



POR EMILIO GUERRA DÍAZ*

¿CÓMO DISEÑAR UN PROGRAMA DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO?

Una de las frases que Bernardo Kliksberg ha sugerido, la cual es tan bella como contundente, señala que el “Voluntariado es poner la ética en acción”. Luego da una sencilla definición de voluntariado: “los que hacen cosas por los demás”.

Desde esa perspectiva, la empresa que incursiona en diseñar y operar su propio programa de voluntariado sabe que es un excelente conducto para establecer vínculos con la comunidad (eso es obvio), pero aún falta apreciar la profundidad de los beneficios que genera al expandir valores y principios en toda la cadena que vincula el programa con los actores participantes.

Una de las peculiaridades principales del voluntariado corporativo en México, es que es del tipo que ha llegado más tarde a su cita con la transformación social que ofrece dicho servicio comunitario; pero tiene un gran potencial por y para su rápido desarrollo. Las encuestas y los instrumentos que miden el voluntariado en el país no han incluido de una manera definitiva datos duros del Voluntariado Corporativo sobre el número de empresas que cuentan con un programa, el número de voluntarios, los recursos invertidos, las horas/hombre movilizadas y la prelación respecto a las áreas de colaboración.

El arranque de un PVC (Programa de Voluntariado Corporativo) supone invertir en su diseño y advertir



*Emilio Guerra Díaz es uno de los especialistas mexicanos más identificados en la promoción, formación y capacitación en materia de voluntariado. Su experiencia se remonta a casi 5 lustros. Es autor de tres manuales de gestión de voluntariados, así como numerosos artículos especializados que se publican semanalmente en Expoknews en la columna “Ciudadanía en Construcción”. Actualmente es Director de la Alianza Mexicana de Voluntariado, uno de los socios más confiables que se pueden tener para la creación y desarrollo de PVC, enriquecerlos y llevarlos a un nivel superior.

las etapas de administración y evaluación. Se puede empezar por alinear el *core business* de la empresa a las actividades de voluntariado que se van a incluir en lo que denominamos “estrategia primaria”. Pero para tener un programa más atractivo para los empleados es conveniente contar con una “estrategia secundaria” que se caracteriza por escuchar e incorporar sus inquietudes y deseos de ayuda. La combinación de ambas estrategias trae como consecuencia desarrollar y diversificar distintos tipos de liderazgos que serán benéficos para el clima laboral.

Las prácticas de los voluntariados corporativos hoy revelan que existen dos áreas “ancladas” al programa: El cuidado y preservación del medio ambiente; y prácticas de protección civil.

Es importante determinar quién será, dentro de la empresa, la unidad ejecutora del programa. Al menos existen tres posibilidades que implican determinados riesgos y efectos. El PVC puede ser administrado por el área de Capital Humano (o recursos humanos), el área de Responsabilidad Social Corporativa o por la fundación empresarial. Se tendrán por lo tanto ópticas distintas.

Con frecuencia se corre el riesgo de que, si al área de Capital Humano se le asigna la responsabilidad del programa, su personal tendrá la tentación de transferir parte de sus habituales responsabilidades al programa deformando la acción voluntaria. Es decir, se mezclará el aspecto de libre elección de los empleados por participar en las actividades propuestas con la obligación de cumplir con las metas que se establezcan y que se le han fijado alcanzar.

En cambio, si la fundación empresarial ha sido destinada a operar el Programa de Voluntariado Corporativo, sucede entonces que una asociación civil (la empresa es una sociedad anónima) se le pide que administre recursos que no son directamente de su competencia y responsabilidad legal.

No obstante, es una práctica aceptada como válida que permite que el modelo de fundación empresarial muestre su utilidad para la corporación, pues movilizan

recursos adicionales de y desde el negocio y de otros socios para la comunidad. Fungen como puente que provoca entendimiento entre la empresa y sus grupos de interés, incluido por supuesto a los beneficiarios directos de la acción social voluntaria y encausa el espíritu altruista de los colaboradores de la empresa.

La tercera alternativa de gestión del PVC es tener una Coordinación que reporta directamente al área de RSC y puede ubicarse de manera paralela al mismo nivel que la Fundación o supeditarse a su jerarquía. Rasgo particular de esta opción es que se tiene mayor margen de maniobra tanto en la administración de los recursos como en la interrelación con las áreas más importantes del negocio.

La empresa que incursiona en diseñar y operar su propio programa de voluntariado sabe que es un excelente conducto para establecer vínculos con la comunidad

Considerar el tiempo en el que habrán de llevarse a cabo las actividades voluntarias es un factor primordial. En sentido estricto y observando las prácticas del voluntariado corporativo en países desarrollados, la principal aportación de una empresa al PVC es ceder parte del tiempo laboral a favor de la comunidad.

Lo anterior tiene su lógica: Sería impensable que se hable de un Programa de Voluntariado Corporativo donde los empleados disponen de su tiempo de descanso para hacer actividades a favor de la comunidad a nombre de la empresa (lo que puede interpretarse como un abuso). Por lo tanto y considerando el tipo de actividades que se realizarán es importante advertir tres posibilidades:

- 1) En la que la empresa dispone de parte del tiempo de la jornada laboral para realizar servicio en la comunidad.
- 2) La que sólo el empleado dona parte de su tiempo de descanso y esparcimiento.

3) El tiempo mixto, una hora la pone la empresa y otra el empleado, pues existen actividades que por su naturaleza se ubican en la utilización de esta opción.

Un recurso extremadamente valioso y que no se ha aprovechado al máximo ni es incorporado estratégicamente a los PVC es el mentorazgo. Por mentor se entiende a la persona que, por sus conocimientos, habilidades, competencias y experiencia profesional o de vida, tiene la posibilidad de dar consejo o guía a favor de otros para su desarrollo. Esta participación, en el sentido más cercano a fines altruistas refiere que un mentor brinda gratuitamente parte de su tiempo para orientar, colaborar y advertir áreas de oportunidad ya sea de manera directa (persona a persona) o bien, hacia distintas organizaciones de la sociedad civil a través de sus programas, proyectos y servicios.

Debido a que en las empresas lo que sobra es talento se puede tener una serie de actividades que pueden ser compartidas con la comunidad. Un claro ejemplo lo conforman los programas de voluntariado corporativo de la banca donde se ofrece educación financiera.

Un recurso extremadamente valioso y que no se ha aprovechado al máximo ni es incorporado estratégicamente a los PVC es el mentorazgo

El mentorazgo dentro del PVC puede organizar tutorías para organizaciones de la sociedad civil, quienes acuden a la empresa a vincularse con directores y ejecutivos que comparten el saber empresarial por unas horas.

En la fase de administración del programa respecto a la realización de las acciones voluntarias, es fundamental desarrollar la habilidad de convocar a los empleados, coordinar las actividades y asumir la logística,

tanto si el PVC emprenderá de manera independiente o asociada con organizaciones de la sociedad civil.

Es fundamental valorar la aportación de empresa y empleados a las acciones voluntarias, para ello la unidad de medida son las horas/hombre. La coordinación del PVC podrá llevar un registro de la contribución del tiempo y asignar por hora un valor económico referido a un criterio establecido previamente. Así se conoce un dato fundamental que es una contribución no monetaria de los empleados y de la empresa a la comunidad.

No deben faltar dos aspectos fundamentales para mantener la vitalidad de los voluntarios de la empresa. Por una parte, contar con un Sistema de Reconocimiento y Retención (con premios y estímulos) y en segundo lugar, establecer un plan de comunicación que distinga tanto audiencias internas como externas de la empresa, para informar sobre las acciones que realizaron los voluntarios y los cambios que lograron.

Finalmente, en el PVC es necesario considerar la etapa de evaluación. En primer lugar aparece la medición de resultados, es decir, los datos cuantitativos respecto a las acciones realizadas. En este terreno existe una compulsión a resaltar el número de personas involucradas, donde algunas empresas estiman que más es mejor, pero no se señalan el resultado de sus acciones, ni los impactos ni los efectos.

Por lo tanto, una gestión efectiva incluye en esta etapa la evaluación de los impactos y los efectos de la acción voluntaria. Ésta incluye contestar entre otras, la pregunta: ¿Para qué sirvió? que va dirigida a todas las partes involucradas: La empresa, el grupo voluntario, las personas que brindaron servicio (y sus familiares cuando fueron invitados), los beneficiarios y las organizaciones socias con las que se llevaron a cabo las acciones.

Realizar ese ejercicio es adentrarse al reino de los indicadores cualitativos que se detectan desde el diseño del programa, aparecen también durante la ejecución y brindan información más profunda y detallada sobre el involucramiento de personas que “han puesto en acción la ética de la empresa”.●