas y gobiernos para apoyar su toma de decisiones. El objetivo del análisis es medir el beneficio neto a la sociedad incluyendo todos los impactos, medir el ratio de beneficios vs costes y el ratio de retorno a la sociedad.

La metodología se centra en la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Beneficios}}{\text{Costes}} = \frac{\text{Costes prevenidos}}{\text{Gastos económicos}}$$

Social Return on Investment (SROI). Retorno de la Inversión Social (RIS)

Es un método basado en principios que entienden el valor no-financiero relativo a los recursos invertidos. La metodología se basa en resultados o *outcomes* directos e indirectos derivados de las acciones, operaciones o políticas concretas.

Contiene cinco pasos:

1. Establecer el alcance, identificar a los *stakeholders* y trazar el formato de diálogo.
2. Crear mapa de *outcomes*.
3. Evidenciar los *outcomes* y su valoración, a través del diálogo con los grupos de interés e Identificación de indicadores concretos objetivos y subjetivos.
4. Establecer el impacto.
5. Calcular el SROI (o RIS, en español) en base a resultados positivos y negativos.

El resultado de la implantación y uso de esta metodología lleva un valor monetario simbólico del retorno de la inversión social.

Desde el punto de vista de la medición de objetivos sociales, el valor monetario en sí no dice mucho. Sin embargo,, el proceso que conduce a la obtención de un valor monetario es muy útil para determinar resultados directos e indirectos y convertirlos a posterior en impactos a través de una historia narrativa.

5.4.5.10 Employee Volunteering Standards (EVS).

Estándares del Voluntariado de los Empleados (EVE)

Es un estándar recientemente publicado en EEUU que ayuda a medir concretamente programas de voluntariado corporativo.

El EVS (o EVE) contiene tres pasos concretos a seguir:

1. Definir actividades, recursos y actores del programa.
2. Definir datos.
3. Definir la batería de indicadores.

Incorpora recomendaciones de distintos posibles indicadores tanto desde el punto de vista de la empresa como en base a las áreas de voluntariado.

Los estándares además, pretenden actuar como guía de implantación de sistemas de medición de impacto del VC para otras empresas- incluyendo ideas y sugerencias sobre cómo hacer seguimiento de este tipo de indicadores.

PARTE I
1. INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN



PARTE II
2. MARCO CONTEXTUAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
3. MARCO CONCEPTUAL DEL VOLUNTARIADO
4. DIMENSIONES ANALITICAS DEL VC
5. EVALUACION DEL IMPACTO DEL VC



PARTE III METODOLOGÍA DEL TRABAJO EMPÍRICO
6. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO DE CASO
7. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE LA TESIS DOCTORAL



PARTE IV
8. PRESENTACION Y ANALISIS DE ESTUDIO DE CASOS



PARTE V
9. CONCLUSIONES
10. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

6 LA METODOLOGÍA DEL ESTUDIO DE CASO

Este capítulo presenta los principales lineamientos del Diseño Metodológico aplicado para el desarrollo de la tesis.

6.1 Unidad de análisis

La unidad de análisis para este trabajo de investigación es Voluntariado Corporativo para el Desarrollo en América Latina.

6.2 Fuentes y disponibilidad de la información

Inicialmente se realizó una amplia revisión bibliográfica en busca de líneas, tendencias y el estado de la situación teórica del tema objeto de estudio. Esa exploración llevó al planteamiento de un marco conceptual amplio sobre la responsabilidad social empresarial y corporativa (RSE–RSC); posteriormente, sobre el voluntariado corporativo (VC) y el voluntariado corporativo para el desarrollo (VC-D) y por último una revisión a las teorías sobre medición y valoración de impactos del VC.

Las referencias teóricas se identificaron a partir de estudios bibliométricos, bibliografía sugerida; además, fue posible acceder a trabajos de investigación aplicada y publicaciones de revistas electrónicas de centros de investigación de estas temáticas con un alto nivel académico en España y Norteamérica.

La estrategia de investigación utilizada para desarrollar esta investigación es la metodología de estudio de casos. Si bien esta metodología no es la usual, a continuación se presentan las razones que justifican esta escogencia metodológica, así

como las características de los estudios de caso que garantizan la calidad y objetividad de la investigación y por ende que sus resultados se puedan medir mediante los criterios de validez y fiabilidad.

Otra fuente generadora de información para este escrito fue la aplicación de una encuesta que se aplicó a las empresas que cumplieron con unos criterios establecidos para lograr los objetivos de esta tesis doctoral.

6.3 Justificación de la elección de la metodología de estudio de casos

Los estudios de casos suelen tener bajo reconocimiento y no se consideran la mejor estrategia metodológica según algunos autores (Rouse & Daellenbach, 1999; Bower & Wiersema, 1999) para la realización de investigación científica, dado que suelen tener problemas de fiabilidad y validez. Según (Meeto y Temple, 2003) los métodos de investigación cualitativos y cuantitativos se relacionan con distintas metodologías, donde la primera se asume con proposiciones de orden interpretativo, mientras que las segundas proposiciones son de orden positivista. La tendencia dentro de la comunidad académica es la utilización de métodos cuantitativos para construir resultados empíricos.

Para entender las dinámicas de las organizaciones empresariales en el medio académico tienen una alta valoración los métodos de las ciencias naturales para comprender la realidad social (Burrell y Morgan; 1979; Lee, 1991, Bryman y Bell, 2003); Sin embargo, en las Ciencias Sociales se cuenta con métodos alternativos como los estudios de casos que tienen el alcance de poder describir, explicar y predecir y, por lo tanto, también contribuyen a generar nuevo conocimiento.

Para el logro de algunos aspectos de los objetivos de esta tesis, por ejemplo establecer cuáles son los desafíos asociados con la medición de impacto de Programas de

Voluntariado para el Desarrollo que permita mejorar su medición, esta metodología de estudio de casos posibilita trabajar en el cumplimiento de los objetivos planteados.

Esta metodología de estudio de casos ha permitido observar si los beneficios de la aplicación de los programas de VC-D se ven significativamente afectados por elementos únicos, históricos, idiosincráticos o de especificidad empresarial, así como determinar aquellos elementos que son permanentes o que no varían en el tiempo.

Esta investigación utiliza principalmente metodologías cualitativas, dado que la medición y evaluación del impacto de los programas de VC-D presenta factores intangibles con alta dificultad para medirlos y las encuestas pueden ser un instrumento que favorece la consecución de información con el detalle que se requiere. Son significativas las variables que hubo que medir para obtener una visión global de la gestión de las empresas que cuentan con estos programas.

Si bien la mayoría de las empresas publican una cantidad importante de su información, parte de ella se la reservan celosamente y mucha otra que no procesan y divulgan por falta de asignación de recursos. Estos elementos justificaron la necesidad de acudir a la metodología de estudio de casos.

Es fundamental tener claras las características de la información y la forma como fue obtenida la misma, para realizar la mejor elección de la metodología de investigación y por ende de los métodos a utilizar.

Es necesario establecer que la información que las empresas socializaron a través de redes y revistas (informes, estadísticas y bases de acceso general) no es la que presenta la información requerida para realizar la investigación y los resultados que se presentan en este documento.

Como se ha establecido, para esta investigación fue necesario obtener información para este tema -que es relativamente nuevo- y donde la metodología de estudio de casos permitió superar inconvenientes al utilizar múltiples fuentes de información. Una opción que tiene esta investigación, como se mencionó anteriormente, es la utilización de métodos cualitativos que posibilitan la consecución de la información requerida. Este método permite varias cosas: por un lado, registrar información relevante sobre las empresas y el desarrollo particular del VC-D sin que se difumine o pierda su complejidad y especificidad y, de otra parte, favorece el análisis del fenómeno objeto de estudio en su contexto natural utilizando las fuentes cualitativas y cuantitativas disponibles

6.4 Metodología del análisis de estudios de casos

Para el desarrollo de esta investigación se utilizó la metodología del análisis de casos, por lo cual a continuación se presentan los elementos de esta técnica de investigación.

Antecedentes de los estudios de casos

En investigación se han privilegiado los métodos cuantitativos derivados del desarrollo intelectual de las ciencias naturales frente a los métodos cualitativos. Pero es claro que el conocimiento de las realidades sociales no se abarca íntegramente con análisis cuantitativos, dado que buena parte de los fenómenos sociales no se puede cuantificar sino cualificar. Por tanto, un método alternativo y válido de investigación es el estudio de caso.

Dependiendo de la investigación (del problema a investigar y los objetivos formulados) se plantea el método más apropiado, esto es, se adopta la metodología que menos limitaciones genere en el proceso investigativo, de modo que posibilite verificar o rechazar una teoría o producir nuevo conocimiento. Pero también se debe

tomar en consideración el tipo de estudio proyectado y los recursos disponibles para el desarrollo de la investigación.

La diferencia fundamental entre la metodología cuantitativa y cualitativa no se encuentra en la utilización o no del uso de sistemas de información alfanuméricos. Las diferencias son de tipo epistemológico y técnico, que se evidencian en el tipo de intencionalidad y de realidad que con cada método investigativo se desea abordar.

Respecto a la intencionalidad, Quintana (2006, p. 48) sostiene que las investigaciones cuantitativas se concentran en la explicación y en la predicción de una realidad desde una perspectiva objetiva y en sus aspectos más universales, en tanto que en los métodos cualitativos se dirigen a la comprensión de una realidad considerada desde la perspectiva de los sujetos estudiados, es decir, el análisis se realiza desde una perspectiva subjetiva. Dados estos planteamientos parece evidente la desconfianza que se pueda generar en torno a la fiabilidad del nuevo conocimiento científico derivado por métodos cualitativos.

En torno a las razones del descrédito de los estudios de caso se presentan algunos puntos relevantes:

Stoeker (1991) plantea que en las ciencias empresariales la metodología del estudio de casos ha sido habitualmente utilizada desde las primeras décadas del siglo XX y muchas de las investigaciones académicas fueron financiadas por el sector empresarial debido al déficit de teorías respecto a la empresa.

El rechazo dentro de la comunidad académica al método de estudio de casos se debió a la creciente aceptación de los métodos de las ciencias naturales para comprender la fenómenos de las ciencias sociales; durante la tercera década del siglo XX se presentaron fuertes discusiones que giraron en torno a la validez y confiabilidad de las investigaciones realizadas con las metodologías cualitativas y cuantitativas, en

donde las primeras fueron ampliamente cuestionadas por los criterios de confiabilidad diseñados para verificar la fiabilidad de la investigación, según Stoeker (1991).

Con el paso de las décadas ambas metodologías se han venido fortaleciendo al superar sus deficiencias y enfrentar nuevos retos (al hacerlas más precisas y sofisticadas); Sin embargo,, algunos críticos de las metodologías de estudios de caso se mantienen en las críticas iniciales sin tener en cuenta los cambios realizados en esta metodología.

Una pregunta recurrente en las metodologías de estudios de casos es cómo integrar las múltiples perspectivas subjetivas de los diferentes agentes sociales que se refieren al fenómeno de estudio dentro de un proceso de investigación riguroso, así como también qué tan validas son las explicaciones dadas al fenómeno de estudio y que tanta fiabilidad tiene este estudio.

Dos problemas surgen para los investigadores que trabajan con estudios de casos según Stoeker (1991): Una de las primeras dificultades a las que se enfrenta la valoración de la fiabilidad de una investigación, se le asigna al tamaño de las muestras ya que en los estudios de casos, éstas siempre suelen ser pequeñas para considerarse estadísticamente significativas. Un segundo problema recae sobre la imposibilidad de generalizar los resultados de los estudios de caso, dada la inviabilidad de medir la validez externa.

Respecto a las explicaciones derivadas de los estudios de casos es complicado realizar su verificación como teorías, ya que no se ciñen al rigor del proceso establecido por la comunidad científica que plantea una serie de hipótesis basadas en una teoría, que luego se contrasta con la realidad para luego rechazar o aceptar esa teoría. El anterior esquema asegura una mayor brecha entre el investigador y el objeto de estudio, pero supone la preexistencia de una teoría general y si esta teoría no existe hay que construirla para lo cual se acude a la realidad.

En los estudios de casos se plantea la inexistencia de distancia entre el investigador y el objeto de estudio, con lo cual se hace evidente la desconfianza que se pueda generar en torno a la fiabilidad del nuevo conocimiento que se produce a partir del conocimiento del fenómeno de estudio que brindan los agentes sociales, ante la imposibilidad de utilizar categorías de una teoría que a la fecha no existe y por lo cual se realiza el estudio de casos.

Estudios de caso: del conflicto epistemológico al político

Según advierte Hamel (1993), los debates metodológicos iniciales se presentaron entre investigadores de las universidades de Chicago y Columbia desde la perspectiva epistemológica sobre los criterios de evaluación de la producción científica. Esta controversia pasó a lo político en la medida en que buscaba que los principios metodológicos propuestos por cada universidad fueran los dominantes en la comunidad académica.

Hamel (1993) indica que la Universidad de Columbia fue la ganadora de esta contienda política y de ahí la preeminencia de la metodología cuantitativa y el repudio de los métodos cualitativos (estudios de casos), lo cual se transparentó en el abandono de la consulta de las publicaciones de la universidad de Chicago llamadas *American Journal of Sociology* y la creación de la publicación de la *American Sociological Review*, dirigida por la universidad de Columbia.

La descalificación sufrida por la Universidad de Chicago llevó al abandono de las metodologías cuantitativas (estudio de casos) y la utilización cada vez mayor de las metodologías cuantitativas en los estudios sociológicos y adoptados también por los académicos de la Universidad de Chicago. Los estudios de casos quedaron relegados a la investigación básica o exploratoria que precedía la investigación soportada con estudios estadísticos.

Para los años cincuenta se planteó que la función de los estudios de caso es sugerir hipótesis para investigaciones sistemáticas y para rechazar proposiciones generales, según Platt (1993, p.28). Para la década siguiente, retornó la discusión metodológica, pero esta vez debatiendo los límites de los métodos cuantitativos y se renueva el interés por los métodos cualitativos (estudio de casos).

El resurgido interés por los estudios de casos en la década de los ochenta se conoce como “la segunda escuela de Chicago”, avalada por los trabajos de los profesores A. Strauss y B. Glaser que trabajaron “*grounded theory*” (teoría fundamentada). Esta teoría planteada por Strauss y Corbin (1990) la definen como “un conjunto de técnicas y procedimientos de análisis que capacitan al investigador para desarrollar teorías sustantivas que cumplan los criterios para hacer buena ciencia: significación, compatibilidad entre la teoría y la observación, generalidad, replicabilidad, precisión, rigor y verificación. Donde los procedimientos son diseñados para dar al proceso analítico precisión y rigor...”.

El libro de Yin (1984) *Case Study Research Design and Methodes* ha despertado nuevamente un fuerte interés en el método cualitativo y en los estudios de casos en particular. Este nuevo aire ha traído consigo nuevos trabajos sobre el tema, como los de: Yin (1984, 1989, 1993, 1994), Stoeker (1991), Platt (1993), Eisenhardt (1989, 1991), Hamel (1992,1993), entre otros.

Estudio de casos, debate metodológico actual: los criterios de valoración de la investigación científica.

Lo relevante respecto a la discusión metodológica en torno a los estudios de casos, es si se aporta o no al avance de la ciencia y si esta contribución es ratificada por la comunidad académica. Para ello se presenta una revisión en torno a las técnicas y procedimientos tenidos en cuenta para asegurar la replicabilidad y fiabilidad de los

resultados de una investigación desarrollada por la metodología del estudio de casos y sea asumida como científica porque ante la misma evidencia y siguiendo los mismo pasos llegará a las mismas conclusiones.

La confiabilidad de la investigación se basa en la probabilidad de reproducir el estudio y poder ser examinado y verificado por la comunidad científica. Recordar que ninguna teoría se considera como una verdad absoluta, sino que la teoría tiene valor mientras pueda seguir explicando una realidad o hasta que aparezca otra teoría que la explique mejor.

La teoría exige que se pueda contrastar empíricamente, que describa y explique un fenómeno y que pueda soportar la edificación de una estructura teórica en la medida en que se realizan nuevos hallazgos.

La confiabilidad y la validez como criterios de objetividad científica.

Toda teoría que aspire a ser catalogada como científica debe ser expuesta al cumplimiento del criterio de falsabilidad; esto significa que se debe probar la validez de la teoría al contrastarla con la realidad. Es necesario recordar que no existe una verificación absoluta de la ciencia, lo que quiere decir que no hay una única explicación para un fenómeno sino que pueden existir varias.

Las teorías son sometidas a través del tiempo a evaluaciones para establecer su validez. Estas pruebas permiten incrementar el entendimiento de la realidad al identificar vaguedades y/o confusiones en explicaciones de fenómenos que antes se consideraban concluyentes o también al evidenciar otras alternativas teóricas que pueden explicar mejor un fenómeno que la teoría dominante hasta el momento. La ciencia se fundamenta en la producción de nuevas y cada vez mejores explicaciones de los fenómenos.

La comunidad científica es quien determina si una investigación es científica o no teniendo en cuenta los criterios de confiabilidad³⁹ y de la validez⁴⁰ de sus argumentaciones. La confiabilidad y la validez son fundamentales en la asignación del carácter científico a una teoría. Sin embargo,, el criterio de validez puede ser suficiente en la medida en que este implica confiabilidad y no al contrario.

Al cambiar los objetos de estudio se hace necesario construir nuevas teorías explicativas de los fenómenos y si estas propuestas teóricas se realizan por metodologías cualitativas y no cuantitativas deben cumplir con los criterios de confiabilidad y validez pero debe tenerse en cuenta para su evaluación su naturaleza cualitativa y no cuantitativa.

Los Criterios de la Evaluación del Carácter Científico de la Investigación y el Espacio del Estudio de Casos

Para aproximarse al entendimiento de fenómenos de la realidad, tanto los métodos cualitativos como los cuantitativos bien aplicados generan la posibilidad de aportar al desarrollo de la ciencia; en ambas metodologías se tiene en cuenta los criterios de confiabilidad y de validez.

La escogencia de un método u otro se da sobre la base del acceso y disponibilidad de información, existencia de teorías al respecto del fenómeno o, de la disponibilidad de recursos, entre otros.

³⁹ La confiabilidad hace referencia a un procedimiento de medición que produce los mismos resultados como y donde sea que se realice.

⁴⁰ La validez se refiere a la dimensión en la que se consigue la respuesta correcta a la prueba.

Para algunos estudiosos de los temas metodológicos, las metodologías cuantitativas⁴¹ han sido sobrestimadas en lo atinente a la generación de teorías, debido al valor asignado al criterio de confiabilidad. Una posición más imparcial permite valorar otras alternativas como las metodologías cualitativas y los estudios de casos.

La aplicación de la metodología de estudio de caso de manera apropiada, lleva implícita la aplicación de los criterios de confiabilidad y validez que determinan el carácter científico de una investigación, esto ha llevado a catapultar y recuperar nuevamente su lugar como una metodología científica con toda vigencia como lo plantea Hamel (1992,1993) y Stoeker (1991).

Ante objetos de estudio complejos y confusos la metodología de estudio de casos permite realizar estudios profundos donde se halla la causalidad de los fenómenos (históricos, idiosincrasia) analizados y esto favorece la producción de teorías y no solamente el hallar las relaciones mutuas entre variables, que sí permite realizar los análisis estadísticos y econométricos.

El uso de muestras grandes para estudios estadísticos es importante cuando lo que busca la investigación es determinar regularidades en el comportamiento y características y propiedades de una población de manera que se pueda describir el objeto de estudio.

Stoeker, 1991 plantea que las metodologías cuantitativas no son las adecuadas para realizar análisis de tipo causal ya que esta se basa en la asociación estadística de atributos formales y no en relaciones de causalidad. Estos análisis se concentran en procesos de clasificación a través de atributos similares sin que necesariamente haya conexiones y se sostengan las interrelaciones.

⁴¹ Estos métodos son confiables en la medida en que sean semejantes las muestras y herramientas utilizadas y se llegue a resultados semejantes.

La investigación cualitativa promueve el análisis de fenómenos que se fundamentan en interrelaciones observables entre personas y las variables consideradas dentro un ambiente determinado.

En los estudios de casos, la confirmación de la veracidad de una teoría explicativa de un fenómeno objeto de investigación se da mediante un proceso de triangulación, entendido éste como la confirmación de una información obtenida a través de otras fuentes; adicionalmente, la triangulación permite identificar diversas formas como se puede estar presentando un fenómeno, ampliar el conocimiento sobre el mismo y ahondar en su comprensión.

Los instrumentos (encuestas) aplicados a las muestras de los estudios cuantitativos no pueden controlar las desviaciones interpretativas de los fenómenos en la medida en que cada uno de ellos tiene diferentes valoraciones para los diferentes encuestados.

Se debe tener en cuenta que ambas estrategias metodológicas, la cuantitativa y la cualitativa, si bien tienen ventajas que están de acuerdo con el problema a resolver en la investigación, se diferencian en los criterios de evaluación a cumplir para determinar el carácter científico de una investigación, esto implica que no es adecuado aplicar los criterios de evaluación de las metodologías cuantitativas a las cualitativas.

Si bien en las estrategias metodológicas cualitativas el criterio de validez es de carácter lógico, en las cuantitativas el criterio es estadístico. Dado lo anterior, es claro que la validez de los estudios de casos está dada por la capacidad de producir explicaciones objetivas. Lo anteriormente planteado no exime de la crítica realizada a los estudios de casos en lo referente a que se realizan con una base pequeña para la realización de generalizaciones científicas.

Los desarrollos teóricos se generan a partir de una serie de experiencias que reproducen un mismo fenómeno bajo diversas condiciones. Esto ocurre también en las investigaciones de los estudios de casos donde cada uno de los casos estudiados funciona como una *proxy* de un experimento y esto permite registrar las variaciones que generan los cambios en las condiciones en que se produce el fenómeno observado. Este tipo de investigación tiene como objetivo ampliar y generalizar teorías.

Los estudios de caso utilizan un método de generalización analítica, donde los resultados obtenidos en cada caso son utilizados como referencia para confrontar los resultados de los demás. La reiteración de resultados en los estudios de casos consolida la base empírica en la medida en que es posible reproducir la experiencia.

Entonces, la consideración de una investigación como científica estará subordinada a la adecuada escogencia y utilización de la metodología que se ajuste al problema y objetivos de investigación, de manera que cumpla con los correspondientes criterios de confiabilidad y validez. Entonces la metodología que se aplica para los estudios de caso contiene mecanismos que garantizan el cumplimiento de dichos criterios.

En la sección siguiente se presentan los protocolos y formatos vigentes para la aplicación de estudios de casos.

Protocolos contemporáneos para el desarrollo de los estudios de casos.

La investigación planteada en este escrito busca realizar una contrastación de las hipótesis planteadas con la realidad acerca del impacto de los programas de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo (VC-D) realizados en América Latina, esto tomado del riguroso y extenso marco de referencia planteado en el primer capítulo de este escrito.

En este ítem se presentan las características que determinan los estudios de caso contemporáneos y se evidencian los criterios utilizados en este método que avalan la confiabilidad y validez, con el fin de que pueda realizarse una evaluación de la investigación siguiendo dichas pautas.

Los estudios de casos que aplican métodos contemporáneos se diferencian de los métodos clásicos ampliamente criticados, en la medida en que los primeros han rebasado las críticas entre otros con la incorporación de controles rigurosos de la evidencia recogida, en lo relacionado con los protocolos utilizados para el desarrollo del trabajo de campo, así como en la recolección, registro y tratamiento de la evidencia.

Para garantizar la evaluación externa de la investigación, así como la reproducción de la investigación por parte de otros investigadores interesados en el tema, este método da especial atención al control de la evidencia.

El método contemporáneo de los estudios de casos establece una serie de pruebas que reduzcan los niveles de subjetividad en el proceso investigativo y se estimula el uso de múltiples fuentes y la triangulación de la evidencia de manera que se confirme la validez de la información.

Para comprender los procesos que han conducido a un fenómeno que está en estudio y que se realiza a partir de información de diversas fuentes no necesariamente convergentes, se logra a través de la metodología del estudio de casos. Esto es importante sobre todo en los escenarios en que no se cuenta con el aporte y colaboración de quienes fungen como fuentes de información, independientemente de la(s) razón(es) por la que sucede esto.

Si bien los estudios de casos utilizan esencialmente el método de investigación inductivo, con los métodos contemporáneos se aplica el modelo hipotético deductivo que permite la inclusión de pruebas para garantizar la confiabilidad y validez de los

resultados obtenidos con su uso. Esta metodología permite utilizar diversos formatos, que van a depender de los objetivos específicos que se busquen en la investigación.

Características de los Estudios de casos Contemporáneos

En este ítem se desarrolla la estructura de estudios de casos propuesta por Yin (1989), y se ha escogido éste por la aceptación dentro de la comunidad académica.

Se define el caso de estudio como “una forma de investigación empírica que indaga en fenómenos contemporáneos dentro de su contexto real, donde las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son evidentes y en el cual son usadas múltiples fuentes de evidencia (...). Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos”. (Yin, 1994, p.13).

En los estudios de caso las principales fuentes de evidencia utilizados observación directa, entrevistas sistemáticas, documentos, archivos, encuestas, entre otros.

Existen tres tipos de estudios de casos:

Exploratorios: procuran un primer acercamiento de las teorías, métodos e ideas del investigador a la realidad objeto de estudio);

Descriptivos: si se pretende identificar los elementos clave o variables que inciden en un fenómeno) y

Explicativos: si se busca descubrir los vínculos entre las variables y el fenómeno a la vez que dotar a las relaciones observadas de suficiente racionalidad teórica busca conseguir acercamientos entre las teorías presentadas en el marco teórico y la realidad del objeto de estudio.

Los diferentes tipos de estudios de casos facilitan diversos usos: por un lado, permiten presentar nuevas interpretaciones de los fenómenos objetos de estudio y también es oportuno en el uso de la contrastación empírica de hipótesis deducidas de teorías vigentes.

Yin (1989, p. 23) plantea que el empleo de los estudios de casos tiene múltiples ventajas cuando se aplica en temas contemporáneos, dado que según este autor la investigación empírica tiene las siguientes características:

El tipo de cuestión a investigar: si las preguntas a resolver en una investigación son “cómo” y “por qué”.

Si las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes El énfasis está sobre fenómenos actuales en su entorno real y no sobre fenómenos históricos.

Se utilizan múltiples fuentes de datos.

Pueden estudiarse múltiples casos tanto como un único caso.

Los criterios que se deben consideran para elegir una estrategia de investigación son:

Tabla 16: Criterios para elegir una metodología de investigación

Estrategia	Forma de la Cuestión	Requiere Control sobre Eventos de	Énfasis en Eventos
-------------------	-----------------------------	--	---------------------------

	a Investigar	comportamiento	Contemporáneos
Experimento	Cómo?, Por qué?	Sí	Sí
Encuesta	Quién? Qué? Dónde?, Cuánto? Qué tan frecuente?	No	Sí
Análisis de Archivos	Quién? Qué? Dónde? Cuánto? Qué tan frecuente?	No	Sí/No
Historia	Cómo? Por qué?	No	No
Estudios de Casos	Cómo? Por qué?	No	Sí

Fuente Yin (1989)

Este método es apropiado para abordar las siguientes cuestiones:

Explicar las relaciones causales que son complejas para las estrategias de investigación como encuesta o experimento.

Especificar el contexto en el cual ha ocurrido un fenómeno o una intervención.

Evaluar los resultados de una intervención.

Indagar sobre escenarios en los cuales la intervención evaluada no tiene un resultado concluyente.

Considerando que el estudio de casos es una de varias estrategias para realizar una investigación científica, la conveniencia de emplear este tipo de estudio va a depender de la cuestión a investigar. Dado lo anterior, Yin (1989) resalta la importancia de la definición inicial de la cuestión a investigar ya que de esto depende la escogencia apropiada de la estrategia de investigación.

El planteamiento anterior lleva implícito en el proceso de definición de la cuestión a investigar, la utilización de criterios deductivos para ello, por lo cual la definición de la cuestión a investigar se define antes de realizar el trabajo de campo y después de definir el marco teórico conceptual relacionado con el objeto de estudio. Entre tanto, en los estudios de casos tradicionales las cuestiones a investigar se definían en el proceso de investigación como resultado de la evidencia recogida en el trabajo campo.

La revisión de literatura destinada a determinar el marco de referencia para los estudios cualitativos y en especial para los estudios de casos suelen ser de mayor amplitud dado que puede tener diversas funciones dependiendo del estudio de casos que se presente, mientras que en las investigaciones cuantitativas el marco referencial sirve para inferir las hipótesis para la contrastación empírica que tiene como fin validar o ampliar una teoría.

Si una investigación tiene como objetivo validar una hipótesis, la revisión de literatura tiene el mismo fin tanto para una investigación cuantitativa como cualitativa. Pero si en los estudios de casos tiene como objetivo buscar nuevas explicaciones para un fenómeno, entonces la revisión de literatura puede mostrar la existencia de un vacío teórico del cual no es posible deducir una hipótesis. Así las cosas, la revisión de literatura en este caso, puede proporcionar transitoriamente un marco conceptual que es modificable a través del avance de la investigación.

La determinación previa de los conceptos a utilizar en el diseño de la investigación permite detectar aspectos del fenómeno objeto de estudio que de otra manera podrían pasar inadvertidos. Estos conceptos de orden general pueden facilitar también definir la cuestión a investigar.

Establecida la cuestión a investigar se determina el diseño apropiado para la investigación; este último es la consecuencia lógica que acopla los datos a recoger con la cuestión a investigar. Según Yin (1989) es un plan de acción a realizar.

Yin (1989, p.28) presenta **cuatro modelos de estudios de casos** que son consecuencia de la combinación de dos características: inicialmente se realiza una diferenciación dependiendo de si se realiza un estudio que analiza un único caso o más de uno. La segunda característica hace referencia a unidades de análisis (simples o complejas). Ver Tabla 17.

- El caso único con unidad de análisis simple.
- El caso único con unidad análisis múltiples con una o más subunidades.
- Los casos múltiples con unidad principal de análisis.
- Los casos múltiples con unidad principal y una o más subunidades dentro de la principal.

El estudio de **caso simple** es un diseño pertinente en las siguientes circunstancias.

El estudio de caso simple se justifica cuando se trata de un caso crítico que busca probar una teoría bien formulada.

Cuando el caso simple puede aportar de manera relevante al conocimiento y esto puede ser a través de un caso singular, extremo o cuando el caso revela un fenómeno en particular previamente inaccesible a la investigación científica.

El estudio de caso simple como estudio exploratorio o caso piloto cuando lo que se busca es realizar futuras investigaciones.

La dificultad que puede presentar el diseño de un estudio de caso simple, es que no se puedan fragmentar las unidades de análisis, sino que solo se puedan realizar estudios de carácter general.

Yin (1989) plantea que un estudio de caso único con unidad de análisis múltiples implica que cada uno de los aspectos relevantes del caso se valore de manera específica aunque esto puede desdibujar el análisis de la cuestión a investigar.

La escogencia de un estudio con un **diseño de casos múltiples** implica que cada caso individual conlleva un estudio completo con la utilización de los instrumentos que sean idóneos para la obtención de evidencia que permita determinar las relaciones causales del fenómeno que se estudia.

El diseño de casos múltiples se realiza con el fin de comprobar resultados, se busca encontrar un fenómeno en varios casos, de manera que se pueda determinar las relaciones causales existentes del fenómeno y descartar las relaciones menos robustas; los resultados semejantes de los análisis de diversos casos posibilita la validación lógica de una teoría.

El estudio de casos múltiples implica la realización de una selección de casos escrupulosa y metodológicamente de manera que se pueda reproducir literal⁴² y teóricamente⁴³ cada uno de los casos y se verifiquen los resultados y se pueda establecer si estos son similares o contradictorios y de esto se pueda ampliar una teoría o simplemente reproducir una experiencia anterior.

Una debilidad en los estudios de casos múltiples es que puede demandar extensos recursos monetarios, de tiempo y de recurso humano cualificado.

Calidad del estudio independiente del formato

La calidad de un estudio caso con la metodología contemporánea se mide por la credibilidad y el rigor del mismo. Pese a que las teorías y trabajos investigativos suelen ser evaluados desde diversas perspectivas, lo importante es certificar la validez de los hallazgos.

La validez se evalúa a través de cada una de las etapas del estudio, esto quiere decir que es tan relevante el diseño del caso como el trabajo de campo, así como la preparación y análisis del informe y la presentación y socialización de los resultados.

⁴² Plantea las condiciones que permitirían materializar cierto fenómeno.

⁴³ Muestra bajo qué condiciones podría no materializarse

La calidad de los estudios de casos independiente de su formato se optimiza al considerar los siguientes cuatro aspectos: validez de la construcción conceptual, validez interna, validez externa, y fiabilidad o confiabilidad.

Validez de la construcción conceptual

Establece la necesidad de operativizar las métricas que se utilizarán durante el estudio para poder inferir a partir de estas, las construcciones conceptuales que les dieron origen.

Yin (1994) propone varias tácticas para incrementar la validez de las construcciones conceptuales. Durante la recolección de datos se propone que se utilicen múltiples fuentes de evidencia, así, como tener clara una cadena de evidencia. Adicionalmente, que mientras se preparan informes, solicitar a informantes claves la revisión de estos borradores de trabajo.

Validez interna

Hace referencia a relaciones causales en un estudio explicativo y se relaciona con la verdad de las inferencias que se realizan para determinar las causas de los fenómenos. Lo importante en este aspecto es mostrar que lo que ocurrió con tales variables efectivamente causó lo que ocurrió en tales otras.

Validez externa

Establece el dominio al cual pueden generalizarse los resultados del estudio que puede conllevar a la ampliación de una teoría.

Fiabilidad o confiabilidad

Muestra que las operaciones de un estudio pueden repetirse con los mismos resultados. Se relaciona con la calidad de la medición. La fiabilidad de un estudio se presenta mientras mayor sea la consistencia de sus mediciones, esto implica la posibilidad de obtener los mismos resultados si se realizara el mismo estudio.

La integración de los aspectos arriba presentados en el diseño de los estudios de casos, es parte de la solución a las críticas y límites planteados a los estudios de caso clásicos. Los estudios de casos contemporáneos permiten la utilización de la literatura existente sobre el fenómeno que se estudia y la adopción de un modelo hipotético deductivo de desarrollo de la ciencia. La revisión de literatura facilita la deducción de hipótesis para luego realizar la contrastación empírica y someterla a falsación.

En el modelo de Yin (1989) es importante tener en cuenta los siguientes cinco **componentes del diseño de la investigación** que son criterios de calidad de cualquier investigación:

1. Una pregunta de estudio,
2. Sus proposiciones, si hubieran,
3. Su(s) unidad(es) de análisis,
4. La lógica que une los datos a las proposiciones, y
5. El criterio para interpretar los resultados.

La pregunta o cuestión del estudio

En los estudios de caso la tarea inicial es plantear las preguntas del estudio y las más probablemente apropiadas deben cuestionar el "cómo" y "por qué".

Las proposiciones de estudio, si las hubiera: cada proposición⁴⁴ o hipótesis⁴⁵ implica direccionar la atención a algo que debe ser observado dentro del campo de acción del estudio.

A través del examen de las proposiciones se evidencia la relevancia del estudio. Solo los trabajos exploratorios carecen de hipótesis.

La unidad de análisis de la pregunta fundamental de investigación se deriva la unidad de análisis y de esta se determina el tipo de caso a trabajar (Yin, 1989, 1994). Esta unidad de análisis es fundamental porque acota los límites del estudio.

Cuando existen estudios previos, estos permiten establecer criterios en la elección con el fin de poder comparar resultados (Yin, 1989).

(Villareal y Landetta, 2010) plantean que luego de definir la unidad de análisis, lo relevante que sigue es la selección de los casos a estudiar; esta selección se basa en un muestreo teórico y no estadístico, que busca escoger aquellos casos que ofrezcan una mayor oportunidad de aprendizaje (Stake, 1994) y que permitan la generalización analítica de los resultados (Ragin y Becker, 1992; Easton, 1994; Yin, 1994).

La lógica que une los datos a las proposiciones: en este componente del diseño de la investigación, se establecen los criterios de evaluación de las hipótesis. Es decir, se presenta la forma en que cada una de las hipótesis se relaciona con la pregunta o un grupo de preguntas que deben ser respondidas a través del desarrollo de la investigación; adicionalmente, se establece bajo qué condiciones las hipótesis son rechazadas o aceptadas.

⁴⁴ Construidas en un estudio de caso.

⁴⁵ Formuladas en estudios cuantitativos.

El criterio para interpretar los resultados: Con el significativo acopio de información realizado que debe ser coherente con las necesidades planteadas en la investigación, es decir con las preguntas y las hipótesis que han de ser resueltas con el desarrollo de la investigación.

El tratamiento de los datos y el análisis de los resultados deben garantizar la calidad de la investigación por lo cual se deben tener en cuenta los siguientes criterios: Validez de la construcción conceptual, validez interna, validez externa y Fiabilidad o confiabilidad establecidos ya en este capítulo.

La presentación de los componentes del diseño de investigación presupone plantear un marco teórico previo respecto al fenómeno de estudio, esta actividad realizada antes del acopio de información es esencial para la aplicación de la metodología de estudios de casos y también es fundamental en el alcance que puedan tener los resultados de la investigación, esto es la generalización de los resultados.

Por medio de varias pruebas que se realizan a través del desarrollo de este estudio se evalúan los criterios de calidad. Dado que para la contrastación empírica se relacionan la hipótesis con la evidencia recolectada, el paso a seguir es aplicar las pruebas para determinar la valoración de los criterios. Estos elementos deben incluirse en el diseño de investigación.

Protocolo de los estudio de casos que se seguirá en esta tesis

La falta de confiabilidad ha sido una de las críticas más fuertes planteadas en los estudios de casos clásicos. Para superar esta deficiencia de la metodología se han planteado mecanismos que han permitido superar las críticas. Los **protocolos explícitos**, aceptados hoy por la comunidad científica, son instrumentos específicos planteados de acuerdo a los requerimientos de cada investigación, superando así las

deficiencias ya mencionadas constituyéndose así en una de las características diferenciadoras en los estudios de casos contemporáneos.

El protocolo del estudio de casos, es un instrumento que abarca tanto procedimientos y reglas generales a ser seguidos al utilizar el estudio de casos (Yin ,1994).Por consiguiente es categórico en los estudios de casos múltiples y aconsejable en los casos singulares.

Los protocolos deben ser dinámicos, permitiendo que se realicen las transformaciones que requiera el estudio de casos, conforme se va desarrollando el mismo (Weerd-Nederhof, 2001).

Los protocolos de los estudios de casos es la carta de navegación del investigador; esta contiene las siguientes secciones:

Una síntesis del proyecto.(el planteamiento del problema, los objetivos del proyecto, las hipótesis trabajadas y los resultados del estudio)

Preguntas a ser realizadas.

Procedimientos a realizar

.

Guía del estudio de casos

Siguiendo a Yin (1994) con esta guía de navegación para el desarrollo de este proyecto es necesario realizar un estudio de caso piloto, que permita afinar tanto el instrumento utilizado para la obtención de datos, así como también lo referente a contenido del mismo, así como la armonización de los detalles de los procedimientos a seguir.

Una vez realizada la prueba piloto, sus resultados se confrontan con la literatura más reciente, por consiguiente, se realicen los ajustes a que haya lugar por tanto este último diseño de estudio facilite los resultados teóricos y empíricos más robustos.

Proceso de recolección de Evidencia

En esta etapa se busca recoger la mayor cantidad de información y de evidencia que permita a confirmar las proposiciones propuestas en el este estudio, a través de la confrontación de diversas fuentes de evidencia.

Existen tres principios básicos a tener en cuenta en la recopilación de datos:

Uso de múltiples fuentes: como se ha venido estableciendo, los estudios de casos presuponen el uso de múltiples fuentes de evidencia para la investigación que se está realizando. Dado lo anterior, uno de los rasgos más característicos que debe exhibir el estudio de casos en aras de la fiabilidad y validez del estudio, es el de basarse en múltiples fuentes de evidencia (Rialp, 1998).

La información utilizada para la realización de los estudios de casos, se caracteriza por el uso de múltiples fuentes (observación directa, evidencia documental, entrevistas individuales, grupos focales o talleres investigativos, entre otros), que a través de un proceso de triangulación se convierten en una alternativa para fortalecer los estudios cualitativos.

La triangulación debe permitir verificar si los datos conseguidos a través de diversas fuentes concuerdan entre sí, de manera que se garantice la validez interna. Lo anterior implica que el investigador cuente con amplias destrezas en el manejo de técnicas de obtención y tratamiento de información.

La triangulación facilita sumar fortalezas de los métodos usados, pero a lo anterior es necesario agregársele un hábil manejo de técnicas de obtención de información por parte del investigador.

Shaw (1999) plantea que con la aplicación modelos cualitativos los investigadores asumen un mayor compromiso en la recolección de información con un fuerte empeño en el trabajo de campo, lo cual facilita el entendimiento del fenómeno por parte del investigador.

Se identifican cuatro tipos de triangulación según Denzin (como se cita en Villareal y Landeta, 2010, p .42).

“**Triangulación de fuentes de datos**, cuando el investigador corroborara la veracidad de la evidencia obtenida en una fuente a través del uso de otras fuentes; **triangulación de investigadores**, cuando diferentes investigadores examinan el mismo fenómeno; **triangulación teórica**, cuando utilizando diferentes perspectivas y enfoques teóricos se obtienen los mismos resultados; y **triangulación metodológica**, cuando se utilizan distintas metodologías que corroboran los resultados obtenidos, incrementando la confianza de su interpretación”.

Establecer una base de datos de Estudios de Casos:

Consiste en inventariar y organizar toda la evidencia recolectada, de manera que permita ser consultada durante todo el periodo en que se realice la investigación.

Mantener la cadena de Evidencia:

Reconstruir los casos investigados de manera confiable dependerá de seguir o no la secuencia establecida entre evidencia. Lo anterior permitirá repetir el contexto en el que se obtuvo la misma, los criterios y técnicas utilizadas para usar la evidencia correspondiente.

La recolección de información empírica debe facilitar la posibilidad de esbozar el trazo de la evidencia entre los planteamientos iniciales y las conclusiones finales de la investigación.

Análisis de la evidencia en los estudios de casos

El paso siguiente a la recolección de información es la sistematización y análisis de la misma, relacionándola con las hipótesis y las preguntas planteadas en la investigación.

La parte más compleja y menos trabajada en las investigaciones es el análisis de la evidencia, núcleo de los estudios de casos.

El análisis de información consiste en examinar, sistematizar, tabular y recombinar dicha información, para compararla con las hipótesis inicialmente planteadas. Recordar que todo proyecto debe comenzar con una estrategia analítica, estableciendo las prioridades del qué y el porqué del análisis (Yin, 1989; Rialp, 1998).

El propósito es presentar una guía de cómo tratar la evidencia para plantear conclusiones y revisar interpretaciones alternativas. Con la estrategia se busca que el investigador elija entre diversas técnicas la más conveniente y pueda realizar adecuadamente el análisis de información.

Yin, 1989; Rialp, 1998 (como se cita en Villareal y Landeta, 2010, p .43) han planteado como estrategia para aplicar en los estudios de casos explicativos, que se inicie con los análisis individuales de cada caso y superado este punto, se aplique una estrategia general de análisis que permita cotejar las proposiciones teóricas presentadas en la investigación con la evidencia empírica de manera que se acepten, se rechacen o se reformulen. Para el análisis (Yin, 1998) presenta las siguientes modalidades específicas:

Establecer patrón de comportamientos comunes: para lo cual se realiza un procedimiento analítico que se fundamenta en un proceso de cotejo de un patrón obtenido en la empírea con otro preestablecido. Puede no encontrarse comparaciones exactas, por lo cual es fundamental la interpretación que realice el investigador (Rialp, 1998).

Construcción de explicación. Hace referencia al planteamiento del análisis en razón de la información recolectada (Yin, 1982). Cuando se realizan los análisis del o de los casos, se busca establecer si los datos acopiados coinciden en una secuencia lógica de acontecimientos que pudieran explicar los resultados del caso. En un estudio de casos múltiples se presenta un proceso reiterativo que implica un análisis cruzado de los casos disponibles, siendo ineludible hacer una referencia permanente al propósito inicial y el tamizaje correspondiente de las explicaciones.

Análisis de serie temporal. Es un procedimiento equivalente al realizado en experimentos o cuasi-experimentos. Implica tener acceso a sistemas de información con unas series largas de datos para cada una de las variables utilizadas, éstos se pueden examinar a través del uso de test estadísticos. Además, acordar patrones temporales alternativos o rivales, junto con la correspondiente prueba empírica, fortalecería el análisis realizado.

Desarrollo de modelos lógicos. Básicamente consiste en utilizar los procedimientos (a) y (c) citados anteriormente, de manera que se especifique un modelo donde se establezca un patrón o un eslabonamiento de acontecimientos en el tiempo (serie temporal) que precise las relaciones causales existentes entre las variables. La recolección de datos se facilitaría con el establecimiento de medidas que operativicen esta cadena de eventos. Posteriormente, se cotejan los resultados con el modelo inicialmente presentado revisando la coincidencia de patrones, para comprobar o no la viabilidad de la conceptualización.

Con los elementos ya planteados, en el capítulo siguiente se aplicará el diseño de la investigación en un estudio de caso piloto y se afinará el diseño metodológico de esta investigación.

PARTE I
1. INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN



PARTE II
2. MARCO CONTEXTUAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
3. MARCO CONCEPTUAL DEL VOLUNTARIADO
4. DIMENSIONES ANALITICAS DEL VC
5. EVALUACION DEL IMPACTO DEL VC



PARTE III METODOLOGÍA DEL TRABAJO EMPÍRICO
6. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO DE CASO
7. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE LA TESIS DOCTORAL



PARTE IV
8. PRESENTACION Y ANALISIS DE ESTUDIO DE CASOS



PARTE V
9. CONCLUSIONES
10. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

7. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE LA TESIS DOCTORAL

7.1 Aproximación al fenómeno a Estudiar.

En cualquier trabajo investigativo la etapa inicial consiste en identificar la naturaleza del fenómeno objeto de estudio, los límites del mismo, así como las preguntas a resolver con la investigación. A partir de lo anterior se estableció la metodología para realizar esta investigación.

En esta investigación, el fenómeno que se estudia es el Voluntariado Corporativo para el Desarrollo (VC-D) en América Latina, donde se analiza la incidencia de los recursos asignados por el voluntariado corporativo para el desarrollo, las metodologías de evaluación, medición de impacto, así como los desafíos asociados a este.

La delimitación del fenómeno a estudiar en esta investigación se realizó en la presentación e introducción de este escrito.

7.2 Hipótesis

Cada una de las hipótesis presentadas debe ser sometida a una contrastación empírica para su verificación, dado que es uno de los criterios de objetividad científica en los estudios de casos contemporáneos.

Cada proposición debe superar la confrontación empírica, de no hacerlo se establece que la explicación es falsa, a esto se le denomina la aplicación del criterio de falsación. Una de las características de la hipótesis es que debe ser proyectada para comprobar la aceptabilidad de la explicación teórica en la realidad.

En las investigaciones cualitativas las hipótesis pueden tener dos funciones dentro de la investigación: una la de confrontación empírica con la realidad y la segunda donde la proposición se direcciona hacia una característica o evidencia necesaria del objeto de estudio a investigar que aún tiene vacíos o debilidades teóricas que son importante dentro de la investigación. Estas dos funciones de las hipótesis contribuyen en el desarrollo de la teoría.

Las hipótesis aquí planteadas responden a ambas funciones. Estas buscan realizar comprobación empírica en aspectos referentes a la medición del impacto de los programas de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo (VC-D) realizados en América Latina en la última década que se han planteado en el marco teórico.

Adicionalmente, otras hipótesis señalan otras aristas como lo planteado en las hipótesis 4, 6 y 7 de esa teoría que muestra la necesidad de examinar y profundizar en el tema.

El aporte de este trabajo de investigación realizada con una metodología de estudio de casos radica en su posibilidad de replantear o formular nuevos elementos en la comprensión de la evaluación del impacto total cuando se aplica un programa de VC-D.

En esta sección se enlazan los datos con las hipótesis; es el ítem donde se establecen los criterios de evaluación de las hipótesis. Se presenta como cada una de las hipótesis y se relacionan con cada una de las preguntas y que han de ser respondidas por la evidencia obtenida a través del estudio. Adicionalmente se aplica el criterio de falsación.

En este capítulo se expondrán los criterios tenidos en cuenta en la construcción del protocolo de estudio y los cambios que fueron necesarios a partir del análisis del estudio piloto para validar la efectividad del instrumento diseñado. Este protocolo facilita el establecimiento de si es o no válido el estudio.

7.3 Unidades de análisis y los estudios de casos

Las hipótesis y las unidades de análisis que se incluyen en cada estudio de casos, junto con otros elementos son fundamentales en la definición de las características del protocolo con el cual se desarrolló la investigación; así como la determinación de las características y número de los estudios de casos que se trabajaron en el desarrollo de la investigación.

Para el diseño de un estudio de casos como se presentó arriba (ítem 7.2) se cuenta con cuatro formatos; en la investigación se puede trabajar un solo formato o varios de ellos. Respecto a las unidades de análisis puede ser única o múltiple de acuerdo a si se realizan consideraciones holísticas, integrales sobre un caso o pueden realizar revisiones de múltiples casos y distintas unidades de análisis en cada caso.

Tabla 17: Modelos de Diseños para estudios de Caso

	Diseño de caso Único	Diseño de casos múltiples
Unidad de análisis simple	Tipo 1	Tipo 3
Unidad de análisis múltiple	Tipo 2	Tipo 4

Fuente Yin, 1989.

De acuerdo a los modelos de diseño para los estudios de casos, en esta investigación se trabajó con varios casos y distintas unidades de análisis en cada caso.

Los estudios de casos múltiples permiten valorar los cambios e innovaciones entre los casos, asignados a las especificidades de las empresas que se estudian. ...además permite considerar diferencias empresariales ubicadas por zona geográfica, por tamaño de la empresa, por sector económico.

Con los estudios de casos múltiples se amplía la base de evidencia de las explicaciones que permite contribuir a darle validez y confiabilidad a la investigación.

De igual forma se aplican distintas unidades de análisis al interior de cada caso. Esto quiere decir que se estudian unas variables de una empresa y se excluyen otras aristas.

Las unidades de análisis utilizadas en esta investigación es Voluntariado Corporativo para el Desarrollo. Se detalla más adelante en el protocolo trabajado para esta investigación. Ha de subrayarse que se ha tenido en cuenta estudios previos en la determinación de las unidades de análisis, con el fin de poder cotejar resultados.

7.4 Criterio para Interpretación de los datos.

Al llegar a este punto es necesario recordar que se ha realizado un acopio importante de información que va en coherencia con las preguntas que se han de responder en el desarrollo de este texto. Para garantizar la calidad de esta investigación se deben tener en cuenta los siguientes criterios:

Validez de la construcción conceptual

Validez interna

Validez externa

Fiabilidad o confiabilidad

Por medio de varias pruebas que se realizan a través del desarrollo de este estudio se evalúan los criterios de calidad. Dado que para la contrastación empírica se relacionan la hipótesis con la evidencia recolectada, el paso a seguir es aplicar las pruebas para determinar la valorar los criterios. Estos elementos deben incluirse en el diseño de investigación.

Algunas de las pruebas que Yin (1989) propuso para evaluar la calidad de los estudios de casos en cada etapa de la investigación son:

Tabla 18: Matriz para Evaluar la Calidad de los Estudios de Casos

PRUEBA	TACTICA DE ESTUDIO DE CASO	FASE DE LA INVESTIGACION EN QUE SE APLICA
Validez de la construcción conceptual Establece las variables que deben ser estudiadas y las medidas operacionales correctas para los conceptos que se eligieron para ser estudiados.	Uso de fuentes múltiples de evidencia (triangulación).	Obtención de datos.
	Establecer cadena de evidencia ⁴⁶ .	Obtención de datos .
	Revisar de informes preliminares de estudio de casos por informantes claves	Composición
Validez interna Establece las relaciones causales bajo ciertas condiciones y sus variaciones ante otras condiciones para distinguir relaciones espurias (falsas)	Establecimiento de patrones de comportamiento.	Análisis de datos
	Construcción de la explicación del fenómeno.	Análisis de datos
	Realización del análisis de series de tiempo	Análisis de datos
Validez externa Establece el dominio en el cual los resultados del estudio pueden ser generalizados.	Uso de la replicación en los estudios	Diseño de la investigación
Fiabilidad o confiabilidad Demuestra en qué medida las operaciones del estudio, como los procedimientos de obtención de datos pueden ser repetidos con los mismos resultados por parte de otros investigadores.	Uso de protocolos de estudio de casos	Obtención de datos
	Desarrollo de bases de datos de los casos de estudio.	Obtención de datos

7.5 La revisión de la Literatura y El criterio para Interpretación de los datos: elementos deductivos dentro de un esquema inductivo.

⁴⁶ La cadena de evidencia facilita a otros investigadores reconstruir el reporte de estudio paso a paso, lo cual es más confiable. Además de reconstruir el contexto en que fue obtenida la evidencia y los criterios y técnicas utilizadas en su análisis.

Para evitar las desviaciones en la interpretación de la evidencia por parte del investigador es que se realiza el diseño de la investigación. En este diseño se establecen criterios que faciliten la interpretación de los datos al trabajarlos de manera objetiva.

Dentro de los mecanismos utilizados en los estudios de caso para garantizar la objetividad y calidad del estudio se utiliza la prueba de veracidad de evidencia, así como con criterios de interpretación basados en las teorías del objeto de estudio. Este último criterio es característico del método deductivo aplicado en un método inductivo.

En las investigaciones cualitativas no se incluían dentro del diseño de investigación la revisión de literatura y la deducción de hipótesis dado que su objetivo no era la contrastación empírica, sino la construcción de teorías. No obstante hay que hacer énfasis (ver arriba numeral 6.5) en que para los estudios de casos contemporáneos la revisión de literatura y la determinación de un marco teórico es una etapa relevante de este método.

En esta tesis los estudios de casos tienen un carácter explicativo, para lo cual se presentó un marco teórico (ver numerales 2,3,4) a partir del cual se establecieron las hipótesis y también son el referente para la interpretación de la información capturada.

La literatura presentada de manera extensa en los primeros 4 capítulos proporciona a este escrito unas pautas para establecer una secuencia para plantear la teoría económica que permita exponer el diseño para conseguir la evidencias.

Para precisar y desarrollar los componentes del diseño de una investigación cuando se utiliza la metodología de estudio de casos es fundamental la revisión de literatura relacionada con el objeto de estudio dado que esta fase permite proponer una teoría preliminar en lo concerniente al fenómeno a estudiar. (Yin, 1989) plantea que el

presentar un marco teórico en los estudios de casos contemporáneos es un elemento aceptado como una etapa que precede la consecución de información.

En este escrito, los estudios de casos tienen un carácter explicatorio para lo cual relacionan las preguntas con las hipótesis que se contrastan con el marco teórico presentado para poder interpretar el fenómeno planteado y su comportamiento.

Las teorías que se construyen respecto al objeto de estudio en los estudios de casos contemporáneos presentan la forma correcta de interpretar los datos. Por otra parte, se puede presentar que la evidencia no corresponde a los criterios preestablecidos, lo que mostraría que la teoría referenciada es errónea y que debe desarrollarse nuevas o mejores explicaciones del fenómeno.

7.6. Componentes del protocolo del estudio de casos

El instrumento utilizado para asegurar la objetividad del estudio en términos de confiabilidad y de validez, es el protocolo del estudio de casos. El protocolo de los estudios de caso plasma el diseño de la investigación y presenta los procedimientos que deben desarrollarse durante la fase de obtención de la evidencia.

Los estudios de casos múltiples requieren del desarrollo de un protocolo que permita establecer patrones de comportamientos comunes. El artefacto utilizado debe ser idóneo en garantizar la comparación de casos y la posibilidad de réplica teórica para que le dé validez al estudio.

Yin (1989) en su modelo propuesto establece que el protocolo del estudio de casos debe contener los siguientes apartados:

1. Una pregunta de estudio,
2. Sus proposiciones, si hubieran,

3. Su unidad(es) de análisis,
4. La lógica que se une los datos a las proposiciones, y
5. El criterio por interpretar los resultados

Cada uno de los puntos mencionados se desarrollaron en el capítulo 6.

Procedimientos a lo largo de la investigación:

Uno de los elementos característicos favorables de los estudios de casos, es la posibilidad de obtener evidencia de múltiples fuentes y con técnicas diversas, entre ellas predominan: las entrevistas individuales, entrevistas grupales, la observación directa, documentos, archivos y cuestionarios.

La técnica de entrevista abierta es favorable para investigar fenómenos complejos con múltiples sujetos que han participado en una misma situación donde se busca estudiar problemas poco investigados. Esta entrevista requiere entrevistadores con habilidades como escuchar, comprender, preguntar, aclarar, etc. En las encuestas las preguntas no permiten contrapreguntar. La observación directa como técnica es apropiada para hallar aspectos evidentes para el investigador.

La aplicación de las técnicas anteriormente mencionadas, lleva implícita la posibilidad de que el investigador se enfrente a múltiples opciones de evidencia en la etapa de trabajo de campo de la investigación y Sin embargo, no obtenga información relevante para el desarrollo de los objetivos del estudio. Por lo anterior es necesario plantear procedimientos claros para obtener la información requerida o para responder adecuadamente a imprevistos.

A lo propuesto en el modelo de Yin se debe incorporar los siguientes procedimientos a lo largo de la investigación:

Dispositivo para tener acceso a informantes e información de organizaciones.

Tanto la cooperación de las empresas como los beneficiarios de los programas de VC–D no está garantizada en el otorgamiento de información, tanto por celo profesional, por falta de interés, por desconfianza con el investigador y por lo que se pueda hacerse con la información entre otros.

Disponer de herramientas que permitan dar respuesta a imprevistos en la recolección de información en el trabajo de campo.

Dado que para la obtención de evidencias se trabaja con agentes sociales que manejan diversos grados de incertidumbre e imaginarios, es fundamental que el investigador cuente con instrumentos alternativos, habilidades y destrezas que le permitan obtener la información.

Plantear un cronograma de actividades asignado a la obtención de evidencia.

Preguntas a ser respondidas en los estudios de casos

El núcleo de los protocolos de los estudios de casos lo conforma la batería de preguntas que justifican la realización de la investigación; con esas preguntas se debe obtener la evidencia para confrontarlas con las hipótesis planteadas en el documento.

Las respuestas a las preguntas planteadas deben obtener respuesta por medio de la consulta de multiplicidad de fuentes a que tenga acceso el investigador, verificada a través del proceso de triangulación de la evidencia.

Junto a las preguntas debe asignarse fuentes de evidencia para contestarlas.

Guía para el reporte de Estudios de casos

Si bien no existe un protocolo uniforme para la presentación de un reporte de resultados de los estudios de casos, sí es adecuado tener un esquema básico. Esto favorece la obtención de evidencia para el estudio, tenerla en una manera organizada que facilite su revisión rápida y evita el regresar en busca de nueva información. Contar con un esquema para la presentación de reportes no lo hace inflexible y sí puede ser ventajoso.

Caso Piloto

Para valorar el funcionamiento del protocolo se realiza un caso piloto. Este ejercicio permite revisar el proceso diseñado para obtener la evidencia, tanto desde la perspectiva de contenidos como de procedimientos; Adicionalmente permite revisar la literatura sobresaliente y que está en la frontera del conocimiento, lo cual facilita que el trabajo de campo se realice bajo este escenario.

La comparación empírica de los resultados del estudio piloto con la literatura más actualizada, permite ajustar el diseño del estudio para poder conseguir resultados relevantes tanto teóricos como prácticos.

Este estudio de caso piloto también contribuye metodológicamente a armonizar las preguntas para el trabajo de campo, así como las maneras de aplicar procedimientos para obtener evidencia que contribuya a responder esas preguntas.

Los aportes del estudio piloto son fácilmente observables al comparar los resultados de este ejercicio con los encontrados en el reporte de resultados de los estudios de casos. Es posible que algunos aspectos trabajados en el caso piloto no se indaguen en los casos finales presentados. También se puede trabajar el mismo caso del ejercicio piloto para no despreciar la información ya obtenida.

En esta tesis se consideraron cuatro estudios de casos donde se indagó por información diferente en cada uno de los casos.

7.7 Opciones de trabajo

La experiencia mostró que toda preparación es insuficiente para responder a los desafíos del trabajo de campo, por lo cual lo recomendable es trabajar de forma lógica y simple de manera que se facilite la obtención de información.

7.8 Protocolo seguido en el desarrollo de esta tesis

Como se mencionó en el ítem anterior los protocolos de los estudios de casos contienen las siguientes secciones o apartados:

Una síntesis del proyecto.

Preguntas a ser realizadas.

Procedimientos a realizar

.

Guía del estudio de casos

A continuación se presenta el protocolo que se utilizó en el desarrollo de esta investigación detallando cada una de las secciones anteriormente mencionadas.

Una síntesis del proyecto de estudio de casos

La semblanza de este escrito incluye el planteamiento del problema, los objetivos del proyecto, las hipótesis trabajadas y los resultados del estudio. A lo anteriormente planteado se presentan las cartas de presentación enviadas a las empresas a las que se invitó a participar en este estudio.

Planteamiento y formulación del problema

En el actual contexto de globalización económica se ha asignado a las empresas funciones que en otrora eran desempeñadas por los Estados; de ahí que sea relevante el papel desempeñado por las organizaciones como agentes de cambio, dado el creciente poder económico, social y político que han venido adquiriendo, es por ello lo importante de su aporte en la solución de desafíos globales como las crecientes demandas por parte de la sociedad de combatir la pobreza, reducir la desigualdad y estimular el desarrollo social sostenible..

A nivel internacional se ha propiciado la generación de un marco regulatorio que propende por preservar la dignidad humana a través de Declaración Universal de los Derechos Humanos, promulgada por la Organización de Naciones Unidas en 1948 y la Declaración del Milenio de las Naciones Unidas en el año 2000 entre otros, donde los líderes del mundo manifestaron que el reto es hacer que la globalización sea beneficiosa para todos, admitiendo que los beneficios no se han repartido de forma equitativa.

La Declaración del Milenio hizo un llamado a implantar políticas y medidas globales que respondan a las necesidades de los países menos desarrollados y de las economías en transición para lo cual suscribieron una agenda basada en los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)⁴⁷, que han orientado en los últimos quince años las medidas que permitan combatir la pobreza en sus múltiples dimensiones y las que favorezcan o estén en pro del desarrollo. Si bien durante los años de aplicación de estas medidas se mejoraron las condiciones de vida de millones de personas como se observa en el informe presentado por Naciones Unidas (2015), Sin embargo,, manifiesta que este esfuerzo no fue suficiente y aún se presenta a nivel global deficiencias en muchas áreas, que invitan a seguir trabajando en una nueva etapa para eliminar la pobreza e incrementar el desarrollo.

⁴⁷ Los Objetivos de Desarrollo del Milenio, establece como criterios mínimos para el desarrollo de las diferentes comunidades en todo el mundo los siguientes:

- Erradicar la pobreza extrema y el hambre.
- Lograr la enseñanza primaria universal.
- Promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.
- Reducir la mortalidad de los niños y niñas menores de cinco años.
- Mejorar la salud materna.
- Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente.
- Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades.
- Fomentar una alianza mundial para el desarrollo

Según el documento titulado Objetivos de Desarrollo del Milenio–informe 2015 presentado por las Naciones Unidas (2015) establece que la mitad de la población mundial que habita en las regiones en vías de desarrollo vivía con 1,25 dólares al día y para el año 2015 este porcentaje descendió al 14 %. Con respecto a la **pobreza extrema** plantea que para 1990 había 1900 millones de personas y se redujo a 836 millones para el año 2015.

El informe antes mencionado, también plantea que la clase media que vivía con 4 dólares al día, en el año 1990 se triplico para el año 2015; respecto a las personas con desnutrición en las regiones en desarrollo se redujo casi a la mitad en el periodo 1990 a 2015.

Respecto a la cantidad de niños en edad de realizar estudios primarios que no asistió a la escuela disminuyó un 50% aproximadamente entre el año 2000 y el 2015.

Con relación a la tasa mundial de mortalidad de niños menores de 5 años esta se redujo un poco más del 50% entre 1990 y 2015. La cantidad de muertes de niños menores de 5 años se ha reducido de 12,7 millones en 1990 a casi 6 millones en 2015 a nivel mundial.

Como se observa el reto de poner fin a la pobreza en todas sus dimensiones se mantiene, es por ello que en el año 2015 la Asamblea General de la ONU adoptó la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (ADS)⁴⁸.

Por mucho tiempo las empresas consideraron que la única manera de contribuir a la solución de problemas sociales era mediante la filantropía, o sea mediante las contribuciones económicas que eran muy importantes en términos de solidaridad. Pero los teóricos han encontrado en las últimas décadas que es posible impulsar una Responsabilidad Social Corporativa (RSC/RSE) más estratégica y alineada con el negocio sin tener que abandonar acciones filantrópicas o acciones sociales asistenciales y lograr aportes importantes en la reducción de la pobreza con su propia actividad empresarial.

Ahora el reto del sector empresarial es explorar cómo sus recursos económicos, su experiencia y las competencias de sus empleados pueden ser aprovechados para obtener altos impactos en la reducción de la pobreza y en lograr un desarrollo socio económico y humano que apunte a la igualdad de oportunidades y de derechos para todas las personas.

⁴⁸ Esta nueva estrategia desarrollará durante los próximos 15 años una Agenda que plantea 17 Objetivos con 169 metas de carácter integrado e indivisible que abarcan las esferas económica, social y ambiental que busca superar las necesidades de la población más pobres y vulnerable.

Dentro de las acciones de inversión social con que cuenta el sector empresarial están los programas de Voluntariado Corporativo (VC), donde se moviliza el capital humano de las empresas para la realización de proyectos que resuelven necesidades de la comunidad que está en el entorno de la empresa y donde esta última asigna recursos y asume un papel de liderazgo y de agente de cambio social

Si bien las empresas ya se encuentran realizando proyectos en pos de reducir la pobreza y poniendo su aporte para el desarrollo a nivel global, lo que también es claro hoy es la importancia respecto a la medición del impacto del VC y VC-D dado que es fundamental para las empresas valorar su inversión⁴⁹, así como su retorno de la misma, pero también los beneficios para el resto de los actores involucrados y este tema aún está **incompleto**.

La medición y la evaluación se ha convertido en un desafío para las empresas por varias razones: algunas empresas no consideran importante la medición al tener certeza de que la empresa está realizando acciones de inversión social en la comunidad donde se asume que esto es lo realmente importante. Adicionalmente la medición al implicar la asignación de más recursos por parte de la empresa, esta puede asumir que la actividad no es tan relevante como para asignarle un rubro. La medición puede generar inquietud en algunos responsables del programa porque este ejercicio puede dejar en evidencia debilidades del trabajo realizado.

Dado lo anterior se hace necesario medir la efectividad de los instrumentos hasta ahora existentes para medir y evaluar impactos. Pero qué actividades se están midiendo?, qué actividades se deberían medir? Cómo se debe medir el impacto del trabajo realizado por programas de VC? en que estamos?; cuáles son los retos?

Dado lo anteriormente mencionado surgen las siguientes preguntas

¿Cuál es el impacto de los programas de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo (VC-D) realizados en América Latina en la última década?

⁴⁹ Dentro de los objetivos que se puede plantear una empresa con los programas de voluntariado corporativo y VC-D se encuentra: ser un instrumento que permite el desarrollo de habilidades y capacidades de liderazgo o de cualquier otra índole. También facilita aprender y practicar una destreza, aprender a trabajar eficazmente en equipo, afinar habilidades existentes, trabajar en nuevos entornos y construir nuevos conocimientos. Adicionalmente puede contribuir a mejorar la reputación e imagen de la organización entre sus grupos de interés locales o también posicionarse como un partner activo y fiable en el apoyo social de su comunidad.

¿Qué esfuerzos se han hecho desde la teoría económica para explicar el Voluntariado Corporativo para el desarrollo?, ¿Establecer la importancia y potencial del VC? ¿Cuáles son los instrumentos utilizados para evaluar y medir impactos? ¿qué se está midiendo?, ¿qué se debe medir? ¿cómo debemos medir? ¿En qué estamos? ¿Hacia donde debemos dirigirnos? ¿Los programas de VC-D de hecho generan valor para el negocio?

La importancia de la medición del VC y VC-D Allen Kenn (2012, p. 174); Lemonche et al. (2011, p. 94) radica en que sin medición se desdibuja la planificación y por ende no es posible hacer juicios adecuados, proponer mejoras y garantizar sostenibilidad de los programas.


Para obtener parte de la información requerida para llevar a cabo la investigación por medio de estudios de casos, presentada en este escrito, fue necesario establecer un primer contacto con las empresas seleccionadas que cumplieran con unos criterios establecidos.

Estas cartas hicieron parte de los instrumentos importantes, que contribuyeron a establecer contacto con las empresas que son actores fundamentales del objeto de estudio de esta investigación.

Inicialmente la suscrita, se realizó ese primer contacto; Sin embargo,, algunas empresas plantearon la necesidad de que la directora de la tesis se comunicara de manera oficial a través de una carta institucional para considerar la solicitud; otras empresas manifestaron no estar interesados en el momento en que se realizó esta invitación de formar parte de este estudio y otros manifestaron haber eliminado el programa de VC y VC-D en sus empresas.

Junto a las cartas ya mencionadas, con algunas entidades se realizaron llamadas telefónicas y comunicaciones varias por correo electrónico que contribuyeron a generar confianza entre la investigadora y las empresas.

Es importante mencionar y resaltar el aporte de las empresas participantes en este estudio, al invertir su tiempo y recursos para poder llevar a cabo esta investigación por medio de estudio de casos.



Distinguido señor,

Desde la Universidad de Valencia (España) nos hallamos inmersos en la realización de un extenso proyecto de investigación a cargo de CLAUDIA PATRICIA SACRISTAN RODRIGUEZ, doctoranda de esta Universidad, que tiene por objeto la Medición y Valoración del Impacto de los Programas de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo, así como la elaboración de indicadores de efectividad de los mismos.

Uno de los pilares fundamentales del proyecto se centra en el acopio de información primaria de campo a través de un cuestionario *ad hoc*, en base al cual conformar el sustrato analítico de base.

En este contexto, nos dirigimos a usted con el objeto de solicitar su valiosa colaboración, dado que su empresa se halla posicionada a nivel internacional como uno de los actores más implicados y relevantes en la materia. Por tanto, le rogamos tenga a bien cumplimentar el cuestionario que en adjunto le enviamos. Se trata de un ruego encarecido, dado que su participación conforma la piedra angular de la presente investigación. Se ha procurado reducir la labor de escritura para su diligenciamiento.

Agradecemos por anticipado su inestimable colaboración.

Reciba un cordial saludo.



Valencia (España), 7 de julio de 2016.

Señores

VOLUNTARE

Red de Voluntariado Corporativo.

La Universidad de Valencia (España) y el Instituto Polibienestar están desarrollando un proyecto de investigación en el marco del Doctorado en Economía Social, en torno al **Voluntariado Corporativo para el Desarrollo –VC-D en América Latina**, el cual está a cargo de la doctoranda CLAUDIA PATRICIA SACRISTAN RODRIGUEZ.

Para el efecto, se pretende recaudar información a través de un formato de encuesta Cuyos Ítem generales son los siguientes:

Datos generales de la empresa

Programas de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo en América Latina

Estructura financiera-inversora de los programas de VC-D

Articulación interna de los programas de VC-D: variables de compromiso.

Medición de resultados

Con la información que se recaude se utilizará para la realización de estudios de caso y si la captura de información lo permite se intentará, crear un modelo econométrico que permita el impacto de los programas de voluntariado corporativo para el desarrollo (VC-D) realizados en América Latina en la última década; esto implica que a partir de la información obtenida se valorará la significación socioeconómica de tales programas, tanto para propia sociedad (entidades locales, usuarios...) en la que se insertan, como para los distintos ámbitos empresariales (RR.HH, financiero) y las aportaciones que genera a los trabajadores.

Dado que son tan contadas las empresas que realizan acciones de VC-D en América Latina, es muy valioso para nuestra investigación contar con la colaboración de todas las empresas que hayan desarrollado durante la última década programas en esta parte del Continente Americano.

Cordialmente,

ANTONIA SAJARDO MORENO
Profesora Titular de Universidad de Valencia,
Departamento de Economía Aplicada,
Unidad de Económica Política.

CLAUDIA PATRICIA SACRISTAN R.
Economista Universidad Nacional de
Colombia,
Doctoranda Universidad de Valencia

A continuación se presentan los objetivos y las hipótesis de esta investigación, con el fin de facilitar la consulta y discusión de los próximos capítulos.

OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Determinar el impacto del diseño de los programas de VC-D en América latina desde el año 2011 hasta 2015, contrastando las prácticas empresariales frente al modelo de evaluación del desempeño propuesto por BCCCC de tal manera que se identifiquen las prácticas necesarias para que los programas de VC-D generen impactos significativos tanto en la sociedad como en las organizaciones.

El cumplimiento del objetivo general se realizó a través de los siguientes Objetivos específicos:

Objetivos específicos

Describir a profundidad el marco teórico en el que se inserta el concepto de Voluntariado Corporativo (VC) y Voluntariado corporativo para el Desarrollo (VC-D).

Conocer los esfuerzos metodológicos más relevantes en el entorno académico y empresarial, utilizados para la evaluación y medición del impacto de programas de VC y VC-D.

Contrastar el modelo de evaluación del desempeño de BCCCC con la información aportada (encuesta) por las empresas seleccionadas para los estudios de caso.

Establecer cuáles son las variables que no están siendo tenidas en cuenta por las empresas en el diseño y aplicación de los programas de VC-D que a la fecha reducen los impactos reales de estos programas.

Proponer la inclusión de variables que fortalezcan el diseño de los programas de VC-D que incrementen el impacto social y empresarial basadas en los estudios de caso.

Contrastar los aportes de los diseños de los programas de VC-D en el resto del mundo, de manera que se identifiquen variables que puedan ser incluidas en los programas de VC-D en América Latina.

Exponer la importancia y potencial del VC-D como estrategia de cooperación internacional para la reducción de la pobreza y la desigualdad.

Con la confrontación de las hipótesis se intenta verificar el impacto que generan los actuales programas de VC-D en América, dado que los programas de VC trae beneficios positivos para las empresas, los trabajadores, y la sociedad. Sin medición se desdibuja la planificación y con ella las propuestas de mejoras con sostenibilidad y beneficios de los programas.

HIPOTESIS DEL ESTUDIO

Las hipótesis que orientan este trabajo son las siguientes:

Hipótesis 1: Los programas de VC-D se centran en causas en que la empresa pueda ayudar adecuadamente y que se puedan apoyar en los activos de la organización, con lo cual influyen positivamente en el apoyo de causas sociales y ONL asociadas de forma productiva.

Hipótesis 2: Los programas de VC-D como una de las estrategias de la política de RSC influye positivamente en el éxito empresarial.

Hipótesis 3: La empresa facilita y estimula la participación de sus empleados con lo que se acrecienta una cultura del compromiso y se benefician los programas de VC-D.

Hipótesis 4: Suficientes niveles de inversión para gestionar y desarrollar los programas de VC-D, produce retornos de la inversión e impacto global.

Hipótesis 5: Las empresas tienen establecidos procesos para medir y evaluar periódicamente la calidad de los programas de VC-D, lo cual influye positivamente en la optimización del impacto del programa de VC-D.

Hipótesis 6: La empresa aunque reconoce la importancia de evaluar el desempeño y el impacto del VC-D, existe poca inversión constante en medición y evaluación de manera sostenida y consistente.

Durante la fase de obtención de información se debería tener en cuenta los siguientes procedimientos:

Para los estudios de casos es fundamental el establecimiento del protocolo donde se presenten los procedimientos para la obtención de evidencia de cada uno de los casos a analizar. El diseño de los procedimientos se realizan antes de iniciar la etapa de recolección de información, debe tener en cuenta las singularidades de cada caso a estudiar pero también debe facilitar la comparación entre los casos.

Las actividades planteadas dentro del diseño del protocolo para realizar en la fase del trabajo de campo son:

Establecimiento de criterios mínimos que deben cumplir las empresas que se adecuan al objeto de estudio de esta investigación.

- Empresas trasnacionales que realizan políticas de RSC y dentro de sus programas VC-D
- Las empresas deben estar realizando programas de VC-D en América Latina durante la presente década.
- Selección de las empresas que se adecuan a los requerimientos del estudio (la empresa facilite una información mínima que permita valorar cierto número de variables en un periodo determinado).
- Carta de presentación del proyecto a las empresas seleccionadas.
- Diseño de instrumento a aplicar a las empresas-encuesta.
- Aplicación del instrumento-caso piloto.
- Ajustes al instrumento
- Aplicación del instrumento ajustado a los demás casos.
- Obtención de información adicional que permita realización triangulación de la misma.

En los estudios de casos es posible ir empleando la información que se va consiguiendo de cada una de las empresas a estudiar de manera que se va adaptando la estrategia para ir optimizando la consecución de la misma.

La información lograda de forma anticipada permite al investigador ir la confrontando con el marco teórico, de manera que se puedan ir realizando análisis y revelando comportamientos del fenómeno estudiado.

Las actividades 1 y 2 son comunes para todos los estudios de casos analizados en esta tesis.

La confirmación de la adecuación de los casos a las necesidades del estudio.

Una de las actividades más importantes dentro del estudio de casos múltiples es la selección de los casos que se van a trabajar en la tesis. Es necesario enfatizar que la selección de casos busca mostrar variaciones de comportamiento de un fenómeno debido a una situación determinada.

Respecto a los casos, estos deben estudiarse como una unidad de análisis completa, lo cual supone que debe proveer evidencia para permitir realizar un análisis lo más integral posible del tópico examinado.

Un atributo con que se cuenta en el desarrollo de los estudios de casos múltiples es que cada estudio puede proporcionar información adicional que puedan favorecer el establecimiento de conclusiones más robustas a través de evidencias contundentes (esto quiere decir evidencias que cuenten con elementos comunes que se puedan relacionar entre sí y que permitan realizar comparaciones).

La selección correcta de los casos se debe permitir realizar la prueba de validez externa del estudio lo cual implica poder replicar los resultados de un caso en los demás casos escogidos.

Para obtener las referencias teóricas como la evidencia necesaria inicial para la investigación se realizó una revisión de estudios bibliométricos que incluyó la exploración de la información de los observatorios, tesis doctorales, libros, artículos de revistas indexadas de Responsabilidad Social Corporativa y de Voluntariado Corporativo.

Así mismo se realizó una intensa búsqueda para identificar las empresas que tenían políticas de RSC y realizaban programas de Voluntariado Corporativo y Voluntariado Corporativo para el Desarrollo (VC-D) en América latina. De este proceso se pudo determinar un total 28 empresas que cumplían con este criterio fundamental.

Para la obtención de evidencia se tuvo en cuenta las particularidades del objeto de estudio así como que las técnicas de recolección de información y las fuentes utilizadas fueran las apropiadas de manera que información recolectada pudiera ser comparada sin que desdibujaran las diferencias de cada uno de los casos de estudio.

Para obtener información de cada una de las empresas seleccionadas que pudiera ser comparada con los demás caso de estudio, se optó por la aplicación de una encuesta y de entrevistas telefónicas, por Internet y en última instancia comunicación por correo electrónico.

En una segunda etapa la obtención de evidencia se obtuvo a través de la realización de encuestas y comunicaciones con funcionarios de las oficinas de RSC y de Ciudadanía Corporativa de las entidades seleccionadas.

La encuesta fue preparada teniendo en cuenta el marco referencial presentado en el anexo 1. Se realizan algunos ajustes que tienen que ver más con el manejo del lenguaje dado que si bien se habla castellano hay diferencias que deben ser tenidas en cuenta de una nación a otra y algunos ajustes que surgen de la encuesta piloto.

Esta evidencia permitió comparar seis **hipótesis, de H2 a la H6.**

Para verificar la hipótesis 1 se recurre a documentos internos de cada de las empresas. Sin embargo,, las hipótesis anteriores deben ser análisis los documentos de cada uno de los casos tanto internos como de estudios o artículos académicos encontrados, así como de otras fuentes.

Preguntas a ser realizadas y respondidas por esta investigación y Procedimientos a realizar

Las preguntas que se plantean a continuación deben ser respondidas por esta investigación.

Selección de los casos de estudio.

La selección de los casos de estudio debe considerar que estos se ajusten a las necesidades del estudio. **Es necesario recordar que dentro de los criterios iniciales de selección debe cumplirse:**

Sean Empresas trasnacionales que tengan políticas de RSC y dentro de ellas, programas VC-D.

Las empresas deben estar realizando en lo corrido de esta década, programas de VC-D en América Latina.

Después de tener la información presentada se pasa a buscar respuesta a las siguientes preguntas:

Historia básica de la empresa (fecha de creación, lugar, etc., evolución de la empresa y de su producción, fechas y puntos de inflexión relevantes para la firma)

Determinar la Misión y Visión de la empresa.

Establecer el sector económico en que se ubican

Qué necesidades satisfacen, cuáles quieren satisfacer, establecer cuál es la población objetivo tanto nacional como internacionalmente.

Tamaño e importancia de las empresas dentro del sector en que se desenvuelven a nivel nacional e internacional.

Cuál es el concepto de Responsabilidad Social Corporativa maneja la organización y desde que fecha tiene esta política en su empresa?.

Cuáles son los programas que ha venido desarrollando a través de su existencia y hacer énfasis en el programas de VC-D?.

En qué países tiene intervenciones de programas de VC-D?

7.8.4 Aplicación de encuesta

A las empresas seleccionadas se les realizó una invitación para que participaran en esta investigación y se les envió una encuesta para que fuera respondida por él o los funcionarios de la oficina de RSC o de la oficina de recursos humanos (RRHH) según corresponda.

A través del instrumento se buscó recaudar información que tiene la siguiente estructura general:

Datos generales de la empresa

Programas de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo en América Latina

Estructura financiera-inversora de los programas de VC-D

Articulación interna de los programas de VC-D: variables de compromiso.

Medición de resultados

La recolección de una parte importante de la evidencia se obtuvo a través de este instrumento que permitió presentar conclusiones en torno a la Medición del Impacto del Voluntariado Corporativo siguiendo el modelo propuesto por BCCCC. El cuestionario aplicado se puede examinar en el anexo .1.

7.8.5 Comunicaciones con las empresas

Durante el tiempo que se tomaron las empresas para completar las encuestas, surgieron dudas de algunos de ellos, las cuales fueron resueltas por medio de llamadas telefónicas y por correo electrónico.

7.8.6 Recolección de información documental

Con el acopio de información se pretende precisar si la información ratifica la información obtenida por la encuesta o adiciona información para los estudios de casos.

7.8.7 Guía del estudio de casos.

La guía para el reporte de la investigación como se mencionó anteriormente permite presentar los resultados del estudio de casos de múltiples formas. Para el desarrollo de esta tesis doctoral se estima adecuado incluir un reporte de literatura importante, elección y caracterización metodológica utilizada y los respectivos procedimientos.

Este reporte de los resultados presenta los hallazgos más relevantes encontrados, así como las dificultades o impedimentos con que se tropezó durante la investigación.

PARTE I
1. INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN



PARTE II
2. MARCO CONTEXTUAL DE LA RESPOSNSABILIDAD SOCIAL

3. MARCO CONCEPTUAL DEL VOLUNTARIADO

4. DIMENSIONES ANALITICAS DEL VC

5. EVALUACION DEL IMPACTO DEL VC



PARTE III METODOLOGÍA DEL TRABAJO EMPÍRICO

6. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO DE CASO

7. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE LA TESIS DOCTORAL



PARTE IV

8. PRESENTACION Y ANALISIS DE ESTUDIO DE CASOS



PARTE V
9. CONCLUSIONES

10. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

8. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE ESTUDIO DE CASOS

8.1 Introducción

La recolección de información para esta investigación se realizó durante el año 2016, periodo en el que se aplicaron 22 encuestas a las empresas multinacionales que emplean políticas de Responsabilidad Social Corporativa y, más específicamente, programas de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo y en particular en América Latina.

Se sostuvieron comunicaciones telefónicas vía *skype* y por correo electrónico que permitieron resolver dudas y realizar aclaraciones.

La presentación de resultados es la siguiente: se expone de forma amplia el caso más representativo para comprobar las hipótesis de esta tesis y *a posteriori* se presentará un análisis conjunto de los 4 casos que componen este estudio. Se incorpora más de un caso en la investigación con el objetivo de aumentar la validez y la confiabilidad de las conclusiones, mediante la repetición de la experiencia de cada caso en otros.

La presentación de los resultados del estudio que responde al objetivo de esta investigación, consiste en Determinar el impacto de los programas de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo (VC-D) realizados en América Latina entre los años 2010 y 2015, para lo cual es necesario establecer las metodologías de medición y evaluación de impacto actualmente utilizadas.

La exposición de resultados del estudio da respuesta al tema de investigación que aborda la medición del Impacto del Voluntariado Corporativo para el Desarrollo en América Latina por lo cual el acento del análisis se colocará en la contrastación de las hipótesis con la información recogida a partir de la encuesta aplicada a las empresas, así como con la información acopiada por diversos canales.

Con la realización de todos los análisis de los casos se determinará si se presenta al detalle un solo caso y esto se presentaría si en los demás estudios de casos no se encontraran variaciones significativas; en caso contrario, se explicarían todos los casos al detalle y resaltando sus diferencias y estableciendo rasgos comunes.

Cada uno de los estudios de casos se considera una unidad de análisis completa, por lo cual es suficiente para poder establecer conclusiones.

A continuación se presenta el análisis del caso de la farmacéutica Pfizer de la cual se obtuvo el diligenciamiento de 3 formatos de encuesta, donde se aplica el programa de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo. En el marco referencial donde se presenta la teoría en torno a la Evaluación de Impacto del VC-D se realiza una revisión de las principales herramientas utilizadas para evaluar el desempeño de los programas de VC.

Entre las herramientas más relevantes a nivel de efectividad en torno al tema que nos ocupa se encuentran: La propuesta de Lakin y Scheubel, La propuesta de Kenn Allen y Mónica Galeano, y Propuesta del Boston College Center for Corporate Citizenship.

La aplicación de seis prácticas o motores de efectividad que están compuestos cada uno por varios indicadores a los programas de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo (VC-D) en América Latina de 4 empresas transnacionales (Pfizer, Banco BBVA, PWC y General Motors) de gran impacto en sus respectivos sectores, y entre

sus Stakeholders, tiene como objetivo verificar si el uso de esta herramienta para la implementación de estrategias⁵⁰ de RSC-D , generan impacto positivos en la comunidad (inversión social) como en la empresa(desarrollo de los colaboradores, retención de talentos y reputación, entre otros) .

8.2 Análisis de caso-Pfizer

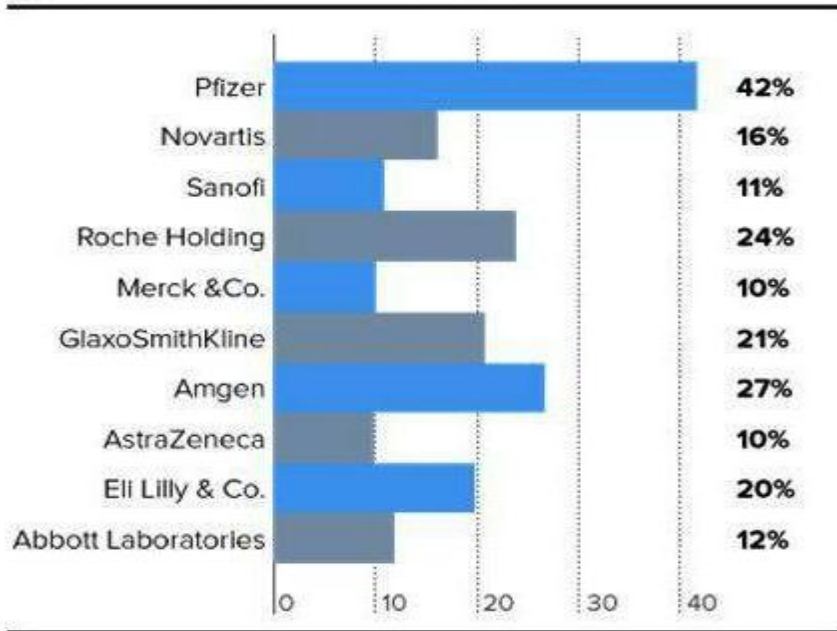
8.2.1 Generalidades de la empresa

Según Torres⁵¹(2015) entre los más grandes laboratorios farmacéuticos que dominan el mercado mundial y abanderan el Rankin presentado por la revista Forbes con datos de Global del año 2000 al 2014 se encuentra Pfizer, le sigue Amgen y en tercer lugar se encuentra Roche Holding.

⁵⁰ Serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado. Una herramienta es un objeto elaborado con fin de facilitar la realización de una tarea mecánica que requiere de una aplicación correcta de energía.

⁵¹ <https://ojo-publico.com/36/las-batallas-legales-del-monopolio-farmaceutico>

Gráfico 16: Los Diez Laboratorios Farmacéuticos que Dominan el Mercado Mundial











































Fuente: Revista Forbes con datos de Global 2000-2014

Ruiz⁵² (2016) afirma que Pfizer en el primer semestre de 2016 encabezó la lista de los más grandes laboratorios farmacéuticos a nivel mundial clasificados por los ingresos generados para el primer semestre de ese año, seguido por Roche y Novartis como se observa en el Gráfico 31.

Gráfico 17: Los grandes laboratorios del mundo

⁵² http://cincodias.com/cincodias/2016/08/19/empresas/1471632190_552928.html

Ingresos semestrales hasta el 30 de junio de 2016. Millones de euros

COMPañÍA	PAÍS	INGRESOS	CRECIMIENTO (%)
 Pfizer	 EE UU	23.095	15,0
 Roche	 Suiza	23.025	5,0
 Novartis	 Suiza	21.256	-2,0
 MSD	 EE UU	16.916	-0,2
 Sinopharm	 China	16.823*	5,0
 Sanofi	 Francia	15.426	-4,0
 GSK	 Reino Unido	14.808	11,0
 Gilead	 EE UU	13.542	-1,3
 AstraZeneca	 Reino Unido	12.804	-2,0
 Abbvie	 EE UU	10.959	15,0
 Amgen	 EE UU	9.903	6,0
 Eli Lilly	 EE UU	9.068	7,0
 Janssen	 EE UU	8.902	13,0
 Teva	 Israel	8.696	-1,0
 BMS	 EE UU	8.180	13,0
 Bayer	 Alemania	7.993	7,0
 Novo Nordisk	 Dinamarca	7.346	5,0
 Takeda	 Japón	6.950	4,0
 Allergan	 Irlanda	6.255	20,0
 Celgene	 EE UU	4.626	17,0

Fuente: Cincodías

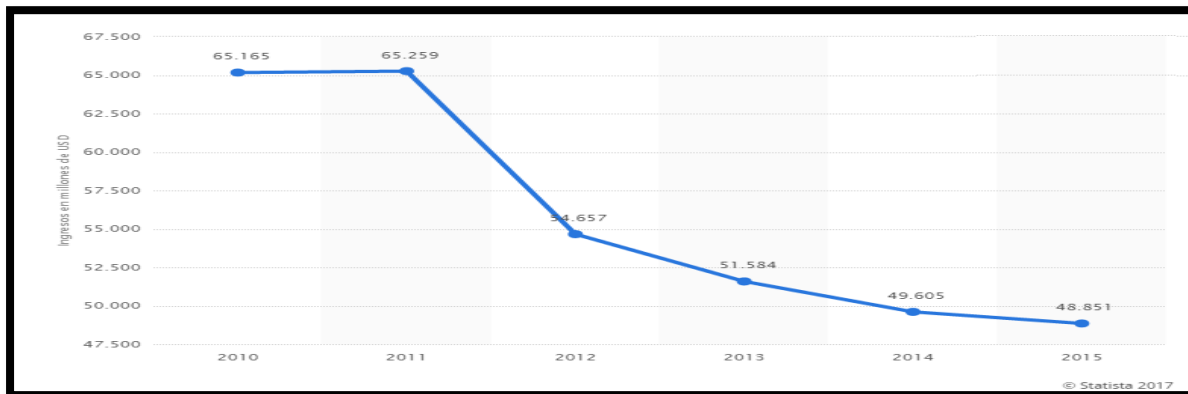
La compañía Pfizer fue creada en 1849 en la ciudad de Nueva York, la cual inicia labores como empresa química. En 1880 comienza la fabricación de ácido cítrico. La invención de la Penicilina dio un impulso a la compañía al convertirla en la primera productora de este antibiótico. Pfizer descubre la terramicina para el año 1949, primer medicamento de la compañía en EEUU. Posteriormente con un fuerte impulso a la investigación, la empresa ha venido creciendo y ganando mercado en variadas áreas terapéuticas (biotecnología, vacunas, productos de consumo, nutrición y salud animal) que ofrece a nivel mundial.

Pfizer presenta ocho unidades de negocio diferentes como son: Atención primaria, Cuidado especializado, **Oncología**, Mercados emergentes, Productos establecidos, **Pfizer Consumer Healthcare**, Pfizer Medical, Pfizer Global Supply, Investigación y desarrollo.

En nota de prensa (2006) y en informe de Responsabilidad Social México (2010) realizada por Pfizer presenta una estructura general de la empresa⁵³ que se ha mantenido en el tiempo donde, “Pfizer deber ser una compañía (...) que explota todas las ventajas de su escala y alcance, teniendo en cuenta que opera en 180 países y cuenta con un equipo de 106.000 personas, entre ellas 13.000 investigadores”.

Los datos de Estadística⁵⁴ (2017) del año 2010 al 2015 los ingresos de la compañía Pfizer evolucionaron como se observa en el grafico 1. Los ingresos de la empresa durante los años 2010 y 2011 se mantuvieron constantes mientras que para los siguientes tres años descendieron significativamente y para el año 2015, Pfizer generó aproximadamente 49.000 millones de dólares estadounidenses , mientras que sus más cercanas competidoras Roche y Novartis obtuvieron ganancias que alcanzaron los 42.500 millones de dólares.

Grafico 18. Evolución anual de los ingresos de Pfizer a nivel mundial de 2010 a 2015 (en millones de dólares)



La consultora *Evaluate Pharma* en 2016 prevé que para este año 2017 Pfizer liderará las ventas en el sector farmacéutico a nivel mundial con ingresos superiores a 49900 millones de dólares y esto por las compras realizadas por la organización (Hospira y

⁵³ http://www.notasdeprensa.io/es_ES/notas-de-prensa/pfizer-cambia-su-estructura-organizativa-a-nivel-internacional/31150/

⁵⁴ <https://es.statista.com/estadisticas/598893/ingresos-de-pfizer-a-nivel-mundial/>

Medivation). Dentro de las previsiones le sigue las farmacéuticas Novartis y Roche con 42500 millones de dólares en facturación.

Cuando se piensa en ética empresarial, habitualmente se relaciona con el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), lo cual implica remitirse al análisis de varias dimensiones: económica (se refiere a las expectativas de la sociedad en torno a la rentabilidad positiva de las empresas mediante la producción y venta de bienes y servicios), la ambiental y la social. También es importante tener claridad sobre cuáles son los grupos de interés para la organización o los *stakeholder*, por lo cual a continuación se realizará una breve presentación de los elementos fundantes de la empresa:

Misión, Propósitos y Valores Corporativos

Sobre la misión y valores corporativos expresan:

El Propósito:⁵⁵ trabajar juntos por un mundo más saludable.

La misión⁵⁶ de ser la compañía biofarmacéutica que define los estándares de excelencia a nivel mundial.

Los valores corporativos más estimados por sus colaboradores y los stakeholders de Pfizer son: Integridad, respeto por las personas, liderazgo, desempeño, innovación, colaboración, comunidad y calidad (ver Tabla 19).

⁵⁵ Reporte de sustentabilidad Pfizer 2011. Pág. 11

⁵⁶https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/55211/original/Informe_GRI_Pfizer_2011-2012.pdf?1387402928

Tabla 19: Los valores corporativos

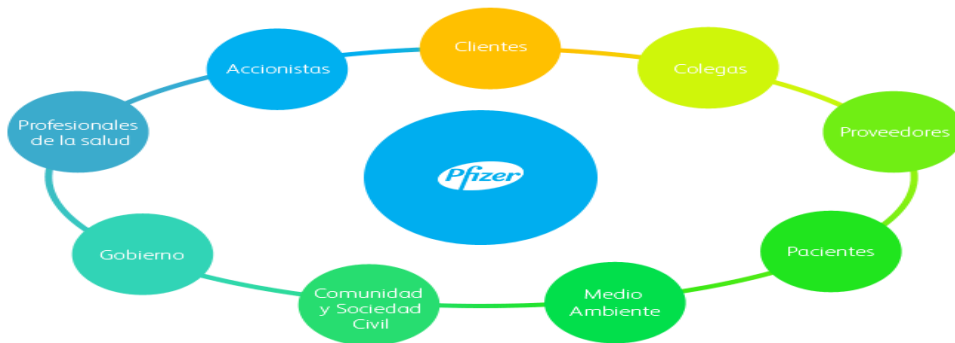
Valores	Descripción
Integridad	Exigimos de nosotros y de quienes nos rodean, los más altos estándares de ética y nos comprometemos a que nuestros productos y procesos sean de la mejor calidad.
Respeto por las personas:	Reconocemos que los individuos son el cimiento del éxito de Pfizer; por ello, valoramos la diversidad del ser humano y la consideramos como una fortaleza. De este modo, nos sentimos orgullosos de que el distintivo en el historial de Pfizer sea tratar a la gente con respeto y dignidad.
Liderazgo	Estamos convencidos de que, como líderes, otorgamos poder a quienes se encuentran en nuestro entorno, al compartir conocimientos y recompensar el esfuerzo individual.
Desempeño	Nos enfocamos en la mejora continua de nuestro trabajo, en medir los resultados y asegurar que la integridad y el respeto por la gente nunca se pongan en cuestión.
Colaboración	Estamos seguros de que nuestro éxito como empresa se fundamenta en el quehacer colectivo y en la labor organizacional que busca resolver las cambiantes necesidades de los clientes.
Innovación	Es la clave para mejorar la salud de nuestros consumidores y para mantener el crecimiento y rentabilidad de la empresa. Enfoque en el cliente: un objetivo prioritario es comprometernos con la satisfacción de las necesidades de los clientes.
Comunidad	Jugamos un papel activo para lograr que cada país y colectividad donde operamos sea un mejor lugar para vivir y trabajar. La vitalidad de nuestras naciones anfitrionas y de sus respectivas localidades tiene un impacto directo en el bienestar, a largo plazo, de nuestro negocio.
Calidad	Desde 1849, el nombre de Pfizer es sinónimo de confianza, credibilidad y calidad, características presentes en el trabajo de nuestros colegas y en los valores que cultivamos. Nuestra premisa es cuidar la salud de las personas de todo el mundo con esmero; por ello, las prácticas de negocio y los procesos de trabajo de la empresa están diseñados para alcanzar resultados que superan las expectativas de pacientes, clientes, inversionistas, socios y reguladores. Tenemos una pasión implacable: realizar todo con calidad

La manera de relacionarse los colaboradores de la organización entre sí y con los miembros de su grupo de interés se debe a los valores de corporación que son fundamentales en la eficacia y eficiencia de la empresa. Estos valores han permitido desarrollar un buen nivel de integración, confianza y compromiso de los profesionales que es posible ver en los productos y servicios que presta la compañía.

Grupos de interés o stakeholders

Pfizer ha identificado y mapeado a cada uno de los miembros de su *Stakeholders* y esto ha sido posible gracias a su constante comunicación con sus grupos de interés a través de los diversos canales con que cuenta la compañía.

Gráfico 18: Stakeholders de Pfizer



Fuente: http://www.reportesostenibilidadpfizer.com/relacionamiento_grupos_de_interés.html

Ubicación de la empresa a nivel mundial⁵⁷

Gráfico 19: Presencia de Pfizer en el mundo



Fuente: https://www.pfizer.es/webs_pfizer/webs_pfizer_otros_paises.html

Continente Europeo: Alemania, Austria, Dinamarca, Eslovaquia, Francia, Gran Bretaña, Hungría, Irlanda, Italia, Noruega, Países Bajos, Portugal, Suecia.

⁵⁷ https://www.pfizer.es/webs_pfizer/webs_pfizer_otros_paises.html

Continente americano⁵⁸: Argentina, Brasil, Canadá, Estados Unidos, México, Centro América y Venezuela.

Responsabilidad Social Corporativa de Pfizer⁵⁹

La justificación de la existencia de Pfizer es la búsqueda de un mundo más sano, por lo cual la Responsabilidad Social Corporativa forma parte de la concepción como Compañía, lo cual implica que su cultura empresarial, es una práctica que trasciende la cadena de valor (proveedores).

Pfizer se caracteriza por hacer converger las necesidades cambiantes de la sociedad y de los demás grupos de interés con los de la empresa. La empresa anualmente destina un presupuesto importante para asignar a un número importante de proyectos sociales seleccionados a través de convocatorias anuales, lo cual permite mantener contacto con los distintos actores y a la vez ir construyendo comunidad.

Las iniciativas que reflejan la RSC de la empresa se pueden observar en diversos ámbitos y van en coherencia con los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Pfizer contribuye con variados programas de autoayuda, de sensibilización social y prevención, campañas de educación en salud, conferencias sobre educación socio-sanitaria o cursos de formación en materias relacionadas con la gestión de entidades y proyectos.

La prevención es una de las herramientas fundamentales para luchar y/o retrasar el surgimiento de enfermedades. Los esfuerzos realizados por la organización en I+D+i busca trasladarlos a la formación del sector sanitario y de la sociedad en general en

⁵⁸ .com/es-es/career-types/locations/xl

⁵⁹ https://www.pfizer.es/compromiso_social/socios_salud/responsabilidad_social_compromiso_salud_personas.html#

busca de alcanzar una vida más sana. Pfizer trabaja fuertemente con agentes que mantienen la misma preocupación por mejorar la salud de población.

Pfizer mantiene un compromiso por los más desfavorecidos, donando medicinas, construyendo sistemas, improvisando infraestructuras, abogando por una reforma sanitaria y combatiendo la corrupción.

A nivel internacional se ha puesto en marcha:

“Pfizer Helpful Answers” (“Pfizer Respuestas útiles”) que permite el acceso a medicamentos a precio reducido, incluso gratuitamente a pacientes con ingresos limitados.

Con **los programas de movilización ante desastres**, los colaboradores de Pfizer prestaron su ayuda a los afectados tanto monetariamente como a través de millones de dólares en medicamentos.

Con la creación del **Instituto de Enfermedades Infecciosas**, un centro de formación sanitaria de profesionales de la salud para el tratamiento principalmente del VIH/sida. En él se ofrece formación, a médicos procedentes de 13 países de África Subsahariana, y se atienden a pacientes.

A través de la **“Iniciativa Internacional del Tracoma”**, desde 1998, Pfizer ha tratado a millones de personas con Tracoma en 12 países, manteniendo el firme compromiso de erradicar del planeta, en el año 2020, esta enfermedad devastadora que es la primera causa de ceguera evitable.

Pfizer ha conseguido otro importante hito con el “programa de colaboración fluconazol (Diflucan®)”, formando a miles de profesionales y diagnosticando y tratando a pacientes

con infecciones fúngicas oportunas. Desde el año 2000, Pfizer ha donado fluconazol, ayudando a pacientes de 46 países mayoritariamente africanos.

Con el programa “Pfizer Global Health Fellows” desde el año 2003, los colaboradores de Pfizer han venido realizando voluntariado hasta seis meses para luchar contra enfermedades infecciosas en otros países. Con una importante participación de colaboradores en por lo menos 15 países.

La contribución medioambiental por parte de Pfizer. Desde 1994, ha recortado en un 70% la emisión de solventes a la atmósfera y de aguas residuales de sus plantas de fabricación. Adicionalmente, Pfizer trabaja en reducir sus necesidades energéticas de la Compañía y que estas sean cubiertas con energías limpias y revisión del manejo de residuos.

Gráfico 20: Gestión de la Responsabilidad Social⁶⁰



Fuente: https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/voluntariado_corp/PfizerVoluntariado.pdf

⁶⁰ https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/voluntariado_corp/PfizerVoluntariado.pdf

Programas de Responsabilidad Social Corporativa

Algunos de los programas de RSC de Pfizer son acciones que están enfocadas a buscar un cambio sostenible en dos importantes áreas de desarrollo: salud y educación.

Tabla 20: Programas de Responsabilidad Social Corporativa de Pfizer

Programas de RSC	Objetivo del programa	Descripción del programa
Léeme un cuento	<p>Brindar espacios de apoyo a la comunidad, para los pacientes del programa Vida Plena, a través de actividades educativas basadas en la lectura de cuentos que beneficien a niños de escasos recursos en estado de riesgo (abandono o problemas familiares).</p> <p>Otorgar un espacio de sano esparcimiento y educación a los niños de escasos recursos económicos, aportando al desarrollo de sus capacidades de comprensión.</p> <p>Contribuir con el Ministerio de Educación en la enseñanza de los niños de escasos recursos y en el aumento de los niveles de comprensión de lectura a través de una metodología lúdica.</p>	<p>Dirigido a pacientes del programa Vida Plena con el objetivo de darles la oportunidad de canalizar sus intenciones de apoyar a los más necesitados.</p> <p>Esta iniciativa involucra a voluntarios del programa Vida Plena y a alumnos de 1º y 2º grado de educación primaria de colegios públicos. Se ha considerado estos grados ya que a esta edad un niño tiene periodos más largos de atención y es capaz de establecer una relación básica con el voluntario.</p> <p>La actividad principal radica en la lectura de un cuento y en la reflexión acerca del mismo. Además, se realizan trabajos manuales con los niños, talleres de expresión corporal y se comparte una lonchera como fin de la reunión.</p>
Senovida	<p>El objetivo principal de este programa es sensibilizar al mayor número de mujeres sobre la necesidad de un diagnóstico temprano del cáncer de mama, a través de la educación para el auto examen, control médico periódico y uso adecuado de métodos de diagnóstico.</p>	<p>Senovida es un programa educativo de detección temprana de cáncer de mama, a través del cual, Pfizer Perú brinda charlas educativas de prevención a mujeres entre 15 y 50 años de edad en la ciudad de Lima.</p>
Una Laptop por Niño	<p>Contribuir con la iniciativa del gobierno para que niños de escasos recursos logren tener una educación de vanguardia, a través de la donación de laptops durante un periodo de tres</p>	<p>Con el objetivo de contribuir al desarrollo tecnológico en la educación. Pfizer firmó un convenio con el Ministerio de Educación, a través del cual se</p>

	<p>años.</p> <p>Aumentar el desarrollo intelectual de los niños, a través del desarrollo e implementación del software interactivo “El Cuerpo Humano”, herramienta instalada en las laptops del programa.</p>	<p>sumó a la iniciativa y se comprometió a la donación de laptops por un periodo de tres años; así como a la creación del software interactivo “El Cuerpo Humano”, herramienta a través de la cual los niños conocen las partes del cuerpo humano, el funcionamiento y cuidado del mismo.</p>
Voluntariado	<p>Incentivar en nuestros colaboradores la participación en proyectos, campañas y actividades que beneficien a las comunidades más vulnerables del país.</p> <p>Lograr que nuestros colaboradores sean eficientes al momento de brindar la ayuda social, a través de la educación y empoderamiento en las diferentes actividades que se realizan.</p>	<p>*Programa de Aporte Voluntario por Planilla</p> <p>*Campañas de Emergencia:</p> <p>*Voluntariado Corporativo</p>
Pfizer Pfamily	<p>Desarrollar e implementar un programa interno que genere calidez entre colegas, cultura, trabajo en equipo, integración y compromiso.</p>	<p>Salud Bienestar Integración Reconocimientos</p>

Gráfico 21: Articulando Programas con Unidades de Negocio

Convocatorias Pfizer anual.	convocatorias	<p>Más temáticas, más enfoques</p> <p>Beneficiarios objetivos: los pacientes.</p> <p>Facilita la selección de socios estratégicos en cada país.</p>
Construyendo lazos con Organizaciones de la sociedad Civil	Seminarios	<p>Fortalecimiento institucional.</p> <p>Utilización de nuevas tecnologías para llegar a más personas con menos.</p>
Pfizer Global Health Fellows	voluntariado	<p>Organizaciones de la sociedad civil: Fortalecimiento y planeación estratégica.</p> <p>Colega: Adquisición de nuevas habilidades.</p> <p>Pfizer: Acercamiento a mercados potenciales .</p>
Guía para el Paciente Participativo.	Empoderamiento de pacientes	<p>Paciente participativo: derechos y obligaciones.</p> <p>Legislación nacional e internacional.</p> <p>Sistema de salud nacional.</p>

Fuente: https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/voluntariado_corp/PfizerVoluntariado.pdf

Voluntariado Corporativo

Pfizer en su esfuerzo por fortalecer su política de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) convoca a sus funcionarios a participar en el desarrollo de proyectos sociales en los que su conocimiento y experiencia son altamente valorados. Dentro de los variados programas de Responsabilidad Social Corporativa de la organización se encuentra el Voluntariado Corporativo y el Voluntariado Corporativo para el Desarrollo.

Pfizer entiende y define el **voluntariado corporativo** como:

A través del programa de voluntariado buscamos apoyar a la comunidad no solo con recursos económicos, sino también con recursos humanos que pueden generar cambios sustanciales que fortalezcan a las organizaciones que trabajan con las comunidades más marginadas de nuestro país. A través de este programa los colaboradores conocen de cerca los principales problemas sociales y de salud que enfrenta México (Comunicación personal Pfizer, octubre de 2009).

Allen y Galeano (2012, pág. 15) plantean que Pfizer entiende por **Voluntariado Corporativo para el Desarrollo (VC-D)** “...Los equipos de empleados (...) aportan sus habilidades profesionales para trabajar por mejorar la calidad de los servicios a los pacientes (...) y a sus familias.

Pfizer realiza programas de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo (VC-D) y Allen y Galeano (2012, pág. 101) exponen así: “(...) empresas con programas transfronterizos bien establecidos como Pfizer (...)” y además plantea el gran valor que generan en los grupos de interés la aplicación de programas de VC-D.

(...) Las empresas líderes –empresas como (...), Pfizer, (...) reconocen el valor global de sus programas de voluntariado para sus comunidades, sus empleados y la propia empresa. No solo profesan ese valor, sino que realizan **la inversión necesaria para que se haga realidad**”. Allen y Galeano (2012, pág. 231) subrayado fuera de texto.

Características del VC-D de Pfizer.

Algunas características de los programas de VC-D de la farmacéutica Pfizer que han contribuido a incrementar el impacto de estos programas:

Pfizer es una empresa **comprometida con la reducción de la pobreza**, contribuyendo positivamente en la salud de las personas menos favorecidas a nivel mundial. Para ello utiliza todos los recursos a su disposición, por lo cual estimula los programas de VC, VC-D y programa de donaciones dentro de sus políticas de Responsabilidad Social Corporativa.

Pfizer en su página institucional ⁶¹ afirma:

En Pfizer nos esforzamos para impactar positivamente en la salud de las personas en todo el mundo. Nuestra estrategia de inversión social corporativa se centra en el aprovechamiento de toda la gama de recursos de la empresa - la gente, habilidades, experiencia y los fondos - para ampliar el acceso a los medicamentos y mejorar la prestación de atención médica para las personas marginadas de todo el mundo.

Dado el nivel de los programas de VC-D que realiza esta compañía, **los empleados voluntarios convocados son profesionales y técnicos de alto nivel**, con lo cual se garantiza el alto impacto de estos programas destinados a las comunidades más necesitadas. La empresa efectúa programas de orden internacional donde realiza transferencia de conocimiento de los empleados voluntarios y también programas de sensibilización. (ver página... para ampliar esta información). Esto lo expresa la compañía en estos términos según Allen (2012) “los equipos de empleados de Pfizer en Estados Unidos aportan sus habilidades profesionales para trabajar por mejorar la calidad de los servicios a los pacientes que sufren Alzheimer y a sus familias”.p.15.

⁶¹http://www.pfizer.com/responsibility/global_health/global_health

También en Allen (2012) “Pfizer: el Chief Talent Officer es un defensor del valor del voluntariado basado en habilidades como oportunidad para el desarrollo de talentos”p.140.

El VC-D de esta firma requiere de un alto nivel de formación académica así como de sensibilización, y empatía con las comunidades donde van a trabajar.

La **Permanencia e Inversión de los programas de VC-D** internacionales desarrollados por Pfizer implican altos costos de desplazamiento lo cual implica que no participan todos los empleados voluntarios que lo desean. Adicionalmente es necesario sostener las estancia necesaria que permita la sostenibilidad del proyectos y los impactos deseados.

Allen (2012) afirma “Puesto que reconoce que el elevado impacto de su Global Health Fellows solamente está disponible para un número reducido de sus empleados, **Pfizer** (...) en última instancia le ofrecerá a sus empleados la oportunidad de realizar voluntariado de muchas formas diferentes. (...)”p.233.

Pfizer **promotora del voluntariado corporativo para el desarrollo** (VC-D). Según Allen (2011):

En diciembre del 2010, la Pfizer lanzó su Red VOL.UNTEERZ, una plataforma interactiva que posibilita un involucramiento activo por parte de los funcionarios de la Pfizer. Pueden compartir oportunidades de trabajo voluntario y reclutar más empleados; encontrar ofertas de voluntariado que sean de su interés; monitorear el registro de horas; y aprovechar los recursos de apoyo para la organización de actividades. La Fase Uno de implementación ocurrió en siete de los países en lo que opera Pfizer.p.54.

Los programas de **VC-D tienen en general carácter internacional** lo cual implica capacidad para trabajar en equipo, con diversos actores sociales y con visiones de la

realidad diversos trabajando por el logro de un objetivo común. Para Allen (2011, p.41) “Empresas con programas internacionales bien establecidos, como Pfizer y BD”.

Objetivos empresariales.

De acuerdo con los objetivos planteados por la empresa, al momento de aplicar un programa de VC, VC-D también son variados los beneficios obtenidos. Los objetivos pueden referirse al

Desarrollo de nuevos negocios, reputación de marca, innovación de productos, relaciones con los clientes, animo-motivación-orgullo, compromiso de las partes interesadas.

Los objetivos empresariales del VC-D de Pfizer se dirigen a la gestión del recurso humano en la medida en que busca el desarrollo de habilidades y destrezas de sus trabajadores, así como el incremento de la productividad de sus funcionarios; de marketing y ventas en la medida en que busca obtener mejoras en su reputación y potenciar el desarrollo de relaciones y aumentar la lealtad de consumidores y por último el apoyo operativo donde identifica problemas sociales que pueden convertirse en una oportunidad o un riesgo para el negocio. Esto se puede sustentar en lo escrito por Allen y Galeano (2012) donde sostiene “...El *chief talent officer* es un defensor del valor del voluntariado basado en habilidades como oportunidad para el desarrollo de talentos” (p.140).

Allen y Galeano ⁶²(2011) menciona como Pfizer reconoce cinco impactos potenciales para la organización que coinciden con los objetivos de que suelen tener las

⁶²Empresas globales y el trabajo voluntario en el mundo. Final del Proyecto de Pesquisa sobre Voluntariado Empresarial Global.(2011)Allen y Galeano. <https://www.iave.org/iavewp/wp->

organizaciones con los programas de VC, VC-D y programas de donaciones “compromiso del empleado con la misión de la empresa; compromiso con sus consumidores; valorización del voluntariado basado en habilidades para que los funcionarios perfeccionen sus competencias; desarrollo de la capacidad de liderazgo; y mejora en la imagen de la empresa”(p.19).

Los objetivos que cumple Pfizer con los programas de VC-D son: reputación de marca, gestión de recursos humanos (desarrollo de habilidades de empleado para que perfeccionen sus competencias, desarrollo de capacidades de liderazgo, compromiso del empleado con la misión de la empresa) y relaciones con los clientes (compromiso con los consumidores).

Modelos de VC-D de Pfizer

Los modelos de VC globales permiten entender sus objetivos así como sus expectativas, con lo que se puede guiar los proyectos que promueven las empresas. Estos modelos no son puros, ni son mutuamente excluyentes, lo cual quiere decir que podrían ser compatibles varios modelos entre sí o complementarse. Para determinar el modelo de cada empresa hay que revisar la dominancia, determinar cuáles son sus prioridades.

El modelo utilizado por Pfizer es **Centrado en el Negocio** y que en general busca alcanzar los siguientes objetivos: ayudar a alcanzar objetivos estratégicos de la empresa; aumentar el liderazgo y las habilidades de los empleados; crear, mantener y gestionar la cultura empresarial; reforzar la marca y realzar la reputación. Estos objetivos permiten dar valor a la empresa.

Los programas de VC-D en programas internacionales (transfronterizos) se encuentran en sus inicios y son muy pocas las empresas que realizan estos programas con cierto grado de importancia, los estudiosos mencionan que estos programas tienden a articularse con intereses comerciales, cultura corporativa y con el desarrollo de habilidades específicas de los empleados. Si bien estos programas son altamente exigentes en recursos (costo de los viajes, gastos de manutención, gestión de proyectos, costos de sustitución de funcionarios ausentes), lo cierto es que también generan altos impactos para la empresa, comunidad objetivo y empleados voluntarios. Allen (2012) se refiere al respecto "...el voluntariado basado en habilidades y el voluntariado internacional pueden permanecer como programas "de nicho" – con alto potencial de impacto, pero limitados en su alcance. Cinco empresas se comprometieron a desarrollar programas internacionales relevantes y sustentados (...) y Pfizer". (p.61).

Además Allen et. Al. (2011)

"El programa de voluntariado basado en habilidades administrado por Pfizer es el Aliados Globales de la Salud (ver en "Voluntariado Internacional"). Ahora, a causa del éxito de ese programa, la empresa empezó un nuevo programa-piloto para formar equipos de voluntariado basados en habilidades en las comunidades en las que opera (...)" (p.60)

El programa de VC-D "Global Health Fellows".

- Este programa fue lanzado a nivel mundial en 2003, con la idea de que nuestros colegas pudieran aportar sus conocimientos, habilidades y energía a las comunidades más marginadas, de manera que contribuyan al bienestar de las mismas, con una estancia de 3 a 6 meses.
- Áreas: Supply Chain (Finanzas, Compras, Calidad), Prevención (Médica, comunicaciones, Regulatorio) Emprendimiento (Enabling Functions) – Ligadas con

prioridades del negocio y crecimiento de portafolios – Oportunidades para colegas de todas las áreas – Tendencias internacionales en temas de Salud /apoyo a organizaciones socias.

- El programa se implementó inicialmente en China, India y África del Este (Tanzania, Uganda, etc.). Estos países fueron escogidos por: ser países clave para el negocio, reputación, países con alto índice de enfermedades, localizados cerca de oficinas/centros operativos Pfizer.

- En 2010, en América Latina, surgió una nueva modalidad del programa, que consiste en que equipos de 12 colegas se trasladen a un país durante 3 semanas a realizar trabajo voluntario, transfiriendo sus conocimientos personales y profesionales para asistir a organizaciones que promueven el acceso a la salud.

Adicional al programa **Global Health Fellows** los demás programas de VC-D son (Infectious Diseases Institute, Connect HIV, International Trachoma Initiative, Mobilize Against Malaria (MAM), Programas de movilización ante desastres, Infectious Diseases Institute, Connect HIV, International Trachoma Initiative, Mobilize Against Malaria (MAM), Programas de movilización ante desastres) se encuentra alineado con los objetivos empresariales de Pfizer al realizar actividades en el sector de la salud y apoyar las necesidades sanitarias de comunidades vulnerables.

8.2.2 Revisión de las hipótesis y contrastación empírica.

A través de la encuesta aplicada a la empresa farmacéutica Pfizer y que fueron respondidas por tres de sus subsidiarias en América Latina como fueron: Brasil, Perú y Centroamérica (Costa Rica, Guatemala, Panamá, República Dominicana).

A continuación, se relacionará la información recopilada de la farmacéutica Pfizer con las hipótesis planteadas y con informes de sostenibilidad empresariales, documentos producto de investigaciones donde esta entidad está incluida, videos que hacen referencia al tema que permiten aceptar o refutar la información brindada por Pfizer respecto a una serie de variables establecidas en la metodología. A continuación se

presentaran los principales aspectos destacados acerca de la maximización de los impactos en el sector social o de la comunidad beneficiada, de la empresa, de los empleados Voluntarios y de la Inversión Vs la evaluación de Impacto.

Impacto en la Comunidad Beneficiada- Sector Social.

Para identificar las prácticas necesarias que se realizan en los programas de VC-D por la compañía Pfizer y evaluar el desempeño a través del modelo propuesto de BCCCC denominado “los motores de efectividad del VC y los programas de donaciones” y verificar la generación de impactos tanto en la sociedad como en las organizaciones sin ánimo de lucro, se remite al Motor 1 que se denomina Configuración que sea efectiva para la causa para apoyar productivamente a causas sociales y socios sin fines de lucro.

La **hipótesis 1** de trabajo es: Los programas de VC-D se centran en causas en que la empresa pueda ayudar adecuadamente y que se puedan apoyar en los activos de la organización, con lo cual influyen positivamente en el apoyo de causas sociales y ONL asociadas de forma productiva.

El motor 1 está fundamentalmente estructurado para lograr eficacia e impacto en el sector social y alianzas o asociaciones productivas con organizaciones sin fines de lucro. El propósito de este motor es ayudar a las personas menos favorecidas, mejorar el medio ambiente y/o promover los bienes públicos apoyando lo social, así también las organizaciones sin fines de lucro.

Contrastación de la hipótesis 1 con la información de la encuesta y proceso de triangulación de la información. Se encontraron las siguientes respuestas:

Todas las filiales coincidieron en considerar que los programas de Voluntariado Corporativo para el desarrollo se centran en causas en que la empresa pueda ayudar adecuadamente y que esté en concordancia con los objetivos de la organización. Esto se observa en los programas de VC-D que desarrollan las 3 filiales de Pfizer encuestadas (ver Tabla 21).

Según Allen y Galeano (2011)⁶³ los programas internacionales de la compañía “... existe un claro alineamiento con las principales habilidades de la empresa (...) y Pfizer se valen de sus expertos en el área de la salud” (p. 61). Estos programas de VC-D marcan su énfasis en las necesidades de salud que padecen las comunidades donde actúa la empresa. Adicionalmente los programas son pertinentes con las necesidades planteadas por los grupos de interés de la organización y apuntan contribuir al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).

⁶³ Empresas globales en el mundo y el trabajo voluntario. Informe Final del Proyecto de Pesquisa sobre Voluntariado Empresarial Global.(2011)

Tabla 21: Programas de VC-D Desarrollados por las filiales de Pfizer

Programa de VC-D	No. filiales que aplican estos programas
Educación	3
Bajos niveles de salud	2
Tercera Edad	2
Adolescencia (11-17 años)	2
Pobreza	2
Infancia (0-10 años)	2
Sostenibilidad ambiental	1
Desnutrición	1
Indígenas	1
Salud integral para cuidadores de pacientes de Alzheimer, pacientes oncológicos y de enfermedades inflamatorias	1

Fuente: elaboración propia a partir de encuestas.

Pfizer reconoce que sus programas se centran en causas que la empresa pueda ayudar y de la mejor manera, como lo menciona Allen y Galeano ⁶⁴(2011) “Lo que hacemos sirve tanto a nuestro negocio como a la gente de afuera que tienen alguna relación con la empresa”. En este mismo documento se menciona como Pfizer reconoce **cinco impactos potenciales** para la organización “compromiso del empleado con la misión de la empresa; **compromiso con sus consumidores**; valorización del voluntariado basado en habilidades para que los funcionarios perfeccionen sus competencias; desarrollo de la capacidad de liderazgo; y mejora en la imagen de la empresa” (p.19). Subrayado fuera de texto.

⁶⁴Empresas globales y el trabajo voluntario en el mundo. Final del Proyecto de Pesquisa sobre Voluntariado Empresarial Global.(2011)Allen y Galeano. https://www.iave.org/iavewp/wp-content/uploads/2015/04/2013.TEAM-Empresas_Globales_y_el_Trabajo_Voluntario_en_el_mundo_ReportGVCV_espanhol.pdf

Tanto las filiales de Brasil y Centro América que tienen a su cargo la política de RSE manifestaron que aprovechan los activos de la empresa para alinear los programas de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo; Sin embargo,, la oficina de Perú planteó que la estructura del programa de VC-D algunas veces se hacía uso de los activos de la compañía.

Las filiales de Brasil y Centro América expresaron que los programas filantrópicos están integrados en los programas de RSC de la compañía, no obstante las dependencias de Perú manifiestan que algunas veces integran los programas de RSC de la compañía con los programas de filantropía.

Las tres filiales de Pfizer⁶⁵ encuestadas sostuvieron que realizan alianzas estratégicas con empresas privadas u ONL para realizar programas de VC-D que cuentan con procedimientos y sistemas para apoyar asociaciones efectivas.

Las relaciones con los *stakeholders*, así como, con las distintas organizaciones y/o gremios de la sociedad, forman parte del núcleo de la política de Responsabilidad Corporativa de Pfizer y se basan en el convencimiento de que ningún grupo de manera individual puede afrontar con éxito la complejidad actual de los sistemas de salud. Algunos grupos con los que trabajamos (...) ONGS, (...).Pfizer, 2010, p.17.

Pfizer para crear programas internacionales sostenidos se requieren 5 rasgos (...) y dentro de ellos el de asociación como se plantea en el documento realizado por ESADE⁶⁶(2012, p 109) “Asociaciones (...) las empresas no puede poner en práctica este programa por su cuenta. Todas trabajan en colaboración estrecha con ONG que

⁶⁵ Reporte de Sostenibilidad Pfizer Perú 2010-2011.

⁶⁶ http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/publicacions/2012-04_VoluntariadoCorporativo.pdf
El Voluntariado Corporativo en España. Modelos y Perspectivas de Impacto Social. Beatriz Sanz, Mar Cordobés, Adrià Calvet.

han demostrado experiencia y un amplio conocimiento sobre el terreno en la organización y gestión de proyectos de voluntariado internacional”.

Para Allen et al.(2011, p.61) son fundamentales las asociaciones productivas cuando se determina el foco del problema:

Foco en el Problema. El Programa Aliados Globales de la Salud, de Pfizer, fue concebido para mejorar la calidad de atención médica ofrecida a comunidades carentes en todo el mundo; (...) El foco en el problema permite que las empresas definan claramente el alcance de sus programas, atraigan voluntarios con las habilidades necesarias, incentiven diversas fuentes de recursos dentro de la empresa y **construyan alianzas duraderas con las ONGs del área**. Subrayado fuera de texto.

Las anteriores argumentaciones permiten **aceptar la hipótesis 1** que establece que los programas de VC-D se centran en causas en que la empresa puede ayudar adecuadamente, esto por el cumplimiento de un **100% de los indicadores**⁶⁷establecidos en el motor 1.

Adicionalmente Allen y Galeano (2012) cuando afirma que “... Todos tienen claro que sus programas se centran en la utilización de las habilidades profesionales y la experiencia laboral de sus empleados. Pfizer invita a colegas de toda la empresa con experiencia médica y empresarial...” (p.165). Y si adicionalmente se apoya en sus activos, **contribuye positivamente** en la solución de causas sociales atinentes a temas

⁶⁷ Boccalandro (2009, p.2). Scoring performance Collectively, the six drivers measure the degree to which an EVGP is structured to effectively impact the community and the company. Each driver was crafted to carry close to the same level of importance in generating impact. For this reason, the drivers do not need to be weighted. Overall performance on the drivers is a simple average of performance across all six drivers. Similarly, the measure of performance on one driver is a simple average of how many indicators were met. In other words, indicators within one driver are equally weighted. However, an indicator from one driver does not necessarily carry the same weight as an indicator from another driver, and survey questions that populate each indicator also have varying weights.

de salud y realiza asociaciones productivas con ONGs y ONL de manera de se puedan terminar exitosamente proyectos que a nivel individual no se lograría.

Impacto a nivel Empresarial

Para identificar las prácticas necesarias que se realizan en los programas de VC-D por la compañía Pfizer y evaluar el desempeño a través del modelo propuesto de BCCCC denominado “los motores de efectividad del VC y los programas de donaciones” y verificar la generación de impactos a nivel empresarial, se remite al Motor 2 que se denomina: posicionamiento estratégico de negocios.

El motor 2 contribuye a asegurar que los programas de Voluntariado Corporativo estén incluidos dentro de los planes y estrategias de la compañía, para agregar efectivamente valor al negocio. Servir a los intereses empresariales es fundamental para un VC –D sea efectivo dado que de esta manera se facilita el impacto en programas de caridad.

La asignación de recursos al VC, VC-D y de donaciones que no genera retorno al negocio, pone a la empresa en una desventaja competitiva. Por lo tanto, la única manera lógica en la que una empresa puede desarrollar programas significativos de VC-D y donaciones es incrementando la competitividad empresarial y esto se logra según BCCCC con el Posicionamiento Empresarial Estratégico.

En Pfizer manifiestan que la gestión de los programas de VC-D y de donaciones se realiza con la misma solidez y seriedad que otras áreas de la compañía.

La **hipótesis 2** de trabajo es: Los programas de VC-D como una de las estrategias de la política de RSC **influye positivamente** en el **éxito empresarial**.

Las argumentaciones para dar respuesta a la hipótesis 2 y también se busca establecer la efectividad del motor 2 de posicionamiento estratégico de la empresa.

Todas las filiales coincidieron en establecer que los programas de Voluntariado Corporativo para el desarrollo están alineados con los objetivos de la organización, están por escrito y de manera asequible a los empleados.

Respecto a la estructura de gestión del programa Voluntariado de los Empleados busca dar respuesta en cada uno de los países en los que la compañía tiene presencia a las necesidades sociales y teniendo en cuenta la idiosincrasia local, pero siempre alineados con los objetivos globales generados por la empresa matriz, siempre teniendo algún grado de libertad.

Adicionalmente la compañía tiene por escrito los objetivos de su programa de VC-D y esta información es asequible para todos los funcionarios; los canales de información utilizados son: Intranet, e-mail marketing, revista mensual, campañas de comunicación interna, boletines trimestrales de RSC en los que se informa del avance de los programas incluido el del VC y VC-D. También se comparte esta información sobre los programa de manera externa, a través de la página Web corporativa.

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 (...). Codespa, 2011, p.48

El programa “Global Health Fellows” de Pfizer es uno de los programas más antiguos de VC para el Desarrollo. (...). 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. (...). Codespa, 2011, p.39

Las filiales de Brasil y Centro América y el Caribe manifestaron que la estructura del VC-D se hayan alineados con la infraestructura de la empresa (se benefician de procedimientos, prácticas, directrices del departamento a cargo de los objetivos empresariales), Sin embargo, la oficina de **Perú planteó que la estructura del programa de VC-D no se hallaba alineada** con la infraestructura de la empresa.

Varios reportes de sostenibilidad de la organización en estudio, mencionan la articulación de los programas de VC-D con las unidades de negocio (ver Tabla 22) y por ello se enfatiza en el cuidado, mejoramiento y protección de millones de pacientes, así como en la contribución del fortalecimiento de la educación en salud a nivel global.

Tabla 22: Programas de VCD-D de Pfizer articulados con el Negocio

Programas de VCD-D de Pfizer articulados con el Negocio⁶⁸	
global health fellows	El Programa Global Health Fellows (GHF) es un programa internacional de voluntariado corporativo que permite a los colaboradores de Pfizer colaborar entre tres y seis meses con organizaciones de desarrollo internacionales diseñadas para tratar asuntos de salud global y mejorar el cuidado de la salud de las poblaciones subatendidas.
Infectious Diseases Institute	En 2004 Pfizer, la Accordia Global Health Foundation, la Universidad de Makerere, la Infectious Diseases Society of America, la Pangaea Global AIDS Foundation y otras organizaciones se unieron en Uganda para crear el Instituto de Enfermedades Infecciosas (IDI). El IDI es un importante centro de capacitación e investigación médica con sede en la Universidad de Makerere, en Uganda, cuyo objetivo es mejorar la salud en África a través de la formación de los profesionales médicos y la transmisión de habilidades y recursos para que los utilicen en sus comunidades.

⁶⁸<http://pfizercareers.com/es-es/making-a-difference>

Connect HIV	<p>Es la iniciativa de la Fundación Pfizer para detener la expansión del VIH/SIDA en los Estados Unidos mediante el suministro de subsidios por valor de 7,5 millones de dólares norteamericanos, asistencia técnica y recursos de redes de trabajo durante tres años (2007-2009) a organizaciones de servicio relacionadas con el SIDA (ASO) en los diez estados con el número más alto de nuevos casos de SIDA a nivel nacional. Las ASO que reciben este apoyo adoptan un enfoque global sobre la prevención y el tratamiento del SIDA tanto entre las personas que viven con VIH/SIDA como entre las poblaciones de alto riesgo.</p> <p>Con la creación del Instituto de Enfermedades Infecciosas, un centro de formación sanitaria de profesionales de la salud para el tratamiento principalmente del VIH/sida. En él se ofrece formación, a médicos procedentes de 13 países de África Subsahariana, y se atienden a pacientes.</p>
International Trachoma Initiative	Pfizer trabaja para ayudar a terminar con el sufrimiento y el ciclo de pobreza causado por esta enfermedad debilitante. Para ello, se ha asociado con la Alianza de la OMS para la erradicación global del tracoma causante de la ceguera para el año 2020 (GET2020) y la International Trachoma Initiative.
Mobilize Against Malaria (MAM)	Es un programa filantrópico emblemático de Pfizer para combatir la malaria. MAM es una iniciativa de cinco años de duración (2007-2011), valorada en 15 millones de dólares norteamericanos, anunciada en la Iniciativa Global Clinton en 2006, diseñada para abordar carencias críticas en el tratamiento y la educación sobre la malaria en Ghana, Senegal y Kenia.
Programas de movilización ante desastres.	Los colaboradores de Pfizer prestaron su ayuda a los afectados tanto monetariamente como a través de millones de dólares en medicamentos.

Gráfico 22: Donde está ayudando Pfizer a hacer la diferencia

Programas por región

Basado en habilidades de inversión de los empleados



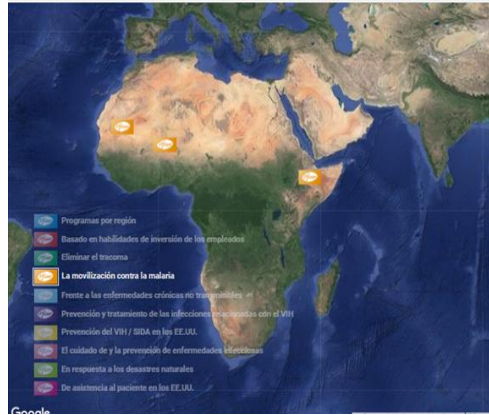
Eliminar el Tracoma



Movilización contra la malaria



Frente a las enfermedades crónicas no transmisibles



Prevención y tratamiento de infecciones relacionadas con VIH



Prevención y tratamiento de infecciones relacionadas con VIH en EEUU.



Prevención y cuidado de enfermedades infecciosas



En respuesta a los desastres naturales



De asistencia al paciente en EEUU



Fuente: http://www.pfizer.com/responsibility/global_health/global_health

Si bien los programas de VC-D que se desarrollan son producto de las necesidades y problemas sociales de la(s) zona(s) en la que se ejecuta(n), estos están conectados con el negocio siempre según los encuestados.

Se infiere de la anterior argumentación que la hipótesis 2 debiera ser aceptada para las filiales de Brasil y Centro América y el Caribe en la medida en que los programas de VC-D están incluidos dentro de los planes y estrategias de la compañía con lo cual le incrementan el valor a la compañía y esto influyen positivamente en el éxito empresarial; y se rechaza la hipótesis para la subsidiaria de Perú.

Pfizer tiene un cumplimiento de un 75% de los indicadores establecidos en el motor 2 aunque, la filial de Perú cumple solo con el 50% de los indicadores con lo que se rechaza la hipótesis según la metodología. Además en Allen y Galeano (2011) afirman que según Pfizer “Lo que hacemos sirve tanto a nuestro negocio como a la gente de afuera que tienen alguna relación con la empresa” (p.19).

La asignación de los recursos a los programas de VC y VC-D y donaciones debe generar retornos porque de no hacerlo la empresa queda en desventaja competitiva. Por lo tanto, para que la empresa invierta en los programas de VC y VC-D en escalas significativas es necesario que la empresa mejore permanentemente su competitividad.

Los planes y estrategias de la compañía al incluir los programas de VC-D y las donaciones aseguran el incremento del valor del negocio. Estos programas de VC y VC-D deben servir a los intereses empresariales porque de esta manera se asegura el impacto caritativo del programa.

El incremento de valor de la empresa se da entre otras por el desarrollo de habilidades, capacidades y competencias de los empleados ligados a programas de VC –D como: la iniciativa propia, la creatividad, fortalecimiento del trabajo en equipo, escucha activa. Aumento de la productividad de los trabajadores debido al incremento de su motivación, satisfacción, competencia de los empleados, así como la reducción del ausentismo laboral y retención del talento humano.

Fortalecimiento de la cultura organizativa a través de mayores niveles de participación; esta última también se favorece la comunicación entre diferentes estamentos con lo cual se fortalece el clima laboral.

Se favorece el alcance de la visión-misión empresarial, y por ende el fortalecimiento de la organización.

Se incrementa la fidelización de la marca con activos intangibles como el *GoodWill* o su reputación institucional. Esto estimula la inversión.

Adicionalmente reduce significativamente los costes de entrenamiento y capacitación
Impacto en los Voluntarios empleados.

Los impactos en los empleados voluntarios se miden a través de dos motores: motor de la cultura del compromiso y el motor de gran participación. A continuación se describen brevemente.

El motor 4: Cultura del compromiso. Los programas de VC, VC-D y donaciones altamente eficaces se benefician de la facilitación de toda la empresa y alientan la participación de los empleados en la comunidad.

Para que los programas de VC, VC-D y donaciones sean significativos en los lugares de trabajo se requiere contar con procedimientos, prácticas, orientaciones y el fomento de la cultura del Voluntariado de los empleados dadas desde la empresa que faciliten la participación sustancial de los empleados.

El VC - D contribuye en la formación de la cultura y los valores de la empresa y ponerlos en acción. Al facilitar a los empleados la oportunidad de trabajar con socios de la sociedad civil, tienen la posibilidad 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-D y la oficina de RRHH pueden a través de estos programas favorecer al desarrollo del liderazgo y de las habilidades profesionales (capacidad de adaptación, negociación e inteligencia emocional, comunicación, creatividad, presencia, etc.) y personales a todos los niveles y, que pueda responder a los requerimientos del capital humano de la organización.

VC-D favorece la posibilidad de crear una amplia serie de habilidades y comportamientos que les hacen mejores empleados, compañeros de equipo y de profesión, mejores líderes, mejores personas. Adicionalmente permite una mejor comprensión de la realidad de los negocios en economías emergentes y los objetivos de la empresa.

Motor 5 denominado fuerte participación. Los programas de VC, VC-D y donaciones eficaces tienen altos niveles de participación de los empleados. El nivel de compromiso de los empleados que se consideres suficiente como para generar impacto es al menos contar con un 50% de participación de los empleados.

Dentro de los beneficios que se le conceden al VC sobre el bienestar de las personas están: el trabajo en equipo, desarrollo de habilidades y para ello se requiere por lo menos dos días de voluntariado al año, lo cual equivale a 16 horas de voluntariado por empleado. Sin embargo,, este motor propone 8 horas al año por empleado en el Voluntariado apoyado por la empresa.

Las prácticas efectivas de participación fuerte en los programas de VC-D y donaciones.

Incentivar y reconocer la participación. Los Incentivos pueden agregar atractivo al voluntariado, especialmente para los no voluntarios, y envía un mensaje de que el apoyo de la empresa para el voluntariado es genuino.

Ofrecer voluntariado basado en habilidades. Proporcionar a los voluntarios la posibilidad de usar habilidades de trabajo normaliza la experiencia de los voluntarios y atrae a empleados que de otra manera no pueden ser voluntarios.

Ejecutar una campaña. Una campaña de alta fanfarria, desafío o concurso puede ayudar a construir una cultura de trabajo voluntario-amistosa.

Convergencias de intereses con habilidades. La Sistematización de solicitudes de voluntarios sin fines de lucro, un desafío común de los programas de VC-D y donaciones busca identificar organizaciones sin fines de lucro que puedan utilizar el voluntariado especializado o de grupos grandes que ofrecen los empleados. Para facilitar esta convergencia se pueden establecer formularios en línea donde las organizaciones sin fines de lucro solicitan a los empleados voluntarios y donde los empleados buscan donde pueden poner a disposición sus conocimientos.

Preparar a los empleados para un voluntariado efectivo. Estos programas de VC-D y donaciones que capacitan a los empleados permite aumentar la eficacia de su voluntariado.

Hipótesis 3: La empresa facilita y estimula la participación de sus empleados con lo que se acrecienta una cultura del compromiso y se benefician los programas de VC-D.

Todas las filiales manifiestan que la empresa Pfizer posee una serie de orientaciones que posibilitan la participación de los empleados en los diversos programas de VC-D.

Respecto a si la empresa le ofrece a los empleados tiempo libre para trabajar como voluntarios o alguna subvención para empleados (por ejemplo, dólares para los hacedores regalo a juego) la respuesta de las tres filiales fue que no tienen programada esa facilidad.

La empresa en Brasil y Centroamérica y el Caribe siempre ha contado con mecanismos para la capacitación de los empleados y pensionados que desean realizar VC y VC-D, mientras que la filial de **Perú casi nunca** han contado con este estímulo.

Las subsidiarias de Perú y Brasil sostuvieron que nunca y casi nunca respectivamente el departamento(s) responsable(s) de los objetivos de negocio y los programas de VC y donaciones fomentan la participación de los empleados apoyando la disposición de

procedimientos, prácticas u orientaciones para fomentar la participación en programas de VC (por ejemplo, recursos humanos incluye el voluntariado en los planes de desarrollo o los cuadros de mando), mientras en la **filial de** Centroamérica y el Caribe **algunas veces** se ha procedido de esta manera.

Las personas de cargos ejecutivos participan públicamente en el desarrollo de los programas de VC-D siempre en países como Brasil y Perú mientras que lo realizan **algunas veces** para la filial en **Centroamérica y el Caribe**.

Las filiales de Brasil ,Perú y de Centroamérica y el Caribe plantean que ellas siempre han contado con suficientes medios de comunicación (sitio web, intranet, documentos, boletines empresariales) que les ofrece información a todos los empleados sobre cómo participar en programas de VC y cómo puede ser capacitados lo cual facilita su incorporación al programa.

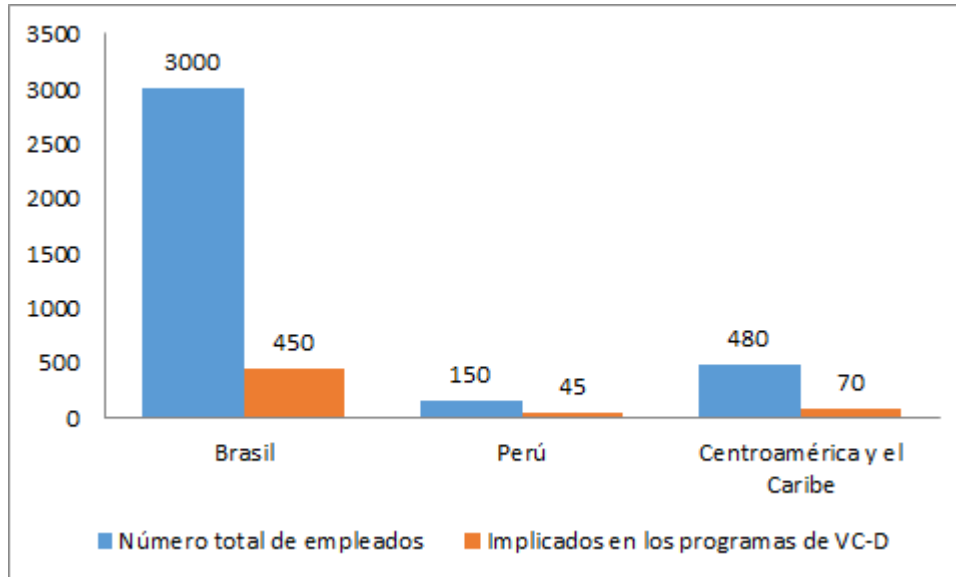
Gráfico 23: Los canales de comunicación de Pfizer



Gráfico 23. Tomado de: <http://ow.ly/HkPc3083BV4>

Respecto al grado de participación de los empleados de Pfizer en sus diferentes filiales no es homogéneo. Brasil que tiene en nómina 3000 funcionarios cuenta con un 15% de sus trabajadores participando en el programa de VC-D y con este mismo porcentaje está la filial de Centroamérica y el Caribe mientras Perú con un menor número de empleados realiza sus actividades de VC-D con el 30% de sus funcionarios.

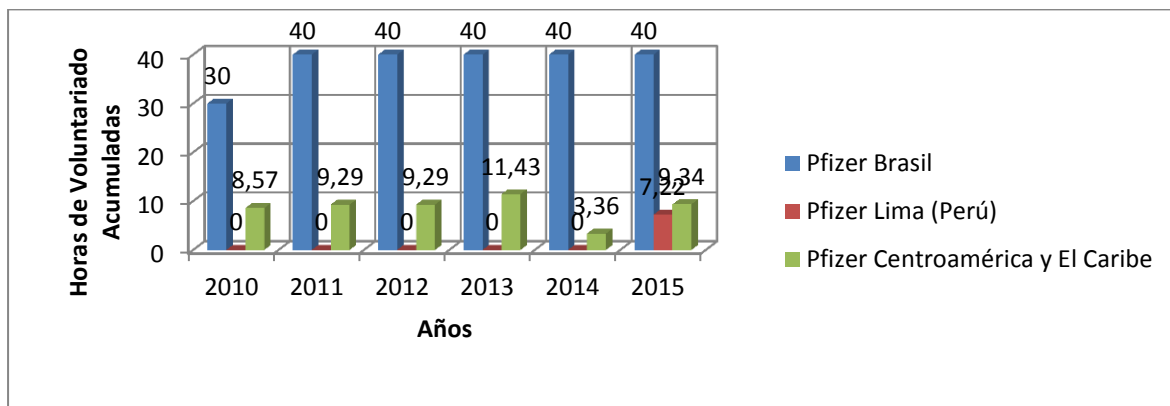
Gráfico 24: Grado de participación de los empleados en el programa de VC-D



Fuente: elaboración propia a partir de encuestas.

De acuerdo a lo planteado en los motores de efectividad del VC-D y los programas de donaciones no hay una gran participación ya que este indicador propone una participación de al menos el 50% de los empleados de la organización y en el mejor de los casos se alcanza una participación del 30 % de los trabajadores que es el caso de Perú.

Gráfico 25: Horas acumuladas por los Voluntariado de los empleados



Fuente: elaboración propia a partir de encuestas

Como se puede observar, el promedio anual de horas de voluntariado de los empleados realizados por la filial de Brasil es constante excepto el primer año de los presentados. Del año 2011 a 2015 asciende a 40 horas por voluntario al año. Entre tanto la filial de Centro América y el Caribe tiene un promedio ascendente que inicia para el año 2010 con 8.7 horas acumuladas por voluntario empleado hasta el 2013 que el acumulado llega a 11.4 horas y desciende para el año siguiente significativamente sin que tenga claridad sobre la razón del descenso y se reactiva la participación para el año 2015 al ascender al 9.35. Pfizer Perú no presenta datos al respecto. Tanto Brasil como la filial de centro América y el caribe cumplen con el indicador de realizar 8 horas de voluntariado de media por empleado al año.

El **motor 4** asignado a una cultura del compromiso, no funciona de manera homogénea en las tres filiales. No se puede afirmar que ninguna de ellas funciona de manera efectiva. Todas las filiales requieren mayores esfuerzos aunque no en los mismos indicadores.

Respecto a los procesos facilitadores las tres subsidiarias deberían plantearse un programa de tiempo libre para los empleados para trabajar como voluntarios o alguna subvención para empleados (por ejemplo, dólares para los hacedores regalo a juego). Estos programas podrían estimular la participación en programas de VC, VC-D y donaciones de la corporación.

La filial de Perú se encuentra rezagada en indicadores como: en formalizar los mecanismos para la capacitación de los empleados y pensionados que desean realizar VC y VC-D ya que **casi nunca** han contado con este estímulo. Adicionalmente se requiere un mayor fomento de la participación a través del departamento(s) responsable(s) de los objetivos de negocio y los programas de VC y donaciones fomentan la participación de los empleados apoyando la disposición de procedimientos, prácticas u orientaciones para fomentar la participación en programas de VC –D. Se

debe activar los programas VC-D a través de los mecanismos para la capacitación de los empleados y pensionados que desean realizar VC y VC-D, así como estimular la formación de los mandos intermedios.

La empresa en Brasil y Centroamérica y el Caribe deben fomentar la participación de los empleados a través de los departamento(s) responsable(s) de los objetivos de negocio y los programas de VC y donaciones fomentan la participación de los empleados apoyando la disposición de procedimientos, prácticas u orientaciones para fomentar la participación en programas de VC (por ejemplo, recursos humanos incluye el voluntariado en los planes de desarrollo o los cuadros de mando). Se debe fortalecer el estímulo para la participación pública de los empleados de cargos ejecutivos en el desarrollo de los programas de VC-D para la filial en **Centroamérica y el Caribe**. Se debe impulsar los programas VC-D a través de los mecanismos de formación y/o capacitación de los mandos intermedios de la empresa.

El **motor 5** no se considera que funcione de manera efectiva para ninguna de las filiales dado que la gran participación de los trabajadores en el programa de VC-D no se puede confirmar, en la medida en que el indicador de participación mayoritaria de al menos el 50 % de los trabajadores no se cumple para ninguna filial. Respecto a generar un voluntariado promedio de 8 horas anuales se cumple para Brasil y Centroamérica y el Caribe para el periodo 2010 a 2015 y dado el trabajo reciente en el tema de Perú aún requiere de más tiempo de trabajo en el programa.

La anterior argumentación permite **Rechazar la hipótesis No 3** que establece que la empresa Pfizer facilita y estimula la participación de sus empleados con lo que se acrecienta una cultura del compromiso y se beneficia el programa de VC-D.

Inversión Suficiente

El motor de Inversión Suficiente busca ayudar a asegurar que los programas de VC-D y de donaciones se les asignen el presupuesto operativo, de personal requerido para una administración y operaciones efectivas.

Dada la escasa información existente sobre los costos-beneficio de los programas de VC-D y donaciones, la BCCCC utiliza una serie de proxis (los datos de capacitación sobre personal y costos con algunos ajustes) para el uso de la planificación de los programas de VC-D y de donaciones.

A menudo los programas de VC y donaciones no se tienen los recursos suficientes para administrar adecuadamente a los trabajadores voluntarios, los socios sin fines de lucro de los programas de VC y donaciones, con lo cual normalmente se necesita apoyo financiero para beneficiarse plenamente de los programas de VC y VC-D.

Tanto el *Points of Light Institute* y *Hands On Network* , la Cámara de Comercio de los Estados Unidos y otras instituciones indican que los **esfuerzos de voluntariado de los empleados más eficientes proporcionan subsidios** en efectivo y en especie a socios sin fines de lucro por aproximadamente \$ 100 por empleado. El apoyo financiero puede ofrecerse de muchas maneras, subvenciones de una sola vez para eventos de grupos grandes, subvenciones competitivas dirigidas a organizaciones que reciben voluntarios de empleados y regalos en especie.

Integrar los programas de VC y donaciones en la estrategia de negocio y que se hace indispensable para el éxito empresarial conlleva a asignar recursos suficientes para su realización. Si bien el monto sugerido representa un nivel de inversión en los programas de VC-D y donaciones comparable al que las empresas invierten en funciones de recursos humanos con cargos.

Como los recursos en efectivo son difíciles de obtener y además de manera sostenida, es necesario encontrar alternativas que permitan llevar a cabo los proyectos por lo cual

los programas de subvenciones son fundamentales con lo cual se reducen las donaciones en efectivo.

Hipótesis 4: Suficientes niveles de inversión para gestionar y desarrollar los programas de VC-D, produce **retornos de la inversión e impacto global.**

La filial de Pfizer de Brasil cuenta con por lo menos tres mil empleados, dentro de la estructura del programa de VC y con dos profesionales especializados que gestionan el programa de VC-D, con lo cual se establece que **cuenta con un equipo fuerte de trabajo**, Sin embargo,, no es el caso para las subsidiarias de Perú y de Centroamérica y el Caribe dado que el motor 3 considera que no es aplicable para empresas que tienen menos de 3000 empleados que en el caso de estas filiales cuentan respectivamente con 150 y 480 empleados y no tener asignado un personal especializado para gestionar el programa ya mencionado.

Tabla 23: Número de trabajadores Vs Profesionales que gestionan los programas de VC-D

Filiales Pfizer	No total de empleados	No profesionales gestionan programa
Brasil	3000	2
Perú	150	0
Centroamérica y el Caribe	480	0

Fuente: elaboración propia a partir de encuestas.

Las subsidiarias de Brasil y de Centroamérica y el Caribe manifiestan que en el último quinquenio se les ha asignado un presupuesto superior a \$60.000 dólares anuales al programa en estudio. Mientras que a la filial de Perú le ha designado un presupuesto que esta entre \$10001 y \$20000 dólares en el último quinquenio.

Al cuestionarse a las filiales sobre si el monto presupuestal asignado para el logro de los objetivos propuestos en el programa lo consideran suficiente, la filial de Brasil considera que siempre ha sido suficiente mientras la subsidiaria de Centroamérica y el Caribe considera que casi nunca el presupuesto asignado es suficiente para el desarrollo de los programas de VC-D y la subsidiaria de Perú considera que rara vez el presupuesto es el adecuado para llevar a cabo los programas.

Tanto las filiales de Centroamérica y el Caribe y Brasil manifiestan casi siempre haber realizado alianzas con empresas públicas para realizar programas de VC-D, mientras que manifiesta que Perú algunas veces ha realizado dichas alianzas.

En la encuesta realizada las tres subsidiarias afirman, que realizan siempre alianzas con entidades sociales del sector privado y/o ONL del entorno en donde se desarrollan los programas de VC-D. Pfizer afirma que entrega ayudas a organizaciones sin ánimo de lucro en apoyo de programas de VC-D y lo da a conocer así (subrayado de la autora de este texto):

“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 (...).

(...), 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.” Codespa, 2011, p.48

En Allen y Galeano (2012) se plantea como el incremento de la inversión y una buena gestión genera ganancias significativas para la compañía y lo presentan así en su libro La Carpa “(...) empresas como, Pfizer, (...) reconocen el valor global de sus programas de voluntariado para sus comunidades, sus empleados y la propia empresa. No solo profesan ese valor, sino que realizan la inversión necesaria para que se haga realidad” (p.231).

Al preguntar a Pfizer si tenía establecido un programa de ayudas o subvenciones económicas (subvenciones de equipo o subvenciones asociadas al VC o apoyo a los empleados por ejemplo, “Dollars for Doers”), la respuesta de las tres filiales fue NO.

Las anteriores argumentaciones permiten **Aceptar la hipótesis No 4 para la filial de Brasil**, que establece que Suficientes niveles de inversión para gestionar y desarrollar los programas de VC-D, produce retornos de la inversión e impacto global. Esto debido a que esta subsidiaria cuenta con un presupuesto sostenido en el tiempo, y si bien no tiene un programa de subvenciones económicas si se apoya en alianzas con entidades públicas y ONL que le permiten llevar a cabo los programas de VC-D y adicionalmente tiene un equipo de trabajo fuerte al poseer dos profesionales encargados que manejan la estructura de los programas de VC-D y donaciones.

No es aplicable el motor 3 a las filiales de Perú y Centro América y el Caribe dado que el número de trabajadores está por debajo de 3000 empleados y tampoco tiene personal asignado al programa de estudio. Las filiales de Centro América y el Caribe y Perú manifiestan que si bien tienen un presupuesto sostenido en el tiempo estos recursos no son suficientes para llevar a cabo los programas de VC-D y la filial de Centroamérica y el Caribe casi siempre ha elaborado alianzas con empresas públicas para realizar programas de VC-D, mientras que afirma que Perú algunas veces ha ejecutado dichas alianzas. Dichas subsidiarias siempre han realizado las alianzas con entidades sociales del sector privado y/o ONL del entorno en donde se desarrollan los

programas de VC-D y ninguna cuenta con programa de ayudas y subvenciones. Dado los argumentos anteriores se **rechaza la hipótesis 4** para estas dos filiales.

Allen y Galeano (2011) establecen que a pesar de que las empresas manifiesten un deseo de excelencia e impacto en su voluntariado, generalmente no están invirtiendo lo que sería necesario para determinar que se logren esas metas. (p.46).

Medición y evaluación de Impacto

El motor 6: Evaluación Accionable: los programas de VC, VC-D y donaciones que son altamente efectivos monitorean sus esfuerzos, se hacen responsables ante sus resultados y aplican mejoras basadas en la experiencia previa..

La teoría de la gestión ha establecido que medir el progreso de las metas, analizar y aprender de los datos y hacer ajustes de gestión apropiados es esencial para lograr procesos eficaces. Este motor de evaluación busca asegurar que los programas de VC, VC-D y donaciones aplican estas prácticas de medición críticas.

La **hipótesis 5** a trabajar: Las empresas tienen **establecidos procesos para medir y evaluar** periódicamente la calidad de los programas de VC-D, **lo cual influye positivamente** en la optimización del impacto del programa de VC-D.

Los voluntarios empleados de Brasil y de Centroamérica y el Caribe sostienen que llevan un registro de las actividades en que participan los voluntarios y realizan un seguimiento a sus actividades. La filial de **Perú no responde esta** pregunta.

El promedio anual de horas de voluntariado de los empleados realizados por la filial de Brasil es constante excepto el primer año de los presentados. Del año 2011 a 2015 asciende a 40 horas por voluntario al año. Entre tanto la filial de Centro América y el Caribe tiene un promedio ascendente que inicia para el año 2010 con 8.7 horas

acumuladas por voluntario empleado hasta el 2013 que el acumulado llega a 11.4 horas y desciende para el año siguiente significativamente sin que tenga claridad sobre la razón del descenso y se reactiva la participación para el año 2015 al ascender al 9.35. Pfizer Perú no presenta datos al respecto. Tanto Brasil como la filial de centro América y el caribe cumplen con el indicador de realizar 8 horas de voluntariado de media por empleado al año.

La filial de Brasil afirma que a los empleados se les pide anualmente retroalimentar el programa de VC y donaciones a través de un mecanismo sistemático y formal mientras

Perú y Centro América y el Caribe manifiestan que casi nunca realizan este proceso.

Brasil ratifica que a sus socios sin fines de lucro (ONL, ONG) se les solicita retroalimentación anualmente del VC y donaciones a través de un mecanismo sistemático y formal siempre, mientras la filial de **Perú y Centroamérica y el Caribe** sostienen que **nunca** realizan este proceso.

Las dependencias de Brasil y Centroamérica y el Caribe manifiestan que siempre se evalúa por lo menos cada tres años el grado en que impacta el VC los objetivos del negocio mientras que **Perú confirma que algunas veces lo realizan la evaluación.**

Igualmente las tres filiales manifestaron que durante el último periodo fiscal las ventas de la compañía presentaron un comportamiento favorable; Sin embargo,, **Perú y Centroamérica y el Caribe consideran que sus ingresos nunca** se han visto afectados favorablemente por los programas de VC, VC-D realizados mientras que la filial de **Brasil consideran rara vez se han visto afectados positivamente por la aplicación de los programas de VC-D.**

Las tres filiales aseguran que **siempre miden los resultados o el grado** en que los programas de VC-D generan mejoras en las entidades sin ánimo de lucro o permiten superar determinados problemas de la comunidad. Estas evaluaciones las realizan por lo menos cada tres años.

Los programas de VC-D han incidido en el bienestar de las comunidades intervenidas en el corto y Largo plazo siempre según la filial de Brasil. Las filiales de Perú y Centro América y el Caribe manifiestan que los programas de VC-D en el corto plazo algunas veces han beneficiado a las comunidades beneficiadas de estos programas; Sin embargo, los programas aplicados en el largo plazo tienen muchísimo más impacto la mayoría de las veces.

(Allen et. Al 2011) a través del documento registra en varios ítems la relevancia que tiene para Pfizer la medición y evaluación de los programas de VC-D que les permita ver los avances y/o éxito de los programas realizados.

Una organización intermediaria trabajó con Pfizer y las ONGs seleccionadas para delimitar la envergadura de los proyectos y **para evaluar el progreso y el éxito en general**. Allen et.al.,2013, p. 60.

Pfizer es una gran líder en evaluación de impacto. Desde el 2003, viene trabajando con el *Center for Global Health & Development* (Centro de Salud y Desarrollo Global) de la Universidad de Boston para evaluar tanto el desarrollo de los voluntarios de Pfizer en su programa Aliados Globales de la Salud (*Global Health Fellows*) en comparación con los objetivos específicos de desarrollo profesional de su misión cuanto al impacto social del programa. El resultado es un conjunto de herramientas y medidas que se pueden adoptar y adaptar por otras empresas para **evaluar sus iniciativas voluntarias internacionales**. Allen et. Al 2011 p.48.

La *Boston University School of Public Health* produce una evaluación externa y un informe anual sobre el impacto del programa Aliados Globales de la Salud de Pfizer, evaluando el desarrollo de los voluntarios y los efectos sobre la capacitación. Allen et. al, 2011, p.63.

Desde su lanzamiento, en el 2003, ya pasaron más de 270 voluntarios por el programa Aliados Globales de la Salud, de Pfizer. El programa viene atrayendo sistemáticamente los mejores talentos de las áreas técnicas y funcionales de toda la Pfizer, y se considera el mejor modelo de programa, tanto por su impacto global en la salud, como por su valor para los funcionarios y negocios. Allen et. al, 2011, p.63.

La anterior argumentación permite **aceptar la hipótesis No 5 para la filial de Brasil de Pfizer** que sostiene que las empresas tienen establecidos procesos para medir y evaluar periódicamente la calidad de la experiencia de los VC-D, los resultados de su trabajo y el impacto de ese trabajo en la comunidad y para la empresa. Adicionalmente se puede establecer que el motor 6 funciona de manera efectiva. Sin embargo,, las filiales de Perú y Centroamérica y el Caribe no cumple con varios indicadores como: las filiales de **Perú y Centro América y el Caribe manifiestan que casi nunca** les solicitan a los empleados y a sus socios sin fines de lucro que anualmente retroalimenten el programa de VC -D y donaciones a través de un mecanismo sistemático y formal. Es necesario enfatizar que la filial de Perú requiere una revisión formal y rigurosa a al diseño de los programas de VC-D. Razones que llevan a rechazar la hipótesis 5 para estas dos últimas filiales.

Hipótesis 6: Aunque la empresa reconoce la importancia de evaluar el desempeño, los resultados y el impacto del VC-D, existe poca inversión constante para evaluar de manera sostenida y consistente

Según CODESPA (2012) “los programas de VC -D 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 mayor. (p. 24 y 30).

Sobre la importancia de los procesos de evaluación y medición del impacto no hay discusión en que los procesos de monitoreo y evaluación deben ser continuos, lo que permite verificar el avance y alcance de los objetivos planteados, así como identificar las áreas de mejora y de ajustes pertinentes. Adicionalmente la evaluación suministra información que contribuye en los procesos de planificación, mejores toma de decisiones y más eficiente distribución de recursos.

En Allen et. Al (2011) se confirman la importancia que tiene para la compañía farmacéutica Pfizer los procesos de medición y evaluación de impacto de los programas de VC-D cuando expresaron:

“Pfizer ha sido un claro líder en la evaluación del impacto. Desde 2003 ha trabajado con el Center for *Global Health & Development*, de la Universidad de Boston, para evaluar el desempeño de los voluntarios de Pfizer en su programas *Global Health Fellows* relativo a los objetivos específicos del desarrollo profesional y para evaluar el impacto social del programa (...). (p.48)

Ciertamente, (...) Pfizer incluida, cuyo perfil reseñamos en el informe final de la investigación sobre sus esfuerzos de voluntariado transfronterizo se ocupan diligentemente de la evaluación y el aprendizaje. (Allen y Galeano, 2012, p. 213).

Las subsidiarias de Brasil y de Centroamérica y el Caribe manifiestan que en el último quinquenio se les ha asignado un presupuesto superior a \$60.000 dólares anuales al programa en estudio. Mientras que a la filial de Perú le ha designado un presupuesto que esta entre \$10001 y \$20000 dólares en el último quinquenio.

Igualmente Pfizer considera que una mayor inversión y gestión rigurosa conlleva a una mayor tasa de ganancia, superior a la inversión realizada. Allen y Galeano (2012) lo manifiestan así

“ (...) empresas como, Pfizer, (...) reconocen el valor global de sus programas de voluntariado para sus comunidades, sus empleados y la propia empresa. No solo profesan ese valor, sino que realizan la inversión necesaria para que se haga realidad” (p.231).

Con la información encontrada al respecto se infiere que la se puede **aceptar la hipótesis 6** que establece que la aplicación del VC se gestiona con una inversión sostenida y consistente en el tiempo, dado que si bien hay un presupuesto establecido anualmente para el desarrollo de los programas de VC-D, estos son escasos para las subsidiarias de Pfizer Perú y Centro América y el Caribe según lo establecido por Bocalandro en los Motores de Efectividad de los programas de CV-D, mientras que la **Hipótesis 6 se rechaza para la filial de Brasil ya que Pfizer ha asignado a esta filial significativos recursos que le permiten cubrir los gastos relativos a la medición y evaluación de los programas de VC-D.**

8.2.3 Resultados del Caso.

Pfizer no manifiesta que su responsabilidad principal sea el maximizar los beneficios de los accionistas de la empresa pero queda claro, que es una respuesta de la empresa a uno de sus *stakeholders*, los accionistas de la misma.

En los valores corporativos planteados se destaca que la invitación a tener un comportamiento ético, integral, honesto y una manifiesta intención de buscar continuamente la manera de innovar.

El panorama presentado por Pfizer en sus informes de RSC deja inferir alto nivel de comunicación con sus *stakeholders*, así como un nivel importante de contribución con el desarrollo social, económico y ambiental.

La aplicación de los motores de efectividad a los programas de VC-D en América latina del BCCCC⁶⁹ a la organización farmacéutica Pfizer buscó determinar qué tan efectivas han sido las practicas realizadas en los programas de VC-D aplicados en América latina por esta organización.

Teniendo en cuenta que Boccalandro (CODESPA, 2012, PAG 328) establece que “De media, las empresas de Fortuna 500 del estudio indican tener tan solo el 26 % de estas prácticas de impacto.” Se busca determinar la existencia o no de prácticas empresariales de impacto aplicadas a estos programas de VC-D por Pfizer

Se puede establecer que Pfizer tiene prácticas de impacto al implicar a sus empleados en las comunidades, de manera que se maximiza el impacto de los programas de VC-D, aunque no es homogénea sus prácticas para todas sus filiales(la compañía proporcione información de sus subsidiarias en Brasil, Perú, y Centro América y el Caribe).

Con la subsidiaria de Brasil se pudo establecer que tiene un programa de VC-D bien diseñado con prácticas efectivas aplicadas en América Latina y con el objetivo de generar impactos positivos en la comunidad, ONGs y/o ONL, en la empresa y en los empleados voluntarios; en esta filial se aceptaron las hipótesis (H1, H2, H4, H5) y se rechazaron las hipótesis (H3, H6).

Se aceptó la **hipótesis 1** que establece que los programas de VC-D se centran en causas en que la empresa puede ayudar adecuadamente, esto por el cumplimiento de

⁶⁹ Boston College Center for Corporate Citizenship (BCCCC).

un 100% de los indicadores establecidos en el motor 1. Adicionalmente se apoya en sus activos, **contribuye positivamente** en la solución de causas sociales atinentes a temas de salud y realiza asociaciones productivas con ONGs y ONL de manera de se puedan terminar exitosamente proyectos que a nivel individual no se lograría. También se aceptó la **hipótesis 2** que establece que los programas de VC-D son una estrategia de la política de RSC influye positivamente en el éxito empresarial de Pfizer, dado que aseguran el incremento del valor del negocio, a través de la mejora continua de la competitividad.

La Hipótesis 3 que plantea que la empresa facilita y estimula la participación de sus empleados con lo que se acrecienta una cultura del compromiso y se benefician los programas de VC-D fue **rechazada por las tres filiales**. En esta hipótesis se analizan los motores 3 y 4 con sus respectivos indicadores.

Cada uno de los motores de efectividad está siendo trabajado eficazmente sin que esto quiera decir que no haya indicadores en los que se pueda mejorar. Sin embargo,, respecto al motor 5 denominado de Gran Participación y específicamente el primer indicador que plantea involucrar por lo menos el 50% de los empleados en el **VC no es aplicable** para esta empresa dado que los programas de VC transfronterizo llevan implícito grandes niveles de inversión que no permitirían alcanzar un 50% de participación de los empleados. Adicionalmente este motor no se aplica para las filiales de Perú y Centroamérica y el Caribe, dado que ambos trabajan con mucho menos de 3000 empleados.

Hay que tener en cuenta que buena parte de los programas de VC-D realizados por Pfizer implican procesos de sensibilización y/o transferencia de conocimientos, estos últimos proyectos exigen una duración de tiempo significativa y la participación de capital humano altamente calificado (tanto profesional como administrativo), que supone altos niveles de inversión pero que también permite alcanzar altos impactos para la sociedad, la empresa y los empleados voluntarios.

Desde la metodología no queda claro porque este indicador es eficaz cuando la participación de los empleados voluntarios es de al menos el 50 %, *no se plantea un argumentación desde la investigación que pueda ser verificada. Tampoco quedan planteadas las relaciones de eficacia entre el nivel de participación de los empleados con los impactos generados en las comunidades intervenidas y los del negocio.* Esto es adecuadamente cuestionado por Allen así (2012, p.200) “actuaciones de un grupo relativamente pequeño de empleados en un programa, bien estructurado y con los recursos adecuados, concentrado en una necesidad específica pueden tener un impacto mucho mayor que miles de ellos haciendo un día entero de servicio en tareas físicas de cierto modo comunes, aunque quizás necesarias”.

Estos programas podrían estimular la participación en programas de VC, VC-D y donaciones de la corporación deberían incluir procesos facilitadores las tres subsidiarias deberían plantearse un programa de tiempo libre para los empleados para trabajar como voluntarios o alguna subvención para empleados (por ejemplo, dólares para los hacedores regalo a juego).

La hipótesis 4 es aceptada **para la filial de Brasil**, que establece que Suficientes niveles de inversión para gestionar y desarrollar los programas de VC-D, produce retornos de la inversión e impacto global. Esto debido a que esta subsidiaria cuenta con un presupuesto sostenido en el tiempo, y si bien no tiene un programa de subvenciones económicas si se apoya en alianzas con entidades públicas y ONL que le permiten llevar a cabo los programas de VC-D y adicionalmente tiene un equipo de trabajo fuerte al poseer dos profesionales encargados que manejan la estructura de los programas de VC-D y donaciones.

La hipótesis 5 es aceptada **para la filial de Brasil de Pfizer** que sostiene que las empresas tienen establecidos procesos para medir y evaluar periódicamente la calidad de la experiencia de los VC-D, los resultados de su trabajo y el impacto de ese trabajo

en la comunidad y para la empresa. Adicionalmente se puede establecer que el motor 6 funciona de manera efectiva.

La **hipótesis 6** se rechaza para la filial de Brasil ya que Pfizer reconoce el incremento del valor global de los programas de VC-D y el impacto en los empleados, comunidad y empresa.

En lo relacionado con las filiales Centro América y el Caribe **aceptaron** las hipótesis (H1, H2, H6) y **rechazaron** las hipótesis (H3, H4, H5)] y Perú **acepto** las hipótesis (H1,H6) y **rechazo** las hipótesis (H2, H3, H4, H5).Se pudo establecer que en estas dos subsidiarias **no maximizan el impacto de los programas de VC-D y sus prácticas no son eficaces y homogéneas al ciento por ciento.**

Las tres filiales convergen en la aceptación de la hipótesis 1 donde se afirma que los programas de VC-D se centran en causas en que la empresa puede ayudar adecuadamente y se apoya en sus activos, lo cual contribuye positivamente en la solución de causas sociales referentes al área de la salud y realiza asociaciones productivas con ONGs y ONL de manera de se puedan terminar exitosamente proyectos que a nivel individual no se lograría.

La hipótesis 2 fue aceptada para la filial de Centro América y el Caribe en la medida en que los programas de VC-D están incluidos dentro de los planes y estrategias de la compañía con lo cual le incrementan el valor a la compañía y esto influyen positivamente en el éxito empresarial; **y se rechaza la hipótesis para la subsidiaria de Perú, Centroamérica y el caribe** tiene un cumplimiento de un 75% de los indicadores establecidos en el motor 2 ,aunque, la filial de Perú cumple solo con el 50% de los indicadores con lo que se rechaza la hipótesis según la metodología.

Las tres filiales **Rechazaron la hipótesis 3** que establece que la empresa Pfizer facilita y estimula la participación de sus empleados con lo que se acrecienta una cultura del

compromiso y se beneficia el programa de VC-D.(se amplía la argumentación en la primera parte de la presentación de estos resultados)

Las filiales de Perú y Centro América y el Caribe no se les aplica el motor 3 ya que cuenta con un número de trabajadores por debajo de 3000 empleados y tampoco tiene personal asignado al programa de estudio. Dichas subsidiarias afirman que si bien tienen un presupuesto sostenido en el tiempo, estos recursos son insuficientes para llevar a cabo los programas de VC-D y han buscado superar este inconveniente por medio de la firma de alianzas con empresas públicas así como con entidades sociales del sector privado y/o ONL del entorno en donde se desarrollan dichos programas y ninguna cuenta con programa de ayudas y subvenciones. Dado los argumentos anteriores se **rechaza la hipótesis 4** para estas dos filiales.

Las filiales de Perú y Centroamérica y el Caribe no cumple con varios indicadores como: la de solicitar a los empleados y a sus socios sin fines de lucro que anualmente retroalimenten el programa de VC -D y donaciones a través de un mecanismo sistemático y formal. La filial de Perú requiere una revisión formal y rigurosa al diseño de los programas de VC-D. Razones que llevan a **rechazar la hipótesis 5** para estas dos subsidiarias.

Se **aceptó la hipótesis 6** que establece que la aplicación del VC-D se gestiona con una inversión sostenida y consistente en el tiempo, dado que si bien hay un presupuesto establecido anualmente para el desarrollo de los programas de VC-D, estos son escasos para las subsidiarias de Pfizer Perú y Centro América y el Caribe según lo establecido por Boccalandro en los Motores de Efectividad de los programas de CV-D.

Un hallazgo encontrado tiene que ver con que las tres filiales manifestaron que durante el último periodo fiscal las ventas de la compañía presentaron un comportamiento favorable, Sin embargo, Perú y Centroamérica y el Caribe consideran que sus ingresos nunca se han visto afectados favorablemente por los programas de VC, VC-D realizados mientras que la filial de Brasil consideran rara vez se han visto afectados

positivamente por la aplicación de los programas de VC-D. No es lógica esta respuesta pues como lo deja claro CODESPA (2012,p.333) el voluntariado de los empleados **no es altruista**, ya que las acciones de este, se esperan resultados donde todos ganen, esto implica que se beneficie a la empresa ,a la causa social y los empleados voluntarios que participen en los programas pueden ser remunerados.

8.3 Análisis de los Casos Banco BBVA y PWC

8.3.1 Generalidades del Banco BBVA

El banco BBVA es producto de múltiples fusiones que han contribuido a fortalecer su historia, iniciadas desde 1856 en Bilbao España. Para el año 1988 se fusionó con el Banco de Vizcaya, también originaria de Bilbao. De ahí se conformó el BBV y para el año 1999, BBV y Argentaria, juntan sus largas trayectorias y conformaban BBVA.

Según la Revista financiera británica Euromoney (2016) España cuenta con dos de las principales entidades financieras en el mundo, Banco Santander y Banco BBVA, esto por su confiabilidad y calidad en los productos y servicios ofrecidos.

El portal *Global Finance* (2016) presentó el Ranking de los 10 bancos financieros con **mayor seguridad de Latinoamérica**, Chile contiene las primeras 4 posiciones mientras México se lleva la quinta posición y los últimos cuatro puestos (ver cuadro).

Estos bancos fueron seleccionados luego de haber evaluado y calificado: moneda extranjera a largo plazo de Moody, Standard & Poors y Fitch, y el total de activos de los 500 bancos más grandes del mundo.

Tabla 24: Ranking de los bancos financieros con mayor seguridad de Latinoamérica 2016

PUESTO	BANCO	PAIS
Puesto 1º.	Banco Estado,	Chile
Puesto 2º.	Banco de Chile,	Chile
Puesto 3º.	Banco Santander	Chile
Puesto 4º.	Banco de Crédito e Inversiones.	Chile
Puesto 5º.	El BBVA Bancomer	México
Puesto 6º.	Scotiabank	Perú
Puesto 7º.	El Banobras,	México
Puesto 8º.	El HSBC México.	México
Puesto 9º.	El Nacional Financiera.	México
Puesto 10º.	El Banco Comercial Exterior	México

Fuente: <http://ow.ly/2CQe308klxm>

En el año 2015 y 2016 la revista *Global Finance* eligió al banco BBVA⁷⁰ como el mejor banco de América Latina en el marco de “Los mejores bancos del mundo en Mercados emergentes de América Latina” este sustentado en índices de rentabilidad, solidez, servicio al cliente, mejoras significativas en satisfacción y productos y servicios innovadores.

En el ranking⁷¹ anual realizado por la consultora Internacional Great Place To Work (2015) seleccionó al banco BBVA como una de las mejores empresas para trabajar en América Latina dentro de la categoría multinacionales. Esta designación es resultado de los galardones locales que recibió el banco en países como Argentina, Chile, México, Perú, Paraguay y Venezuela.

⁷⁰ <https://www.bbva.com/es/noticias/economia/bancos/servicios-bancarios/bbva-de-nuevo-el-mejor-banco-de-america-latina-segun-global-finance/> y <http://ow.ly/2CQe308klxm>

⁷¹ <http://www.bancaynegocios.com/bbva-es-el-mejor-banco-global-para-trabajar-en-america-latina/> y <http://www.rrhhdigital.com/secciones/liderazgo/121311/Santander-BBVA-Gas-Natural-Fenosa-y-Telefonica-empresas-mas-atractivas-para-trabajar-en-America-Latina.>

Misión, Visión y Valores Corporativos⁷²

La visión del Grupo BBVA, “trabajamos por un futuro mejor para las personas”, es nuestro por qué y está basada en tres pilares: las personas, los principios y la innovación.

La misión del Grupo es “ofrecer las mejores soluciones, productos y servicios financieros a nuestros clientes”.

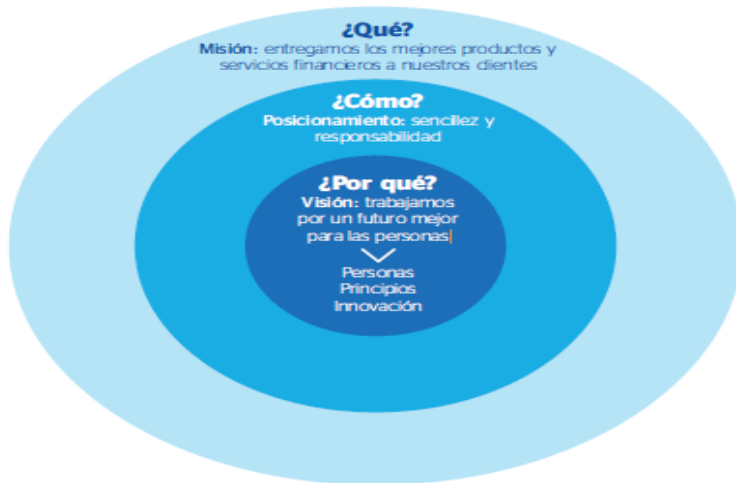
Principios: El banco BBVA realiza una banca responsable como un compromiso permanente para fortalecer la función social del Grupo y reconquistar la sociedad.

En su quehacer el diferencial se ha basado en una rentabilidad ajustada a los principios de integridad, prudencia y transparencia.

- **La integridad**, como manifestación de la ética en nuestras actuaciones y en todas nuestras relaciones con los grupos de interés.
- **La prudencia**, como principio de precaución en la asunción del riesgo.
- **La transparencia**, como máxima para ofrecer un acceso a la información clara y veraz dentro de los límites de la legalidad.

⁷² Colocar fuentes.....

Gráfico 26: Misión y Visión de Pfizer



Fuente: Banco BBVA

Ubicación de la empresa a nivel mundial

Tiene una posición sólida en España, es la primera entidad financiera de México, y cuenta con franquicias líder en América del Sur y la región del Sunbelt en Estados Unidos. Su negocio diversificado está enfocado a mercados de alto crecimiento y concibe la tecnología como una ventaja competitiva clave.

Cifras significativas para el año 2015

Número de empleados: 137.968 ubicados en 35 países.

Distribución por género: 54% mujeres y 46% hombres.

La edad media de la plantilla se sitúa en 37 años.

La antigüedad media de permanencia en la Organización es de 10 años

70 millones de clientes

Gráfico 27: Presencia del BBVA en el Mundo



Fuente: <http://accionistaseinversores.bbva.com/TLBB/micros/bbvain2015/es/desempeno-en-2015/principales-grupos-de-interés/el-equipo/?s=voluntariado%20corporativo>

Grupos de interés o *stakeholders*

Banco BBVA ha identificado y mapeado a cada uno de los miembros de su *Stakeholders* a través de los diversos canales con que cuenta la compañía.

Gráfico 28: *Stakeholders* del BBVA



Fuente: <http://slideplayer.es/slide/1089679/>

Responsabilidad Social Corporativa⁷³

El Banco BBVA entiende la RSC como “... la responsabilidad que le corresponde al Banco por el impacto de su actividad en la sociedad. Para cumplir con esta responsabilidad, BBVA integra las preocupaciones sociales, medioambientales, éticas, sobre derechos humanos y de los grupos de interés o *stakeholders* en su negocio diario y en las relaciones con ellos”.

Los objetivos y ámbito de aplicación

El Grupo BBVA persigue los siguientes objetivos:

Desarrollar la actividad principal de forma responsable, situando a las personas en el centro de su propósito.

Maximizar la creación de valor sostenible y compartido para sus accionistas y para los demás grupos de interés y el conjunto de la sociedad en la que opera.

Prevenir y mitigar los posibles impactos negativos derivados de su actividad.

Mejorar la reputación de BBVA.

Sobre la política de RSC⁷⁴ busca establecer un marco de referencia que contribuya a definir e impulsar comportamientos que permitan generar valor para todos los grupos de interés, esta se debe traducir en el desarrollo de una “Banca Responsable” en todas las entidades que forman parte del Grupo BBVA.

En tesis⁷⁵ de master elaborada por Diez Miranda (2015, pág. 35 y 42 respectivamente) plantea cómo el banco BBVA cotiza en el IBEX- 35 por lo cual debe reportar

⁷³ <http://bancaresponsable.com/wp-content/uploads/2010/10/politica-rsc-bbva.pdf>

⁷⁴ <http://bancaresponsable.com/wp-content/uploads/2010/10/politica-rsc-bbva.pdf>

⁷⁵ Tesis: Responsabilidad Social y Voluntariado Corporativo. 2015, mayo. Universidad de Oviedo. Elia Diez Miranda

información sobre la RSC y por ende del voluntariado corporativo que han llevado a cabo durante el año y actividades previstas para a años siguientes. Adicionalmente también menciona la importancia de la inclusión del Banco BBVA en los índices de sostenibilidad, en particular *Dow Jones Sustainability* y FTSE4 Good, dado que se puede interpretar como una exaltación a la empresa por su compromiso con la RSC al más alto nivel.

El Voluntariado Corporativo

En noviembre de 2011, Joaquín Santos Abarca, director de la Oficina del Voluntariado de BBVA en España define el voluntariado corporativo⁷⁶ “una herramienta que la empresa pone a disposición de la plantilla que nos permite poder transmitir valores al resto de la sociedad”.

Para Leslie Scarborough⁷⁷, vicepresidenta de Responsabilidad Corporativa, Reputación y Comunicación de BBVA Compass, en EE UU, plantea: “(...) que el voluntariado ayuda a reforzar el orgullo de pertenencia de los empleados respecto a su organización y añade que es una actividad que califica de esencial para que una empresa se comprometa con la comunidad. “Además, ayuda a construir una fuerte reputación de compañía responsable y ofrece a nuestros empleados la posibilidad de contribuir a mejorar las comunidades en las que viven y trabajan”.

Los ejecutivos del banco BBVA plantean también que “sus voluntarios cuentan con un marco común amparado por el paraguas del banco, pero disponen de planes específicos para cada uno de los países en los que opera la entidad”.

⁷⁶ <http://bancaresponsable.com/voluntariado-corporativo-una-actividad-en-la-que-todos-ganan/>

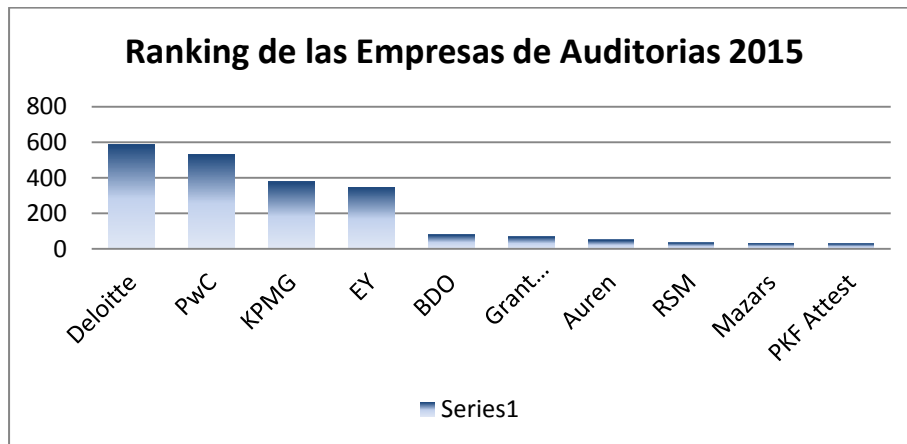
⁷⁷ <http://bancaresponsable.com/voluntariado-corporativo-una-actividad-en-la-que-todos-ganan/>

Los programas de VC y VC-D contribuyen al Plan de Negocio Responsable de la compañía desde donde se trabajan principalmente r programas de educación con énfasis en educación financiera y el apoyo al emprendimiento, siempre teniendo en cuenta las especificidades de cada país donde tiene filiales la organización.

8.3.2 Generalidades de Price Waterhouse Coopers Consultores Auditores (PWC)

Para el año 2015 el sector de empresas auditoras facturó un total de 2.414 millones de euros, lo que implicó un incremento del 6,2%. Las cuatros más grandes firmas son Deloitte, PWC, KPMG y EY aportaron el 76% de la facturación que ascendió a 1.845 millones de euros, un 6,8% más respecto al ejercicio anterior.

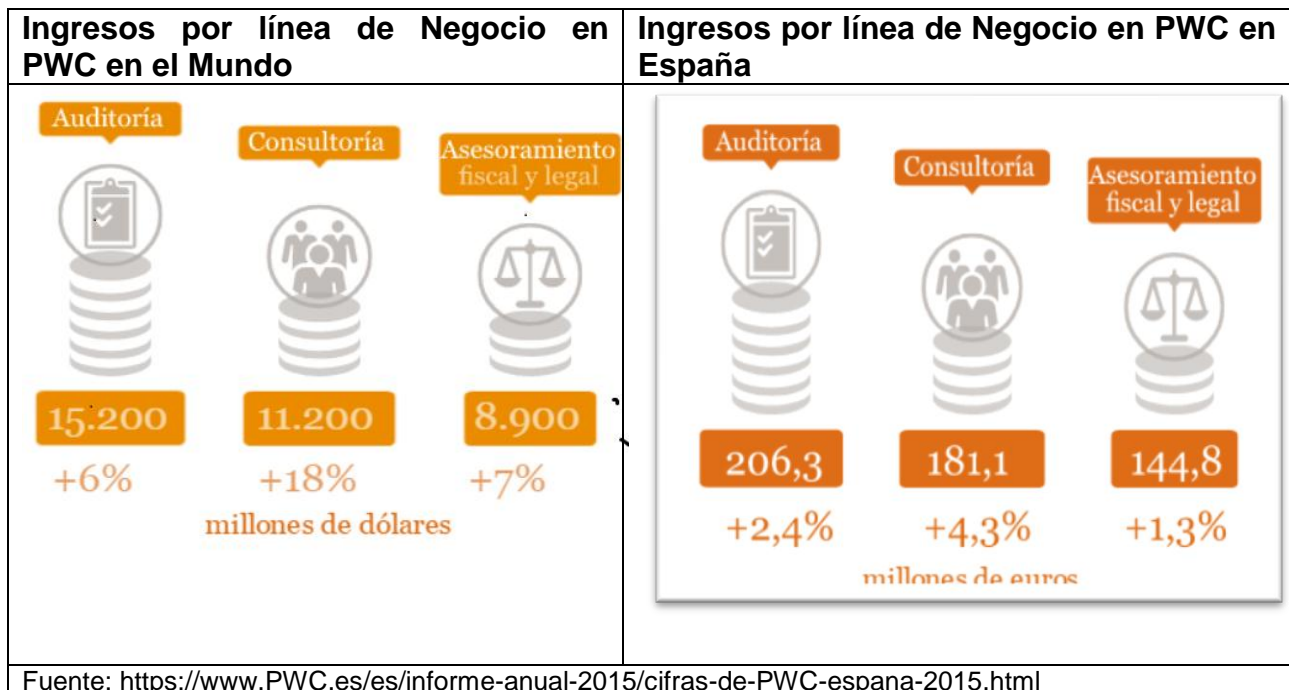
Gráfico 29: Ranking de las Empresas de Auditorías 2015



Fuente: <http://ow.ly/D3jt30bb2Fz>

Ingresos por línea de Negocio en PWC en el Mundo y en España 2015

Gráfico 30: Ingresos por línea de Negocio de PWC en el Mundo y en España



Reseña Histórica

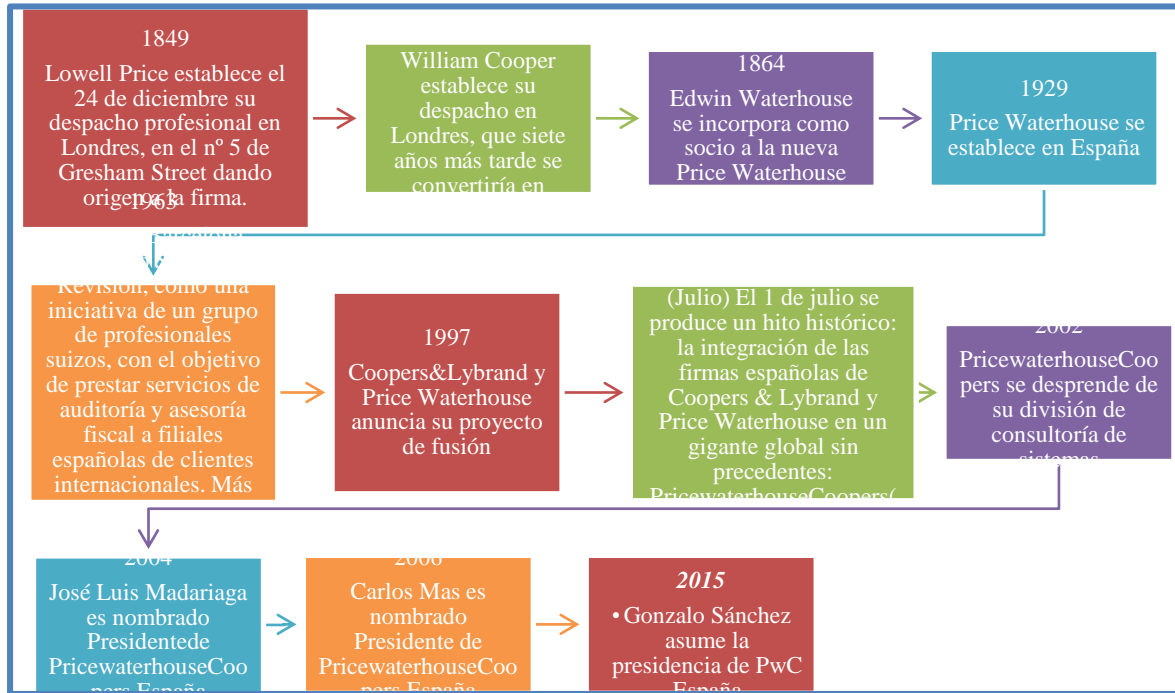


Gráfico 31: Épocas Significativas en la Historia de Pfizer

Fuente: <https://www.PWC.es/es/sala-prensa/historia.html>

Misión⁷⁸

Existimos para apoyar a nuestros clientes en su búsqueda de diferenciación competitiva y éxito empresarial.

Visión.

Su visión que “En PwC asumimos como propio el reto de construir una sociedad, un entorno y un futuro más justo y sostenible, a través de la cooperación, la innovación y el compromiso.”

⁷⁸ <https://www.PWC.es/es/quienes-somos/rsc/assets/PWC-voluntariado-corporativo.pdf>

Compromisos

Señalan que “Lo hacemos apoyando e impulsando los valores de la innovación y la creación de valor social y el compromiso con nuestra sociedad”.

Estrategia

Manifiestan que “Lo gestionamos a través de un conjunto de iniciativas que pongan nuestras capacidades y recursos al servicio de emprendedores sociales con el objetivo de ayudarles a crear un valor social sostenible y replicable”.

Responsabilidad Social Corporativa

Para esta compañía es esencial generar confianza y contribuir en la resolución de problemas, por lo cual la RSC integrada en el negocio es una herramienta que les permite crear valor a través de un negocio responsable, siendo un promotor del cambio y haciendo las cosas bien hechas.

Para el presidente de PWC Internacional Dennis Nally, establece sobre la RSC⁷⁹:

"La responsabilidad corporativa ha evolucionado y ha pasado de considerarse un lujo a un imperativo del negocio. De hecho, las empresas serán juzgadas bajo la lupa de sus acciones en este área tanto por los consumidores como por los profesionales, la sociedad e incluso por los inversores"

PWC se considera parte de la solución de los problemas sociales en el mundo y trabaja y plantea como objetivos:

1. Hacer las cosas bien y

⁷⁹ <https://www.PWC.es/es/quienes-somos/rsc.html>

2. Ser un catalizador para el cambio.

Cuatro líneas de acción:

Negocio responsable

Diversidad e Inclusión

Acción social (incluye los programas de Voluntariado corporativo o voluntariado profesional)

Medio ambiente

Gráfico 32: Plan de Acción de PWC 2013-2014



Fuente: Plan de acción 2013-2014 <https://www.PWC.es/es/fundacion/assets/fundacion-PWC-plan-accion-2014.pdf>

Voluntariado corporativo⁸⁰

Con el propósito de incrementar el valor social de la acción de la empresa en las comunidades, se utiliza tanto la Fundación PWC como el Voluntariado Corporativo.

A través de la **Fundación PWC** y de su programa social colaboran con emprendedores sociales, ONG y otros, en la promoción de valores de innovación social y el compromiso social.

La fundación PWC entiende el Voluntariado corporativo⁸¹ como: “ ... es una herramienta de gestión interna que permite impactar en la motivación, el clima y las capacidades de los profesionales a través del apoyo a la comunidad”.

El **Voluntariado Corporativo**, Contribuyen a la comunidad a través de la utilización de habilidades, experiencias y tiempo de los profesionales de la empresa.

Programa Impulsa⁸²: pone las capacidades de sus profesionales al servicio de las ONG´s, para posibilitar el desarrollo de proyectos de cooperación internacional. Para ello, estos voluntarios viajaron a Colombia, Ecuador y Perú donde pusieron su conocimiento y experiencia para apoyar en la búsqueda de nuevas formas de financiación, la elaboración de casos de éxito de proyectos de la delegación, materiales corporativos y en la transmisión de las herramientas de gestión de la sede a las delegaciones

El Voluntariado profesional: Promueve acciones donde los profesionales de PWC participan a través de sus capacidades.

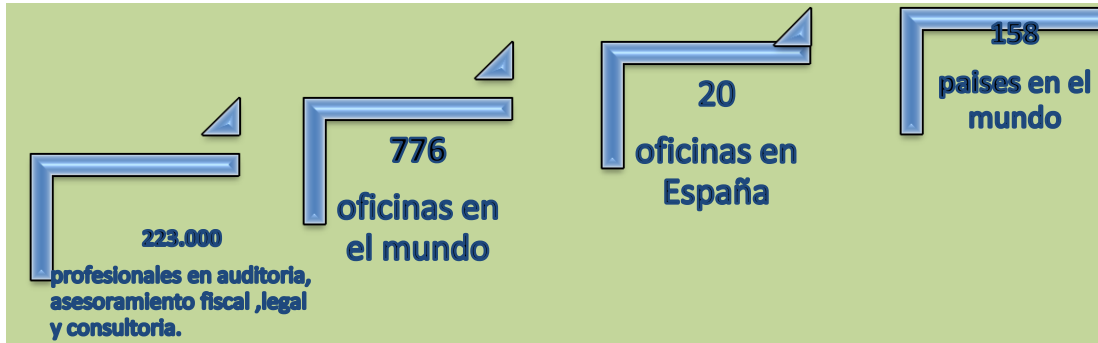
⁸⁰ <https://www.PWC.es/es/quienes-somos/rsc/accion-social.html>

⁸¹ <https://www.PWC.es/es/quienes-somos/rsc/assets/PWC-voluntariado-corporativo.pdf>, pág. 3.

⁸² <http://www.PWC.es/es/fundacion/programa-impulsa.html>

Ubicación de la empresa a nivel mundial

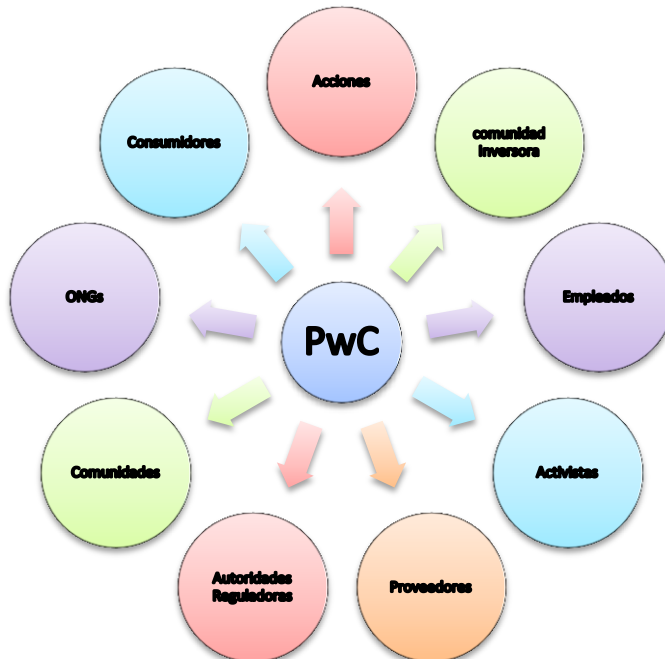
Gráfico 33: PWC Profesionales, Oficinas



Fuente: <http://ow.ly/I4S430bb2Sz>

Grupos de interés o *stakeholders*

Gráfico 34: *Stakeholders* de PWC



Fuente: <http://www.PWC.com.ar/es/servicios/sustainability/rse-comunicacion-y-assurance/estrategias-de-stakeholder-engagement.html>

8.3.3 Revisión de las hipótesis y contrastación empírica.

Con la información capturada a través de las encuestas respondidas por las compañías Banco BBVA y PWC, así como con la información obtenida a través de otras fuentes se contrastan las que hipótesis planteadas en este trabajo. A partir de los resultados obtenidos a través del anterior ejercicio analítico se presentan los aspectos más sobresalientes acerca de la maximización de los impactos en el sector social, empresarial, de los empleados Voluntarios y de la Inversión Vs la medición y evaluación de Impacto, a partir de la metodología de del BCCCC.

Impacto en la Comunidad Beneficiada-Sector social

Para identificar las prácticas necesarias que se realizan en los programas de VC-D por el Banco BBVA y PWC y evaluar el desempeño a partir del modelo propuesto de BCCCC denominado “los motores de efectividad del VC y los programas de donaciones” y verificar la generación de impactos tanto en la comunidad intervenida como en las organizaciones sin ánimo de lucro, se remite al Motor 1 denominado “Configuración que sea efectiva para la causa” para apoyar productivamente a causas sociales y socios sin fines de lucro.

Hipótesis 1: Los programas de VC-D se centran en causas en que la empresa pueda ayudar adecuadamente y que se puedan apoyar en los activos de la organización, con lo cual influyen positivamente en el apoyo de causas sociales y ONL asociadas de forma productiva.

Las razones que llevan a confirmar que los programas de VC-D se centran en causas que pueden realizar de manera eficaz y eficientemente que lógicamente está relacionada con el que hacer empresarial de estas organizaciones y que se apoyan en sus activos y en las alianzas estratégicas son las siguientes:

Tanto el banco BBVA como PWC coincidieron en considerar que muchísimas veces los programas de Voluntariado Corporativo para el desarrollo apoyan causas

donde las empresas tienen capacidad para contribuir porque están claramente relacionadas con las habilidades y destrezas adquiridas, que permiten cumplir con los objetivos empresariales. En <http://www.PWC.es/es/fundacion/programas-profesionales-solidarios.html.html> se afirma “Voluntariado profesional promueve acciones donde los profesionales de PWC participan a través de sus capacidades, como auditando la Marató de TV3”.

Al considerar si en los programas de VC-D se aprovechan los activos y recursos locales de la compañía, tanto PWC como el banco BBVA afirmaron que siempre los utilizan.

Aunado a lo anterior estas compañías a la hora de realizar los proyectos de VC-D afirman tener en cuenta las necesidades y problemas sociales de la(s) zona(s) en la que se ejecutaran los programas. En <http://www.PWC.es/es/fundacion.html> , la Fundación PWC plantea “En el marco del propósito de firma de PWC es prioritario generar confianza y resolver los problemas importantes en la sociedad”.

Como se observa en la Tabla 25 que muestra Los programas de VC-D que desarrollan las dos empresas en estudio, tanto el banco BBVA como la firma PWC, los programas que están apoyando con el que hacer empresarial y adicionalmente tienen en cuenta los problemas sociales de las poblaciones donde están ubicadas las empresas.

En cada país el Banco BBVA tiene sus propias iniciativas. Se destacan aquellas que tiene foco en educación, ya que el voluntariado corporativo se articula en torno a los programas sociales del Grupo BBVA: en Argentina se desarrolla el Taller de educación financiera (becas de integración niños adelante); en Chile BBVA solidario(convocatorias de ayudas); México realiza acompañamiento de niños y jóvenes en sus estudios(programas de becas niños adelante), Paraguay trabaja con talleres de educación financiera; Perú realiza el programa (Leer es estar adelante); Uruguay

desarrolla becas de integración jóvenes adelante y Venezuela realiza Talleres de educación financiera (Adelante con tu futuro).

Tabla 25: Programas de VC-D que desarrollan BBVA y PWC

Programa de VC-D	Banco BBVA	PWC
Educación	1	1
Adolescencia (11-17 años)	1	
Pobreza	1	
Micro empresariado e innovación		1
Otros: Mejoras de las ONG que trabajan en los proyectos		1

Fuente: elaboración propia a partir de encuestas.

Para la PW el VC-D o voluntariado internacional se desarrolla en el periodo analizado en países como Colombia, Ecuador y Bolivia a través del Programa Impulsa. El énfasis de estos programas está en la educación, micro empresariado e innovación y mejoras de las ONGs que trabajan en proyectos.

Para M^a Luz Castilla, socia responsable de Sostenibilidad y Cambio Climático de PWC⁸³, “los objetivos de desarrollo sostenible marcan las áreas en las que las empresas deberán centrarse para impulsar, a través de sus actividades, una mejora en las comunidades y entornos en los que están presentes”.

Al considerar si los programas filantrópicos de cada una de las empresas en estudio están integradas a los programas de RSC de la compañía, el banco **BBVA contesta que siempre** y **PWC manifiesta que rara vez sucede**.

⁸³ <http://www.PWC.es/es/sala-prensa/notas-prensa/2015/assets/encuesta-PWC-desarrollo-sostenible.pdf> (20015, p.2).

Respecto al indicador de asociaciones productivas, las dos empresas manifiestan en general no tener procedimientos y sistemas para apoyar y tener alianzas con empresas públicas para la realización de programas de VC-D. Por otro lado PWC declara que siempre realiza alianzas con empresas privadas u ONL para los programas de VC-D mientras que el banco BBVA casi nunca.

Dentro de la visión de la Fundación PWC (2015)⁸⁴ plantea “(...) es referente entre sus grupos de interés por su contribución en la solución de problemas complejos en el ámbito de la educación, empleabilidad y el **apoyo al Tercer Sector**”. Subrayado fuera de texto

En las líneas estratégicas y programas presentados por la fundación PWC⁸⁵ (2015) plantea como relevante las asociaciones productivas en estos términos “Alianzas: Establecer alianzas con empresas, fundaciones corporativas y ONG para apoyar nuestra misión y mantener relaciones institucionales”.

Respecto a tener procedimientos y sistemas de vinculación con entidades sociales del entorno en el que se desarrollan los programas de VC-D el BBVA y PWC manifiestan que siempre.

En entrevista a Javier Garilleti⁸⁶, Director General de la Fundación PWC manifiesta que lo que la compañía le aporta a la sociedad es:

(...) en general lo que le aporta es poner al servicio de causas o necesidades sociales, las capacidades de una compañía ya puede ser capacidades de tiempo o bien porque se tenga la capacidad de poner capacidades técnicas al servicio de una ONG, al final es

⁸⁴ <https://www.PWC.es/es/fundacion/assets/memoria-fundacion-2015.pdf>

⁸⁵ <https://www.PWC.es/es/fundacion/assets/memoria-fundacion-2015.pdf>

⁸⁶ Corresponsables tv. (12, mayo, 2012). *Entrevista a Javier Garilleti, director general de la Fundación PWC. Archivo de video Recuperado de* <https://www.youtube.com/watch?v=ORN6OaT9RaA>

identificar tiempo o capacidades que estas detrando del tiempo de la empresa para causas sociales, y ,hay un factor de ejemplo para otras empresas: dedicando un poco de tiempo y sacrificando algo de rentabilidad puedes facilitar que la gente tenga un gran impacto.

Elena Arroyo BBVA⁸⁷, Responsable de Voluntariado de BBVA España en video establece que: “(...) la política de VC (...) el objetivo es que los empleados puedan realizar voluntariado para generar impacto social .En BBVA entre El 70 y 80 % de las actividades del voluntariado se dedican a temas educativos principalmente a educación financiera y emprendimiento medio ambientales y acción social”.

Las anteriores argumentaciones permiten **aceptar la hipótesis 1** que establece que los programas de VC-D se centran en causas que puedan apoyar adecuadamente como son la educación fundamentalmente en el caso del banco BBVA y para PWC además de la educación, el micro empresariado e innovación , así como mejoras en la gestión de las ONGs que trabajan en proyectos. Con estos proyectos contribuyen en la resolución de problemas sociales de las comunidades donde están instaladas las compañías. Adicionalmente se aprovechan los activos de la organización para apoyar los programas de VC-D de manera que se optimice la calidad y cantidad de los servicios que los voluntarios empleados presten a causas sociales y con ello se maximice el impacto social y empresarial.

Además como indicador fundamental se encuentra el establecimiento de alianzas con entidades sociales del entorno y con empresas sin fines de lucro en donde se realizan los programas ya mencionados dado que son están organizaciones las que conocen los entornos sociales a intervenir, así como también tienen en sus manos la capacidad de servir de puente cultural y social entre las entidades y la comunidad

⁸⁷ Fundación seres (22, abril, 2016) *Entrevista Elena Arroyo BBVA, Responsable de Voluntariado de BBVA España*. Archivo de video de <https://www.youtube.com/watch?v=LPf7E0OIYzA>

esencial en el desarrollo de cualquier proyecto, por lo cual parte primordial en el éxito de un proyecto de VC-D . Para PWC lo relevante no es dar dinero a ONG sino invertir en ayudarlas a ser más eficientes.

Si bien el motor 1 cuenta con una configuración efectiva para la causa eficaz, Sin embargo,, este sería más efectivo o produciría un mayor impacto si el Banco BBVA realizara alianzas productivas con ONL.

Impacto a Nivel Empresarial.

Las prácticas que se realizan en los programas de VC-D por las compañías PWC y el banco BBVA se utilizarán para evaluar el desempeño a través del modelo propuesto de BCCCC denominado “los motores de efectividad del VC y los programas de donaciones” y verificar la generación de impactos a nivel empresarial, se remite al Motor 2 denominado: posicionamiento estratégico de la empresa.

El motor 2 contribuye a asegurar que los programas de Voluntariado Corporativo estén incluidos dentro de los planes y estrategias de la compañía, para agregar efectivamente valor al negocio. Para servir a los intereses empresariales es fundamental que el VC –D sea efectivo dado que de esta manera se facilita el impacto en programas de caridad.

La asignación de recursos al VC, VC-D y de donaciones que no genera retorno al negocio, pone a la empresa en una desventaja competitiva. Por lo tanto, la única manera lógica en la que una empresa puede desarrollar programas significativos de VC-D y donaciones es incrementando la competitividad empresarial y esto se logra según BCCCC con el Posicionamiento Empresarial Estratégico.

Hipótesis 2: Los programas de VC-D como una de las estrategias de la política de RSC influye positivamente en el éxito empresarial.

Las argumentaciones para dar respuesta a la **hipótesis 2** y también se busca establecer la efectividad del motor 2 de posicionamiento estratégico de la empresa.

Estas dos compañías afirmaron que están por escrito los objetivos empresariales, por ende también los programas de VC y de VC-D; están asequibles a los empleados y se encuentra explícito los beneficios empresariales que el programa ha fijado.

Tanto PWC como el Banco BBVA manifiestan contar con los siguientes canales de información: página Web corporativa, Grupos de *whatsapp*, Mail directo, Mensaje de texto, Flyers (volantes), Portal Interno, Pantallas, portales locales de voluntariado, comunicación interna (newsletter, tarjetones/email, carteleras, etc.).

El Banco BBVA y PWC afirmaron que la estructura del programa VC-D se halla alineado con la infraestructura de la instancia a cargo de los objetivos empresariales que el programa de VC y VC-D desea obtener.

El BBVA se centra principalmente en una causa que conecta con el negocio como es la educación y principalmente los “Talleres de educación financiera” y PWC centra su atención en el programa IMPULSA el cual tiene una conexión comercial explícita dado que se trata de una iniciativa de voluntariado profesional internacional, en donde, los profesionales de la compañía aportan su conocimiento en proyectos de ONG seleccionadas en zonas del mundo muy necesitadas.

El Banco BBVA y PWC manifiestan tener un plan de RSC por escrito donde se plantean también los programas de VC y VC-D.

La responsable del Voluntariado en BBVA, Elena Arroyo (2016) en video establece que los beneficios de este programa de VC para la empresa son “(...) mejora

su imagen de marca y su reputación”. Mientras que Javier Garilleti⁸⁸, Director General de la Fundación PWC (2012) manifiesta que lo que el VC-D le aporta a una empresa como PWC es “(...) un elemento de orgullo, retención de los mejores y lo estamos convirtiendo en una escuela también para los que son el top de la compañía, para los que son los mejores y los mejores líderes puedan demostrar que lo pueden hacer vienen un cliente o en un programa social pueden hacerlo bien siempre”.

Se infiere de la anterior argumentación que la **hipótesis 2** sobre el posicionamiento estratégico de las empresas **debe ser aceptada**. Que el VC y VC-D este planteado por escrito claramente en las políticas de RSC de estas empresas contribuye a la generación de valor al negocio. Los recursos asignados al VC y VC-D deben generar ganancias a las empresas y de no hacerlo podría según Boccalandro (2012) poner a la empresa en una desventaja competitiva que a la postre reducirá o eliminará estos programas, así como las donaciones, pero esto último no es el caso de las empresas en estudio.

Dentro de los retos planteados por el BBVA a nivel empresarial para incrementar la participación y el impacto del VC y VC-D que desarrollan está:

1. Involucrar a los altos directivos: esto implica que las personas que dirigen la compañía estén convencidas de los beneficios que aportan el VC, esto es difícil porque estos son beneficios de tipo intangibles como la satisfacción los empleados o la mejora de la reputación o de la marca de la empresa. Pero si ellos se implicasen y diesen ejemplo los voluntarios y los empleados realizarían más voluntariado y esto redundaría en mucho más beneficio para ellos y para la empresa.

⁸⁸ **Corresponsables tv.**(12 , mayo, 2012).*Entrevista a Javier Garilleti, director general de la Fundación PWC.* archivo de video Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=ORN6OaT9RaA>

2. Alinear los programas entre empresa y empleados, es decir conseguir programas que se adecuen a la estrategia de la empresa y que los empleados se sientan satisfechos realizándolos.
3. Hacer más fluida la comunicación tanto internas como externa como externa para que las actividades del voluntariado se perciban sinceras y que aporta valor social.

Impacto en los Voluntarios Empleados

A través de dos motores: motor de la cultura del compromiso y el motor de gran participación, se miden los impactos en los empleados voluntarios. A continuación se describen brevemente.

El motor 4: Cultura del compromiso. Los programas de VC, VC-D y donaciones altamente eficaces se benefician de la facilitación de toda la empresa y alientan la participación de los empleados en la comunidad.

Para que los programas de VC, VC-D y donaciones sean significativos en los lugares de trabajo se requiere contar con procedimientos, prácticas, orientaciones y el fomento de la cultura del Voluntariado de los empleados dadas desde la empresa que faciliten la participación sustancial de los empleados. También se espera que contribuyan en la formación de la cultura y los valores de la empresa y ponerlos en acción. Al facilitar a los empleados la oportunidad de trabajar con socios de la sociedad civil, tienen la posibilidad 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-D y la oficina de RRHH pueden a través de estos programas favorecer al desarrollo del liderazgo y de las habilidades profesionales (capacidad de adaptación, negociación e inteligencia emocional, comunicación, creatividad, presencia, etc.) y personales a todos los niveles y que pueda responder a los requerimientos del capital

humano de la organización. Adicionalmente permite una mejor comprensión de la realidad de los negocios en economías emergentes y los objetivos de la empresa.

Motor 5 denominado fuerte participación. Los programas de VC, VC-D y donaciones eficaces tienen altos niveles de participación de los empleados. El nivel de compromiso de los empleados que se consideres suficiente como para generar impacto es al menos contar con un 50% de participación de los empleados.

Dentro de los beneficios que se le conceden al VC sobre el bienestar de las personas están: el trabajo en equipo, desarrollo de habilidades y para ello se requiere por lo menos dos días de voluntariado al año, lo cual equivale a 16 horas de voluntariado por empleado. Sin embargo,, este motor propone 8 horas al año por empleado en el Voluntariado apoyado por la empresa.

Hipótesis 3: La empresa facilita y estimula la participación de sus empleados con lo que se acrecienta una cultura del compromiso y se beneficia el programa de VC-D.

PWC y BBVA afirman en su orden que siempre o muchísimas de las veces han ofrecido información a cualquiera de sus empleados y pensionados que quiera participar en programas de VC-D.

Las dos empresas afirmaron poseer procesos y prácticas que facilitan la implicación de los empleados en los diversos programas de VC-D. Así como también manifestaron poseer mecanismos para la capacitación de los empleados y pensionados que desean realizar VC.

PWC y el Banco BBVA sostuvieron que siempre el departamento(s) responsable(s) de los objetivos de negocio y los programas de VC y donaciones fomentan la participación de los empleados apoyando la disposición de procedimientos,

prácticas u orientaciones para fomentar la participación en programas de VC (por ejemplo, recursos humanos incluye el voluntariado en los planes de desarrollo o los cuadros de mando).

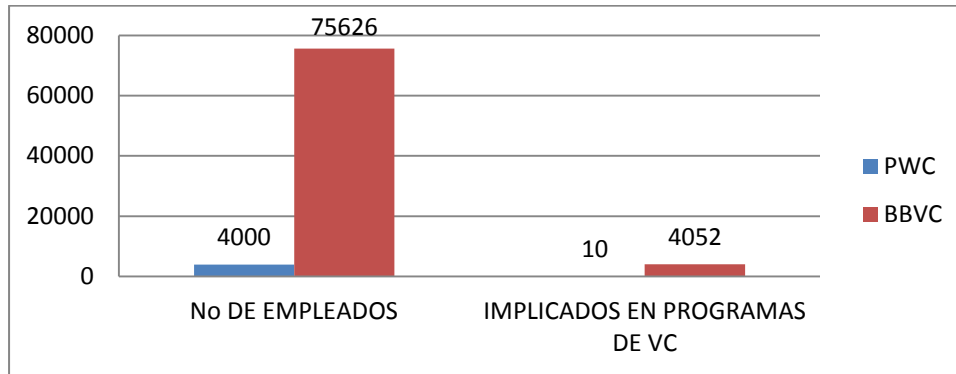
Acerca de la participación pública del personal que ocupa altos cargos directivos en el desarrollo de los programas de VC-D se presenta con mayor intensidad en PWC y casi nunca los ejecutivos del banco BBVA (ítem a trabajar como reto por el banco BBVA).

Al cuestionar sobre si las empresas tienen información accesible sobre los programas de VC-D y donaciones para sus trabajadores y las empresas manifestaron que contaban con variados medios de comunicación. Es común para todas las empresas, las páginas Web, Emails, Web corporativa. Adicionalmente, BBVA publica información sobre VC en portales locales.

En lo atinente a procedimientos y prácticas que tiene la empresa para demostrar que valora la participación de sus empleados, PWC manifiesta que su compañía ofrece **siempre** un programa de subvención y apoyo a los empleados voluntarios, mientras, que el banco **BBVA** se encuentra en la otra orilla al manifestar que **nunca** ofrece subvenciones o apoyo a los empleados voluntarios.

En relación al grado de participa de los empleados en los programas de VC-D se observa que el Banco BBVA plantea que cuenta con 75.626 empleados sin incluir empleados de España y Estados Unidos, tiene una participación de 5.36 % de sus funcionarios y la compañía PWC cuenta con 4.000 empleados y una participación del 0.25% de sus trabajadores. De la anterior información se infiere ninguna de las dos empresas cumple con el indicador de una participación de los trabajadores de la empresa de al menos un 50 %.

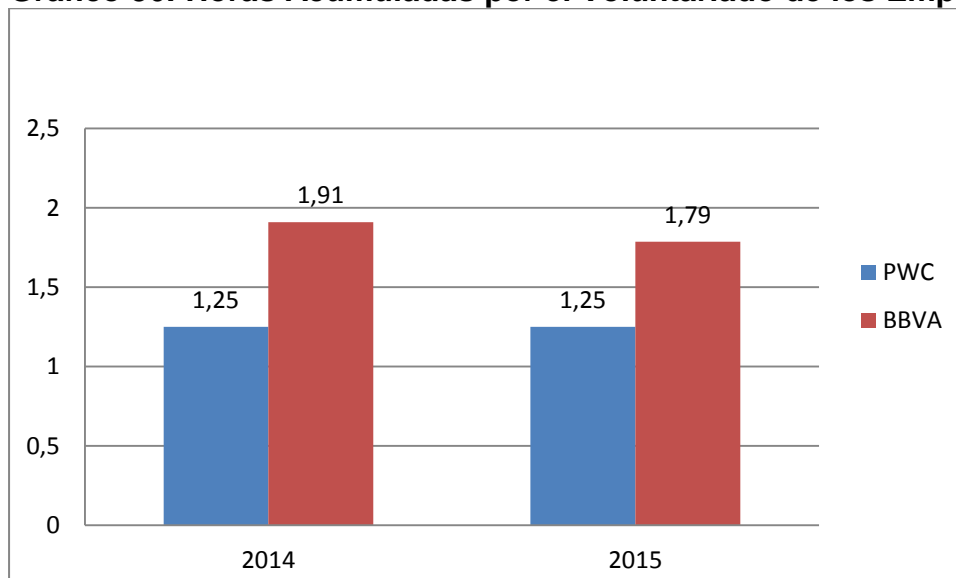
Gráfico 35: Grado de participación de los empleados en el programa de VC-D



Fuente: elaboración propia a partir de encuestas

Este mismo motor de gran participación, también propone realizar al menos ocho horas de media de voluntariado por empleado al año. PWC y el banco BBVA no presenta información de 2010 a 2013. De la información que se obtuvo se puede establecer que ninguna de las dos empresas alcanza este indicador. PWC aporta para los dos últimos años de estudios 1.25 horas de voluntariado de los empleados. El Banco BBVA para los dos últimos años de estudio muestra que los trabajadores voluntarios aportaron anualmente respectivamente 1.91 horas y para el año 2015 1,79 horas.

Gráfico 36: Horas Acumuladas por el Voluntariado de los Empleados al Año



Fuente: elaboración propia a partir de encuestas

El motor 4 asignado a una cultura del compromiso **funciona de manera efectiva para la empresa PWC** pero **no así para el banco BBVA**. Específicamente se encuentran divergencias entre las dos compañías en lo relacionado a la participación pública en el desarrollo de los programas de VC-D donde hay una participación activa de personal que ocupa altos cargos directivos en la compañía PWC y casi nunca los ejecutivos del banco BBVA (como se mencionó anteriormente es un reto en el cual se encuentra trabajando la compañía en este momento). Adicionalmente en lo relacionado a procedimientos y prácticas que tiene la empresa para demostrar que valora la participación de sus empleados, PWC manifiesta que ofrece siempre un programa de tiempo libre y/o subvenciones y apoyo a los empleados voluntarios, mientras, que el banco BBVA nunca ofrece subvenciones o apoyo a los empleados voluntarios. Los indicadores anteriormente mencionados reducen la eficacia del programa de VC-D para el Banco BBVA dado que se dificulta la maximización de impactos.

El Motor 5 relacionado con la participación no funciona efectivamente para ninguna de las dos empresas, en la medida en que la participación de los trabajadores en el programa de VC-D no cumple ninguno de los dos indicadores, en la medida en que el indicador de participación mayoritaria de al menos el 50 % de los trabajadores no se cumple para ninguna de las dos empresas. Respecto a generar un voluntariado promedio de 8 horas anuales PWC aporta para los dos últimos años de estudios 1.25 horas de voluntariado de los empleados y el Banco BBVA para los dos últimos años de estudio muestra que los trabajadores voluntarios aportaron anualmente menos de dos horas.

La anterior argumentación permite **rechazar la hipótesis No 3** que establece que la empresa facilita y estimula la participación de sus empleados con lo que se acrecienta una cultura del compromiso y se beneficia el programa de VC-D.

La ineficacia de los motores 4 y 5 generan efectos negativos en lo referente al desarrollo de habilidades profesionales y personales de los empleados en los que se encuentran: habilidades para el trabajo en equipo, desarrollo de capacidades de liderazgo, compañerismo, desarrollo de habilidades personales y sociales. Adicionalmente las estancias en escenarios culturales transfronterizos permiten una mejor comprensión de las realidades, necesidades de la sociedad y potencialidades de los negocios en esos escenarios en la medida que se posibilita las interrelaciones con la sociedad civil y con otros grupos de interés.

Alrededor del tema de la participación de por lo menos el 50 % de la plantilla de la empresa considero que en el caso de las empresas que realizan proyectos de VC-D transfronterizos no alcanzaran a cumplir este indicador por los altos niveles de inversión necesarios. Respecto al número promedio de horas anuales que deben realizar los empleados es necesario entrar a diferenciar el impacto de los proyectos desarrollados, en la medida en que no es lo mismo una cantidad de horas desarrolladas el mismo día para un proyecto que inicia y termina el mismo día, que un proyecto de larga duración. Todo esto implica No maximizar el impacto que podrían generar los programas de VC-D.

Inversión Suficiente

Según el modelo del BCCCC, el motor 3 de Inversión Suficiente, busca ayudar a asegurar que los programas de VC-D y de donaciones se les asignen el presupuesto operativo, de personal requerido para una administración y operaciones efectivas.

Es frecuente que los programas de VC, VC-D y donaciones tiene recursos insuficientes para administrar adecuadamente a los trabajadores voluntarios, los socios sin fines de lucro de estos programas, con lo cual normalmente se necesita apoyo financiero para beneficiarse plenamente de los programas de VC y VC-D.

Tanto el *Points of Light Institute* y *Hands On Network* , la Cámara de Comercio de los Estados Unidos y otras instituciones indican que los **esfuerzos de voluntariado de los empleados más eficientes proporcionan subsidios** en efectivo y en especie a socios sin fines de lucro por aproximadamente \$ 100 por empleado. El apoyo financiero puede ofrecerse de muchas maneras, subvenciones de una sola vez para eventos de grupos grandes, subvenciones competitivas dirigidas a organizaciones que reciben voluntarios de empleados y regalos en especie.

Integrar los programas de VC, VC-D y donaciones en la estrategia de negocio es indispensable para el éxito empresarial lo cual implica asignar recursos suficientes para su realización. Si bien el monto sugerido representa un nivel de inversión en los programas de VC-D y donaciones comparable al que las empresas invierten en funciones de recursos humanos con cargos similares.

Como los recursos en efectivo son difíciles de obtener y además de manera sostenida, es necesario encontrar alternativas que permitan llevar a cabo los proyectos por lo cual los programas de subvenciones son fundamentales con lo cual se reducen las donaciones en efectivo.

Hipótesis 4: Suficientes niveles de inversión para gestionar y desarrollar los programas de VC-D, produce retornos de la inversión e impacto global.

La compañía PWC tiene en nómina 4000 empleados y asigna tres profesionales para gestionar el programa de voluntariado corporativo, lo cual evidencia este indicador que posee un equipo de trabajo fuerte, mientras, el Banco BBVA cuenta con 75.626 trabajadores excluyendo los trabajadores de España y Estados Unidos y su programa de voluntariado corporativo lo gestiona la oficina de RSC, por lo cual esta entidad **no** cumple con el indicador.

Gráfico 37: Número de trabajadores Vs Profesionales que gestionan los programas de VC-D

EMPRESA	No total de empleados	No profesionales gestionan programa
PWC	4000	3
BBVA	75.626	0

Fuente: elaboración propia a partir de encuestas.

Respecto al presupuesto promedio asignados anualmente a los programas de Voluntariado Corporativo en el periodo 2011 a 2015 se encontraron las siguientes asignaciones respectivamente: PWC está entre \$20001 a \$40000 y el Banco BBVA asigna \$ 60000 dólares anuales. Al cuestionar sobre si los recursos asignados por voluntario alcanzan por lo menos 30 dólares, es claro que PWC si supera este valor, mientras que en el banco BBVA no se puede establecer.

Sin embargo,, al preguntarse sobre si el **monto presupuestal asignado** para el logro de los objetivos propuestos en el programa lo consideran suficiente, el banco **BBVA y la compañía PWC estiman que algunas veces ha sido suficiente para el desarrollo de los programas de VC-D.**

En lo referente a la realización de alianzas con entidades sociales del sector privado y/o ONL del entorno en donde se desarrollan los programas de VC-D, **PWC responde que siempre realiza alianzas mientras el Banco BBVA casi nunca.** En relación a si la empresa entrega ayudas a organizaciones sin ánimo de lucro en apoyo de sus programas de VC, VC-D el Banco BBVA manifiestan que **nunca lo ha realizado** mientras PWC si lo ha realizado muchas veces en el último año fiscal. No se pudo establecer monto de donaciones de estas organizaciones a ONL.

Se concluye que se **acepta la hipótesis 4 para PWC** que establece la existencia de niveles de inversión suficiente para gestionar y desarrollar los programas de VC-D, produce retornos de la inversión e impacto global. Mientras que para el Banco BBVA se **rechaza la hipótesis** en la medida en que no cumple ninguno de los indicadores; no poseer un equipo fuerte, se puede establecer que el Banco asigna un presupuesto operativo adecuado solo algunas veces, y en lo referente a la entrega de ayudas por parte de la empresa a ONL que apoyen sus programas de VC, VC-D nunca lo ha realizado.

Para las dos compañías no fue posible determinar ¿Cuánto dinero donaron en el último año fiscal?, ¿A Cuánto ascendió el gastó de las empresas en donaciones al equipo de empleados voluntarios? Y Si hay otras subvenciones de las empresas a manera de apoyo al voluntariado de los empleados y a cuánto asciende?

Elena Arroyo BBVA (2016), Responsable de Voluntariado de BBVA España en video establece que es un reto para su compañía “Ver el retorno, la empresa realiza una inversión económica y una inversión humana hay que tratar de ver cuál es retorno de tipo cuantitativo”.

Esto implica que no necesariamente el Banco BBVA en el periodo de estudio ha puesto su máximo esfuerzo en la dirección y gestión de recursos en los programas de VC-D que les permita generar el máximo impacto social, económico y ambiental.

Medición y evaluación de Impacto

El motor 6: Evaluación Accionable: los programas de VC, VC-D y donaciones que son altamente efectivos monitorean sus esfuerzos, se hacen responsables ante sus resultados y aplican mejoras basadas en la experiencia previa..

La teoría de la gestión ha establecido que medir el progreso de las metas, analizar y aprender de los datos y hacer ajustes de gestión apropiados es esencial para tener programas VC-D eficaces. Este motor de evaluación busca asegurar que los programas de VC, VC-D y donaciones aplican estas prácticas de medición críticas.

La **hipótesis 5** a trabajar: Las empresas tienen establecidos **procesos para medir y evaluar** periódicamente la calidad de los programas de VC-D, lo cual **influye positivamente en la optimización del impacto del programa de VC-D**.

PWC afirma no realizar seguimiento a la participación de sus empleados en los programas de VC-D, mientras BBVA no responde esta pregunta.

Las dos empresas en estudio manifestaron que realiza un seguimiento de las horas de VC-D de los empleados; Sin embargo,, PWC y el banco BBVA presentan información de los años 2014 y 2015.

PWC casi nunca ha solicitado a sus empleados anualmente retroalimentar el programa de VC-D y donaciones a través de un mecanismo sistemático y formal, mientras que el Banco BBVA rara vez lo ha efectuado.

PWC nunca ha solicitado a sus socios sin fines de lucro retroalimentación anualmente del VC-D y donaciones a través de un mecanismo sistemático y formal, entre tanto el banco BBVA rara vez lo ha realizado.

PWC lo realiza rara vez y el BBVA casi nunca han medido el grado en que el VC –D que genere mejoras en las entidades sin ánimo de lucro, o permita la superación de determinados problemas de la comunidad, y la evaluación se realiza por lo menos cada tres años.

En lo atinente al grado en que el VC-D impacta los objetivos del negocio de las empresas en estudio estas evalúan por lo menos cada tres años, como es el caso del banco BBVA siempre y algunas veces la firma PWC.

A la pregunta de si durante el último periodo fiscal (2015) las ventas de la compañía presentaron un comportamiento favorable, el Banco BBVA manifestó que casi siempre, mientras que PWC no responde esta pregunta.

Las dos empresas consideran que los ingresos del último periodo fiscal nunca fueron afectados favorablemente por los programas de voluntariado corporativo para el desarrollo realizados por ellos.

Para PWC los programas de VC-D han sido favorables casi siempre dado que han incidido en el bienestar de las comunidades intervenidas en el corto plazo mientras que rara vez en el largo plazo. Consideran que algunas veces los programas de VC-D han afectado favorablemente las condiciones económicas, sociales, culturales de las personas a las que se les brinda. En general PWC considera que casi siempre los resultados de la realización de programas de VC –D han generado los resultados deseados en relación a los recursos demandados, de lo cual se infiere que los impactos de los programas de VC-D son un poco menores que los de larga duración.

Los programas de VC-D para el Banco BBVA algunas veces han sido favorables y han incidido en el bienestar de las comunidades intervenidas en el corto plazo mientras que casi siempre en el largo plazo. Considera que algunas veces los programas de VC-D han afectado favorablemente las condiciones económicas, sociales, culturales de las personas a las que se les brinda. En general el BBVA considera que algunas veces los resultados de la realización de programas de VC –D han generado los resultados deseados en relación a los recursos demandados.

La anterior argumentación permite **rechazar la hipótesis 5 tanto para PWC y el Banco BBVA** que establece que las empresas tienen establecidos procesos para medir y evaluar periódicamente la calidad de los programas de VC-D, lo cual influye positivamente en la optimización del impacto del programa de VC-D.

Al contrastar los indicadores del motor 6, se evidencia un mínimo seguimiento a las inversiones realizadas a través de los programas de VC-D. PWC no realiza seguimiento a la participación de sus empleados a través de mecanismos sistemáticos y formales en programas de VC-D, así como tampoco nunca ha solicitado a sus socios ONL retroalimentación anual y rara vez ha medido el grado en que el VC –D genere mejoras en las entidades sin ánimo de lucro, o permita la superación de determinados problemas de la comunidad, y la evaluación se realiza por lo menos cada tres años. Adicionalmente la empresa considera que sus ingresos del último periodo fiscal no fueron afectados favorablemente por los programas de VC-D realizados por ellos.

Al confrontar los indicadores del motor 6 con la información suministrada por la empresa y otra suplementaria encontrada, se evidencia un mínimo seguimiento a las inversiones realizadas a través de los programas de VC-D. El Banco BBVA no responde si realiza seguimiento a la participación de sus empleados y plantea que rara vez lo hace a través de mecanismos sistemáticos y formales en programas de VC-D, así como rara vez ha solicitado a sus socios ONL retroalimentación anual y casi nunca ha medido el grado en que el VC –D genere mejoras en las entidades sin ánimo de lucro, o permita la superación de determinados problemas de la comunidad, y la evaluación se realiza por lo menos cada tres años. Adicionalmente la empresa considera que sus ingresos del último periodo fiscal no fueron afectados favorablemente por los programas de VC-D realizados por ellos.

Es claro que el desafío para PWC y el Banco BBVA es medir y evaluar impactos, se puede establecer que estas compañías se encuentran en los niveles básicos de la

medición, esto por el incumplimiento de buena parte de los indicadores establecidos en el motor 6 del modelo propuesto por BCCCC.

El reto para estas empresas es medir y determinar los niveles de retorno para el negocio, el retorno para los profesionales y el retorno para las comunidades intervenidas y las asociaciones o ONL. La medición marca una gran diferencia. Lo que se espera es pasar de medir lo que ofrece la empresa y evaluar lo que consiguen. El valor se alcanza si se logra evaluar lo que se ha conseguido con la acción.

Dado que los altos funcionarios del Banco BBVA no están convencidos de los beneficios de los programas de VC y VC-D podrían marginalizarlos lo que lleva a que la empresa no dirija de la misma forma que lo hace con sus actividades empresariales principales. Según Allen(2012, p. 104) "... no vale la pena la inversión necesaria. Como consecuencia, los beneficios del voluntariado no solamente están infravalorados, sino que a menudo son invisibles". Esta podría ser esta la razón por la cual el Banco BBVA aún se encuentra en un bajo nivel de medición de los esfuerzos realizados en los programas de VC y VCV-D. Esto se infiere de lo planteado por la responsable del Voluntariado en BBVA, Elena Arroyo (2016) en video establece que un reto fundamental para estos programas está en:

Involucrar a los altos directivos: esto implica que las personas que dirigen la compañía **estén convencidas de los beneficios que aportan el VC, esto es difícil porque estos son beneficios de tipo intangibles** como la satisfacción los empleados o la mejora de la reputación o de la marca de la empresa. Pero si ellos se implicasen y diesen ejemplo los voluntarios y los empleados realizarían más voluntariado y esto redundaría en mucho más beneficio para ellos y para la empresa. (Subrayado fuera de texto).

La infravaloración del programa de VC-D puede llevar a inversiones insuficientes para los proyectos y menos recursos para la medición y evaluación de resultados que

llevaría a un círculo vicioso, en la medida que estas evaluaciones proporcionan información que permiten mejorar las iniciativas y mejorar la toma de decisiones. Sin embargo,, la ausencia de estas mediciones puede llevar a la invisibilización de resultados que en general son intangibles como la satisfacción y mayor compromiso de los empleados voluntarios con la empresa, mejoras en la reputación y valorización de la marca, etc.

Allen (2016)⁸⁹ “expresó que es de vital importancia que exista en los más altos directivos de la empresa sensibilidad y simpatía hacia el voluntariado corporativo. Sin el convencimiento de ellos de la necesidad de la empresa de crear su programa y sin reconocer la importancia que representa para la corporación de basar su presencia en la comunidad a través de la retribución con esfuerzos voluntarios, ningún programa puede avanzar aunque haya sido desarrollado por grandes expertos”.

Para Allen (2012, p.104) “Las empresas exitosas imponen la misma calidad en la dirección de sus esfuerzos de voluntariado que en sus principales operaciones empresariales. Tratan de aumentar al máximo el impacto de su trabajo para la comunidad y el beneficio personal para sus empleados voluntarios”.

Hipótesis 6: Aunque la empresa reconoce la importancia de evaluar el desempeño, los resultados y el impacto, del VC-D existe poca inversión constante para evaluar de manera sostenida y consistente

Sobre la importancia de los procesos de evaluación y medición del impacto no hay discusión en que los procesos de monitoreo y evaluación deben ser continuos, lo que permite verificar el avance y alcance de los objetivos planteados, así como identificar las áreas de mejora y de ajustes pertinentes. Adicionalmente la evaluación suministra

⁸⁹ <http://www.expoknews.com/kenn-allen-diserto-sobre-voluntariado-corporativo/>

información que contribuye en los procesos de planificación, mejores toma de decisiones y más eficiente distribución de recursos.

Las dos compañías tienen por escrito el plan de RSC y manifiestan tener también por escrito los objetivos de su programa de VC y VC-D. Adicionalmente confirman la importancia que tienen los procesos de medición y evaluación del impacto de los programas de VC-D.

Sobre los presupuestos promedio asignados anualmente a los programas de VC-D en el periodo 2011 a 2015 se encontraron las siguientes asignaciones respectivamente: PWC está entre \$20001 a \$40000, y, el banco BBVA ha presupuestado más de \$60000 dólares anuales. Adicionalmente los recursos asignados por voluntario alcanzan por lo menos 30 dólares, es claro que PWC si supera este valor, mientras que en el banco BBVA no se puede establecer.

Tanto BBVA como PWC manifiestan que **algunas veces** el monto presupuestal les permite alcanzar los objetivos propuestos. Pero es importante recordar que PWC manifiesta tener alianzas con organizaciones ONL que facilita el logro de objetivos mientras que el Banco BBVA no tiene estas alianzas productivas.

De la anterior información se deduce presupuestos insuficientes para cumplir los objetivos de los proyectos de VC y VC-D se infiere que los recursos asignados para medir y evaluar impactos de manera sostenida y consistente son insuficientes.

Si se pudo evidenciar la importancia que tiene para el Banco BBVA y para la firma PWC el tema de la medición y evaluación de impactos como se referencia en información encontrada en la red:

“(…) el miércoles (6 de mayo 2016) en el desayuno organizado por la Fundación Hazloposible⁹⁰ en el marco de nuestro programa de Voluntariado Corporativo: Talento Que Impacta. En él han participado las empresas BT, Banco Santander, Grupo Vips, **BBVA**, Inditex, Cajamar, **PWC** y Santalucía, quienes han compartido las inquietudes y complejidades a las que se enfrentan a la hora de medir los resultados de sus programas de Voluntariado Corporativo” “¿Cuáles eran los objetivos del desayuno? Resaltado fuera de texto.

En comunicado⁹¹ titulado “Primera Guía de indicadores para la medición del Voluntariado Corporativo” presenta esta guía que responde a las dificultades que enfrenta la medición del VC a través de la red internacional de VC Volutare. Dentro de las entidades colaboradoras se encuentra: Banco Santander, **PWC**, **BBVA**, Grupo Vips,(...). Resaltado fuera de texto.

La información encontrada al respecto permite concluir que la **hipótesis 6 se acepta** para las dos compañías dado que establece que la aplicación del VC –D se gestiona con presupuestos insuficientes para cumplir los objetivos de los proyectos de VC y VC-D se infiere que los recursos asignados para medir y evaluar impactos de manera sostenida y consistente son insuficientes también.

Respecto a los ingresos del último periodo fiscal, las dos empresas sostuvieron que nunca fueron afectados favorablemente por los programas de VC-D realizados por ellos. Al respecto se genera dudas sobre la manera como estas dos compañías están diseñando y desarrollando los programas de VC y VC-D en la medida que las compañías deben recibir un retorno a su inversión.

⁹⁰ <http://www.hazloposible.org/4-tipos-de-indicadores-medicion-impacto-voluntariado-corporativo/>

⁹¹ <http://www.europapress.es/comunicados/sociedad-00909/noticia-comunicado-primera-guia-indicadores-medicion-voluntariado-corporativo-20160705133450.html>

En la gran Carpa, Allen (2011, pág. 104) plantea que “...Las empresas exitosas imponen la misma calidad en la dirección de sus esfuerzos de voluntariado que en sus principales operaciones empresariales. Tratan de aumentar al máximo el impacto de su trabajo para la comunidad y el beneficio personal para sus empleados voluntarios” y esto implica también la importancia en la realización de la medición y evaluación de impactos de manera que se pueda tomar decisiones de reorientar estos programas de acuerdo a la información generada por las evaluaciones.

8.3.4 Resultados de los casos.

Se **acepta la hipótesis 1** que establece que los programas de VC-D se centran en causas que puedan apoyar adecuadamente como son la educación financiera fundamentalmente en el caso del banco BBVA y para PWC además de la educación, el micro empresariado e innovación , así como mejoras en la gestión de las ONGs que trabajan en proyectos. Con estos proyectos contribuyen en la resolución de problemas sociales de las comunidades donde están instaladas las compañías. Adicionalmente se aprovechan los activos de la organización para apoyar los programas de VC-D de manera que se optimice la calidad y cantidad de los servicios que los voluntarios empleados presten a causas sociales y con ello se maximice el impacto social y empresarial.

Además como indicador fundamental se encuentra el establecimiento de alianzas con entidades sociales del entorno y con empresas sin fines de lucro en donde se realizan los programas ya mencionados dado que son estas organizaciones las que conocen los entornos sociales a intervenir, así como también tienen en sus manos la capacidad de servir de puente cultural y social entre las entidades y la comunidad esencial en el desarrollo de cualquier proyecto, por lo cual parte primordial en el éxito de un proyecto de VC-D . Para PWC lo relevante no es dar dinero a ONG sino invertir en ayudarlas a ser más eficientes.

Si bien el motor 1 cuenta con una configuración efectiva para la causa eficaz, Sin embargo,, este sería más efectivo o produciría un mayor impacto si el Banco BBVA realizara alianzas productivas con ONL.

La **hipótesis 2** es aceptada sobre el posicionamiento estratégico de las empresas. Que el VC y VC-D este planteado por escrito claramente en las políticas de RSC de estas empresas contribuye a la generación de valor al negocio. Los recursos asignados al VC y VC-D deben generar ganancias a las empresas y de no hacerlo podría según Bocalandro (2012) poner a la empresa en una desventaja competitiva que a la postre reducirá o eliminará estos programas, así como las donaciones, pero esto último no es el caso de las empresas en estudio.

Los directivos de estas organizaciones encuentran que el desarrollo de los programas de VC y VC-D contribuyen al éxito empresarial en la medida que mejoran su imagen de marca y su reputación, permite la retención de los mejores empleados y se puede contar con un sistema de aprendizaje y de prácticas donde se beneficia una comunidad y se perfeccionan las habilidades de los mejores líderes de la compañía.

Dentro de los retos planteados por el BBVA a nivel empresarial para incrementar la participación y el impacto del VC y VC-D que desarrollan está:

1. Involucrar a los altos directivos: esto implica que las personas que dirigen la compañía estén convencidas de los beneficios que aportan el VC, esto es difícil porque estos son beneficios de tipo intangibles como la satisfacción los empleados o la mejora de la reputación o de la marca de la empresa. Pero si ellos se implicasen y diesen ejemplo los voluntarios y los empleados realizarían más voluntariado y esto redundaría en mucho más beneficio para ellos y para la empresa.

2. Alinear los programas entre empresa y empleados, es decir conseguir programas que se adecuen a la estrategia de la empresa y que los empleados se sientan satisfechos realizándolos.

3. Hacer más fluida la comunicación tanto internas como externa como externa para que las actividades del voluntariado se perciban sinceras y que aporta valor social.

La **hipótesis No 3 es rechazada, esta** establece que la empresa facilita y estimula la participación de sus empleados con lo que se acrecienta una cultura del compromiso y se beneficia el programa de VC-D.

El motor 4 asignado a una cultura del compromiso **funciona de manera efectiva para la empresa PWC pero no así para el banco BBVA**. Específicamente se encuentran divergencias entre las dos compañías en lo relacionado a la participación pública en el desarrollo de los programas de VC-D donde hay una participación activa de personal que ocupa altos cargos directivos en la compañía PWC y casi nunca los ejecutivos del banco BBVA (como se mencionó anteriormente es un reto en el cual se encuentra trabajando la compañía en este momento). Adicionalmente en lo relacionado a procedimientos y prácticas que tiene la empresa para demostrar que valora la participación de sus empleados, PWC manifiesta que ofrece siempre un programa de tiempo libre y/o subvenciones y apoyo a los empleados voluntarios, mientras, que el banco BBVA nunca ofrece subvenciones o apoyo a los empleados voluntarios. Los indicadores anteriormente mencionados reducen la eficacia del programa de VC-D para el Banco BBVA dado que se dificulta la maximización de impactos.

El Motor 5 relacionado con la participación no funciona efectivamente para ninguna de las dos empresas, en la medida en que la participación de los trabajadores en el programa de VC-D no cumple ninguno de los dos indicadores, en la medida en que el indicador de participación mayoritaria de al menos el 50 % de los trabajadores no se cumple para ninguna de las dos empresas. Respecto a generar un voluntariado

promedio de 8 horas anuales PWC aporta para los dos últimos años de estudios 1.25 horas de voluntariado de los empleados y el Banco BBVA para los dos últimos años de estudio muestra que los trabajadores voluntarios aportaron anualmente menos de dos horas.

La ineficacia de los motores 4 y 5 generan efectos negativos en lo referente al desarrollo de habilidades profesionales y personales de los empleados en los que se encuentran: habilidades para el trabajo en equipo, desarrollo de capacidades de liderazgo, compañerismo, desarrollo de habilidades personales y sociales. Adicionalmente las estancias en escenarios culturales transfronterizos permiten una mejor comprensión de las realidades, necesidades de la sociedad y potencialidades de los negocios en esos escenarios en la medida que se posibilita las interrelaciones con la sociedad civil y con otros grupos de interés.

Alrededor del tema de la participación de por lo menos el 50 % de la plantilla de la empresa considero que en el caso de las empresas que realizan proyectos de VC-D transfronterizos no alcanzaran a cumplir este indicador por los altos niveles de inversión necesarios. Respecto al número promedio de horas anuales que deben realizar los empleados es necesario entrar a diferenciar el impacto de los proyectos desarrollados, en la medida en que no es lo mismo una cantidad de horas desarrolladas el mismo día para un proyecto que inicia y termina el mismo día, que un proyecto de larga duración. Todo esto implica No maximizar el impacto que podrían generar los programas de VC-D.

Se concluye que se **acepta la hipótesis 4 para PWC** que establece la existencia de niveles de inversión suficiente para gestionar y desarrollar los programas de VC-D, produce retornos de la inversión e impacto global. Mientras que para el Banco BBVA se **rechaza la hipótesis** en la medida en que no cumple ninguno de los indicadores; no poseer un equipo fuerte, se puede establecer que el Banco asigna un presupuesto operativo adecuado solo algunas veces, y en lo referente a la entrega de ayudas por

parte de la empresa a ONL que apoyen sus programas de VC, VC-D nunca lo ha realizado.

Para las dos compañías no fue posible determinar ¿Cuánto dinero donaron en el último año fiscal?, ¿A Cuánto ascendió el gasto de las empresas en donaciones al equipo de empleados voluntarios? Y Si hay otras subvenciones de las empresas a manera de apoyo al voluntariado de los empleados y a cuánto asciende?.

Elena Arroyo BBVA (2016), Responsable de Voluntariado de BBVA España en video establece que es un reto para su compañía en torno al tema de la inversión es “Ver el retorno, la empresa realiza una inversión económica y una inversión humana hay que tratar de ver cuál es retorno de tipo cuantitativo”.

Esto implica que no necesariamente el Banco BBVA en el periodo de estudio ha puesto su máximo esfuerzo en la dirección y gestión de recursos en los programas de VC-D que les permita generar el máximo impacto social, económico y ambiental.

Rechazo de la hipótesis 5 tanto para PWC y el Banco BBVA que establece que las empresas tienen establecidos procesos para medir y evaluar periódicamente la calidad de los programas de VC-D, lo cual influye positivamente en la optimización del impacto del programa de VC-D.

Al confrontar los indicadores del motor 6 con la información suministrada por la el Banco BBVA y PWC con información suplementaria encontrada, se evidencia un alto nivel de incumplimiento de los indicadores establecidos en este motor del modelo propuesto por BCCCC, lo cual muestra un mínimo seguimiento a las inversiones realizadas a través de los programas de VC-D. Es evidente que el desafío para las dos empresas en estudio es medir y evaluar impactos.

El reto para estas empresas es medir y determinar los niveles de retorno para el negocio, el retorno para los profesionales y el retorno para las comunidades intervenidas y las asociaciones o ONL. La medición marca una gran diferencia. Lo que se espera es pasar de medir lo que ofrece la empresa y evaluar lo que consiguen. El valor se alcanza si se logra evaluar lo que se ha conseguido con la acción.

Desde el banco BBVA se ha detectado que es fundamental convencer e involucrar a los altos directivos de la organización en los programas de VC y VC-D y sus beneficios ya que esto permitiría incrementar los impactos de este programa en todas las esferas.

La infravaloración del programa de VC-D puede llevar a inversiones insuficientes para los proyectos y menos recursos para la medición y evaluación de resultados que llevaría a un círculo vicioso, en la medida que estas evaluaciones proporcionan información que permiten mejorar las iniciativas y mejorar la toma de decisiones. Sin embargo, la ausencia de estas mediciones puede llevar a la invisibilización de resultados que en general son intangibles como la satisfacción y mayor compromiso de los empleados voluntarios con la empresa, mejoras en la reputación y valorización de la marca, etc.

Allen (2016)⁹² “expresó que es de vital importancia que exista en los más altos directivos de la empresa sensibilidad y simpatía hacia el voluntariado corporativo. Sin el convencimiento de ellos de la necesidad de la empresa de crear su programa y sin reconocer la importancia que representa para la corporación de basar su presencia en la comunidad a través de la retribución con esfuerzos voluntarios, ningún programa puede avanzar aunque haya sido desarrollado por grandes expertos”.

⁹² <http://www.expoknews.com/kenn-allen-diserto-sobre-voluntariado-corporativo/>

La información encontrada al respecto permite concluir que la **hipótesis 6 se acepta** para las dos compañías dado que establece que la aplicación del VC –D se gestiona con presupuestos insuficientes para cumplir los objetivos de los proyectos de VC y VC-D se infiere que los recursos asignados para medir y evaluar impactos de manera sostenida y consistente son insuficientes también.

Respecto a los ingresos del último periodo fiscal, las dos empresas sostuvieron que nunca fueron afectados favorablemente por los programas de VC-D realizados por ellos. Al respecto se genera dudas sobre la manera como estas dos compañías están diseñando y desarrollando los programas de VC y VC-D en la medida que las compañías deben recibir un retorno a su inversión.

En la gran Carpa, Allen (2011, p. 104) plantea que “...Las empresas exitosas imponen la misma calidad en la dirección de sus esfuerzos de voluntariado que en sus principales operaciones empresariales. Tratan de aumentar al máximo el impacto de su trabajo para la comunidad y el beneficio personal para sus empleados voluntarios” y esto implica también la importancia en la realización de la medición y evaluación de impactos de manera que se pueda tomar decisiones de reorientar estos programas de acuerdo a la información generada por las evaluaciones.

8.4 Análisis de Caso General Motors

8.4.1 Generalidades de la empresa General Motors

Según las estadísticas de la Organización Internacional de Constructores de Automóviles (OICA)⁹³, para el año 2010 los fabricantes de vehículos a nivel mundial

⁹³ Fuente: <http://www.oica.net/wp-content/uploads//ranking2015.pdf> y <http://oica.net/wp-content/uploads/ranking-2010.pdf>

produjeron 77.743.862, mientras que para el año 2015 se incrementó la producción en un 13,7% lo cual llevo a la elaboración de 90.086.346 de automóviles.

Los principales 3 fabricantes de automóviles para el año 2010, fueron en su orden y su respectiva aportación en la fabricación a nivel mundial fue: Toyota (11.01%), General Motors (10.9%) y Volkswagen (9.44%). Durante los siguientes 5 años Toyota se mantiene en el primer puesto así como su aportación al mercado. En el caso de General Motors, este redujo su participación en el mercado en un 2,59% frente a su participación en el año 2010 por lo cual pasa del segundo puesto al cuarto lugar para el año 2015. La Volkswagen incrementa su aportación para el año 2015 en 1, 51% y sube un punto en este ranking al pasar al segundo puesto.

Tabla 26: Los Diez Fabricantes de Vehículos a Motor que Dominan el Mercado Mundial para los años 2010 y 2015

Fabricantes	2010		2015	
	producción	porcentajes	Producción	Porcentaje %
TOYOTA	8557351	11,01%	10083831	11,19%
VOLKSWAGEN	7341065	9,44%	9872424	10,96%
HYUNDAI	5764918	7,42%	7988479	8,87%
GENERAL MOTORS	8476192	10,90%	7485587	8,31%
FORD	4988031	9,82%	6396369	7,10%
NISSAN	3982162	5,12%	5170074	5,74%
FIAT	2410021	3,10%	4865233	5,40%
HONDA	3643057	4,69%	4543838	5,04%
SUZUKI	2892945	3,72%	3034081	3,37%
RENAULT	2716286	3,49%	3032652	3,37%
OTROS	26971834	34,69%	27613778	30,65%
producción total	77743862	100%	90086346	100%

Fuente: Forbes

Según Forbes (2013)⁹⁴ afirma que las siguiente 15 empresas, generan en ventas más de 1.5 billones de dólares y juntas tienen un valor de mercado de 757,900 millones de

⁹⁴ <https://www.forbes.com.mx/las-15-automotrices-mas-importantes-del-mundo/>

dólares. La generación de ingresos por ventas de General Motors lo llevo en el año 2012 a ubicarse como el tercer aportante de ingresos a nivel mundial.

Tabla 27: Ventas del Sector Automotor para 2012

Automotrices	Ventas millones de dólares
Volkswagen	254
Toyota	224,5
Daimler	150,8
Ford Motor	134,3
BMW	98,8
General Motors	152,3
Nissan	113,7
Honda	96
Hyundai	75
SAIC	75
Renault	54,4
Volvo	46,7
Kia Motors	42
Tata	32,6
Suzuki	30,3

Fuente: <https://www.forbes.com.mx/las-15-automotrices-mas-importantes-del-mundo/>

Según el diario el Mundo de España (2016) establece que (GM)⁹⁵ alcanzó en el año 2015 unas ventas mundiales de 9,8 millones de automóviles; vendiendo más de dos tercios de su producción en China (3,6 millones) y en Estados Unidos (3 millones), mientras que en el resto del mundo las ventas se redujeron.

El año 2015 fue el **tercer año consecutivo** en el que General Motors aumentó sus ventas anuales de automóviles, al incrementar sus entregas un 0,2 % con respecto a las de 2014.

⁹⁵ <http://www.elmundo.es/motor/2016/01/21/56a1048ee2704e843c8b45f0.html>

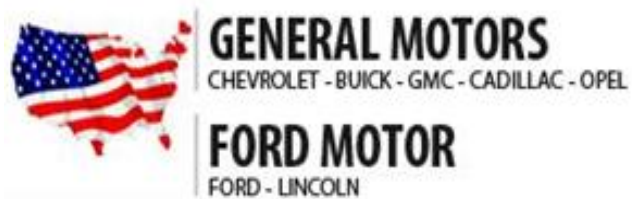
Los principales mercados hacia donde dirigirá su producción General Motors a partir del año 2016 son: China, Estados Unidos, Brasil, Reino Unido y Canadá.

Breve reseña de la compañía General Motors

Esta empresa fue fundada en 1908 en Estados Unidos con sede central en Detroit (Michigan), *General Motors Company* (GM), ha sido líder mundial en ventas de vehículos por cerca de 77 años. Es una de las empresas líderes de este sector, con operaciones en 120 países, 396 plantas y más de 212.000 personas empleadas.

Como consecuencia de la crisis económica mundial de 2009, la empresa fue reestructurada y, siguiendo el capítulo 11 de la Ley de Quiebras de Estados Unidos, se creó una compañía nueva con el nombre **General Motors Company**. La marca General Motors cumplió 100 años en el año 2008.

Gráfico 38: Imagen icónica de General Motors



Fuente: <http://noticias.autocosmos.com.uy/2011/09/13/a-que-grupo-pertenece-cada-marca-automotriz>

General Motors abarca la familia más grande del mundo en marcas de automóviles, camionetas y vehículos comerciales, y se encuentra organizada en cuatro segmentos geográficos: América del Norte, Europa, Internacionales y América del Sur.

Misión⁹⁶

⁹⁶ Fuente: Informe de sostenibilidad General Motors -Colmotores 2013-2014

GM formula su misión, así: “Somos una empresa dedicada a producir y comercializar vehículos y productos relacionados, con niveles mundialmente competitivos en seguridad, calidad y oportuna capacidad de respuesta. Estamos comprometidos con el desarrollo de nuestra gente, el progreso de la comunidad y el entusiasmo de nuestros proveedores, clientes y accionistas.”

Visión

Fabricar y vender los mejores vehículos del mundo.

Valores Corporativos:

Entusiasmo del cliente

Mejora continua

Integridad

Trabajo en equipo

Innovación

Respeto y responsabilidad

Pilares

Valor de marca,

Competitividad,

Eficiencia

Ser el mejor lugar para trabajar.

Responsabilidad Social

La compañía General Motors desde 1956 se ha caracterizado por la aplicación de políticas de responsabilidad social desde la perspectiva económica, social y ambiental.

En el informe de Sostenibilidad 2011-2012, pág. 44 la compañía describe su política de RSC así:

“La frase Soy Feliz, Soy GM” que cada uno de los empleados de la planta de GM Colmotores adoptó en su cotidianidad refleja el clima laboral que se vive en sus instalaciones y que trasciende a su vida familiar, de convivencia como ciudadanos y de ejemplo a la sociedad colombiana.

En el año 2010 nace la Fundación Chevrolet, organización que desde ese momento direcciona los recursos para gestionar las políticas de Responsabilidad Social Corporativa de GM, destinados a programas para la comunidad; adicionalmente recibe donaciones principalmente en especie realizadas a otras fundaciones que comparte labor social con GM Colmotores.(informe de Sostenibilidad 2011-2012, pág. 42)

Los esfuerzos de RSC se trabajan en sus tres líneas estratégicas⁹⁷: Educación para el trabajo y empleabilidad, Movilidad sostenible y Voluntariado corporativo.

Según Juan Manuel Ardila, Gerente de Innovación y Sostenibilidad de GM Colmotores, afirmó sobre el informe de sostenibilidad “ ... el desempeño de la Compañía en términos de Responsabilidad Social, la Fundación Chevrolet, continuó desarrollando los cuatro frentes de trabajo con los que realiza su aporte a la comunidad: la educación orientada al trabajo y generación de ingresos; la movilidad sostenible; la administración del tiempo libre de niños, niñas y adolescentes; y el voluntariado corporativo”.⁹⁸

Como se observa en el comunicado de GM Colmotores del 30 de octubre de 2015 adiciona un nuevo programa de responsabilidad social denominado la administración del tiempo libre de niños, niñas y adolescentes.

Grupos de interés.

⁹⁷ GM, informe de Sostenibilidad 2013-2014, pág.54 y 69

⁹⁸https://www.chevrolet.com.co/content/dam/Chevrolet/lat-am/Colombia/nscwebsite/es/home/chevrolet-world/news/02_pdf/Comunicado-de-prensa-Informe-de-sostenibilidad-30-10-2015.pdf

Los grupos de interés tienen diferentes niveles de influencia e impacto sobre las operaciones de la Compañía, razón por la cual se considera vital evolucionar su participación mediante canales de comunicación asertivos, a través de los cuales busca una relación permanente y constante en la que se generen y fortalezcan lazos de confianza y transparencia a largo plazo.

Gráfico 39: Grupos de Interés de GM



Fuente: Informe de sostenibilidad General Motors -Colmotores 2013-2014

Temas importantes para GM Colmotores y sus grupos de interés⁹⁹

⁹⁹ : Informe de sostenibilidad General Motors -Colmotores 2013-2014. Pag 18

Para identificar los temas preponderantes para GM Colmotores y sus grupos de interés, desde el año 2010 se gestionan de manera estratégica proyectos innovadores y sostenibles. Para lo anterior se realiza una matriz de materialidad¹⁰⁰ a través de la cual se evalúan temas de orden social, económicos y ambientales que deben estar alineados con los objetivos de la organización y con los grupos de interés.

Una vez determinados los temas prioritarios para los grupos de interés se relacionan en el (eje Y) y s estrategias, los riesgos y las oportunidades de actuación de la compañía (eje X).

De un total de 70 temas considerados, alineados a innovación y competitividad, los más relevantes fueron 10 agrupados y seleccionados como se ve en la siguiente gráfica, para el periodo 2013 y 2014:

Gráfico 40: Matriz de Materialidad 2013-2014.













Fuente: Protocolo Técnico del GRI

Filiales de la empresa GM en América Latina

 [GM Argentina](#)

 [GM Holden](#)

¹⁰⁰ Este ejercicio se basó en un proceso de cuatro pasos, tomando como referencia el Protocolo Técnico GRI G4 para la identificación de la materialidad.

-  [GM do Brasil](#)
-  [General Motors de Chile](#)
-  [General Motors de Colombia](#)
-  [General Motors del Ecuador S.A.](#)
-  [GM México](#)
-  [Isuzu](#)
-  [Suzuki](#)
-  [Daewoo GM](#)
-  [General Motors Venezuela](#)
-  [General Motors Uruguay](#)

Voluntariado Corporativo

En comunicación¹⁰¹ realizada por General Motors Colmotores plantean la importancia que tiene para la organización que sus colaboradores tengan conocimiento de los problemas sociales del país donde está ubicada la compañía, así como parte de la solución. Por lo anterior la empresa contribuye“... generando espacios externos de integración de los trabajadores y sus familias, desarrollando competencias para la vida y orgullo de pertenencia hacia la Compañía”.

El programa de Voluntariado corporativo surgió como iniciativa de la compañía matriz en el año 1999, con el propósito de “incentivar una conciencia ciudadana responsable entre los empleados y promover y reconocer su solidaridad”.

Con la administración de los programas de RSC por parte de la Fundación Chevrolet “el desarrollo de proyectos sociales y campañas especiales en las que los empleados voluntarios de GM Colmotores y de Concesionarios Chevrolet donan su tiempo, talentos y conocimientos”.

El programa de VC es según Jorge Mejía¹⁰², presidente de GM Colmotores:

¹⁰¹ <http://media.gm.com/media/co/es/chevrolet/news.detail.html/content/Pages/news/co/es/2012/Dec/1227-voluntariado-ores.html>

¹⁰² <http://media.gm.com/media/co/es/chevrolet/news.detail.html/content/Pages/news/co/es/2012/Dec/1227-voluntariado-ores.html>

“... una prioridad para quienes trabajamos en GM Colmotores, pues es una forma de contribuir al desarrollo social y humano de Colombia, facilitando las oportunidades de educación con calidad, formación para el trabajo, condiciones de empleabilidad y emprendimiento con las que se han beneficiado cientos de colombianos”.

El objetivo del programa de voluntariado corporativo¹⁰³ según afirmó Fernando Alonso, Director Ejecutivo de la Fundación Chevrolet es "... es encausar la solidaridad de los empleados de GM Colmotores, y más adelante de otras empresas de nuestra cadena de valor, hacia proyectos sociales de impacto que al mismo tiempo contribuyan a promover valores de liderazgo y trabajo en equipo”.

8.4.2 Revisión de las hipótesis y contrastación empírica

Con la información capturada a través de las encuestas respondidas por la compañías General Motors, así como con la información obtenida a través de otras fuentes se contrasta con las que hipótesis planteadas, con lo cual se aceptan o rechazan las hipótesis y enseguida se relacionan los aspectos más relevantes en torno a la maximización de los impactos en el sector social, de la empresa, de los empleados Voluntarios y de la Inversión Vs la medición y evaluación de Impacto siguiendo la propuesta del BCCCC.

Impacto en la Comunidad Beneficiada-Sector Social

Para identificar las prácticas que se realizan en los programas de VC-D por la compañía General Motor y evaluar el desempeño a través del modelo propuesto de BCCCC denominado “los motores de efectividad del VC y los programas de donaciones” y verificar la generación de impactos tanto en la sociedad como en las

¹⁰³ <http://media.gm.com/media/co/es/chevrolet/news.detail.html/content/Pages/news/co/es/2012/Dec/1227-voluntariado-ores.html>

organizaciones sin ánimo de lucro, se remite al Motor 1 que se denomina Configuración que sea efectiva para la causa para apoyar productivamente a causas sociales y socios sin fines de lucro.

Hipótesis 1: Los programas de VC-D se centran en causas en que la empresa pueda ayudar adecuadamente y que se puedan apoyar en los activos de la organización, con lo cual influyen positivamente en el apoyo de causas sociales y ONL asociadas de forma productiva.

El motor 1 está fundamentalmente estructurado para lograr eficacia e impacto en el sector social y alianzas o asociaciones productivas con organizaciones sin fines de lucro. El propósito de este motor es ayudar a las personas menos favorecidas, mejorar el medio ambiente y/o promover los bienes públicos apoyando lo social, así también las organizaciones sin fines de lucro.

Contrastación de la hipótesis 1 con la información de la encuesta y proceso de triangulación de la información. Se encontraron las siguientes respuestas:

General Motors considera que los programas de Voluntariado Corporativo para el desarrollo se centran en causas en que la empresa pueda ayudar adecuadamente y que esté en concordancia con los objetivos de la organización.

Esta compañía desarrollo algunos programas centrado en las causas en que la empresa puede colaborar adecuadamente y en concordancia con los objetivos de la empresa y algunas veces tiene en cuenta los problemas sociales de las poblaciones donde están ubicadas las empresas, como se observa en la siguiente Tabla con los programas de VC-D que desarrolla General Motors:

Tabla 28: Programas de GM

Programa de VC-D	GENERAL MOTORS
Educación	1
Bajos niveles de salud	1
Adolescencia (11-17 años)	1
Pobreza	1
Infancia (0-10 años)	1
Marginalidad social	1
Discapacitados/Minusválidos	1
Otros: Rescate de mascotas	1

Fuente: elaboración propia a partir de encuestas

General Motors expresa **que casi nunca en sus** programas de VC-D aprovechan los activos y recursos locales de la compañía.

Al considerar si los programas filantrópicos de la empresa en estudio está integrada a los programas de RSC de la compañía, General Motors manifiestan **que rara vez** sucede esto.

Respecto al indicador de asociaciones productivas, General Motors manifiesta **no tener procedimientos y sistemas para apoyar y tener alianzas con empresas públicas** para la realización de programas de VC-D; respecto a realizar alianzas con empresas privadas u ONL para los programas de VC-D declara que **algunas veces ha** realizado estas alianzas.

En lo referente a tener procedimientos y sistemas de vinculación con entidades sociales del entorno en el que se desarrollan los programas de VC-D General Motors sostiene que **alguna vez**.

De la anterior argumentación se puede concluir que se **Rechaza la hipótesis 1** para la compañía General Motors, dado que la mayoría de las respuestas dadas a los diferentes indicadores consultados no son afirmativas. Si bien la compañía manifiesta tener causas en que la empresa pueda ayudar adecuadamente porque son coherentes con los objetivos del negocio y en algunas ocasiones tiene en cuenta las necesidades sociales de la comunidad, también es cierto que el indicador referente a aprovechar activos y recursos locales de la empresa para apoyar programas de voluntariado corporativo, manifiesta realizarlo **casi nunca y muy rara vez** están incorporada la filantropía a los programas de RSC y finalmente respecto a las asociaciones productivas , manifiesta tenerlas **algunas veces** con empresas privadas no lucrativas.

Se observa que dentro de los programas de VC y VC-D varios de ellos se podrían realizar sin la implicación de la empresa lo cual lleva a inferir que programas de voluntariado se están asumiendo como de voluntariado corporativo. General Motor no está optimizando sus activos en la prestación de soluciones a causas sociales como se infiere del incumplimiento de la mayoría de los indicadores de este motor 1.

Impacto a Nivel Empresarial

Para identificar las prácticas necesarias que se realizan en los programas de VC-D por la compañía General Motor y evaluar el desempeño a través del modelo propuesto de BCCCC denominado “los motores de efectividad del VC y los programas de donaciones” y verificar la generación de impactos a nivel empresarial, se remite al Motor 2 que se denomina: posicionamiento estratégico de negocios.

El motor 2 contribuye a asegurar que los programas de Voluntariado Corporativo estén incluidos dentro de los planes y estrategias de la compañía, para agregar efectivamente valor al negocio. Servir a los intereses empresariales es fundamental para un VC-D sea efectivo dado que de esta manera se facilita el impacto en programas de caridad.

La asignación de recursos al VC, VC-D y de donaciones que no genera retorno al negocio, pone a la empresa en una desventaja competitiva. Por lo tanto, la única manera lógica en la que una empresa puede desarrollar programas significativos de VC-D y donaciones es incrementando la competitividad empresarial y esto se logra según BCCCC con el Posicionamiento Empresarial Estratégico.

Hipótesis 2: Los programas de VC-D como una de las estrategias de la política de RSC influye positivamente en el éxito empresarial.

Las argumentaciones para dar respuesta a la hipótesis 2 y también se busca establecer la efectividad del motor 2 de posicionamiento estratégico de la empresa.

La compañía afirma **que siempre** está por escrito los objetivos empresariales, por ende también los programas de Voluntariado Corporativo para el desarrollo y están asequibles a los empleados y se encuentra explícito los beneficios empresariales que el programa ha fijado.

Sobre los canales de información utilizados para son: página Web corporativa, Grupos de whatsapp, Mail directo, Mensaje de texto, Flyers (volantes), Portal Interno, Pantallas, portales locales de voluntariado, comunicación interna (newsletter, tarjetones/email, carteleras, etc).Adicionalmente se difunde información sobre los programa de manera externa, a través de la página Web corporativa.

La estructura de del programa VC-D se hallan alineados con la infraestructura de la empresa **siempre**.

A la pregunta de si la línea de VC desarrollada por GM- Colmotores se centra en causas que conecten con el negocio se encuentra tanto en el Informe de sostenibilidad

2013-2014, como en un artículo¹⁰⁴ de Guía Motor titulado: “Fundación Chevrolet presentó sus logros sociales 2015” plantea lo siguiente sobre el tema: “Con más de 15 años de existencia, el programa de voluntariado¹⁰⁵ de GM Colmotores cumplió en 2015 cerca de 9.000 horas donadas por parte de los voluntarios de la empresa, y de los que hacen parte de los concesionarios de la Red de Chevrolet en algunas ciudades del país”.

Empresas aliadas como: Techo, FIDES, Fundación Semana, Fundación Cargoban, Fundación Marjuera, Fundación Patitas por Tapitas; el Jardín Botánico, la Alcaldía Local de Tunjuelito, el Hospital Vista Hermosa, entre varias de las 13 organizaciones en las que se llevaron a cabo diferentes actividades que reforzaron el impacto de estas organizaciones e hicieron efectiva la política de responsabilidad social de la compañía.

Adicionalmente, y dando continuidad al programa de balones indestructibles Chevrolet – *One World Football*, que desde 2014 ha entregado cerca de 30.000 balones a 90 organizaciones sociales en más de 100 municipios de Colombia. Durante 2015, entregó 6.900 balones en 12 ciudades de Colombia, en su mayoría apoyados por los voluntarios de los concesionarios locales.

“Desde Chevrolet queremos ser socios del deporte en Colombia, no solo apoyando como lo hacemos a las Selecciones Colombianas de Fútbol, sino a las personas vulnerables de todo el país que encuentran en el deporte una manera de crecer como individuos y de contribuir a una sociedad más incluyente”, agregó Javier Uribe, Director de la Fundación Chevrolet.

Adicionalmente en el periódico El Espectador del 18 mayo 2011 en su artículo titulado: Diez Años de Voluntariado en GM- Colmotores se establece:

¹⁰⁴ <http://www.guiamotor.com/DetalleNoticia.aspx?noticiald=12890>

¹⁰⁵ <http://www.guiamotor.com/DetalleNoticia.aspx?noticiald=12890>

Los trabajadores de esta ensambladora prestan sus servicios de voluntariado a más de diez fundaciones, entre las que están Asociación Cristiana de Jóvenes, Fundación Catalina Muñoz y el Minuto de Dios. Todo este esfuerzo es un elemento fundamental de la línea de contribución a la sociedad, la cual hace parte de la estrategia de responsabilidad social de esta empresa

Según Santiago Chamorro, presidente de GM Colmotores, “el voluntariado corporativo es un valor agregado de la empresa. No hay que pensarlo como un acto de generosidad. Lo más importante es que se ha creado una cultura de ayuda y solidaridad en nuestros trabajadores. Quienes hacemos parte de esta comunidad, llevamos en nuestra mente una actitud de servicio”.

Es evidente que buena parte del trabajo de los voluntarios empleados han venido trabajando **por causas que no necesariamente están conectadas con el negocio de GM.**

General Motors manifiesta que **rara vez tienen** el plan de RSC por escrito donde se plantee los programas de VC y VC-D.

Se infiere de la anterior argumentación que la hipótesis 2 sobre el posicionamiento estratégico de la empresa **debe ser aceptada** aunque incumple varios de los indicadores de este motor. Sin embargo,, es de anotar que el posicionamiento estratégico de la empresa aún no trabaja de manera efectiva, dado que el permitir a la compañía darle relevancia al programa de VC y donaciones, estos deben aportar a los intereses de la compañía y como se observa los programas de VC desarrolladas por esta entidad difieren de las que se relacionan con el negocio, más bien buscan dar solución a problemas sociales de la comunidad. Esto implica que no es un programa de voluntariado corporativo estratégico por lo cual la empresa no recibe un retorno y esto

puede generar una desventaja competitiva para la compañía como lo presenta Boccalandro¹⁰⁶ (2009,23).

El modelo de VC caracterizado por objetivos de General Motor se centra en los servicios sociales que tiene como finalidad ayudar a los que lo necesitan (gente marginada, pobres con deficiencia, Concentrarse en la prestación de servicios, realizan actividades que alivien necesidades especiales, Muchas veces se expresa como “caridad”).

Los directivos de estas organizaciones encuentran que el desarrollo de los programas de VC y VC-D contribuye al éxito empresarial en la medida que mejoran su imagen de marca y su reputación, estimulan el orgullo de pertenencia hacia la Compañía.

Impacto en los Voluntarios Empleados

A través de dos motores: motor 4 de la cultura del compromiso y el motor de gran participación, se miden los impactos en los empleados voluntarios. A continuación se describen brevemente.

El motor 4: Cultura del compromiso. Los programas de VC, VC-D y donaciones altamente eficaces se benefician de la facilitación de toda la empresa y alientan la participación de los empleados en la comunidad.

Para que los programas de VC, VC-D y donaciones sean significativos en los lugares de trabajo se requiere contar con procedimientos, prácticas, orientaciones y el fomento de la cultura del Voluntariado de los empleados dadas desde la empresa que faciliten la participación sustancial de los empleados. También se espera que contribuyan en la

¹⁰⁶ Mapping Success in Employee Volunteering. The Drivers of Effectiveness for Employee Volunteering and Giving Programs and Fortune 500 Performance. 2009 The Boston College Center for Corporate Citizenship.

formación de la cultura y los valores de la empresa y ponerlos en acción. Al facilitar a los empleados la oportunidad de trabajar con socios de la sociedad civil, tienen la posibilidad 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-D y la oficina de RRHH pueden a través de estos programas favorecer al desarrollo del liderazgo y de las habilidades profesionales (capacidad de adaptación, negociación e inteligencia emocional, comunicación, creatividad, presencia, etc.) y personales a todos los niveles y que pueda responder a los requerimientos del capital humano de la organización. Adicionalmente permite una mejor comprensión de la realidad de los negocios en economías emergentes y los objetivos de la empresa.

Motor 5 denominado fuerte participación. Los programas de VC, VC-D y donaciones eficaces tienen altos niveles de participación de los empleados. El nivel de compromiso de los empleados que se consideres suficiente como para generar impacto es al menos contar con un 50% de participación de los empleados.

Dentro de los beneficios que se le conceden al VC sobre el bienestar de las personas están: el trabajo en equipo, desarrollo de habilidades y para ello se requiere por lo menos dos días de voluntariado al año, lo cual equivale a 16 horas de voluntariado por empleado. Sin embargo,, este motor propone 8 horas al año por empleado en el Voluntariado apoyado por la empresa.

Hipótesis 3: La empresa facilita y estimula la participación de sus empleados con lo que se acrecienta una cultura del compromiso y se benefician los programas de VC-D.

General Motors afirma que **siempre** ha ofrecido información a cualquiera de sus empleados y pensionados que quiera participar en programas de VC y VC-D. Esta

compañía expresó **poseer procesos y prácticas** que facilitan la implicación de los empleados en los diversos programas de VC-D. Así como también poseer mecanismos para la capacitación de los empleados y pensionados que desean realizar VC.

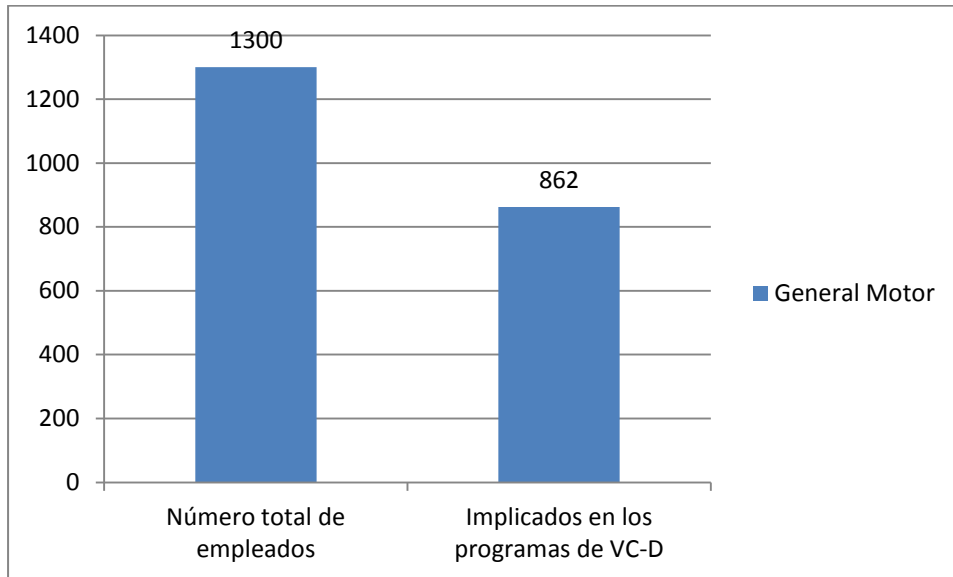
General Motors, **sostuvo que siempre** el departamento(s) responsable(s) de los objetivos de negocio y los programas de VC y donaciones fomentan la participación de los empleados apoyando la disposición de procedimientos, prácticas u orientaciones para fomentar la participación en programas de VC (por ejemplo, recursos humanos incluye el voluntariado en los planes de desarrollo o los cuadros de mando).

Algunas veces los altos cargos directivos de la empresa participan públicamente en el desarrollo de los programas de VC-D.

Los canales de comunicación a los que tienen acceso los trabajadores de la compañía sobre los programas de VC y donaciones para sus trabajadores y al respecto manifestaron contar con variados medios de comunicación: las páginas Web, Emails, Web corporativa, Grupos en whatsapp, mensajes de texto y volantes, Encuesta WOC, cara a cara, Intranet Sócrates, Cartelera 8 bolsillos.

En relación al grado de participa de los empleados en los programas de **VC-D General Motors** plantea contar con 1.300 empleados y una **participación del 66%** de ellos en los programas de VC-D. De la anterior información se infiere que cumple con el indicador de una participación de los trabajadores de la empresa de al menos un 50 % al presentar un indicador de 66%.

Gráfico 41: Grado de Participación de los Empleados en Programas de VC-D



Fuente: elaboración propia a partir de encuestas.

Este mismo motor de **gran participación**, también propone **realizar al menos ocho horas de media de voluntariado por empleado al año**. Como se observa, la empresa General Motors no presentan información para los años 2010 a 2012 , pero del año 2013 al 2015 presenta un mínimo de 3.44 horas y un máximo de 6.95 horas en los tres últimos años de estudio, con lo cual se establece que **no cumple el indicador**.

Tabla 29: Horas Acumuladas por el Voluntariado de los Empleados al Año.

Años	General Motors
2010	NR
2011	NR
2012	NR
2013	4,69
2014	3,44
2015	6,95

Fuente: elaboración propia a partir de encuestas

La anterior argumentación permite **rechazar la hipótesis No 3** que establece que la empresa facilita y estimula la participación de sus empleados con lo que se acrecienta una cultura del compromiso y se beneficia el programa de VC-D.

El motor 4 asignado a una cultura del compromiso funciona de manera efectiva para la empresa General Motors Colmotores.

En lo relacionado con el Motor 5 el indicador de participación mayoritaria de al menos el 50 % de los trabajadores cumple dado que cuenta con una participación del 66% de los trabajadores. En lo concerniente a generar un voluntariado promedio de 8 horas anuales por empleado al año **no cumple este indicador** ya que el promedio per cápita oscila entre 3.44horas y 6.95 horas en los tres años en que se obtuvo información.

La ineficacia del motor 5 generan efectos negativos en lo referente al desarrollo de habilidades profesionales y personales de los empleados en los que se encuentran: habilidades para el trabajo en equipo, desarrollo de capacidades de liderazgo, compañerismo, desarrollo de habilidades personales y sociales.

Alrededor del tema de la participación no se alcanza el indicador respecto al número promedio de horas anuales que deben realizar los empleados es necesario entrar a diferenciar el impacto de los proyectos desarrollados, en la medida en que no es lo mismo una cantidad de horas desarrolladas el mismo día para un proyecto que inicia y termina el mismo día, que un proyecto de larga duración. Todo esto implica No maximizar el impacto que podrían generar los programas de VC-D.

Inversión Suficiente

Según el modelo del BCCCC, el motor 3 de Inversión Suficiente, busca ayudar a asegurar que los programas de VC-D y de donaciones se les asignen el presupuesto operativo, de personal requerido para una administración y operaciones efectivas.

Es frecuente que los programas de VC, VC-D y donaciones tiene recursos insuficientes para administrar adecuadamente a los trabajadores voluntarios, los socios sin fines de lucro de estos programas, con lo cual normalmente se necesita apoyo financiero para beneficiarse plenamente de los programas de VC y VC-D.

Tanto el *Points of Light Institute* y *HandsOn Network* , la Cámara de Comercio de los Estados Unidos y otras instituciones indican que los **esfuerzos de voluntariado de los empleados más eficientes proporcionan subsidios** en efectivo y en especie a socios sin fines de lucro por aproximadamente \$ 100 por empleado. El apoyo financiero puede ofrecerse de muchas maneras, subvenciones de una sola vez para eventos de grupos grandes, subvenciones competitivas dirigidas a organizaciones que reciben voluntarios de empleados y regalos en especie.

Integrar los programas de VC, VC-D y donaciones en la estrategia de negocio es indispensable para el éxito empresarial lo cual implica asignar recursos suficientes para su realización. Si bien el monto sugerido representa un nivel de inversión en los programas de VC-D y donaciones comparable al que las empresas invierten en funciones de recursos humanos con cargos similares.

Como los recursos en efectivo son difíciles de obtener y además de manera sostenida, es necesario encontrar alternativas que permitan llevar a cabo los proyectos por lo cual los programas de subvenciones son fundamentales con lo cual se reducen las donaciones en efectivo.

Hipótesis 4: Suficientes niveles de inversión para gestionar y desarrollar los programas de VC-D, produce retornos de la inversión e impacto global.

La compañía General Motors tiene 1300 trabajadores y no manifiesta tener profesionales asignados a la gestión de este programa. **Este motor no se aplica a empresas de menos de 3000 empleados.**

Respecto al presupuesto promedio asignados anualmente a los programas de Voluntariado Corporativo en el periodo 2011 a 2015 se encontraron las siguientes asignaciones respectivamente: General Motors asignó entre \$ 40001 y \$ 60000. Al preguntarse si los recursos asignados para el programa de voluntario corporativo alcanzan por lo menos 30 dólares, es claro que General Motors si superan este valor.

General Motors considera que muchísimas veces el monto presupuestal para el logro de los objetivos propuestos fue suficiente.

Para General Motor muchísimas veces el presupuesto ha sido suficiente para el desarrollo de los programas de VC-D y para el logro de sus objetivos, adicionalmente revela que siempre han recibido colaboración externa a la empresa para la realización de este programa.

General Motors afirma que **rara vez** ha realizado alianzas con empresas públicas, y con entidades sociales del sector privado y/o ONL del entorno en donde se desarrollan los programas de VC-D **algunas veces**. En relación a si la empresa entrega ayudas a organizaciones sin ánimo de lucro en apoyo de sus programas de VC, General Motors manifiestan que **nunca lo ha realizado**.

La empresa manifiesta que nunca destina recursos la empresa en *dollars for doers* (dólares por hechos) en su último año fiscal.

No es aplicable el motor 3 General Motor dado que el número de trabajadores está por debajo de 3000 empleados. No cuenta con personal asignado al programa de estudio. Manifiesta que el presupuesto sostenido en el tiempo ha sido suficiente para

llevar a cabo los programas de VC-D y alcanzar los objetivos propuestos. En lo relacionado con las alianzas con empresas públicas las ha realizado muy pocas veces mientras que afirma que algunas veces ha ejecutado dichas alianzas con ONL.

Medición y Evaluación de impacto

El motor 6: Evaluación Accionable: los programas de VC, VC-D y donaciones que son altamente efectivos monitorean sus esfuerzos, se hacen responsables ante sus resultados y aplican mejoras basadas en la experiencia previa..

La teoría de la gestión ha establecido que medir el progreso de las metas, analizar y aprender de los datos y hacer ajustes de gestión apropiados es esencial para tener programas VC-D eficaces. Este motor de evaluación busca asegurar que los programas de VC, VC-D y donaciones aplican estas prácticas de medición críticas.

La hipótesis 5 a trabajar: Las empresas tienen establecidos procesos para medir y evaluar periódicamente la calidad de los programas de VC-D, lo cual influye positivamente en la optimización del impacto del programa de VC-D.

General Motors afirma que realiza siempre seguimiento a la participación de sus empleados en los programas de VC-D. Sin embargo,, presenta información desde el año 2013 debido a cambios de metodología en la captura y tratamiento de la información.

General Motors confirma que a sus empleados **siempre** se les pide anualmente retroalimentar el programa de VC-D y donaciones a través de un mecanismo sistemático y formal.

La empresa sostiene que a sus socios sin fines de lucro les solicita **siempre** retroalimentación anualmente del VC-D y donaciones a través de un mecanismo sistemático y formal.

La compañía afirma **que siempre** mide el grado en que el VC –D genera mejoras en las entidades sin ánimo de lucro, o permite la superación de determinados problemas de la comunidad, y la evaluación se realiza por lo menos cada tres años.

La compañía afirma **que siempre** mide el grado en que el VC –D genera mejoras en las entidades sin ánimo de lucro, o permite la superación de determinados problemas de la comunidad, y la evaluación se realiza por lo menos cada tres años.

En lo atinente al grado en que el VC-D impacta los objetivos del negocio de la empresa en estudio, esta evalúa por lo menos cada tres años, como es el caso de **General Motors siempre**.

La firma considera que los ingresos del último periodo fiscal **nunca** fueron afectados favorablemente por los programas de voluntariado corporativo para el desarrollo realizados por ellos.

La anterior argumentación permite **aceptar la hipótesis No 5** que sostiene que las empresas tienen establecidos procesos para medir y evaluar periódicamente la calidad de la experiencia de los VC-D, lo cual influye positivamente en la optimización del impacto del programa de VC-D. Adicionalmente se puede establecer que el motor 6 funciona de manera efectiva. Sin embargo,, al cruzar esta información con la siguiente también proporcionada por la misma entidad en la misma encuesta que sostienen:

Para General Motor los programas de VC-D **algunas veces han incidido** en el bienestar de las comunidades intervenidas en el **corto plazo** mientras que **rara vez en el largo plazo**. Considera que **casi nunca** los programas de VC han afectado

favorablemente las condiciones económicas, sociales, culturales de las personas a las que se les brinda. En general considera que **casi siempre** los resultados de la realización de programas de VC –D han generado los resultados deseados en relación a los recursos demandados.

Si bien buena parte de los indicadores del motor 6 fueron contestados afirmativamente, la empresa considera que los ingresos del último periodo fiscal **nunca** fueron afectados favorablemente por los programas de voluntariado corporativo para el desarrollo realizados por ellos.

De estas últimas respuestas se podría deducir que los procesos de medición y evaluación de los impactos de los programas de VC-D realizado por General Motor pueden no estar utilizando una metodología apropiada para la captura y procesamiento de la información por lo cual la calidad de la misma sobre los proyectos no permita mejorar las iniciativas y con ello incrementar el impacto de los programas, así como tomar mejores decisiones. No tiene sentido destinar un rubro importante para invertir en estos programas y no tener incidencia significativa en el bienestar de las comunidades ni en el corto ni en el largo plazo; así como tampoco ser receptor de retornos para la empresa.

Hipótesis 6: Aunque la empresa reconoce la importancia de evaluar el desempeño, los resultados y el impacto, del VC-D existe poca inversión constante para evaluar de manera sostenida y consistente

La compañía manifiesta que rara vez tiene por escrito el plan de RSC y sostiene tener siempre por escrito los objetivos de su programa de VC y VC-D. Adicionalmente confirman la importancia que tienen los procesos de medición y evaluación del impacto de los programas de VC-D.

El presupuesto promedio asignado anualmente al programa de Voluntariado Corporativo en el periodo 2011 a 2015 fue de \$ 40001 y \$ 60000. Al preguntarse si los recursos asignados por voluntario alcanzan por lo menos 30 dólares, es claro que General Motors si superan este valor. Adicionalmente considera que muchísimas veces el monto presupuestal para el logro de los objetivos propuestos fue suficiente.

La información encontrada al respecto permite inferir que la **hipótesis 6 se rechaza** dado que establece que la aplicación del VC –D se gestiona con una inversión sostenida y consistente en el tiempo, dado que hay un presupuesto significativo establecido que permite realizar mediciones y evolución de impactos.

Sobre la importancia de los procesos de evaluación y medición del impacto no hay discusión en que los procesos de monitoreo y evaluación deben ser continuos, lo que permite verificar el avance y alcance de los objetivos planteados, así como identificar las áreas de mejora y de ajustes pertinentes. Adicionalmente la evaluación suministra información que contribuye en los procesos de planificación, mejores toma de decisiones y más eficiente distribución de recursos. Sin embargo, pareciera que la información generada a través de los procesos de la medición y evaluación no ha sido la adecuada o no se han tomado las mejores decisiones que permitieran generar mayores impactos para las comunidades, los empleados voluntarios y para la empresa.

No es eficaz ni eficiente asignar un rubro importante para invertir en estos programas y no tener incidencia significativa en el bienestar de las comunidades ni en el corto ni en el largo plazo; así como tampoco ser receptor de retornos para la empresa.

8.4.3 Resultados del Caso

Se **Rechaza la hipótesis 1** para la compañía General Motors, dado que no cumple con la mayoría de los indicadores propuestos en el motor 1. Si bien la compañía manifiesta tener causas en que la empresa pueda ayudar adecuadamente porque son coherentes

con los objetivos del negocio y en algunas ocasiones tiene en cuenta las necesidades sociales de la comunidad, también es cierto que el indicador referente a aprovechar activos y recursos locales de la empresa para apoyar programas de voluntariado corporativo, manifiesta realizarlo **casi nunca y muy rara vez** están incorporada la filantropía a los programas de RSC y finalmente respecto a las asociaciones productivas , manifiesta tenerlas **algunas veces** con empresas privadas no lucrativas.

Se observa que dentro de los programas de VC y VC-D varios de ellos se podrían realizar sin la implicación de la empresa lo cual lleva a ***inferir que programas de voluntariado se están asumiendo como de voluntariado corporativo, que como es ya conocido, este último rompe con principios fundamentales del primero.*** General Motor no está siendo eficaz ni eficiente con los programas de VC, VC-D dado que no optimiza sus activos en la prestación de soluciones a causas sociales como se infiere del incumplimiento de la mayoría de los indicadores de este motor 1.

Sobre el apoyo a las causas sociales estas serían óptimas si se centraran en causas que la empresa desarrolla y puede apoyar adecuadamente. La diversidad de causas de los programas de VC-D de General Motor que son apoyadas como se observa en la Tabla 28 lleva a establecer que el programa de VC-D de General Motor no es estratégico fortalecido por el quehacer empresarial.

Es un reto para la empresa Optimizar las alianzas productivas que beneficien el negocio, a la sociedad, a los empleados voluntarios y a las ONL.

Es **aceptada la hipótesis 2** sobre el posicionamiento estratégico de la empresa aunque incumple varios de los indicadores de este motor , por lo cual la empresa aún no trabaja de manera efectiva, dado que al permitir a la compañía darle relevancia al programa de VC y donaciones, ***estos deben aportar a los intereses de la compañía y como se observa en estos programas de VC-D desarrolladas por esta entidad difieren de las que se relacionan con el negocio,*** más bien buscan dar solución a problemas

sociales de la comunidad. Esto implica que no es un programa de voluntariado corporativo estratégico por lo cual la empresa no recibe un retorno y esto puede generar una desventaja competitiva para la compañía como lo presenta Boccalandro¹⁰⁷ (2009, p.23).

El modelo de VC caracterizado por objetivos de General Motor se centra en los servicios sociales que tiene como finalidad ayudar a los que lo necesitan (gente marginada, pobres con deficiencia, Concentrarse en la prestación de servicios, realizan actividades que alivien necesidades especiales, Muchas veces se expresa como “caridad”).

Los directivos de estas organizaciones encuentran que el desarrollo de los programas de VC y VC-D contribuye al éxito empresarial en la medida que mejoran su imagen de marca y su reputación, estimulan el orgullo de pertenencia hacia la Compañía.

Se **rechazó la hipótesis No 3** que establece que la empresa facilita y estimula la participación de sus empleados con lo que se acrecienta una cultura del compromiso y se benefician los programas de VC-D.

El motor 4 asignado a una cultura del compromiso funciona de manera efectiva para la empresa General Motors Colmotores. Este motor implica la promoción de la participación de los empleados en proyectos comunitarios.

En lo relacionado con el Motor 5 el indicador de participación mayoritaria de al menos el 50 % de los trabajadores **cumple dado que cuenta con una participación del 66% de los trabajadores**. En lo concerniente a generar un voluntariado promedio de 8 horas

¹⁰⁷ Mapping Success in Employee Volunteering. The Drivers of Effectiveness for Employee Volunteering and Giving Programs and Fortune 500 Performance. 2009 The Boston College Center for Corporate Citizenship.

anuales por empleado al año **no cumple este indicador** ya que el promedio per cápita oscila entre 3.44 horas y 6.95 horas en los tres años en que se obtuvo información.

La ineficacia del motor 5 generan efectos negativos en lo referente al desarrollo de habilidades profesionales y personales de los empleados en los que se encuentran: habilidades para el trabajo en equipo, desarrollo de capacidades de liderazgo, compañerismo, desarrollo de habilidades personales y sociales entre otros.

Alrededor del tema de la participación no cumple el indicador respecto al número promedio de horas anuales que deben realizar los empleados, es necesario entrar a diferenciar el impacto de los proyectos desarrollados, en la medida en que no es lo mismo realizar una cantidad de horas de voluntariado el mismo día que inicia y termina el proyecto, que trabajar en un proyecto de larga duración. Esta diferenciación implican grados de impactos diferentes.

No es aplicable el motor 3 General Motor dado que el número de trabajadores está por debajo de 3000 empleados. No cuenta con personal asignado al programa de estudio. Manifiesta que el presupuesto sostenido en el tiempo ha sido suficiente para llevar a cabo los programas de VC-D y alcanzar los objetivos propuestos. En lo relacionado con las alianzas con empresas públicas las ha realizado muy pocas veces mientras que afirma que algunas veces ha ejecutado dichas alianzas con ONL.

Se **acepta la hipótesis No 5** que sostiene que las empresas tienen establecidos procesos para medir y evaluar periódicamente la calidad de la experiencia de los VC-D, lo cual influye positivamente en la optimización del impacto del programa de VC-D. Adicionalmente se puede establecer que el motor 6 funciona de manera efectiva. Sin embargo,, al realizar cruces de información también proporcionada por la misma entidad a través de una encuesta, ellos sostienen:

Para General Motor los programas de VC-D **algunas veces han incidido** en el bienestar de las comunidades intervenidas en el **corto plazo** mientras que **rara vez en el largo plazo**. Considera que **casi nunca** los programas de VC han afectado favorablemente las condiciones económicas, sociales, culturales de las personas a las que se les brinda. En general considera que **casi siempre** los resultados de la realización de programas de VC –D han generado los resultados deseados en relación a los recursos demandados.

Si buena parte de los indicadores del motor 6 fueron contestados afirmativamente, la empresa considera que los ingresos del último periodo fiscal **nunca** fueron afectados favorablemente por los programas de voluntariado corporativo para el desarrollo realizados por ellos.

De estas últimas respuestas se podría deducir que los procesos de medición y evaluación de los impactos de los programas de VC-D realizado por General Motor pueden no estar utilizando una metodología apropiada para la captura y procesamiento de la información por lo cual la calidad de la misma sobre los proyectos no permite mejorar las iniciativas y con ello incrementar el impacto de los programas, así como tomar mejores decisiones. No tiene ninguna racionalidad económica destinar un rubro importante para invertir en estos programas y no tener incidencia significativa en el bienestar de las comunidades ni en el corto ni en el largo plazo; así como tampoco la empresa ser receptora de retornos.

La **hipótesis 6 se rechaza**, dado que establece que la aplicación del VC –D se gestiona con una inversión sostenida y consistente en el tiempo, con un presupuesto significativo establecido que permite realizar mediciones y evaluación de impactos.

Sobre la importancia de los procesos de evaluación y medición del impacto no hay discusión en que los procesos de monitoreo y evaluación deben ser continuos, lo que permite verificar el avance y alcance de los objetivos planteados, así como identificar

las áreas de mejora y de ajustes pertinentes. Adicionalmente la evaluación suministra información que contribuye en los procesos de planificación, mejores toma de decisiones y más eficiente distribución de recursos. Sin embargo,, pareciera que la información generada a través de los procesos de la medición y evaluación no ha sido la adecuada o no se han tomado las mejores decisiones que permitieran generar mayores impactos para las comunidades, los empleados voluntarios y para la empresa.

No es eficaz ni eficiente asignar un rubro importante para invertir en estos programas y no tener incidencia significativa en el bienestar de las comunidades ni en el corto ni en el largo plazo; así como tampoco ser receptor de retornos para la empresa.

PARTE I
1. INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN



PARTE II
2. MARCO CONTEXTUAL DEL VC

3. MARCO CONCEPTUAL DEL VOLUNTARIADO

4. DIMENSIONES ANALITICAS DEL VC

5. EVALUACION DEL IMPACTO DEL VC



PARTE III METODOLOGÍA DEL TRABAJO EMPÍRICO

6. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO DE CASO

7. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE LA TESIS DOCTORAL



PARTE IV

8. PRESENTACION Y ANALISIS DE ESTUDIO DE CASOS



PARTE V
9. CONCLUSIONES

10. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

9. CONCLUSIONES

El amplio y difundido inconformismo presentado por buena parte de las sociedades con menores ingresos a nivel mundial, ante el esquivo bienestar y mejoramiento de la calidad de vida de sus comunidades que debía presentarse como producto de la propagación e intensificación de la globalización económica.

Como solución a los problemas de la pobreza y la desigualdad en los países del sur a nivel mundial, instituciones gubernamentales como no gubernamentales de orden global y nacional planteó como solución las políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y con ellos las estrategias de Voluntariado Corporativo (VC), donde estos dos últimos, al traspasar las fronteras nacionales pueden intervenir con el fin de combatir la pobreza en sus múltiples dimensiones con el trabajo de su plantilla de empleados de la empresa donde se cuenta con sucursales. La intervención de estas empresas en proyectos de desarrollo con trabajo de sus empleados se entiende como Voluntariado Corporativo para el Desarrollo (VC-D).

Dado que la atención académica no se ha detenido en lo referente al tema del Voluntariado Corporativo para el Desarrollo (VC-D) y específicamente en su medición y valoración de su impacto¹⁰⁸. Esta investigación optó por trabajar este tema pero acotándolo para América Latina y para el periodo comprendido entre 2011 a 2015 debido a las limitaciones en la obtención de información.

Este trabajo se desarrolló a través de metodología de estudio de Casos siguiendo la metodología propuesta por Yin (1994:13). Se realizó con múltiples fuentes de evidencia,

¹⁰⁸ Bocalandro, 2009; Veleva, 2010; Veleva, Parker, Lee y Pinney, 2012; Díaz, Marcuello y Marcuello, 2012; CEPES, 2012. CEOE¹⁰⁸-CEPEPYME, 2011; Allen,2012 ; CODESPA, 2012

con datos que deben converger en un estilo de triangulación. Inicialmente se realizó un diseño longitudinal para el desarrollo de esta investigación, lo cual no fue posible dadas múltiples las limitaciones que paso a mencionar:

- ✓ Varias compañías habían suspendido sus proyectos de VC y VC-D.
- ✓ Otras empresas manifestaron que simplemente no les interesaba el tema de la evaluación de los impactos y por tanto declinaron la invitación a participar en este estudio.
- ✓ Algunas compañías facilitaron la información solicitada, también es cierto que en otras, solo nos fue posible acceder a la información que los titulares de las oficinas de RSC o RRHH encargadas del manejo de la misma consideraron pertinente.
- ✓ También se presentaron circunstancias en que se habían realizados cambios de metodología interna en el manejo de la información con lo cual tampoco era posible acceder a las variables fundamentales para el análisis.

Dadas las anteriores razones se optó por realizar un diseño de investigación por estudio de caso.

El propósito genérico de esta investigación fue determinar el impacto del diseño de los programas de VC-D en América latina desde el año 2011 hasta 2015, contrastando las prácticas empresariales frente al modelo de evaluación del desempeño propuesto por BCCCC de tal manera que se identifiquen las prácticas necesarias para que los programas de VC-D generen impactos significativos tanto en la sociedad como en las organizaciones.

Con el propósito de lograr dicho objetivo, el trabajo se ha dividido en tres partes fundamentales claramente diferenciadas pero relacionadas. En la primera parte se presenta Marco contextual del Voluntariado Corporativo (VC) para lo cual se presenta el marco conceptual del Voluntariado, el Voluntariado Corporativo y el Voluntariado Corporativo para el Desarrollo y culmina esta primera parte con un recorrido por los

avances a nivel de propuestas para realizar evaluación de impactos del voluntariado corporativo.

La primera parte está compuesta por los capítulos 2 al 5 donde se presenta una revisión de literatura sobre los temas de voluntariado, voluntariado corporativo (VC) y voluntariado corporativo para el desarrollo (VC-D), se profundiza en los rasgos característicos de todos estos conceptos, así como en sus rasgos diferenciadores, modelos conceptuales y beneficios.

En el capítulo 5 se trabaja la evaluación del impacto del VC, para lo cual se presentan varias herramientas para medir el desempeño y evaluar el impacto de los proyectos de VC y VC para el desarrollo. Este capítulo es fundamental porque sin esta medición se difumina la planificación, las decisiones acertadas y la distribución óptima de recursos.

El siguiente apartado incluye los capítulos 6,7, 8 que se denominó “Metodología del Trabajo Empírico” donde se presenta la metodología del estudio de caso y el diseño de la metodología para esta investigación empírica a partir de la cual se contrastaron las hipótesis planteadas derivadas de la revisión de literatura y de la cual se infieren los resultados que se presentan en este escrito.

En el último apartado se presentan los resultados de la investigación realizada y una propuesta de futuras líneas de investigación sobre la temática que nos ocupa.

9.1 Conclusiones de la investigación realizada a través de los estudios de casos

Al iniciar la investigación se contaba con una población de 22 compañías identificadas que realizaban Voluntariado Corporativo para el desarrollo en América Latina porque si bien hay muchas más que realizan VC-D en África y Asia.

Al enviarse los formularios fueron aproximadamente la mitad las que contestaron la encuesta enviada y de ellas se seleccionaron aquellas que **cumplían** ciertos criterios ya establecidos en el diseño metodológico.

Las empresa seleccionadas fueron: Pfizer, PwC, Banco BBVA, General Motor. Pfizer facilito información para realizar este análisis académico de tres filiales las cuales son :Brasil, Perú y Centro América y el Caribe(compuesto por Panamá, Costa Rica, Guatemala, Republica Dominicana) en América Latina que desde la compañía realizan VC para el desarrollo en América Latina.

De ellas se pudo establecer que desde los años 2011 a 2015 han venido realizando proyectos de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo en:

Empresa	Lugares donde la empresa realiza proyectos de VC-D
PwC	Colombia, Ecuador, Bolivia
General Motor	Colombia (Bogotá)
Banco BBVA	Argentina Uruguay México, Chile, Paraguay Perú Venezuela
Pfizer	Brasil Sao Pablo
	Perú Lima y Diversos municipios
	Centro América y el Caribe

	Panamá- Ciudad de Panamá, Costa Rica -San José, Guatemala, Ciudad de Guatemala, Santo Domingo
--	--

Fuente: Datos a partir de encuestas.

De los resultados de la contratación de las hipótesis planteadas en el trabajo frente a la información de los proyectos presentados con cada una de las empresas se pudo concluir que:

Que se pueden establecer la existencia de tres casos claramente definidos:

- ✓ El caso modelo
- ✓ Casos en transición
- ✓ Caso camaleónico (parece que es, pero no es).

1. **El caso modelo** de eficacia en el diseño de programas de VC-D con prácticas efectivas aplicadas en América Latina con el objetivo de producir impactos positivos en las comunidades intervenidas, en los empleados voluntarios y en la propia empresa ,ese caso es Pfizer filial Brasil. No siendo este el caso para las filiales de Centro América y el Caribe y Perú que pertenecen al segundo grupo de casos en transición.

Con el objetivo de confirmar o rechazar las hipótesis presentadas en el Capítulo I y asumiendo el pleno entendimiento previo de la teórico y del fenómeno estudiado, En el caso de la filial de Brasil se aceptaron las hipótesis (H1¹⁰⁹, H2, H4¹¹⁰, H5) y

¹⁰⁹ **Hipótesis 1:** Los programas de VC-D se centran en causas en que la empresa pueda ayudar adecuadamente y que se puedan apoyar en los activos de la organización, con lo cual influyen positivamente en el apoyo de causas sociales y ONL asociadas de forma productiva.

¹¹⁰ **Hipótesis 2:** Los programas de VC-D como una de las estrategias de la política de RSC influye positivamente en el éxito empresarial.

Hipótesis 4: Suficientes niveles de inversión para gestionar y desarrollar los programas de VC-D, produce retornos de la inversión e impacto global.

Hipótesis 5: Las empresas tienen establecidos procesos para medir y evaluar periódicamente la calidad de los programas de VC-D, lo cual influye positivamente en la optimización del impacto del programa de VC-D.

se rechazaron las hipótesis (H3, H6¹¹¹). Las conclusiones recogidas para este caso son:

La aplicación de los motores de efectividad a los programas de VC-D en América latina del BCCCC¹¹² a la organización farmacéutica Pfizer buscó determinar qué tan efectivas han sido las practicas realizadas en los programas de VC-D aplicados en América latina por esta organización.

Se **aceptó la hipótesis 1** que establece que los programas de VC-D se centran en causas en que la empresa puede ayudar adecuadamente, esto por el cumplimiento de un 100% de los indicadores establecidos en el motor 1. Adicionalmente se apoya en sus activos, contribuye positivamente en la solución de causas sociales atinentes a temas de salud y realiza asociaciones productivas con ONGs y ONL de manera de se puedan terminar exitosamente proyectos que a nivel individual no se lograría. También **se aceptó la hipótesis 2** que establece que los programas de VC-D son una estrategia de la política de RSC influye positivamente en el éxito empresarial de Pfizer, dado que aseguran el incremento del valor del negocio, a través de la mejora continua de la competitividad.

La hipótesis 4 es aceptada para la filial de Brasil, que establece que Suficientes niveles de inversión para gestionar y desarrollar los programas de VC-D, produce retornos de la inversión e impacto global. Esto debido a que esta subsidiaria cuenta con un presupuesto sostenido en el tiempo, y si bien no tiene un programa de subvenciones económicas si se apoya en alianzas con entidades públicas y ONL que le permiten llevar a cabo los programas de VC-D y adicionalmente tiene un equipo de trabajo fuerte

¹¹¹ **Hipótesis 3:** La empresa facilita y estimula la participación de sus empleados con lo que se acrecienta una cultura del compromiso y se benefician los programas de VC-D.

Hipótesis 6: La empresa aunque reconoce la importancia de evaluar el desempeño y el impacto del VC-D, existe poca inversión constante en medición y evaluación de manera sostenida y consistente.

¹¹² *Boston College Center for Corporate Citizenship (BCCCC).*

al poseer dos profesionales encargados que manejan la estructura de los programas de VC-D y donaciones.

La hipótesis 5 es aceptada para la filial de Brasil de Pfizer que sostiene que las empresas tienen establecidos procesos para medir y evaluar periódicamente la calidad de la experiencia de los VC-D, los resultados de su trabajo y el impacto de ese trabajo en la comunidad y para la empresa. Adicionalmente se puede establecer que el motor 6 funciona de manera efectiva.

Sin embargo, **la Hipótesis 3** que plantea que la empresa facilita y estimula la participación de sus empleados con lo que se acrecienta una cultura del compromiso y se benefician los programas de VC-D fue **rechazada**. En esta hipótesis se analizan los motores 3 y 4 con sus respectivos indicadores.

Cada uno de los motores de efectividad está siendo trabajado eficazmente sin que esto quiera decir que no haya indicadores en los que se pueda mejorar. Sin embargo, respecto al motor 5 denominado de Gran Participación y específicamente el primer indicador que plantea involucrar por lo menos el 50% de los empleados en el **VC no es aplicable** para esta empresa dado que los programas de VC transfronterizo llevan implícito grandes niveles de inversión que no permitirían alcanzar un 50% de participación de los empleados. Adicionalmente este motor no se aplica para las filiales de Perú y Centroamérica y el Caribe, dado que ambos trabajan con mucho menos de 3000 empleados.

Hay que tener en cuenta que buena parte de los programas de VC-D realizados por Pfizer implican procesos de sensibilización y/o transferencia de conocimientos, estos últimos proyectos exigen una duración de tiempo significativa y la participación de capital humano altamente calificado (tanto profesional como administrativo), que supone altos niveles de inversión pero que también permite alcanzar altos impactos para la sociedad, la empresa y los empleados voluntarios.

Desde la metodología no queda claro porque este indicador es eficaz cuando la participación de los empleados voluntarios es de al menos el 50 %, *no se plantea un argumentación desde la investigación que pueda ser verificada. Tampoco quedan planteadas las relaciones de eficacia entre el nivel de participación de los empleados con los impactos generados en las comunidades intervenidas y los del negocio.* Esto es adecuadamente cuestionado por Allen así (2012, p.200) “actuaciones de un grupo relativamente pequeño de empleados en un programa, bien estructurado y con los recursos adecuados, concentrado en una necesidad específica pueden tener un impacto mucho mayor que miles de ellos haciendo un día entero de servicio en tareas físicas de cierto modo comunes, aunque quizás necesarias”.

Estos programas podrían estimular la participación en programas de VC, VC-D y donaciones de la corporación deberían incluir procesos facilitadores las tres subsidiarias deberían plantearse un programa de tiempo libre para los empleados para trabajar como voluntarios o alguna subvención para empleados (por ejemplo, dólares para los hacedores regalo a juego).

La **hipótesis 6** se rechaza para la filial de Brasil ya que Pfizer reconoce el incremento del valor global de los programas de VC-D, y también rechaza que en su caso se hable de poca inversión constante en medición y evaluación de manera sostenida y consistente.

Se pudo establecer que Pfizer Brasil tiene un buen diseño de programas de VC-D y buenas prácticas de impacto al implicar a sus empleados en las comunidades, de manera que se maximiza el impacto de los programas de VC-D en América Latina en el periodo de estudio. Desde la perspectiva de la autora la hipótesis 3 no debería rechazarse en la medida en que este indicador para proyectos de gran envergadura técnica y económica transfronteriza jamás alcanzarán una participación de por lo menos el 50% de los empleados.

2. **En los Casos en Transición**, encontramos las filiales de Pfizer Perú y Centro América y el Caribe, la compañía PwC, y el banco BBVA. Son empresas que cuentan con diferentes grados de eficacia en el diseño de programas de VC-D con prácticas menos efectivos y por ende con menores impactos frente a la presentada.

En lo relacionado con las filiales **Centro América y el Caribe acepto** las hipótesis (H1, H2, H6) y **rechazaron** las hipótesis (H3, H4, H5)] y **Perú acepto** las hipótesis (H1,H6) y **rechazo** las hipótesis (H2, H3, H4, H5) y con **PwC acepto** las hipótesis (H1, H2, H4,H6) y **rechazo** las hipótesis (H3, H5)] y **BBVA acepto** las hipótesis (H1,H2,H6) y **rechazo** las hipótesis (H3, H4, H5).Se pudo establecer que en estas compañías **no maximizan el impacto de los programas de VC-D y sus prácticas no son eficaces ni homogéneas.**

De estos casos la empresa PwC es la que está más cercana al ideal que en este caso e es Pfizer Brasil, le siguen con las mismas respuestas Pfizer Centro América y el Caribe y el banco BBVA y en menor nivel de desarrollo se encuentra Pfizer Perú.

Las dos filiales Pfizer convergen en la aceptación de la hipótesis 1 donde se afirma que los programas de VC-D se centran en causas en que la empresa puede ayudar adecuadamente y se apoya en sus activos, lo cual contribuye positivamente en la solución de causas sociales referentes al área de la salud y realiza asociaciones productivas con ONGs y ONL de manera de se puedan terminar exitosamente proyectos que a nivel individual no se lograría.

La hipótesis 2 fue aceptada para la filial de Centro América y el Caribe en la medida en que los programas de VC-D están incluidos dentro de los planes y

estrategias de la compañía con lo cual le incrementan el valor a la compañía y esto influyen positivamente en el éxito empresarial; **y se rechaza la hipótesis para la subsidiaria de Perú, Centroamérica y el caribe** tiene un cumplimiento de un 75% de los indicadores establecidos en el motor 2 ,aunque, la filial de Perú cumple solo con el 50% de los indicadores con lo que se rechaza la hipótesis según la metodología.

Al igual que la filial Brasil, las dos filiales restantes **Rechazaron la hipótesis 3** que establece que la empresa Pfizer facilita y estimula la participación de sus empleados con lo que se acrecienta una cultura del compromiso y se beneficia el programa de VC-D.(se amplía la argumentación en la primera parte de la presentación de estos resultados).

Las filiales de Perú y Centro América y el Caribe no se les aplica el motor 3 ya que cuenta con un número de trabajadores por debajo de 3000 empleados y tampoco tiene personal asignado al programa de estudio. Dichas subsidiarias afirman que si bien tienen un presupuesto sostenido en el tiempo, estos recursos son insuficientes para llevar a cabo los programas de VC-D y han buscado superar este inconveniente por medio de la firma de alianzas con empresas públicas así como con entidades sociales del sector privado y/o ONL del entorno en donde se desarrollan dichos programas y ninguna cuenta con programa de ayudas y subvenciones. Dado los argumentos anteriores se **rechaza la hipótesis 4** para estas dos filiales.

Las filiales de Perú y Centroamérica y el Caribe no cumple con varios indicadores como: la de solicitar a los empleados y a sus socios sin fines de lucro que anualmente retroalimenten el programa de VC -D y donaciones a través de un mecanismo sistemático y formal. La filial de Perú requiere una revisión formal y rigurosa al diseño de los programas de VC-D. Razones que llevan a **rechazar la hipótesis 5** para estas dos subsidiarias.

Se **aceptó la hipótesis 6** que establece que la aplicación del VC-D se gestiona con una inversión sostenida y consistente en el tiempo, dado que si bien hay un presupuesto establecido anualmente para el desarrollo de los programas de VC-D, estos son escasos para las subsidiarias de Pfizer Perú y Centro América y el Caribe según lo establecido por Boccalandro en los Motores de Efectividad de los programas de CV-D de lo cual se infiere existe **poca inversión** constante en medición y evaluación de manera sostenida y consistente .

Un hallazgo encontrado tiene que ver con que las tres filiales manifestaron que durante el último periodo fiscal las ventas de la compañía presentaron un comportamiento favorable, Sin embargo, Perú y Centroamérica y el Caribe consideran que sus ingresos nunca se han visto afectados favorablemente por los programas de VC, VC-D realizados mientras que la filial de Brasil consideran rara vez se han visto afectados positivamente por la aplicación de los programas de VC-D. *No es lógica esta respuesta pues como lo deja claro CODESPA (2012,p.333) el voluntariado de los empleados no es altruista, ya que las acciones de este, se esperan resultados donde todos ganen, esto implica que se beneficie a la empresa ,a la causa social y los empleados voluntarios que participen en los programas pueden ser remunerados.*

PwC y Banco BBVA

Se **acepta la hipótesis 1** que establece que los programas de VC-D se centran en causas que puedan apoyar adecuadamente como son la educación financiera fundamentalmente en el caso del banco BBVA y para PWC además de la educación, el micro empresariado e innovación , así como mejoras en la gestión de las ONGs que trabajan en proyectos. Con estos proyectos contribuyen en la resolución de problemas sociales de las comunidades donde están instaladas las compañías. Adicionalmente se aprovechan los activos de la organización para apoyar los programas de VC-D de manera que se optimice la calidad y cantidad de los servicios que los voluntarios

empleados presten a causas sociales y con ello se maximice el impacto social y empresarial.

Además como indicador fundamental se encuentra el establecimiento de alianzas con entidades sociales del entorno y con empresas sin fines de lucro en donde se realizan los programas ya mencionados dado que son estas organizaciones las que conocen los entornos sociales a intervenir, así como también tienen en sus manos la capacidad de servir de puente cultural y social entre las entidades y la comunidad esencial en el desarrollo de cualquier proyecto, por lo cual parte primordial en el éxito de un proyecto de VC-D . Para PWC lo relevante no es dar dinero a ONG sino invertir en ayudarlas a ser más eficientes.

Si bien el motor 1 cuenta con una configuración efectiva para la causa eficaz, Sin embargo, este sería más efectivo o produciría un mayor impacto si el Banco BBVA realizara alianzas productivas con ONL.

La **hipótesis 2** es aceptada sobre el posicionamiento estratégico de las empresas. Que el VC y VC-D este planteado por escrito claramente en las políticas de RSC de estas empresas contribuye a la generación de valor al negocio. Los recursos asignados al VC y VC-D deben generar ganancias a las empresas y de no hacerlo podría según Bocalandro (2012) poner a la empresa en una desventaja competitiva que a la postre reducirá o eliminará estos programas, así como las donaciones, pero esto último no es el caso de las empresas en estudio.

Los directivos de estas organizaciones encuentran que el desarrollo de los programas de VC y VC-D contribuyen al éxito empresarial en la medida que mejoran su imagen de marca y su reputación, permite la retención de los mejores empleados y se puede contar con un sistema de aprendizaje y de prácticas donde se beneficia una comunidad y se perfeccionan las habilidades de los mejores líderes de la compañía.

Dentro de los retos planteados por el BBVA a nivel empresarial para incrementar la participación y el impacto del VC y VC-D que desarrollan está:

1. Involucrar a los altos directivos: esto implica que las personas que dirigen la compañía estén convencidas de los beneficios que aportan el VC, esto es difícil porque estos son beneficios de tipo intangibles como la satisfacción los empleados o la mejora de la reputación o de la marca de la empresa. Pero si ellos se implicasen y diesen ejemplo los voluntarios y los empleados realizarían más voluntariado y esto redundaría en mucho más beneficio para ellos y para la empresa.

2. Alinear los programas entre empresa y empleados, es decir conseguir programas que se adecuen a la estrategia de la empresa y que los empleados se sientan satisfechos realizándolos.

3. Hacer más fluida la comunicación tanto internas como externa como externa para que las actividades del voluntariado se perciban sinceras y que aporta valor social.

La **hipótesis No 3 es rechazada, esta** establece que la empresa facilita y estimula la participación de sus empleados con lo que se acrecienta una cultura del compromiso y se beneficia el programa de VC-D.

El motor 4 asignado a una cultura del compromiso **funciona de manera efectiva para la empresa PWC** pero **no así para el banco BBVA**. Específicamente se encuentran divergencias entre las dos compañías en lo relacionado a la participación pública en el desarrollo de los programas de VC-D donde hay una participación activa de personal que ocupa altos cargos directivos en la compañía PWC y casi nunca los ejecutivos del banco BBVA (como se mencionó anteriormente es un reto en el cual se encuentra trabajando la compañía en este momento). Adicionalmente en lo relacionado a procedimientos y prácticas que tiene la empresa para demostrar que valora la participación de sus empleados, PWC manifiesta que ofrece siempre un programa de

tiempo libre y/o subvenciones y apoyo a los empleados voluntarios, mientras, que el banco BBVA nunca ofrece subvenciones o apoyo a los empleados voluntarios. Los indicadores anteriormente mencionados reducen la eficacia del programa de VC-D para el Banco BBVA dado que se dificulta la maximización de impactos.

El Motor 5 relacionado con la participación no funciona efectivamente para ninguna de las dos empresas, en la medida en que la participación de los trabajadores en el programa de VC-D no cumple ninguno de los dos indicadores, en la medida en que el indicador de participación mayoritaria de al menos el 50 % de los trabajadores no se cumple para ninguna de las dos empresas. Respecto a generar un voluntariado promedio de 8 horas anuales PWC aporta para los dos últimos años de estudios 1.25 horas de voluntariado de los empleados y el Banco BBVA para los dos últimos años de estudio muestra que los trabajadores voluntarios aportaron anualmente menos de dos horas.

La ineficacia de los motores 4 y 5 generan efectos negativos en lo referente al desarrollo de habilidades profesionales y personales de los empleados en los que se encuentran: habilidades para el trabajo en equipo, desarrollo de capacidades de liderazgo, compañerismo, desarrollo de habilidades personales y sociales. Adicionalmente las estancias en escenarios culturales transfronterizos permiten una mejor comprensión de las realidades, necesidades de la sociedad y potencialidades de los negocios en esos escenarios en la medida que se posibilita las interrelaciones con la sociedad civil y con otros grupos de interés.

Alrededor del tema de la participación de por lo menos el 50 % de la plantilla de la empresa considero que en el caso de las empresas que realizan proyectos de VC-D transfronterizos no alcanzaran a cumplir este indicador por los altos niveles de inversión necesarios. Respecto al número promedio de horas anuales que deben realizar los empleados es necesario entrar a diferenciar el impacto de los proyectos desarrollados, en la medida en que no es lo mismo una cantidad de horas desarrolladas el mismo día

para un proyecto que inicia y termina el mismo día, que un proyecto de larga duración. Todo esto implica No maximizar el impacto que podrían generar los programas de VC-D.

Se concluye que se **acepta la hipótesis 4 para PWC** que establece la existencia de niveles de inversión suficiente para gestionar y desarrollar los programas de VC-D, produce retornos de la inversión e impacto global. Mientras que para el Banco BBVA se **rechaza la hipótesis** en la medida en que no cumple ninguno de los indicadores; no poseer un equipo fuerte, se puede establecer que el Banco asigna un presupuesto operativo adecuado solo algunas veces, y en lo referente a la entrega de ayudas por parte de la empresa a ONL que apoyen sus programas de VC, VC-D nunca lo ha realizado.

Para las dos compañías no fue posible determinar ¿Cuánto dinero donaron en el último año fiscal?, ¿A Cuánto ascendió el gasto de las empresas en donaciones al equipo de empleados voluntarios? Y Si hay otras subvenciones de las empresas a manera de apoyo al voluntariado de los empleados y a cuánto asciende?.

Elena Arroyo BBVA (2016), Responsable de Voluntariado de BBVA España en video establece que es un reto para su compañía en torno al tema de la inversión es “Ver el retorno, la empresa realiza una inversión económica y una inversión humana hay que tratar de ver cuál es retorno de tipo cuantitativo”.

Esto implica que no necesariamente el Banco BBVA en el periodo de estudio ha puesto su máximo esfuerzo en la dirección y gestión de recursos en los programas de VC-D que les permita generar el máximo impacto social, económico y ambiental.

Rechazo de la hipótesis 5 tanto para PWC y el Banco BBVA que establece que las empresas tienen establecidos procesos para medir y evaluar periódicamente la calidad

de los programas de VC-D, lo cual influye positivamente en la optimización del impacto del programa de VC-D.

Al confrontar los indicadores del motor 6 con la información suministrada por la el Banco BBVA y PWC con información suplementaria encontrada, se evidencia un alto nivel de incumplimiento de los indicadores establecidos en este motor del modelo propuesto por BCCCC, lo cual muestra un mínimo seguimiento a las inversiones realizadas a través de los programas de VC-D. Es evidente que el desafío para las dos empresas en estudio es medir y evaluar impactos.

El reto para estas empresas es medir y determinar los niveles de retorno para el negocio, el retorno para los profesionales y el retorno para las comunidades intervenidas y las asociaciones o ONL. La medición marca una gran diferencia. Lo que se espera es pasar de medir lo que ofrece la empresa y evaluar lo que consiguen. El valor se alcanza si se logra evaluar lo qué se ha conseguido con la acción.

Desde el banco BBVA se ha detectado que es fundamental convencer e involucrar a los altos directivos de la organización en los programas de VC y VC-D y sus beneficios ya que esto permitiría incrementar los impactos de este programa en todas las esferas.

La infravaloración del programa de VC-D puede llevar a inversiones insuficientes para los proyectos y menos recursos para la medición y evaluación de resultados que llevaría a un círculo vicioso, en la medida que estas evaluaciones proporcionan información que permiten mejorar las iniciativas y mejorar la toma de decisiones. Sin embargo, la ausencia de estas mediciones puede llevar a la invisibilización de resultados que en general son intangibles como la satisfacción y mayor compromiso de los empleados voluntarios con la empresa, mejoras en la reputación y valorización de la marca, etc.

Allen (2016)¹¹³ “expresó que es de vital importancia que exista en los más altos directivos de la empresa sensibilidad y simpatía hacia el voluntariado corporativo. Sin el convencimiento de ellos de la necesidad de la empresa de crear su programa y sin reconocer la importancia que representa para la corporación de basar su presencia en la comunidad a través de la retribución con esfuerzos voluntarios, ningún programa puede avanzar aunque haya sido desarrollado por grandes expertos”.

Para Allen (2012, p.104) “Las empresas exitosas imponen la misma calidad en la dirección de sus esfuerzos de voluntariado que en sus principales operaciones empresariales. Tratan de aumentar al máximo el impacto de su trabajo para la comunidad y el beneficio personal para sus empleados voluntarios”.

La información encontrada al respecto permite concluir que la **hipótesis 6 se acepta** para las dos compañías dado que establece que la aplicación del VC –D se gestiona con presupuestos insuficientes para cumplir los objetivos de los proyectos de VC y VC-D se infiere que los recursos asignados para medir y evaluar impactos de manera sostenida y consistente son insuficientes también.

Respecto a los ingresos del último periodo fiscal, las dos empresas sostuvieron que nunca fueron afectados favorablemente por los programas de VC-D realizados por ellos. Al respecto se genera dudas sobre la manera como estas dos compañías están diseñando y desarrollando los programas de VC y VC-D en la medida que las compañías deben recibir un retorno a su inversión.

En la gran Carpa, Allen (2011, p. 104) plantea que “...Las empresas exitosas imponen la misma calidad en la dirección de sus esfuerzos de voluntariado que en sus principales operaciones empresariales. Tratan de aumentar al máximo el impacto de su trabajo para la comunidad y el beneficio personal para sus empleados voluntarios” y

¹¹³ <http://www.expoknews.com/kenn-allen-diserto-sobre-voluntariado-corporativo/>

esto implica también la importancia en la realización de la medición y evaluación de impactos de manera que se pueda tomar decisiones de reorientar estos programas de acuerdo a la información generada por las evaluaciones.

3. Caso camaleónico (parece que es, pero no es).

Este caso se ubica en la otra orilla del caso 1 o caso denominado modelo en el cual no es eficaz el diseño de programas de VC-D y las prácticas aplicadas en América Latina no son efectivas para lograr el objetivo de producir impactos positivos en las comunidades intervenidas, en los empleados voluntarios y en la propia empresa.

En el caso de la filial de Brasil se aceptaron las hipótesis (H2, H5) y se rechazaron las hipótesis (H1, H3, H6). Las conclusiones recogidas para este caso son:

Se **Rechaza la hipótesis 1** para la compañía General Motors, dado que no cumple con la mayoría de los indicadores propuestos en el motor 1. Si bien la compañía manifiesta tener causas en que la empresa pueda ayudar adecuadamente porque son coherentes con los objetivos del negocio y en algunas ocasiones tiene en cuenta las necesidades sociales de la comunidad, también es cierto que el indicador referente a aprovechar activos y recursos locales de la empresa para apoyar programas de voluntariado corporativo, manifiesta realizarlo **casi nunca y muy rara vez** están incorporada la filantropía a los programas de RSC y finalmente respecto a las asociaciones productivas, manifiesta tenerlas **algunas veces** con empresas privadas no lucrativas.

Se observa que dentro de los programas de VC y VC-D varios de ellos se podrían realizar sin la implicación de la empresa lo cual lleva a ***inferir que programas de voluntariado se están asumiendo como de voluntariado corporativo, que como es ya conocido, este último rompe con principios fundamentales del primero.*** General Motor no está siendo eficaz ni eficiente con los programas de VC, VC-D dado que no optimiza sus activos en la prestación de soluciones a causas sociales como se infiere del incumplimiento de la mayoría de los indicadores de este motor 1.

Sobre el apoyo a las causas sociales estas serían óptimas si se centraran en causas que la empresa desarrolla y puede apoyar adecuadamente. La diversidad de causas de los programas de VC-D de General Motor que son apoyadas como se observa en la Tabla 28 lleva a establecer que el programa de VC-D de General Motor no es estratégico fortalecido por el quehacer empresarial.

Es un reto para la empresa Optimizar las alianzas productivas que beneficien el negocio, a la sociedad, a los empleados voluntarios y a las ONL.

Es **aceptada la hipótesis 2** sobre el posicionamiento estratégico de la empresa aunque incumple varios de los indicadores de este motor , por lo cual la empresa aún no trabaja de manera efectiva, dado que al permitir a la compañía darle relevancia al programa de VC y donaciones, ***estos deben aportar a los intereses de la compañía y como se observa en estos programas de VC-D desarrolladas por esta entidad difieren de las que se relacionan con el negocio***, más bien buscan dar solución a problemas sociales de la comunidad. Esto implica que no es un programa de voluntariado corporativo estratégico por lo cual la empresa no recibe un retorno y esto puede generar una desventaja competitiva para la compañía como lo presenta Boccalandro¹¹⁴ (2009, p.23).

El modelo de VC caracterizado por objetivos de General Motor se centra en los servicios sociales que tiene como finalidad ayudar a los que lo necesitan (gente marginada, pobres con deficiencia, Concentrarse en la prestación de servicios, realizan actividades que alivien necesidades especiales, Muchas veces se expresa como “caridad”).

¹¹⁴ Mapping Success in Employee Volunteering. The Drivers of Effectiveness for Employee Volunteering and Giving Programs and Fortune 500 Performance. 2009 The Boston College Center for Corporate Citizenship.

Los directivos de estas organizaciones encuentran que el desarrollo de los programas de VC y VC-D contribuye al éxito empresarial en la medida que mejoran su imagen de marca y su reputación, estimulan el orgullo de pertenencia hacia la Compañía.

Se **rechazó la hipótesis No 3** que establece que la empresa facilita y estimula la participación de sus empleados con lo que se acrecienta una cultura del compromiso y se benefician los programas de VC-D.

El motor 4 asignado a una cultura del compromiso funciona de manera efectiva para la empresa General Motors Colmotores. Este motor implica la promoción de la participación de los empleados en proyectos comunitarios.

En lo relacionado con el Motor 5 el indicador de participación mayoritaria de al menos el 50 % de los trabajadores **cumple dado que cuenta con una participación del 66% de los trabajadores**. En lo concerniente a generar un voluntariado promedio de 8 horas anuales por empleado al año **no cumple este indicador** ya que el promedio per cápita oscila entre 3.44horas y 6.95 horas en los tres años en que se obtuvo información.

La ineficacia del motor 5 generan efectos negativos en lo referente al desarrollo de habilidades profesionales y personales de los empleados en los que se encuentran: habilidades para el trabajo en equipo, desarrollo de capacidades de liderazgo, compañerismo, desarrollo de habilidades personales y sociales entre otros.

Alrededor del tema de la participación no cumple el indicador respecto al número promedio de horas anuales que deben realizar los empleados, es necesario entrar a diferenciar el impacto de los proyectos desarrollados, en la medida en que no es lo mismo realizar una cantidad de horas de voluntariado el mismo día que inicia y termina el proyecto, que trabajar en un proyecto de larga duración. Esta diferenciación implican grados de impactos diferentes.

No es aplicable el motor 3 General Motor dado que el número de trabajadores está por debajo de 3000 empleados. No cuenta con personal asignado al programa de estudio. Manifiesta que el presupuesto sostenido en el tiempo ha sido suficiente para llevar a cabo los programas de VC-D y alcanzar los objetivos propuestos. En lo relacionado con las alianzas con empresas públicas las ha realizado muy pocas veces mientras que afirma que algunas veces ha ejecutado dichas alianzas con ONL.

Se **acepta la hipótesis No 5** que sostiene que las empresas tienen establecidos procesos para medir y evaluar periódicamente la calidad de la experiencia de los VC-D, lo cual influye positivamente en la optimización del impacto del programa de VC-D. Adicionalmente se puede establecer que el motor 6 funciona de manera efectiva. Sin embargo, al realizar cruces de información también proporcionada por la misma entidad a través de una encuesta, ellos sostienen:

Para General Motor los programas de VC-D **algunas veces han incidido** en el bienestar de las comunidades intervenidas en el **corto plazo** mientras que **rara vez en el largo plazo**. Considera que **casi nunca** los programas de VC han afectado favorablemente las condiciones económicas, sociales, culturales de las personas a las que se les brinda. En general considera que **casi siempre** los resultados de la realización de programas de VC –D han generado los resultados deseados en relación a los recursos demandados.

Si buena parte de los indicadores del motor 6 fueron contestados afirmativamente, la empresa considera que los ingresos del último periodo fiscal **nunca** fueron afectados favorablemente por los programas de voluntariado corporativo para el desarrollo realizados por ellos.

De estas últimas respuestas se podría deducir que los procesos de medición y evaluación de los impactos de los programas de VC-D realizado por General Motor pueden no estar utilizando una metodología apropiada para la captura y procesamiento

de la información por lo cual la calidad de la misma sobre los proyectos no permite mejorar las iniciativas y con ello incrementar el impacto de los programas, así como tomar mejores decisiones. No tiene ninguna racionalidad económica destinar un rubro importante para invertir en estos programas y no tener incidencia significativa en el bienestar de las comunidades ni en el corto ni en el largo plazo; así como tampoco la empresa ser receptora de retornos.

La **hipótesis 6 se rechaza**, dado que establece que la aplicación del VC –D se gestiona con una inversión sostenida y consistente en el tiempo, con un presupuesto significativo establecido que permite realizar mediciones y evaluación de impactos.

Sobre la importancia de los procesos de evaluación y medición del impacto no hay discusión en que los procesos de monitoreo y evaluación deben ser continuos, lo que permite verificar el avance y alcance de los objetivos planteados, así como identificar las áreas de mejora y de ajustes pertinentes. Adicionalmente la evaluación suministra información que contribuye en los procesos de planificación, mejores toma de decisiones y más eficiente distribución de recursos. Sin embargo, pareciera que la información generada a través de los procesos de la medición y evaluación no ha sido la adecuada o no se han tomado las mejores decisiones que permitieran generar mayores impactos para las comunidades, los empleados voluntarios y para la empresa.

No es eficaz ni eficiente asignar un rubro importante para invertir en estos programas y no tener incidencia significativa en el bienestar de las comunidades ni en el corto ni en el largo plazo; así como tampoco ser receptor de retornos para la empresa.

Otras conclusiones:

Las principales variables que no fueron tenidas en cuenta por las empresas en el diseño y aplicación de los programas de VC-D, que hacen la diferencia en la generación de impacto.

- Es un error trabajar en programas y proyectos sociales donde no es fundamental la experticia de las compañías, lleva a la ineficiencia.
- Otro error fundamental es trabajar en solitario sin alianzas que puedan enriquecer los procesos productivos y reducir costes para todas las partes.
- La NO participación interna y externa de los altos directivos de las corporaciones por no estar convencidos de los aportes de estas estrategias, reduce el acompañamiento con recursos económicos y de capital a estos programas.
- El no tener establecidos mecanismos sistemáticos y formales de retroalimentación de los programas de GVC y VC-D por parte de los empleados, ONL,ONG, población beneficiada, y en general grupos de interés y esto dentro de una periodicidad establecida hacen la diferencia, en la medida en que estas en que la información proporcionada por estos agentes es significativa.
- Gestionar suficientes recursos de inversión para el desarrollo de los programas de VC y VC-D, así como para procesos de medición y evaluación de impactos.
- Establecer programas de estímulos para los voluntarios
- Aún hay un trabajo relevante que realizar entorno a la concienciación de la importancia de la medición en todos sus ámbitos, dado que en algunas grandes compañías se cree erróneamente que basta con aportar a las comunidades, dejando de lado el monitoreo y la evaluación permanente .

Se observa que en el caso más ineficaz se parte de asumir como sinónimos el voluntariado y el Voluntariado corporativo, los cuales se define, se caracterizan tienen principios diferentes.

De este trabajo queda claro que hay impactos positivos a través de la realización de los programas y proyectos de VC-D, Sin embargo, aún se está lejos de llegar a pensarse en una reducción significativa de la pobreza.

De esta investigación surgen cuestionamientos sobre qué pasará con todas esas comunidades pobres y excluidas que por temas de estrategia empresarial no llegarán nunca a estar en las listas de realización de proyectos de VC y VC-D de corto, mediano o largo plazo?.

Al cuestionarse sobre qué, tan significativos pueden ser los aporte del sector empresarial para la erradicación de la pobreza, se encuentra que un grupo importante de académico sociales (Hamann, 2006; Blowfield y Frynas,2005) como organizaciones sociales están de acuerdo en afirmar que no creen que los empresarios a través de sus políticas de responsabilidad social corporativa(RSC) y de sus diferentes estrategias sean las forma más eficaces para reducir la pobreza ya que el diseño y ejecución de estos programas de RSC y por ende de sus estrategias son deficientes. De la anterior argumentación, de las revisiones bibliométricas y del trabajo de campo se deriva que el aporte de los proyectos de VC-D son marginales.

Exponer la importancia y potencial del VC-D como estrategia de cooperación internacional para la reducción de la pobreza y la desigualdad. .

Marisol García¹¹⁵, Directora de la Fundación Hazlo Posible plantea lo siguiente sobre cuál es el futuro del VC:

¹¹⁵ <https://www.youtube.com/watch?v=WgbmWWq8wWA&t=420s>

que después de los procesos de concienciación social donde queda claro que hay que dejar huella, que hay que contribuir a la sociedad, lo que se espera para la evolución del VC es que “El empleado se convierta en un emprendedor social ya no es solo que traiga una actividad de voluntariado para otros empleados sino con un grupo de empleados busque una problemática social y proponga una solución y trabaje como un emprendedor y la siguiente fase el que el empleado se convierta en un empleado se convierta en un intraemprendedor social busque una problemática social y actividad Sea un negocio para la empresa y Cubra una finalidad social.

PARTE I
1. INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN



PARTE II

2. MARCO CONTEXTUAL DEL VC

3. MARCO CONCEPTUAL DEL VOLUNTARIADO

4. DIMENSIONES ANALITICAS DEL VC

5. EVALUACION DEL IMPACTO DEL VC



PARTE III METODOLOGÍA DEL TRABAJO EMPÍRICO

6. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO DE CASO

7. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE LA TESIS DOCTORAL



PARTE IV

8. PRESENTACION Y ANALISIS DE ESTUDIO DE CASOS



PARTE V

9. CONCLUSIONES

10. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

10. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Debido a lo relativamente nuevo de esta área del conocimiento “el voluntariado de los empleados” genera la posibilidad de explorar varios caminos, que permitirán ampliar o afinar el conocimiento respecto al VC o voluntariado de los empleados ya existentes como es el caso de la información para las empresas respecto a la gestión de programas de VC, así como áreas hasta ahora inexplorados

Hasta hoy las investigaciones sobre el VC han sido significativas en lo relacionado con los antecedentes del VC y los impactos dejados en los empleados la participación en este tipo de voluntariado. Sin embargo, a la fecha no hay convergencia en los motivos que impulsan la participación en estos programas o en que medida afecta el compromiso del voluntario con la empresa lo cual podría deberse a imprecisiones conceptuales al no distinguir entre voluntariado, Voluntariado corporativo o de los empleados, así como también o a la manera como los investigadores estén estructurando el conocimiento, esto quiere decir la manera como estén armando la columna vertebral de este conocimiento.

Desde las comunidades intervenidas

Los programas de VC y VC-D aplicados realmente va dirigida a suplir una necesidad sentida de la comunidad? o simplemente cumple a las necesidades de la empresa?. Esto planteado así, dado que cada empresa define de manera individual sus propuestas y sus implicaciones.

Las empresas han intervenido comunidades que se han visto afectadas por externalidades negativas generadas en sus procesos de producción y/o distribución?
Análisis del capital social generado a través de los programas realizados en las comunidades intervenidas; Análisis de cohesión social en las comunidades intervenidas.

Afecta el comportamiento de los beneficiados de estos programas(VC, VC-D), de manera que estimule su deseo de ser también voluntarios? .

Cómo medir y evaluar los impactos en el corto , mediano y largo plazo no desde la percepción de las empresas, sino a partir de métricas establecidas con la comunidad.

Cuáles son las necesidades que más se suplen o se resuelven?

Algunos teóricos realizan mención de los aportes en formación de capital humano, Sin embargo, no está evidenciado o referenciado estos estudios.

Desde la empresa

Inicialmente hay que plantear la necesidad de ir estructurando y sistematizando el conocimiento a través de esquemas ya utilizados en los estudios del comportamiento de las organizaciones o abrir a nuevas propuestas.

Desde el comportamiento de las organizaciones se podría trabajar la cultura organizacional diagnosticada desde los empleados y confrontarla a través del tiempo con el aporte realizado desde la aplicación de los programas de VC y de VC-D.

Indagar también sobre las implicaciones que se generan en las relaciones entre los programas de VC y VC-D para las empresas y los empleados.

Qué variables estimulan la decisión de los empleados de ser voluntarios?, y qué variables impulsan la participación en los programas de voluntariado de manera frecuente?, y qué variables estimulan la decisión de la empresa de adoptar dentro de sus estrategias el VC y VC_D en sus políticas de RSC?.

Qué variables estimulan la participación de los empleados en los programas de VC y VC-D?, el diseño de estos programas?, La ética o la moral de los empleados?

¿Y puede disuadir a un subconjunto de posibles empleados, tales como los introvertidos, de aplicar a los programas de VC y VC-D propuestos por la empresa?.

Hay un mayor grado de participación de los empleados cuando estos son los que proponen y gestionan los proyectos de VC y VC-D? suelen estos generar mayores impactos?.

El VC y VC-D también pueden aportar desde el Marketing, los recursos humanos y los aspectos financieros:

El VC y VC –D como apoyo al reconocimiento o a la publicidad para la empresa.

El VC y VC_D puede proporcionar capital humano altamente especializado a las ONG y puede capacitarse más con el trabajo en comunidad lo cual puede incrementar las habilidades específicas para proyectos que proponga la compañía a bajo coste.

Como apoyo financiero: en la medida en que se ha establecido que reduce los recursos de la empresa destinados a formación y capacitación de los empleados.

Entre mayor sean los recursos de inversión destinados a soportar el desarrollo de programas de VC y/o VC-D de mediano y largo plazo , es probable que reciban importantes recursos por retorno de la inversión.

Se puede establecer un clima del voluntariado -el grado en que los empleados en su conjunto dedican tiempo durante una actividad planificada por un grupo de voluntarios u organización, ya sea en términos de la dirección, intensidad o persistencia de tal esfuerzo?, se puede contagiar este clima en los empleados que no realizan voluntariado?.

Qué políticas de las empresas desestimulan la participación de los empleados en los programas de Voluntariado?

Explorar análisis sectoriales (participación del sector farmacéutico, financiero, etc) de programas que contribuyan a reducir la pobreza y desigualdad por regiones en el mundo, medición y evaluación de impactos de programas de VC y VC-D.

Explorar análisis cualitativos y cuantitativos por problemas a resolver (salud, vivienda, educación, etc).

Evaluar cualitativa y cuantitativamente los impactos de la formación y capacitación laboral.

Determinar las implicaciones del rendimiento a nivel de empresa de voluntariado de los empleados.

Dadas las dificultades al obtener información para realizar las mediciones habría que recurrir a información facilitada por la empresa como un rendimiento de activos , retorno de inversión y clasificaciones sobre la reputación de la compañía.

Desde lo Institucional (los Estados)

En la realidad buena parte de las empresas teniendo o sin tener políticas de RSC/ RSE incluso las mal comportadas (maltratan a sus trabajadores, altamente contaminantes, etc.) exponen hoy a través de campañas publicitarias su responsabilidad social.

Por lo tanto hay que reforzar las políticas de RSC y RSE con una normativa más contundente. Las empresas que han incorporado en su ADN estas políticas seguramente seguirán comprometidas con nuevas regulaciones que favorezcan los códigos de conducta empresariales porque favorecen la competencia leal empresarial.

Por lo anterior es fundamental realizar cambios a nivel legislativos que obviamente afectará las estrategias de VC y VC-D.

Limitar el poder de las corporaciones por medio del derecho de la competencia, especialmente frente a la globalización de los monopolios, con una ley de competencia global y una autoridad global que la aplique.

Actualización o reformas a modelos normativos de estímulo y/o restricciones a las políticas de RSC. Debe haber discriminación positiva en la regulación para los países del sur dado que las necesidades en estos países son diferentes que en los países del norte.

Modelos de medición y comunicación del crecimiento de sus aportes al logro de los objetivos de desarrollo sostenible.

Estudios de seguimiento que permitan ajustar a nivel normativo, de manera que se estimule el trabajo de las empresas y su aporte en la reducción de la pobreza y la desigualdad.

Análisis en torno a la autoregulación

Actualización –ajuste de indicadores para la medición

Desde la metodología

Para estudiosos del tema como Rodell et.al(2015) una vez realizado un análisis sistemático de literatura sobre el tema que nos ocupa, encontró que “la mayoría de los estudios disponibles se han basado en diseños de estudios transversales (cerca del 80 % de los estudios) , lo que limita la interpretación causal de los resultados”. Y para fortalecer el desarrollo de esta área de conocimiento sugiere la utilización de diseños de investigación experimentales o longitudinales ¹¹⁶ que son aproximadamente el 17 % de la producción académica sobre este tema.

Análisis desde los grupos de interés

No es claro el aporte real a las ONL, ONGs que proporcionan el desarrollo de los programas de VC y VC-D (aportes a nivel de procesos de innovación, transferencia de conocimiento, tecnología y recursos).

Cómo funciona los procesos de internalización de los conceptos de VC y VC-D y de los beneficios e impactos positivos para todos los grupos de interés ante los altos directivos de las empresas .

Trabajar sobre los indicadores que permitan filtrar los impactos reales en los grupos de interés, dada la dificultad de acceder a la información.

¹¹⁶ Estudios con diseños longitudinales: DeVoe y Pfeffer, 2007, 2010; Jones et al, 2014;.. Mojza et al, 2011; Mojza y Sonnentag , 2010

El papel de los grupos de activismo social al percibir los protocolos que permiten seleccionar las comunidades a intervenir frente a las comunidades que no son atractivas para ser candidatas a proyectos de intervención.

Cómo se trabaja el tema del VC y VC-D con los proveedores. Existen características diferenciadoras?.

Análisis desde los problemas ya bordados

Las investigaciones realizadas sobre los efectos del trabajo voluntario a nivel individual han mostrado mayoritariamente impactos positivos donde hay beneficios de orden personal¹¹⁷ y profesional¹¹⁸. Sin embargo, aun queda por examinar:

Posibles riesgos de trabajo voluntario. Cuando los trabajadores asumen actividades de VC y realizan el voluntariado por múltiples motivos, puede ser perjudicial porque se realiza con niveles mayores de estrés lo cual reduce los niveles de satisfacción. Esto debe confirmarse. Además hay que recordar que la literatura registra que los empleados pueden tener múltiples motivos¹¹⁹ para realizar su voluntariado.

Son menores los riesgos y mayor la eficiencia de los empleados voluntarios cuando están desarrollando los proyectos presentados por ellos y donde hay mayor autonomía?.

A que riesgos se enfrentan los empleados voluntarios en función de la autonomía en las actividades a desarrollar en el desarrollo del proyecto.

¹¹⁷ Mojza et al, 2011; Mojza y Sonnentag, 2010.

¹¹⁸ Jones, 2010; Rodell, 2013

¹¹⁹ Pajo y Lee, 2011; Peloza y Hassay, 2006

Al examinar el alcance completo de los riesgos y recompensas de voluntariado de los empleados pueden beneficiarse de sustraer de otras literaturas relevantes, tales como el trabajo familiar que teorizan (Edwards & Rothbard, 2000).

Revisión de modelos de medición y evaluación de impactos, lo mas genearales posibles que permitan la comparación sectorial e intersectorial pero lo suficientemente flexible que capture las particularidades de los mismos. El reto es pasar de edir lo que dan(invierten) para evaluar lo que consiguen(valor generado).

Análisis desde los empleados voluntarios

Qué nivel de influencia puede tener un empleado voluntario sobre otros empleados no voluntarios?,¿qué piensan los no voluntarios de sus compañeros de trabajo que realizan VC?

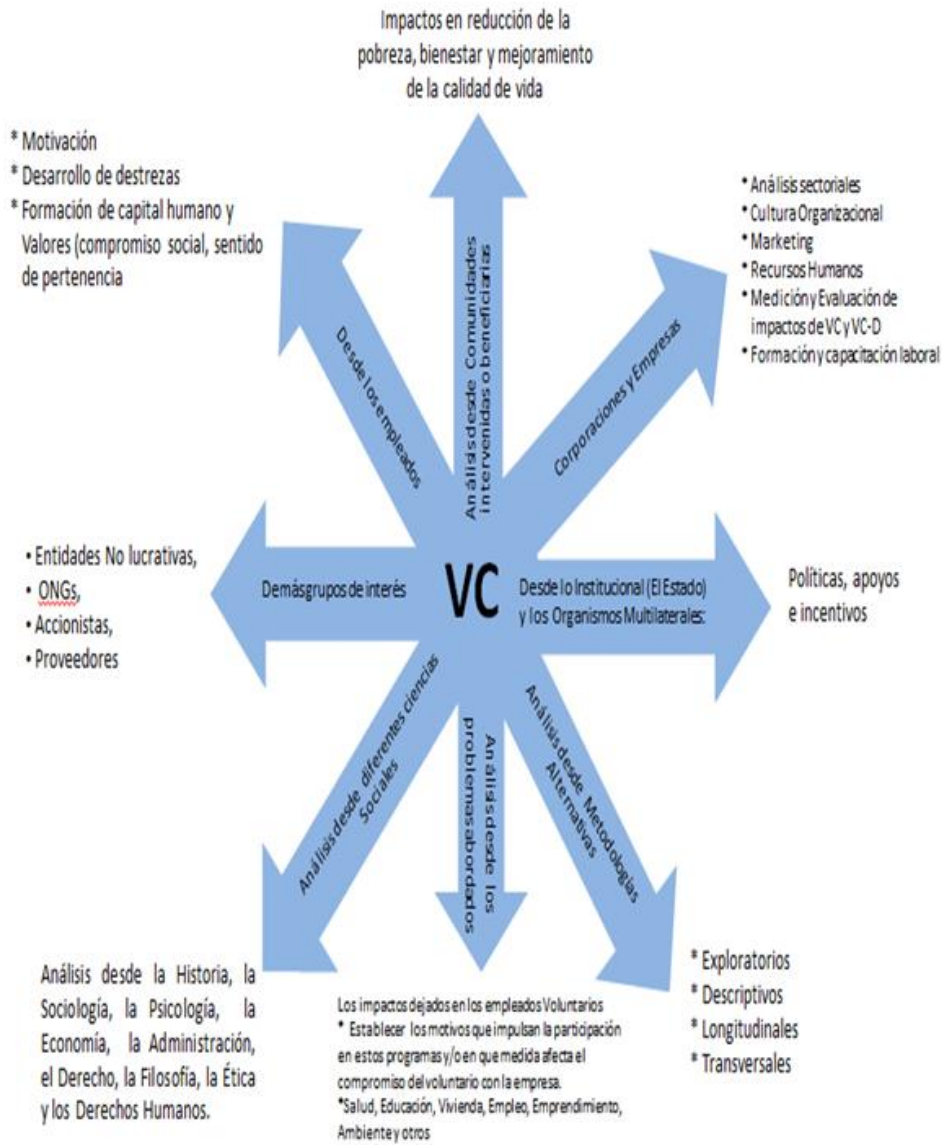
¿Cómo se percibe desde los altos directivos a los empleados voluntarios y como a los empleados no voluntarios?, si existen diferencias cómo se expresan?, formal o informalmente?, se respeta con neutralidad la decision personal de no realizar VC desde la oficina de RRHH y desde los directivos de la compañía?.

Hay estigmatizacion de los voluntarios a partir de las actividades que realizan en los proyectos de VC y VC_D?.

Examinar de forma explícita cómo el voluntariado de los trabajadores pueden influir en sus compañeros de trabajo. ¿hay un efecto de contagio? Están los compañeros de trabajo de los voluntarios con más probabilidades de ser voluntarios?.

Que tanta influencia ejerce en los trabajadores los programas de estímulos que pueda provenir de la oficina de RRHH o de la oficina encargada de la política de RSC.

Gráfico 42: Perspectivas de las Líneas de Investigación sobre el VC



Fuente: Construcción propia a partir del estudio realizado

ANEXOS

ANEXO 1. FICHA TECNICA:

Nombre de la empresa:			
Actividad económica:		Sector:	
Casa Matriz:			
Fundación empresa	Año:	Ciudad:	
Cuenta con programa o Departamento de RSE:			
Persona de contacto:		Cargo:	
Correo electrónico:			

VC = Voluntariado Corporativo

VC-D = Voluntariado Corporativo para el Desarrollo

RSE = Responsabilidad Social Empresarial

PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO

La empresa realiza programas de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo. VC-D?	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
Si la respuesta a la pregunta anterior fue positiva, en qué países de América Latina desarrolla la empresa programas de VC-D?		
<i>País</i>	<i>Ciudad/Municipio</i>	<i>Programa</i>
Su programa de VC-D se enfoca en una o más causas sociales? Especifique. (Marque "X" en la(s) casilla(s) que corresponda(n)).		
Bajos niveles de salud []	Discapacitados/Minusválidos []	
Desempleados []	Tercera Edad []	
Desnutrición, []	Adolescencia (11-17 años) []	
Educación []	Madres solteras []	
Marginalidad social []	Micro empresariado e innovación []	
Pobreza []	Infancia (0-10 años) []	
Sostenibilidad ambiental []		
Otros. [] Cuáles Indígenas		

Cuál es el número total de empleados de la empresa y cuántos de ellos están implicados en los programas de VC-D?
--

Número total de empleados: _____	Implicados en los programas de VC-D: _____.
5. Numero de organizaciones beneficiarios al año de todos los programas de VC-D....	
6. Número de personas beneficiarias al año de todos los programas de VC-D realizados.....	

POSICIONAMIENTO PROGRAMAS DE VC EN LA EMPRESA

En una escala de 1 a 6, por cada pregunta marque X en la casilla correspondiente, según sea su respuesta y de acuerdo con lo que representa cada número, así:

Nunca (1) **Casi nunca (2)** **Rara vez (3)** **Alguna vez (4)** **Muchísimas veces (5)** **Siempre (6)**

	Ítem	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Considera que los programas de VC-D están alineados con los objetivos empresariales?.						
2	La estructura del programa de VC-D se halla alineada con la infraestructura de la empresa?						
3	Considera que los programas de VC-D aprovechan los activos y recursos locales de la compañía?						
4	Considera que los programas filantrópicos están integrados en los programas de RSC de la compañía?.						
5	Realiza alianzas con empresas públicas para la realización de programas de VC-D.?						
6	Realiza alianzas con empresas privadas u ONL para los programas de VC-D.?						
7	Los programas de VC-D que se desarrollan son producto de las necesidades y problemas sociales de la(s) zona(s) en la que se desarrollan?						
8	Existe vinculación con entidades sociales del entorno en el que se desarrollan los programas de VC-D.?						
9	Las personas de cargos ejecutivos participan en el desarrollo de los programas de VC-D?						
10	La empresa tiene un plan de RSC por escrito?						
11	La compañía tiene por escrito los objetivos de su programa de VC-D?						

12. Describa, por favor, brevemente cuáles son los canales de información sobre la realización de Programas de VC-D. En qué medida los empleados tienen acceso a la misma?

ESTRUCTURA FINANCIERA-INVERSORA DE LOS PROGRAMAS DE VC-D

1. En promedio, ¿a cuánto ascendió el presupuesto anual en el último quinquenio que la empresa asignó al equipo de voluntariado? (Marque "X" en la casilla que corresponda).			
Entre US\$ 1 y US \$1.000		b. Entre US\$1.001 y US\$10.000	
Entre US\$10.001 y US\$20.000		d. Entre US 20.001 y US40.000	
e. Entre US\$40.001 y US \$60.000		f. Más de US\$60.000	

2. ¿Quiénes integran el Equipo de Voluntarios y Profesionales que estructuran el programa?			
Nivel	No. de personas	%	
Directivos de la empresa			
Profesionales Especializados			
Otros empleados activos			
Pensionados			
Otros			
Según género:	Hombres %		Mujeres %
3. ¿Cuántas horas de trabajo al año permite la empresa a los VC asignados al VC-D?			
3.1 A cuánto asciende la Contribución de la empresa en especie para los programas de VC y para los VC-D?			

En una escala de 1 a 6, por cada pregunta marque X en la casilla correspondiente, según sea su respuesta y de acuerdo con lo que representa cada número, así:

- | | | | | | |
|---------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|--------------------------------|-----------------------|
| Nunca
(1) | Casi nunca
(2) | Rara vez
(3) | Alguna vez
(4) | Muchísimas veces
(5) | Siempre
(6) |
|---------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|--------------------------------|-----------------------|

	PREGUNTAS	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
4.	¿Considera suficiente el monto presupuestal para el logro de los objetivos propuestos?						
5.	¿Reciben algún tipo de ayuda externa a la empresa para la realización del programa?						
6.	¿Destina recursos la empresa en <i>dollars for doers</i> (dólares por hechos) en su último año fiscal?						

ARTICULACION INTERNA DE LOS PROGRAMAS DE VC-D: VARIABLES DE COMPROMISO.

En una escala de 1 a 6, por cada pregunta marque X en la casilla correspondiente, según sea su respuesta y de acuerdo con lo que representa cada número, así:

	Nunca (1)	Casi nunca (2)	Rara vez (3)	Alguna vez (4)	Muchísimas veces (5)	Siempre (6)
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.	La empresa cuenta con un sitio web, intranet, documentos, boletines empresariales que ofrezca información a cualquier empleado sobre cómo participar en programas de VC-Dy cómo puede ser capacitado?					
2.	La empresa establece mecanismos para la capacitación de los empleados y pensionados que desean realizar VC-D.?					
3.	¿El /los departamento (s) responsable(s) de los objetivos de negocio de los programas de VC y VC-D tiene como objetivo apoyar la disposición de procedimientos, prácticas u orientaciones para fomentar la participación en programas de VC (por ejemplo, recursos humanos incluye el voluntariado en los planes de desarrollo o cuadros de mando)?					

F. MEDICIÓN DE RESULTADOS.

1. Cuál es la principal motivación de los empleados para participar en sus Programas de VC-D?

Complete:

Preguntas/años	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Horas totales de VC-D en los últimos seis años						
Número de personas beneficiarias al año de todos los programas de VC-D						
Número de eventos a los cuales asistió el equipo de voluntariado en los últimos seis años:						

¿Los empleados que trabajan como voluntarios son rastreados anualmente (sea cual sea la definición del voluntariado que la empresa utilice)? Sí () No ().

Si contestó sí a la pregunta anterior, explique brevemente, de qué forma son rastreados:
--

Qué porcentaje del presupuesto empresarial se destina a los programas de VC-D?
 _____%

Los programas de VC-D se incorporan en el Informe de Balance Social? Sí () No ().

Los programas de VC-D y el coste de los mismos se incluyen en las cuentas de resultado? Sí () No ().

Considerando la población total necesitada a la cual dirigen sus acciones o proyectos de VC-D, qué proporción del total considera que no ha sido beneficiada con los programas? _____%

En una escala de 1 a 6, por cada pregunta marque X en la casilla correspondiente, según sea su respuesta y de acuerdo con lo que representa cada número, así:

Nunca (1)	Casi nunca (2)	Rara vez (3)	Alguna vez (4)	Muchísimas veces (5)	Siempre (6)
----------------------------	---------------------------------	-------------------------------	---------------------------------	---------------------------------------	------------------------------

	PREGUNTAS	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Considera que el VC-D mejora las relaciones laborales de sus trabajadores?						
2	El VC-D mejora el desempeño laboral de sus trabajadores?						
3	Considera que el VC-D mejora las habilidades relacionadas con el trabajo, tales como la comunicación, habilidades interpersonales, y la escucha activa, entre otros.						
4	Considera que el VC-D mejora el compromiso del empleado y la motivación.						
5	Considera que el VC-D mejora los comportamientos básicos de ciudadanía.						
6	Considera que el VC-D es una oportunidad para retener a los empleados que muestran compromiso con la empresa.						
7	Los programas de VC han mejorado la relación con las entidades sociales (ONG, fundaciones, etc.)?						
8	Los resultados de la realización de programas de VC generado los resultados deseados en relación a los recursos demandados?						
9	Considera que el VC-D ha incidido en el bienestar de las comunidades intervenidas en el largo plazo?						
10	Considera que los programas de VC-D han afectado favorablemente las condiciones económicas, sociales, culturales de las personas a las que se les brinda?						
11	En el corto plazo, se han tenido resultados favorables respecto al mejoramiento de las condiciones sociales de las personas a las que se les brinda apoyo?						
12	El VC ha estado enfocados en dar soluciones a corto a las personas favorecidas por un programa de VC-D?						
13	El VC ha estado enfocados en dar soluciones a largo plazo a las personas favorecidas por un programa de VC-D?						
14	A los empleados se les pide anualmente retroalimentar el programa de VC-D y donaciones a través de un mecanismo sistemático y formal?						
15	¿A los socios sin fines de lucro se les solicita retroalimentación anualmente del de VC y donaciones a través de un mecanismo sistemático y formal?						
16	¿El grado en que el VC-D impacta los objetivos de su negocio se evalúa por lo menos cada tres años?						
17	¿El grado en que el VC-D genera mejoras en las entidades sin ánimo de lucro, o permite la superación						

	de determinados problemas de la comunidad, son evaluados por lo menos cada tres años?						
18	¿Considera que los directivos de la empresa participan activamente en los programas de VC-D?						
19	¿Los empleados valoran positivamente la participación en los programas de VC-D?						
20	Durante el último periodo fiscal las ventas de la compañía presentaron un comportamiento favorable?						
21	Considera que los ingresos del último periodo fiscal fueron afectados favorablemente por los programas de voluntariado corporativo realizados?						

Índice de Tablas

Tabla 1: Diferencias Culturales entre las Grandes Corporaciones y las Pymes.....	27
Tabla 2: Definiciones de Responsabilidad Social Empresarial.....	34
Tabla 3: Herramientas para la implementación de estrategias de RSC-D.....	38
Tabla 4: Definiciones de Voluntariado Corporativo.....	66
Tabla 5: Resumen de los estudios empíricos sobre Empleado Voluntario.....	69
Tabla 6: Modelos Conceptuales de VC caracterizado por objetivos.....	100
Tabla 7: Características de las corporaciones que realizan VC transfronterizo.....	105
Tabla 8: Beneficios del Voluntariado Corporativo para el Desarrollo.....	107
Tabla 9: Los seis elementos esenciales del primer modelo de indicadores de desempeño propuesto por Allen y Galeano.....	116
Tabla 10: Segundo modelo de indicadores de desempeño propuesto por Allen y Galeano.....	117
Tabla 11: Propuesta del Boston Consulting group (BCG).....	122
Tabla 12: Motores efectividad de los programas de Voluntariado Corporativo.....	125
Tabla 13: Obstáculos para la medición de los programas de VC.....	128
Tabla 14: Definiciones de impacto social y términos relacionados.....	131
Tabla 15: Síntesis de la “Guía de Indicadores para la Medición del VC”.....	139
Tabla 16: Criterios para elegir una metodología de investigación.....	170
Tabla 17: Modelos de Diseños para estudios de Caso.....	188
Tabla 18: Matriz para Evaluar la Calidad de los Estudios de Casos.....	190
Tabla 19: Los valores corporativos.....	220
Tabla 20: Programas de Responsabilidad Social Corporativa de Pfizer.....	225
Tabla 21: Programas de VC-D Desarrollados por las filiales de Pfizer.....	236
Tabla 22: Programas de VCD-D de Pfizer articulados con el Negocio.....	241
Tabla 23: Número de trabajadores Vs Profesionales que gestionan los programas de VC-D.....	254
Tabla 24: Ranking de los bancos financieros con mayor seguridad de Latinoamérica 2016.....	269
Tabla 25: Programas de VC-D que desarrollan BBVA y PWC.....	284
Tabla 26: Los Diez Fabricantes de Vehículos a Motor que Dominan el Mercado Mundial para los años 2010 y 2015.....	313
Tabla 27: Ventas del Sector Automotor para 2012.....	314
Tabla 28: Programas de GM.....	322
Tabla 29: Horas Acumuladas por el Voluntariado de los Empleados al Año.....	331

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Pirámide de la Responsabilidad Social Empresarial.....	32
Gráfico 2: Estrategias y herramientas para la RSC-D	38
Gráfico 3: Conceptualización del VC como dirección, intensidad y persistencia	75
Gráfico 4: Modelos de voluntariado corporativo de según Gornitsky.....	84
Gráfico 5: Agentes que Intervienen en los Programas de VC	88
Gráfico 6: Características del VC para el Desarrollo Internacional.....	94
Gráfico 7: Agentes Implicados en los programas de VC-D	96
Gráfico 8: Obtención de Objetivos Empresariales a través del Voluntariado Corporativo	98
Gráfico 9: Tendencias innovadoras de Voluntariado Corporativo.....	102
Gráfico 10: Primer modelo de indicadores de desempeño propuesto por Allen y Galeano	116
Gráfico 11: Cadena de Valor de Impacto (adaptado de Clark et al. 2004).	133
Gráfico 12: El modelo operativo resultante.....	145
Gráfico 13: Componentes de la Huella Social de las Empresas en las Comunidades Locales.....	146
Gráfico 14: Las razones por las que a las empresas les interesa medir la Huella Social.	147
Gráfico 15: Metodología del Modelo <i>Community Footprint</i> (Huella Social)	148
Gráfico 16: Los Diez Laboratorios Farmacéuticos que Dominan el Mercado Mundial	216
Gráfico 17: Los grandes laboratorios del mundo	216
Gráfico 18: Stakeholders de Pfizer	221
Gráfico 19: Presencia de Pfizer en el mundo	221
Gráfico 20: Gestión de la Responsabilidad Social.....	224
Gráfico 21: Articulando Programas con Unidades de Negocio.....	227
Gráfico 22: Donde está ayudando Pfizer a hacer la diferencia.....	242
Gráfico 23: Los canales de comunicación de Pfizer	249
Gráfico 24: Grado de participación de los empleados en el programa de VC-D	250
Gráfico 25: Horas acumuladas por los Voluntariado de los empleados	250
Gráfico 26: Misión y Visión de Pfizer	271
Gráfico 27: Presencia del BBVA en el Mundo	272
Gráfico 28: <i>Stakeholders</i> del BBVA.....	272
Gráfico 29: Ranking de las Empresas de Auditorías 2015	275
Gráfico 30: Ingresos por línea de Negocio de PWC en el Mundo y en España	276
Gráfico 31: Épocas Significativas en la Historia de Pfizer	277
Gráfico 32: Plan de Acción de PWC 2013-2014.....	279
Gráfico 33: PWC Profesionales, Oficinas	281
Gráfico 34: <i>Stakeholders</i> de PWC.....	281
Gráfico 35: Grado de participación de los empleados en el programa de VC-D	293
Gráfico 36: Horas Acumuladas por el Voluntariado de los Empleados al Año	293

Gráfico 37: Número de trabajadores Vs Profesionales que gestionan los programas de VC-D.....	297
Gráfico 38: Imagen icónica de General Motors	315
Gráfico 39: Grupos de Interés de GM.....	318
Gráfico 40: Matriz de Materialidad 2013-2014.....	319
Gráfico 41: Grado de Participación de los Empleados en Programas de VC-D	331
Gráfico 42: Perspectivas de las Líneas de Investigación sobre el VC	379

ACRONIMOS UTILIZADOS

ADS Agenda para el Desarrollo Sostenible

BCA Benefit-Cost Análisis

BCCCC Boston College Center for Corporate Citizenship

BCG The Boston Consulting Group

BM Banco Mundial

CEOE Confederación Española de Organizaciones Empresariales

CEPAL Comisión Económica Para América Latina

CSR Corporate Social Responsibility

EVS Employee Volunteering Standards

IAVE International Association for Volunteer

ICNPO International Classification of Non-profit Organizations

IVR Institute for Volunteering Research

LBG London Benchmarking Group

LGBTI Lesbianas, gays, bisexuales, transgénero e intersexuales

LP Largo Plazo

NVU Voluntarios de las Naciones Unidas (United Nations Volunteers)

ODM Objetivos de Desarrollo del Milenio

ODS Objetivos de Desarrollo Sostenible

OIT organización internacional del trabajo

ONGs Organización(es) No Gubernamental(es)

ONL Organizaciones No Lucrativas

ONU Organización de las Naciones unidas

PNUD Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

PVC Política de Voluntariado Corporativo

PYMEs, Pequeña(s) y Mediana Empresa(s)

RRHH Recursos Humanos

RSC Responsabilidad Social Corporativa

RSC-D Responsabilidad Social Corporativa para el Desarrollo

RSE Responsabilidad Social Empresarial

SIDA Síndrome de Inmuno Deficiencia Adquirida

SROI Social Return on Investment

UNESCO United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
(Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura).

VBH Voluntariado basado en Habilidades

VC Voluntariado Corporativo

VC-D Voluntariado Corporativo para el Desarrollo.

VE Voluntariado de los empleados

REFERENCIAS:

Allen, Kenn. La Gran Carpa. Voluntariado corporativo en la era global. Ariel y Fundación Telefónica. En colaboración con Editorial Planeta. 2012

Argandoña, Antonio, *Milton Friedman (1912-2006)*, Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, Occasional Paper OP 07/9 Noviembre, 2006, IESE Business School – Universidad de Navarra

Argandoña, Antonio. (1998), «*The stakeholder theory and the common good*», Journal of Business Ethics, 17, págs. 1.093-1.102.

Argandoña, Antonio. (1998), La Teoría de los Stakeholders y el Bien Común,

Bowen, H., *Social Responsibilities of the Businessmen*. Harper & Row, New York, 1953, p. 6. Para una comparativa de los trabajos de Kreps y Bowen, véase CARROLL, A.B. y

Beiler, G.W., «*Landmarks in the Evolution of the Social Audit*», The Academy of Management Journal, 18 (3), 1975, pp. 589-599. La encuesta de 1946 es comentada por Bowen (p. 44)

Bowen, Howard Rothmann. *Social Responsibilities of the Businessmen*. Harper & Row, New York, 1953.

Campbell, John L. *Why would Corporations behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility*. Academy of Management Review 2007, Vol. 32, No. 3, 946–967.

Carroll, Archie B, 2000, *Ethical Challenges for Business in the new Millennium: Corporate Social Responsibility and Models of Management Morality*. Business Ethics Quarterly, Volume 10, pp. 33-42

Carroll, Archie B. 1999. Corporate social responsibility – evolution of a definitional construction. Business and Society 38(3): 268– 295.

Carroll, Archie B. y Beiler, G.W., «*Landmarks in the Evolution of the Social Audit*», The Academy of Management Journal, 18 (3), 1975, pp. 589-599

Casanova, Lourdes. Corporate Social Responsibility and Latin American Multinationals: Is Poverty a Business Issue?. Universia Business Review, 2010.

CEOE CEPYME. Responsabilidad Social Corporativa y Cooperación Internacional para el Desarrollo, Guía 3, Cantabria, 2011.

CEPES - Confederación Española de Economía Social.- *El Impacto Socioeconómico de las Entidades de Economía Social. Identificación, Medición y Valoración de los Efectos*

Vinculados a los principios de Actuación de las Empresas de la Economía Social, Abay Analistas Económicos y Sociales, 2011.

Cochran, Philip L. Cochran, "The evolution of corporate social responsibility", *Business Horizons*, No. 50, 2007, pp. 449-454.

Cochran, Philip L. The evolution of corporate social responsibility. *Business Horizons* (2007) 50, 449–454

Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2 (3), 70-76.

Davis, Keith B. (1967). Understanding the social responsibility puzzle: what does the businessman owe to society? *Business Horizons*, 10, 45-50.

Davis, Keith B. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16, 312-322.

De Gilder, TC , Schuyt, TNM , y Breedijk, M. (2005). Effects of an Employee Volunteering Program on the Work Force: The ABN-AMRO Case. *Journal of Business Ethics*, 61 (2), 143-152.

Documento de investigación 355, IESE, Universidad de Navarra.

Drucker, P.F. (1954): "The practice of management", New York: Harper & Row Publishers.

Drucker, P.F. (1981): "What is Business Ethics?", *The Public Interest*, (84).

Drucker, P.F. (1984): "The new meaning of corporate social responsibility", *California Management Review*, 26 (2), pp. 53-63.

D'souza, D.E. y Williams, F.P. (2000). Appropriateness of the stakeholder approach to measuring manufacturing performance. *Journal of Managerial Issues*, 12 (2), 227- 246.

Dunfee, T.W., Smith, N.C. y Ross, W.T.J. (1999): "Social contracts and marketing ethics", *Journal of Marketing*, 63 (3), pp. 14-32.

Freeman, R. Edward & Gilbert, Daniel . Business, ethics and society: A critical agenda, *Business and Society*, 31(1):9-17, 1992.

Freeman, R. Edward The politics of stakeholder theory: some future directions, *Business Ethics Quarterly*, 4(4):409-421, 1994.

Freeman, R. Edward Stakeholder Theory, pp.496-500. En Werhane, P. & Freeman, R.E. (Ed.) The Blackwell encyclopedia of management, vol. II Business Ethics, Oxford: Blackwell Publishing., 2005

Freeman, R.E. y Reed, D.L. Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. California Management Review, 25 (3), 88-106 1983

Friedman, Milton. The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits. The New York Times Magazine, September 13, 1970

Fundación CODESPA. *Voluntariado Corporativo para el Desarrollo. Una herramienta estratégica para integrar empresa y empleados en la lucha contra la pobreza*, 2012.

Fundación Telefónica /Kenn Allen, Ed. D. *La Gran Carpa. Voluntariado corporativo en la era global*. Editorial Ariel, S.A., 2012.

Gaete Quezada, Ricardo. Responsabilidad Social Universitaria: una nueva mirada a la relación de la universidad con la sociedad desde la perspectiva de las partes interesadas. Un estudio de caso. (Tesis doctoral), Universidad de Valladolid, Facultad de Educación y Trabajo Social, Departamento de Sociología y Trabajo Social, s.f.

García Nieto, María Teresa. *El voluntariado corporativo. Un modelo de responsabilidad empresarial para el desarrollo social*. CIC. Cuadernos de Información y Comunicación, vol. 17, 2012, pp. 287-302, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España.

Garriga, Elisabeth, Melé, Domènec, *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*. *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71.

Gibb, A.A. (2000). SME Policy, *Academic Research and the Growth of Ignorance, Mythical Concepts, Myths, Assumptions, Rituals and Confusions*. International Small Business Journal, 18 (3), 13-35.

Global Corporate Volunteer Council (2011). El Estado del Arte del Voluntariado Empresarial. Informe Ejecutivo del Estudio sobre Voluntariado Corporativo Global. Documento en línea.

Grant, Adam M., Giving Time, Time After Time: Work Design and Sustained Employee Participation in Corporate Volunteering, *Academy of Management Review*, 2012, Vol. 37, No. 4, 589–615.

Jenkins, Heledd. A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective. *Journal of General Management* Vol. 29 No. 4 Summer 2004.

Kenn Allen | Mónica Galiano | Sarah Hayes Empresas globales en el mundo y el trabajo voluntario. Informe Final del Proyecto de Pesquisa sobre Voluntariado Empresarial

Global. 2011 IAVE-International Association for Volunteer Effort, GCVC- Global Corporate Volunteer Council. Disponible en www.gcvcresearch.org.

Kenn Allen | Mónica Galiano | Sarah Hayes Empresas globales en el mundo y el trabajo voluntario. Informe Final del Proyecto de Pesquisa sobre Voluntariado Empresarial Global Informe Final del Proyecto de Pesquisa sobre Voluntariado Empresarial Global. 2011 IAVE-International Association for Volunteer Effort, GCVC- Global Corporate Volunteer Council. Disponible en www.gcvcresearch.org.

Lantos, G.P. (2001): *The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility*, Journal of Consumer Marketing, 18 (7), pp.595-632.

León, M. (2010). El Voluntariado Corporativo: Teoría y Práctica para empresas con conciencia social. Manizales, s.f.

Levitt, Theodore (1958). *The Dangers of Social Responsibility*. Harvard Business Review, 36 (5), 41-50.

Lizcano, J.L. y NIETO, P. (2006a). *La responsabilidad en el Capitalismo futuro. Competencia, Gasto Público y Comportamiento Social de las Empresas*. Universia Business Review, (10), 10-23.

Lizcano, J.L. y NIETO, P. (2006b). *La Semántica de la Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: AECA.

Lozano, J. M. (1999): *Ética y Empresa*, Simancas Ediciones (Traducción de María Fernández Gómez), Valladolid.

Lukka, K. The Key Issues of Applying the Constructive Approach to Field Research. In: Reponen, T., Ed., Management Expertise in the New Millennium: In Commemoration of the 50th Anniversary of Turku School of Economics and Business Administration, Series A-1:2000, Publications of Turku School of Economics and Business Administration, Turku, 113-128, 2000.

Lukka, Priya, Employee Volunteering: A Literature Review, - Institute for Volunteering Research, August 2000

Madrakhimova, Firuza Uona, *Evolution of the Concept and Definition of Corporate SOCIAL Responsibility*. <http://www.theibfr.com/ARCHIVE/ISSN-1941-9589-V8-N2-2013.pdf>, 113-118

Melé, Domènec. Responsabilidad Social de la Empresa: una visión crítica a las principales teorías. Ekonomiaz No 65. IESE Business School - Universidad de Navarra. 2007, p. 50 - 67.

Pajo, Karl; Lee, Louise. Corporate-Sponsored Volunteering: A Work Design Perspective. *Journal of Business Ethics*; Apr2011, vol. 99 Número 3, P467, abril de 2011.

Perrot , P. "Definition et mesure de a "valeur ajoutée sociale" dans les associations", *Revue Internationale de l'Economie Sociale*, n°301. Pp. 42-60, (2006)

Peterson, D. K. (2003). *Benefits of participation in corporate volunteer programs: Employees' perceptions*. *Personnel Review*, 33, 615-627.

Rodell, Jessica B.; Breitsohl, Heiko; Schröder, Melanie; Keating, David J. Employee Volunteering: A Review and Framework for Future Research, *Journal of Management*, Vol. XX No. X, Month XXXX 1-30

Ruiz , J X). El voluntariado en España. *Documentación Social*, No 122, 67-83, 2001

Sajardo, A. & Ribas, M.A. (2014): "La inversión social de las empresas: el voluntariado corporativo en España", *CIRIEC*, 80.

Sajardo, A. (2012). *Análisis Económico del Sector No Lucrativo. Aspectos económicos del voluntariado*. Valencia: Tirant lo Blanch, 2012.

Sánchez, M., & Gallardo, D. Approaching corporate volunteering in Spain. . *Corporate Governance*, 297-411. 2013.

Sanz, B., Cordobés, M. y A. Calvet, *El voluntariado corporativo en España. Modelos y perspectivas de impacto social*, ESADE, Instituto de Innovación Social, 2012.

Selekman, Benjamin Morris. *A moral philosophy for management*. New York: Mcgraw Hill, 1959.

Smith, A.M. y FISCHBACHER, M. (2005). New service development: A stakeholder perspective. *European Journal of Marketing*, 39 (9/10), 1025-1048

Solís González José Luis (2008)." Responsabilidad social empresarial un enfoque alternativo". *Revista Análisis Económico*. Vol. XIII, no.53.pp227-2

Spitzer, Dean R. *Transforming Performance Measurement: Rethinking the way We Measure and Drive Organizational Success*. New York: American Management Association, 2007.

Stoney, C. y Winstanley, D. (2001). *Stakeholding: confusion or utopia? Mapping the conceptual terrain*. *Journal of Management Studies*, 38 (5), 603-626.

Tuffrey, Michael (1998). *Valuing Employee Community Involvement. Practical guidance on measuring the business benefits from employee involvement in community activity*. The Corporate Citizenship, London.

Veleva, Vesela. Toward Developing a Framework for Measuring the Business Value of Corporate Community Involvement. Según

<https://link.springer.com/article/10.1007/s11482-010-9112-8> Citar este artículo como:

Veleva, Vesela. *Toward Developing a Framework for Measuring the Business Value of Corporate Community Involvement.* Applied Research Quality Life (2010) 5:309–324

Veleva, V. Investigación Aplicada Calidad de Vida (2010) 5: 309. DOI: 10.1007 / s11482-010-9112-8

Vogel, David (2006): The market for virtue: the potential and limits of corporate social responsibility, Washington, D.C.: The Brookings Institution.

Voluntare, MAS Business y Fundación Hazloposible, 2016. *Guía sobre Indicadores para la medición del Voluntariado Corporativo.* Disponible en http://www.hazloposible.org/wp-content/uploads/2016/07/Kit-de-Herramientas-Talento-que-Impacta_Gu%C3%ADa-de-Indicadores-para-la-Medici%C3%B3n-del-Voluntariado-Corporativo.pdf

Waddock, Sandra.A. y Graves, S.B.: “The Corporate Social Performance Financial Performance Link”, Strategic Management Journal, 18 (4), pp. 303- 319, 1997.

Waddock, S.A. y Graves, S.B. (1997):”Quality of Management and Quality of Stakeholder Relations”, Business and Society, 36 (3), pp. 2580-2⁷⁹, 1997.

Windsor, Duane. (2006). Corporate social responsibility: Three key approaches. Journal of Management Studies, 43 (1), 93-114.

Winstanley, Diana a

CIBERGRAFIA

Banco Mundial:

http://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/EI_sector_privado_como_un_verdadero_aliado_en_el_desarrollo_v.final.pdf.

El sector privado como un verdadero aliado en el desarrollo por Djordjija Petkoski, Michael Jarvis y Gabriela de la Garza, en <http://siteresources.worldbank.org/>

BBVA:

<https://www.bbva.com/es/noticias/economia/bancos/servicios-bancarios/bbva-de-nuevo-el-mejor-banco-de-america-latina-segun-global-finance/> y <http://ow.ly/2CQe308klxm>

<http://www.bancaynegocios.com/bbva-es-el-mejor-banco-global-para-trabajar-en-america-latina/> y <http://www.rrhhdigital.com/secciones/liderazgo/121311/Santander-BBVA-Gas-Natural-Fenosa-y-Telefonica-empresas-mas-atractivas-para-trabajar-en-America-Latina>.

<http://bancaresponsable.com/wp-content/uploads/2010/10/politica-rsc-bbva.pdf>

<http://bancaresponsable.com/voluntariado-corporativo-una-actividad-en-la-que-todos-ganan/>

Fundación seres (22, abril, 2016) Entrevista Elena Arroyo BBVA, Responsable de Voluntariado de BBVA España. Archivo de video de <https://www.youtube.com/watch?v=LPf7E0IYzA>

<https://www.bbva.com/es/noticias/economia/bancos/servicios-bancarios/bbva-de-nuevo-el-mejor-banco-de-america-latina-segun-global-finance/>

CHEVROLET:

https://www.chevrolet.com.co/content/dam/Chevrolet/lat-am/Colombia/nscwebsite/es/home/chevrolet-world/news/02_pdf/Comunicado-de-prensa-Informe-de-sostenibilidad-30-10-2015.pdf

CINCODIAS:

http://cincodias.com/cincodias/2016/08/19/empresas/1471632190_552928.html

EL MUNDO:

<http://www.elmundo.es/motor/2016/01/21/56a1048ee2704e843c8b45f0.html>

ESADE:

Sanz Beatriz; Cordobés, Mar; Calver Adrià. El voluntariado corporativo en España Modelos y perspectivas de impacto social. Marzo de 2012, en http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/publicacions/2012-04_VoluntariadoCorporativo.pdf

EXPOK

<http://www.expoknews.com/kenn-allen-diserto-sobre-voluntariado-corporativo/>

<http://www.expoknews.com/kenn-allen-diserto-sobre-voluntariado-corporativo/>

EUROPAPRESS:

<http://www.europapress.es/comunicados/sociedad-00909/noticia-comunicado-primera-guia-indicadores-medicion-voluntariado-corporativo-20160705133450.html>

FORBES:

<https://www.forbes.com.mx/las-15-automotrices-mas-importantes-del-mundo/>

FUNDACION HAZLOPOSIBLE:

<http://www.hazloposible.org/4-tipos-de-indicadores-medicion-impacto-voluntariado-corporativo/>

GENERAL MOTORS

<http://media.gm.com/media/co/es/chevrolet/news.detail.html/content/Pages/news/co/es/2012/Dec/1227-voluntariado-ores.html>

<http://media.gm.com/media/co/es/chevrolet/news.detail.html/content/Pages/news/co/es/2012/Dec/1227-voluntariado-ores.html>

<http://media.gm.com/media/co/es/chevrolet/news.detail.html/content/Pages/news/co/es/2012/Dec/1227-voluntariado-ores.html>

GLOBAL FINANCE

<http://ow.ly/2CQe308klxm>

IAVE (International Association for Volunteer)

<http://iave.org/node/114>

Empresas globales y el trabajo voluntario en el mundo. Final del Proyecto de Pesquisa sobre Voluntariado Empresarial Global.(2011)Allen y Galeano. <https://www.iave.org/iavewp/wp-content/uploads/2015/04/2013.TEAM->

LA GUIA DEL MOTOR:

<http://www.guiamotor.com/DetalleNoticia.aspx?noticiald=12890>

OICA:

<http://www.oica.net/wp-content/uploads//ranking2015.pdf>

<http://oica.net/wp-content/uploads/ranking-2010.pdf>

OJOPUBLICO

<https://ojo-publico.com/36/las-batallas-legales-del-monopolio-farmaceutico>

ONGAWA:

<http://www.ongawa.org/wp-content/uploads/2015/05/Mod-2-Medici%C3%B3n-impacto.pdf>

PFIZER:

http://www.notasdeprensa.io/es_ES/notas-de-prensa/pfizer-cambia-su-estructura-organizativa-a-nivel-internacional/31150/

<https://es.statista.com/estadisticas/598893/ingresos-de-pfizer-a-nivel-mundial/>

https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/55211/original/Informe_GRI_Pfizer_2011-2012.pdf?1387402928

https://www.pfizer.es/webs_pfizer/webs_pfizer_otros_paises.html

<http://pfizercareers.com/es-es/career-types/locations/xl>

https://www.pfizer.es/compromiso_social/socios_salud/responsabilidad_social_compromiso_salud_personas.html#

https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/voluntariado_corp/PfizerVoluntariado.pdf

http://www.pfizer.com/responsibility/global_health/global_health

https://www.pfizer.com/files/responsibility/peru_cr.pdf

<http://pfizercareers.com/es-es/making-a-difference>

http://www.reportesostenibilidadpfizer.com/relacionamiento_grupos_de_interés.html

https://www.pfizer.es/webs_pfizer/webs_pfizer_otros_paises.html

https://www.pfizer.es/compromiso_social/socios_salud/responsabilidad_social_compromiso_salud_personas.html#

https://www.pfizer.com/files/responsibility/peru_cr.pdf

Pfizer. Voluntariado Corporativo. Un Año Caminando Juntos, pág. 3, en <https://www.PwC.es/es/quienes-somos/rsc/assets/PwC-voluntariado-corporativo.pdf>

ALINEANDO EL PROGRAMA DE VOLUNTARIADO CON LOS OBJETIVOS DE NEGOCIO, en https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/voluntariado_corp/PfizerVoluntariado.pdf

http://www.pfizer.com/responsibility/global_health/global_health

PNUD:

<http://www.latinamerica.undp.org/content/rblac/es/home/presscenter/pressrelease/s/2017/03/21/amidst-progress-extreme-poverty-and-exclusion-among-some-groups-persist-in-latin-america-and-the-caribbean-report-finds-.html>

PWC:

<https://www.PwC.es/es/quienes-somos/rsc/assets/PwC-voluntariado-corporativo.pdf>

<https://www.PwC.es/es/quienes-somos/rsc.html>

<https://www.PwC.es/es/quienes-somos/rsc/accion-social.html>

<https://www.PwC.es/es/quienes-somos/rsc/assets/PwC-voluntariado-corporativo.pdf>, pág. 3.

<https://www.PwC.es/es/quienes-somos/rsc/assets/PwC-voluntariado-corporativo.pdf>

<http://www.PWC.es/es/fundacion/programa-impulsa.html>

<http://www.PWC.es/es/sala-prensa/notas-prensa/2015/assets/encuesta-PWC-desarrollo-sostenible.pdf> (2015, p.2).

<https://www.PWC.es/es/fundacion/assets/memoria-fundacion-2015.pdf>

Corresponsables tv (12, mayo, 2012). *Entrevista a Javier Garilletei, director general de la Fundación PWC*. Archivo de video Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=ORN6OaT9RaA>

<http://www.PWC.com.ar/es/servicios/sustainability/rse-comunicacion-y-assurance/estrategias-de-stakeholder-engagement.html>

<http://www.PWC.es/es/fundacion/programas-profesionales-solidarios.html.html>

<http://www.PWC.es/es/fundacion.html>