

Cuadernos de RSO

Publicación interdisciplinaria sobre
Responsabilidad Social de las Organizaciones

Universidad Católica del Uruguay
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Ciencias de la Administración
Programa de Investigación sobre RSE



Universidad
Católica del
Uruguay

Montevideo – Uruguay

CONTENIDOS » Vol. 3 – nº1 – 2015

- 9 **Editorial**
- 11 **Fraternidad, don y reciprocidad en la Caritas in veritate**
Stefano Zamagni
- 25 **Ética de las capacidades y del desarrollo humano en la empresa**
Cristina Calvo
- 41 **Turismo Sustentable. Nuevas formas de practicar turismo. ¿Nuevas formas de alcanzar objetivos sustentables?**
Lucas Ramírez
- 57 **Relatório e Contas visto como instrumento de verificação do cumprimento da Responsabilidade Social das Organizações sem Fins Lucrativos: O caso da Santa Casa da Misericórdia do Porto**
Amélia Oliveira Carvalho
- 75 **Barreras y dificultades para la inclusión de personas con discapacidad en empresas en Argentina**
Camila Corradi Bracco y María José Sucarrat
- 87 **Alianzas intersectoriales para la creación de negocios inclusivos con clasificadores de residuos. Un estudio de casos en Uruguay.**
Oscar Licandro
- 109 **La relación entre Responsabilidad Social Empresaria y Voluntariado Corporativo. El caso de Carle & Andrioli**
Stefanía Yapor y Oscar Licandro
- 133 **BOOK REVIEW**
Valores son Acciones. Juan José García
Comenta: Oscar Licandro
- 135 **TERCER SECTOR**
El caso de Cruz Roja Uruguay
Lucía Lema y Juan Carlos Gómez

La relación entre responsabilidad social empresaria y voluntariado corporativo. El caso de Carle & Andrioli

RESUMEN

En este artículo se describe y analiza la experiencia de una pyme uruguaya en materia de conceptualización, diseño y ejecución del voluntariado corporativo (VC). Este caso es protagonizado por Carle & Andrioli Contadores Públicos (C&A), una de las empresas pioneras en la incorporación de los principios de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Uruguay. En ella el VC es concebido fundamentalmente como responsabilidad social hacia los empleados y como instrumento para la gestión de su cultura organizacional. El artículo incluye una breve descripción de los principales conceptos y modelos teóricos que fueron utilizados para la organización del análisis de la información y una presentación de la empresa, con foco en su concepto de RSE y en la forma como la gestiona. Su núcleo central está constituido por la descripción de la forma como C&A organiza el VC, la motivación de los voluntarios para participar y los beneficios que esta actividad genera para todas las partes involucradas: los voluntarios, las organizaciones donde se aplica, los públicos atendidos por ellas y la propia empresa. Finalmente, el artículo resume las que, a juicio de los autores, constituyen la "buenas prácticas" que aporta este caso al desarrollo del VC.

Palabras Clave: Voluntariado Corporativo, Responsabilidad Social Empresarial, Buenas Prácticas

Datos de los autores:

Stefanía Yapor

Título académico: Licenciada en Sociología

Pertenencia institucional: Programa de Investigación sobre RSE. Universidad Católica del Uruguay

Cargo: Investigador

CONTACTO:
stefania.yapor@ucu.edu.uy

Oscar Licandro

Título académico: Master of International Management

Pertenencia institucional: Programa de Investigación sobre RSE. Universidad Católica del Uruguay

Cargo: Coordinador

CONTACTO:
olicandr@ucu.edu.uy

Recibido: 14 / 05 / 2015
Aceptado: 29 / 06 / 2015

ABSTRACT

This article describes and analyzes the experience of a Uruguayan SME related to the conceptualization, design and implementation of corporate volunteering (CV). This case is led by Carle

& Andrioli Public Accountants (C & A), one of the pioneers in incorporating the principles of Corporate Social Responsibility (CSR) in Uruguay. In it, CV is designed primarily as social responsibility towards employees and as a tool for managing its organizational culture. The article includes a brief description of the main concepts and theoretical models that were used in order to organize the analysis of information. Also it has a presentation of the company, focusing on the concept of CSR and how it is managed. The core of the article consists of a description of how C&A organizes CV, the motivation of volunteers to participate and the benefits that this activity generates for all parties involved: volunteers, non-governmental organizations where it is carried out, public attended by them and the company. Finally, the article summarizes which, according to the authors, are the "best practices" that this case contributes to the development of CV.

Key words: Corporate Volunteering, Corporate Social Responsibility, Best Practices



INTRODUCCIÓN

Carle y Andrioli es una PYME que se dedica al asesoramiento contable y tributario, a la consultoría y la auditoría. Fue fundada en 1991 por los contadores Darío Andrioli y Diego Carle quienes, junto a un asistente, fueron los primeros integrantes de la empresa. En 2001 se integró a Geneva Group International, una red internacional de firmas de auditoría y consultoría con sede en Suiza. A comienzos de la década pasada el estudio comenzó a crecer fuertemente y actualmente cuenta con una plantilla de 39 personas, en su mayoría, profesionales universitarios. Sus servicios se dividen en cuatro áreas: Contable y tributaria, Auditoría, Consultoría y Capital Humano. Se trata de un estudio con fuerte penetración en el segmento de la salud, en el que tiene importantes clientes como MP, SEMM y SECOM, pero también varias mutualistas del interior del país (CAMEC, CAMOC, etc.). También forman parte de su cartera otras empresas grandes (Arrozal 33, CITA, COT, Agencia Central, CALCAR, etc.), pero la mayor parte de sus clientes son PyMEs.

En este artículo se estudia la experiencia de C&A en materia de voluntariado corporativo (VC). Esta empresa ha logrado importantes avances en todas las dimensiones de la RSE, siendo válido afirmar que ha desarrollado una cultura de RSE. C&A es un caso de estudio muy interesante porque en él se puede observar cómo el voluntariado corporativo puede desempeñar un rol importante en la construcción de este tipo de cultura. La "buenas prácticas" que hemos identificado en la forma como esta empresa gestiona el VC, constituyen un interesante aporte para las empresas que lo practican y para las organizaciones no lucrativas (ONL) que requieren de voluntarios para su funcionamiento.



MARCO CONCEPTUAL

El Voluntariado Corporativo surgió a fines de la década de los sesenta en Estados Unidos y se fue extendiendo lentamente por todo el mundo a lo largo de las siguientes décadas (Sanz, Corobés y Calvet, 2012). En Uruguay, el VC se instaló en la década de los 2000 (Licandro, 2013). Es un tema reciente y que está en auge para muchas empresas y Organizaciones No Lucrativas¹.

¹ En este documento se utiliza el término Organizaciones No Lucrativas para referir al conjunto de las instituciones que canalizan el trabajo de los voluntarios corporativos: ONGs, fundaciones, asociaciones civiles, instituciones públicas,

Existe abundante bibliografía sobre el VC, tanto en el mundo de las organizaciones que lo promueven como en el ámbito académico. No obstante, se observa un mayor desarrollo en el primero de ellos. Las principales fuentes de esta literatura externa al mundo académico son diversas organizaciones con foco en la difusión y promoción de la RSE, para las cuales el VC es una herramienta al servicio de ella. En este documento se refieren publicaciones que poseen este origen: Acción Empresarial (2004), Fundación Compromiso (2008), Observatorio de Voluntariado Corporativo (2009) y Voluntare (2013). En ellas se incluyen definiciones sobre el VC, se proponen tipologías y diversas herramientas para gestionarlo entre otros contenidos. Son, fundamentalmente, guías de apoyo para las empresas que deseen comenzar a embarcarse en este tipo de prácticas.

Por otro lado, la literatura elaborada en el mundo académico sobre VC es todavía incipiente, aunque este fenómeno ha crecido en importancia (Licandro 2013) (Vaidyanathan, 2008). Esta literatura ha puesto énfasis en discutir el concepto y ha investigado fundamentalmente sobre los diferentes tipos de VC que son practicados (Cavallaro, 2006). Más recientemente, el mundo académico ha comenzado a investigar temas importantes para la gestión del VC, como es el caso de la motivación y satisfacción de los voluntarios (Costa de Azevedo, 2007) (Dávila de León, 2010) (Do Paço, 2013). Estas investigaciones se nutren del marco teórico y estudios empíricos acumulados sobre el voluntariado en el sector no lucrativo que notoriamente se encuentran más avanzados, tal como lo demuestran los trabajos de Dolnicar y Randle (2004) y Ferreira, Proença y Proença (2008).

En Uruguay las investigaciones sobre VC también son incipientes. En la publicación *Voluntariado(s). Manual de Gestión y formación. Una mirada desde Uruguay* (Mesa Nacional de Diálogo sobre Voluntariado y Compromiso Social e ICD, 2011), se describieron en forma concisa los diferentes ámbitos y formas en donde se puede desarrollar el voluntariado. Una de ellas es la modalidad que el documento denomina *Voluntariado empresarial*. En el libro *Presente y futuro del voluntariado en Uruguay* (Pereira, Bettoni y Licandro, 2012) se estudiaron tres casos de empresas que lo incorporaron en el marco de sus prácticas de RSE. Una de ellas es Carle & Andrioli Contadores Públicos. A partir de este estudio quedaron abiertas diversas líneas de investigación.

En relación al análisis del caso presentado en este artículo importa abordar y describir cinco aportes de la literatura teórica y empírica sobre VC: 1) la formulación de definiciones sobre este concepto; 2) el diseño de tipologías; 3) el estudio de las motivaciones de los voluntarios; 4) la identificación de los impactos del VC sobre los actores involucrados (voluntarios, beneficiarios y empresa) y 5) la profundidad del trabajo colaborativo entre las empresas que practican el VC y las organizaciones hacia donde se canaliza.

Definición de Voluntariado Corporativo

Se han formulado diversas definiciones sobre el concepto de "Voluntariado Corporativo". Para la Fundación *Points of Light* (organización que se dedica al servicio del voluntariado movilizándolo a millones de personas) es "cualquier medio formal u organizado utilizado por una compañía para animar y apoyar a sus empleados y jubilados a ofrecer voluntariamente su tiempo y habilidades al servicio de su comunidad" (Acción Empresarial, 2004:7). La Fundación Com-

organizaciones comunitarias, etc. Se prescinde aquí de una discusión conceptual sobre el significado de ese término y se lo adopta con fines exclusivamente prácticos.

promiso de Argentina lo entiende como el “conjunto de actividades promovidas y facilitadas por la empresa con el fin de crear y sostener – brindando recursos económicos, humanos y tecnológicos – un canal de participación de los empleados para que, en calidad de voluntarios, brinden su tiempo, capacidades y talentos a diferentes organizaciones sociales” (Fundación Compromiso, 2008:8).

Estas y otras definiciones propuestas por organizaciones que promueven el VC establecen en común que se trata de actividades promovidas y facilitadas por las empresas, en donde sus empleados y jubilados ofrecen su tiempo y habilidades de forma libre, sin coacción, al servicio de la comunidad, no percibiendo remuneración económica alguna por su carácter de voluntario, con arreglo a proyectos o programas concretos (Voluntare, 2013). Existe un consenso generalizado en cuanto a que la participación en estas actividades debe ser libre: la empresa no puede obligar a sus empleados a hacerlo (Observatorio de Voluntariado Corporativo, 2009).

La motivación de los voluntarios

Son diversos los factores que pueden incidir en el momento en que el voluntario decide implicarse en prácticas de VC. En la bibliografía que investiga la motivación de voluntarios en ONL y otras instituciones no empresariales (las cuales se utilizan como insumos para analizar las motivaciones de los voluntarios en las empresas), se han identificado diversos tipos de motivaciones, entre las que destacan: 1) *altruistas*, 2) de *sentido de pertenencia*, 3) de *reconocimiento social* o ego y 4) de *aprendizaje y desarrollo* (Ferreira, Proença y Proença, 2008, etc.).

A los voluntarios *altruistas* les satisface ayudar a otros o ser coherentes con sus valores personales. Aquellos que valoran el voluntariado como una oportunidad de hacer amigos y vincularse socialmente tienen motivaciones de tipo de *sentido de pertenencia*. Para quienes consideran que a partir del voluntariado pueden buscar contactos institucionales o fortalecer su carrera profesional, las motivaciones son de tipo de *reconocimiento social o ego*. Por último, las motivaciones vinculadas con el hecho de enfrentar desafíos y adquirir otros conocimientos son las de *aprendizaje y desarrollo* (Ferreira, Proença y Proença, 2008, etc.). Otro tipo de motivación hacia el voluntariado mencionado en la bibliografía, aunque en menor medida, es la del *compromiso personal con la institución* (Dolnicar y Randle, 2004).

En el libro “Presente y futuro del voluntariado en Uruguay” (Pereira, Bettoni y Licandro, 2012), al analizar los 10 de casos allí incluidos (tanto en ONL como en empresas) se construyó una clasificación de las motivaciones. En ella se puede ver la presencia de los factores arriba mencionados. Esas motivaciones están relacionadas con el *compromiso social* (ayudar a la comunidad, querer hacer algo por el otro, transformación social), con los *intereses personales* (gratificación por labor realizada, interés profesional, práctica laboral, interacción con otros, inclusión en determinado grupo, etc.) y con la *motivación externa*. Esta última está representada por los casos de VC en donde el impulso motivacional inicial es dado por la empresa, pero luego inciden los otros tipos de motivaciones en la decisión personal de incorporarse o no al trabajo voluntario (Pereira, Bettoni y Licandro, 2012).

Para analizar las motivaciones en el VC, Costa de Azevedo (2007) se basa también en tipologías provenientes del campo de lo social. Concluye que las motivaciones son variadas y que no se reducen a la solidaridad (el altruismo ligado al asistencialismo, según la autora), sino que tam-

bién pueden ser un foco de beneficio personal o colectivo, de ciudadanía y de transformación de la realidad.

Tipos de Voluntariado Corporativo

La construcción de tipologías es algo habitual en la producción académica sobre gestión de empresas y otros tipos de organizaciones, debido a la necesidad de encontrar regularidades que permitan diseñar herramientas específicas para el abordaje de los diferentes problemas que involucra el funcionamiento de los grupos humanos organizados. Esto es particularmente cierto en el caso de la gestión del voluntariado corporativo. No obstante ello, la construcción de tipologías es algo todavía emergente en la literatura sobre este tipo de actividad. A continuación se mencionan algunas de esas tipologías.

BasKerry K. Allen (Acción Empresarial, 2004) propuso una clasificación del VC basada en la forma como la empresa vincula a los voluntarios con la institución donde ejercen el voluntariado y el tiempo en que lo liberan de sus tareas laborales habituales para dedicarse al trabajo a estas prácticas. Diferencia cinco tipos de voluntariado: 1) *"matching – individual"*, que asocia a cada empleado con un trabajo específico a realizar en una ONL; 2) *proyectos grupales*, que consisten en actividades grupales en proyectos específicos de corto plazo; 3) *de tiempo libre*, donde pueden dedicar horas de trabajo (remuneradas) al voluntariado; 4) *personal en préstamo*, variante del anterior mediante la cual la empresa aporta una parte del tiempo de sus empleados para participar en proyectos y 5) el *permiso por servicio social*, que consiste en liberar al empleado de sus responsabilidades de trabajo durante un período largo de tiempo para dedicarse en forma exclusiva a la ONL, percibiendo su salario y demás beneficios.

Por su parte Fundación Compromiso (2008) propone tres modelos de programas de VC que se diferencian entre sí por la forma como los voluntarios despliegan estas prácticas: 1) *jornada de VC*, una forma masiva y puntual de participación de los voluntarios convocada por la empresa; 2) *presentación de concursos o proyectos*, consiste en actividades propuestas y protagonizadas por los voluntarios y 3) *participación activa en organizaciones sociales* mediante actividades más o menos estructuradas que involucran otros activos de la empresa (fondos, equipamiento, productos, etc.) y cierto grado de involucramiento con la ONL.

Finalmente se menciona la tipología propuesta por Licandro (2013), que diferencia cuatro tipos de VC: 1) *voluntariado directivo*; 2) *prestación de servicios*; 3) *participación en programas estructurados gestionados por ONL* y 4) *actividades ad hoc*. En el *voluntariado directivo* el voluntario ejecuta tareas de gestión (traspaso de conocimientos y experiencia en materia de gestión), lo que permite a las ONL el acceso al capital social de esos directivos y un mayor compromiso de las empresas con ellas. En la *prestación de servicios* el voluntario brinda, sin costo a la ONL, algunos de los servicios que la empresa ofrece (pueden ser contables, asesoramiento en publicidad, desarrollo de software, etc.), lo que le permite, por ejemplo, mejorar su gestión y ahorrar costos. En el tercer tipo, las ONL diseñan programas de voluntariado fuertemente planificados y con experiencia probada, a los cuales las empresas se pueden sumar (como la construcción de viviendas en Techo). Esta modalidad puede resultar interesante para las empresas debido a que las actividades ya están organizadas por la ONL y existe menor incertidumbre en cuanto a los procesos y resultados obtenidos. Finalmente, el voluntario puede participar con *acciones ad hoc*, por ejemplo, colaborar en situaciones de desastre natural con campañas de recolección de alimentos y abrigos. Esta forma de voluntariado puede ser complementaria de otras que insumen una relación de colaboración con la ONL de más largo plazo (Licandro, 2013).

Impactos del Voluntariado Corporativo para los actores involucrados

El VC implica, dentro del marco de políticas de RSE, que sus acciones se realicen desde la postura de ganar-ganar entre las partes involucradas: la empresa, los voluntarios, la comunidad y las ONL. Estos actores pueden verse beneficiados con las prácticas de VC de diversas formas (Acción Empresarial, 2004), (Observatorio Corporativo de España, 2009), (Pereira, Bettoni y Licandro, 2012) y (Sanz et al., 2012).

Una empresa a través de sus acciones de VC puede mejorar su clima organizacional, fomentar el sentido de pertenencia de sus empleados, reforzar valores corporativos, mejorar la comunicación a nivel interno y externo y fortalecer su vínculo con la comunidad y otros stakeholders (Sanz et al.2012).

A los voluntarios, el VC les permite aplicar sus conocimientos en otros ámbitos diferentes a los de sus actividades laborales cotidianas, tener contacto con otras realidades, desarrollar competencias (como mejorar habilidades de trabajo en equipo, liderazgo, entre otras) y contribuir a su deseo de ayudar a otros.

Por su parte, la comunidad puede verse beneficiada con las prácticas de VC porque se fomenta la inversión social de empresas en ella y en las ONL, se incrementan las actividades de voluntariado con profesionales que aportan know how o se crean alianzas con empresas para obtener diferentes recursos (Acción Empresarial, 2004). Además, las ONL pueden reforzar su imagen institucional o reclutar empresarios y gerentes para actuar en la dirección de estas organizaciones (Pereira, Bettoni y Licandro, 2012). La tabla adjunta sintetiza los principales beneficios que, según Licandro 2013, genera el VC para todas las partes.

Tabla N° 1 Beneficios del voluntariado corporativo para los actores involucrados

Beneficios para las empresas	Beneficios para los trabajadores
Permite un mayor alineamiento del personal Mejora el clima organizacional Permite captar y retener talentos Desarrolla competencias en el personal Contribuye a generar mayor compromiso de los integrantes de la empresa Permite transferir know how desde el sector social Contribuye a mejorar la reputación corporativa y a mejorar la relación con la comunidad	Es una oportunidad para canalizar inquietudes y valores personales Ayuda a construir capital social
	Beneficios para las instituciones
	Amplía la base de voluntarios disponibles Facilita el reclutamiento de voluntarios especializados Potencia el desarrollo de nuevas actividades Refuerza la imagen institucional de las organizaciones sociales Permite reclutar empresarios y gerentes para actuar en la dirección de las OSC

Fuente: Licandro (2013)

Profundidad del trabajo colaborativo entre empresas y OSC

La colaboración entre empresas y organizaciones del sector no lucrativo se puede concebir como una estrategia para la construcción de valor social. Las empresas convencidas de profundizar su RSE pueden encontrar en estas organizaciones unos socios formidables para implementar proyectos sociales, gestionar su relación con la comunidad y para poner en marcha programas de voluntariado corporativo. En el caso particular del VC, las empresas necesitan

trabajar junto a otros actores sociales, quienes les aportan un espacio para el voluntariado de sus empleados y competencias para su gestión que ellas no poseen.

La colaboración entre empresas y ONL es un proceso que se construye entre las partes a lo largo del tiempo. Según Austin, Herrero y Reficco (2004) el trabajo colaborativo entre empresas y ONL puede adoptar diversos formatos y niveles de profundidad. Así, en un extremo, se observan formas de cooperación de tipo puntual y poco valor estratégico, que implican un bajo compromiso y escasa interacción entre las partes, a las que estos autores llaman *filantrópicas*. Y, en el otro extremo, hay casos de cooperación más profunda, que, entre otras características, se destacan por ser diseñadas para operar a largo plazo, tener un importante valor estratégico para las partes e involucrar un alto compromiso y un fuerte nivel de interacción entre ellas. Estas formas de trabajo colaborativo, a las cuales los autores denominan *integradoras*, constituyen verdaderas alianzas estratégicas. Cuando dicho trabajo se encuentra a mitad de camino entre el nivel filantrópico y el integrador, los autores lo designan como *transaccional*.

Austin (2003) propone ocho variables para caracterizar el nivel de profundidad del trabajo colaborativo entre empresas y ONL: nivel de compromiso, importancia para la misión, magnitud de los recursos aportados por las partes, tipo de recursos aportados, espectro de actividades, nivel de la interacción, complejidad de gestión e importancia estratégica para los actores. Un promedio de valores bajos en estas variables indica que la colaboración se encuentra en el nivel filantrópico, lo opuesto sugiere que está en el nivel estratégico y valores intermedios ubican la colaboración en el nivel transaccional.

Según Sánz et al (2012) esta clasificación, general al trabajo colaborativo entre empresas y ONL, es aplicable en forma particular al VC:

“...de la misma manera que la colaboración entre las empresas y las ONL puede adoptar formas muy variadas y establecerse, además, en diferentes niveles, son también múltiples las fórmulas que una empresa puede adoptar para orientar sus programas de voluntariado corporativo” (Sanz et al, 2012: 22)



METODOLOGÍA

Para la elaboración de este artículo se utilizó información relevada en una investigación anterior (Yapor y Sabath, 2012 y Sabath y Yapor, 2013) y nueva información relevada específicamente para ello. Esa investigación anterior incluyó análisis documental, entrevistas semi-estructuradas al Director de la empresa y a integrantes del Comité de RSE y la aplicación de una encuesta a los voluntarios con el fin de conocer sus motivaciones. Entre los documentos analizados destacan: el código de conducta, las memorias sociales publicadas hasta ese momento, el informe con los resultados de la aplicación del IRSE (Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial)², la página web de la empresa y, además, materiales de prensa sobre Carle & Andrioli relacionados con VC y RSE.

Esas fuentes de información fueron complementadas en 2015 con: 1) una entrevista semi-estructurada al Director de la empresa, otra entrevista a un integrante del Comité de RSE, una en-

²El IRSE es un sistema de autoevaluación de la RSE que gestiona la Asociación Cristiana de Dirigentes de empresa que emplea 109 indicadores sobre la relación de la empresa con ocho tipos de stakeholders: accionistas, trabajadores, clientes, proveedores, competidores, comunidad, Estado y medioambiente.

trevista grupal a seis voluntarios y una revisión de nuevos documentos, entre los que destaca el último informe de Great Place to Work correspondiente a 2014.



LA RSE EN CARLE Y ANDRIOLI

Historia

Según el análisis interno de la dirección, C&A ha recorrido diversas fases o etapas en su proceso de incorporación de la RSE. La primera se remonta apenas al año 2002, cuando la empresa estaba integrada por tan solo 10 personas. En esa época, el contador Andrioli accedió a lecturas sobre el tema y comenzó a asistir a conferencias, descubriendo que el enfoque de RSE le aportaba un marco conceptual para llevar adelante sus convicciones personales. En 2002 se iniciaron las primeras acciones. Con la finalidad de aprender sobre el tema, el Estudio decidió en 2003 participar en la primera edición del IRSE, una herramienta de autoevaluación de la RSE diseñada y gestionada por la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas (ACDE). Hacia el final de esta fase, en 2004, Carle & Andrioli se asoció a DERES, sus miembros comenzaron a participar en talleres organizados por esta institución e iniciaron un proceso de formación en esta temática.

En la segunda etapa se empezaron a aplicar internamente las herramientas sugeridas en el Manual de Primeros Pasos publicado por DERES (2003), poniéndose foco en el trabajo hacia el interior de la empresa, procurando obtener el compromiso de los integrantes. Se avanzó en materia de políticas de RSE dirigidas al personal (descripción de cargos, sistemas de evaluación, capacitación, aplicación de encuestas internas, etc.), se definieron la misión y la visión del estudio y se elaboró en 2005 el código de conducta. También se redefinió la estructura organizativa.

En la tercera etapa se inició el proceso de incorporar prácticas de RSE dirigidas hacia los clientes y la sociedad. En 2005 la empresa comenzó a participar en la encuesta de clima laboral de Great Place to Work. En relación a los clientes se formalizaron las cartas de compromiso y de confidencialidad. A partir de esa época, cada año, todos los integrantes del estudio firman un compromiso de confidencialidad que, a pesar de ser bastante exigente, es aceptado con naturalidad. En materia de acciones hacia la comunidad, se comenzó a participar en las construcciones de Un Techo para mi País (actualmente, Techo) y en diversas actividades de apoyo a proyectos sociales. Fue en esta etapa que se iniciaron las actividades de voluntariado y se comenzó a trabajar en responsabilidad ambiental, incorporándose al programa de reciclaje de papel que implementa REPAPÉL.

Hacia 2006, Carle & Andrioli ya se encontraba en condiciones de constituir un comité de RSE y publicar una memoria social; y así lo hizo. En ese momento se ubica el inicio de la cuarta etapa. Se continuó avanzando a nivel interno, mediante la introducción de un plan de retención de empleados y la implementación del sistema de gestión de calidad. En esta etapa se realizaron las primeras acciones conjuntas con DESEM, ENDEAVOR y Fundación FORGE³; se profundizó la relación con Un Techo para mi País y se brindó apoyo a proyectos sociales en otras localidades de Uruguay (Carmelo, Nueva Helvecia). También, en esta fase se consolidaron las actividades

³ Forge es una organización que facilita el acceso laboral a jóvenes de escasos recursos en América Latina. Ver Panizza, F. (2014)

de voluntariado y se inició el proceso de fomento de la RSE entre algunos clientes. Darío Andrioli pasó a integrar el Comité Ejecutivo de DERES y algunos miembros de la empresa se incorporaron a comisiones de esta organización. Uno de los hitos más importantes de esta fase fue la adhesión al Pacto Global de las Naciones Unidas en 2007.

Esa cuarta etapa parece estar dando actualmente lugar a una quinta caracterizada por la consolidación de lo hecho hasta el momento y por un mayor empoderamiento de los integrantes de la empresa. Según Darío Andrioli:

“Se estiró la cuarta etapa, no hemos hecho nada innovador, los desafíos son para la gente más joven y seguramente está vinculado al apoyo al emprendedurismo social. Primero los lideré yo, después yo los acompañé y ahora ellos ya están funcionando...funcionan autónomamente con una referencia mía... Queremos profundizar, profundizar que sea lo más participativo posible. Ahí identificamos y generamos nuevos líderes. La quinta etapa la pienso como autonomía, que los dueños del proceso sean ellos, que se apropien y hagan propuestas, como están haciendo. Hoy todavía me consultan, pero están bien rumbeados (...) La autonomía la estamos cumpliendo, por ejemplo, en la Memoria de RSE no he hecho nada, la hicieron ellos y también el IRSE lo hicieron ellos”.

También en esta quinta etapa C&A se ha propuesto llevar el concepto de RSE al servicio que presta a sus clientes, no en el sentido de brindar consultoría en este tema, sino a través de la incorporación de los principios de la RSE al trabajo directo con ellos.

“Estamos convencidos de que podemos aportar desde tres lados: el Cuarto Estado Financiero⁴, la prevención del fraude (principio 10 del Pacto Global: evitar la corrupción de todas las formas) y el enfoque preventivo en el medio ambiente con los proyectos de inversión que estamos usando”.

La siguiente frase, extraída de la introducción a la Memoria 2014 sintetiza ese proceso:

“La RSE es para nosotros un proceso de continuo aprendizaje y mejora. En ese camino nos encontramos y seguiremos en el futuro” (Carle & Andrioli, 2014: 4).

El concepto de RSE en la cultura de Carle & Andrioli

En esta empresa no se formula una definición explícita de RSE, pero del análisis de sus acciones y documentos, así como de las opiniones personales de su director, se infiere que C&A adopta una definición de RSE alineada con el enfoque propuesto en la ISO 26.000. En su página web puede leerse:

“La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), más que una sigla, es un compromiso y una manera de retribuir a la comunidad al menos algo de lo que ella le aporta a CARLE & ANDRIOLI. Es también una invaluable herramienta para reafirmar la identidad y cultura organizacional del estudio. Más allá de los números, de las computadoras y las oficinas, CARLE &

⁴ El “Cuarto Estado Financiero” es una herramienta para medir la efectividad de la Responsabilidad Social Empresarial. Muestra cómo el resultado de una empresa y el valor generado no se limitan a las ganancias para los accionistas, ya que muestra el compromiso de la compañía con las necesidades sociales, medioambientales y económicas y cómo dichos compromisos impactan en sus relaciones comerciales. Ver Perera y Zicari (2009)

ANDRIOLI realiza todos los años acciones que tienen por objetivo contribuir al desarrollo de sus integrantes y de su comunidad”⁵

Según Darío Andrioli la *“RSE está en la misión y visión de la empresa, eso fue una pegada porque si vos lo tenés en la misión y visión siempre te leen antes, el que viene a casa sabe, más o menos....”* Efectivamente, en la definición de la visión hay una referencia explícita a la RSE. Allí se establece que la empresa pretende convertirse en un referente en este tema. También resulta interesante la inclusión de una referencia al *“desarrollo personal y profesional”* de sus integrantes. Si bien, en la definición de Misión no se menciona explícitamente la RSE, los criterios que se proponen a los efectos de dar cumplimiento a ésta incluyen una referencia directa al cumplimiento de los principios y valores establecidos en el Código de Ética del Colegio de Contadores, Economistas y Administradores del Uruguay.

Visión.

“Conocer y atender las necesidades de los clientes, superando sus expectativas y adaptando nuestros servicios a sus requerimientos específicos. Satisfacer y contribuir al desarrollo personal y profesional de todos los integrantes del Estudio, siendo referentes en conceptos de Responsabilidad Social profesional y Empresaria”⁶.

Misión

“Brindar a las empresas e instituciones servicios profesionales con estándares elevados de calidad técnica y funcional, en forma personalizada y confidencial, aplicando normas y prácticas profesionales que cumplan las exigencias nacionales e internacionales”⁷.

El análisis de la información reveló que en Carle & Andrioli se ha avanzado mucho en materia de incorporación de la RSE, al punto que es posible afirmar que este concepto se ha integrado a la cultura de la empresa. Más aún, esta filosofía de negocios orienta efectivamente el accionar de esta empresa. En la breve descripción del proceso histórico formulada anteriormente se puede observar cómo la incorporación paulatina del concepto contribuyó a modernizar el modelo de gestión y marcó profundamente la forma de relacionarse con los stakeholders, principalmente los empleados y los clientes. La RSE, en tanto filosofía de negocios, ha sido adoptada por la Dirección, pero también por la totalidad del personal. Esto fue reconocido por los voluntarios y por el Director de la empresa. Este lo ha reconocido públicamente, tal como se infiere de la siguiente frase, extraída de la editorial de la Memoria Social 2014:

“Un concepto nos surgió con claridad a la hora de definir esta Memoria Social: la cultura y valores del estudio están presentes en sus integrantes”

Según el Cr. Andrioli, al principio costó un poco que los miembros de la empresa comprendieran la importancia de la RSE. Pero de a poco fue encontrando la forma que lo entendieran y se entusiasmaran. Según él, las principales acciones que contribuyeron a este resultado fueron: a) La creación del Comité de RSE, integrado por personal de diferentes sectores; b) la permanente

⁵ Extraído de <http://www.carle-andrioli.com.uy/rse.php>

⁶ Carle & Andrioli (2014).

⁷ Carle & Andrioli (2014). Importa mencionar que además se señalan varios criterios destinados a efectivizar el cumplimiento de la misión. Uno de ellos establece: *“Dar cumplimiento a los principios y valores del Código de Ética y conducta del Colegio de Contadores, Economistas y Administradores del Uruguay”*.

capacitación en esta temática, ya que la empresa aprovechó su participación en DERES para incentivar al personal a asistir a cursos, talleres y conferencias organizados por esta institución y c) un fuerte y sostenido trabajo de comunicación interna de actividades.

El Comité de RSE

Este comité ha jugado un papel relevante en el proceso de adopción de la RSE en C&A. Está integrado por miembros de diferentes sectores de la empresa para que su accionar sea representativo. En 2014 lo conformaban siete colaboradores, algunos de ellos ingresados recientemente a la empresa, lo que abre un espacio a la participación de todos los miembros, trascendiendo su jerarquía o antigüedad. Este comité propone lineamientos y actividades, las organiza y canaliza las ideas de los demás integrantes de la empresa. Es además el responsable de redactar la Memoria Social.

Tanto el director como los voluntarios entrevistados coinciden en que si bien este comité cumple con esas funciones, no es el actor institucional que centraliza o monopoliza las acciones de RSE, tal como ocurre en otras empresas. Los siguientes testimonios de los voluntarios entrevistados sostienen esta afirmación:

“No funciona como un departamento de RSE aparte sino que está en la filosofía de Darío [Director] que se involucró él primero, era él que dirigía el Comité y proponía las prácticas y dijo: ‘No, para que esto funcione realmente tenemos que armar un Comité en donde yo no esté’. Incluso el salió, decía que no puede ser algo del Director...”

“La idea era contagiar... que el personal sugiriera... Es algo de todos”

“Lo más importante es que es algo opcional, nadie te lo impone, no te tienen que decir: ‘Vos andá a RSE’ [al Comité de RSE]”

La integración al Comité de RSE también es voluntaria, lo que constituye un factor importante para el éxito de las prácticas de RSE y VC, ya que sus integrantes participan motivados por compartir valores y por considerarlo como parte de la filosofía organizacional.

Dos herramientas clave: el Código de Conducta y la Memoria Social

Código de Conducta

Este documento fue elaborado en 2005 y tuvo como principal cometido ayudar en el proceso de institucionalización de la RSE. También se lo concibió como una forma de “bajar” la visión de la empresa a la práctica cotidiana. Uno de los factores que motivó a la dirección para elaborarlo fue el darse cuenta que las grandes crisis económicas y financieras que estaban afectando al mundo expresaban una profunda crisis de valores.

Según Darío Andrioli, para la redacción de este código fue muy importante el aprendizaje adquirido en el marco de la participación en DERES y ACDE. Señaló que aprendieron de importantes empresas que integran estas organizaciones.

Se trata de un documento⁸ corto, que se propone “establecer en forma resumida estándares mínimos de comportamiento y principios éticos”. Como máxima principal señala, en forma prescriptiva, que todos los miembros de la organización “deben actuar en forma consistente con la visión y misión”. El código se organiza en cuatro capítulos que refieren a: 1) el comportamiento de la Dirección; 2) el comportamiento del resto de los integrantes; 3) criterios para los servicios y la relación con los clientes y 4) un breve referencia a comportamientos propios de la RSE. Entre estos últimos, destacan:

- a. *“Tener presente la importancia de las obligaciones profesionales con la sociedad de la función que cumplen los servicios prestados”.*
- b. *“Promover la responsabilidad social empresarial, participar en actividades e integrar asociaciones y organizaciones que la fomenten”.*
- c. *“Realizar aportes y colaboraciones a la comunidad y apoyar y cooperar con proyectos sociales y pequeños emprendimientos”.*

De la lectura de estas indicaciones presenten en el Código de Conducta se infiere la importancia que esta empresa otorga a la RSE. La misma no es opcional para sus integrantes. Se les exige: 1) que actúen con responsabilidad social en su práctica profesional; 2) que promuevan activamente la RSE y 3) que contribuyan a la resolución de los problemas sociales del país.

La Memoria Social

Al finalizar el ejercicio 2005-2006, Carle & Andrioli publicó su primera Memoria Social y continúa haciéndolo cada año. Desde ese año ha elaborado ocho documentos de este tipo, pudiendo observarse una evolución importante en materia de diseño y contenido. Importa señalar que este reporte no es un Balance Social en sentido estricto.

Su estructura es sencilla, pero contiene bastante información. Incluye una carta del Director, una introducción, una presentación esquemática del plan de acción de RSE para el año que se reporta, tres capítulos con información de las acciones hacia los principales stakeholders (Calidad de vida laboral, Empresas, clientes y organizaciones relacionadas, Comunidad y Medioambiente) y cierra con una tabla denominada Contenido Ampliado.

En el capítulo sobre el plan de acción 2014 se mencionan los objetivos propuestos (organizándolos en cuatro grupos: RSE hacia adentro, RSE hacia afuera, Capacitación y Medioambiente) y se informa sobre las acciones llevadas adelante para alcanzar esos objetivos. La tabla presentada en el último capítulo organiza esas acciones en cinco dimensiones que dan cuenta del modo propio y particular con el que se concibe la RSE en esta empresa: 1) Discurso y comunicación; 2) Agradecimiento; 3) Desarrollo y cuidado; 4) Compartir y 5) Cultura de trabajo y éxito organizacional,

La Memoria Social se difunde a través de la página web y se imprime un número acotado de ejemplares, que son entregados al personal, a los clientes y a organizaciones sociales y fundaciones con las cuales la empresa mantiene relaciones institucionales.

⁸ Extraído de Carle & Andrioli (2009).



EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO EN CARLE & ANDRIOLI

Implementación del voluntariado corporativo

La implementación de VC en Carle & andrioli no fue definida a priori como una estrategia, sino que vino de la mano de la realización de prácticas de RSE, de su acercamiento a bibliografía sobre el tema y a su integración en organizaciones que la promueven, como DERES y ACDE. Este proceso fue iniciado por su Director, quien luego lo transmitió a los otros miembros de la organización, conformándose el comité de RSE (Yapor y Sabath, 2012).

Esas experiencias permitieron tomar contacto con empresas socias de DERES que ya habían incorporado el voluntariado. De esta forma, en 2005 se llevó a cabo la primera acción de VC, que consistió en la construcción de viviendas de emergencia para la organización Un Techo para mi país. Este fue el comienzo de una actividad de la cual, luego de diez años, se sigue participando, tal como lo expresa su Director en la Memoria Social de 2014:

"(...) Participamos en la construcción de Techo, con el compromiso y la motivación de todos los integrantes del Estudio. Esto va más allá de una nueva vivienda: nos permite asumir que podemos ser parte del cambio y, con ello, enriquecernos como grupo de trabajo" (Memoria Social, 2014:1).

También representó el inicio de un camino en el que se incorporarían otras acciones y tipos de voluntariado, en las que está involucrada casi la totalidad de miembros de la organización.

Motivos y expectativas de Carle & Andrioli para fomentar el Voluntariado Corporativo

Para esta empresa las prácticas de VC son parte de un conjunto de herramientas destinadas a contribuir al desarrollo personal y profesional de los trabajadores, en el marco de la generación de impactos sociales positivos. En esta empresa el VC es claramente una práctica de RSE hacia los trabajadores, a diferencia de lo que ocurre con otras de empresas uruguayas, en las que predomina una visión del VC como herramienta al servicio de las acciones en beneficio de comunidad (Licandro, 2013). En C&A el voluntariado tiene como público-objetivo a los propios voluntarios, procurando generar espacios para que pongan en práctica sus iniciativas de solidaridad y, al mismo tiempo, adquieran valores y desarrollen competencias profesionales que benefician tanto a los voluntarios como a la empresa. Naturalmente, los destinatarios de su trabajo también resultan beneficiados y, en ese sentido, el VC es parte de la contribución de C&A a la sociedad.

Cuando se le preguntó a Darío Andrioli por las razones que impulsan el voluntariado en su empresa, contestó:

"Tenés tres o cuatro razones... La primera, para la realización de la gente (...) También a nosotros nos sirve como marco de prueba para identificar liderazgos. Es increíble como estos proyectos no tienen que ver con la estructura formal. En una empresa chica como ésta no todo el mundo puede ascender, entonces una forma es ponerlo de encargado de un proyecto. (...) Todo esto genera involucramiento y el gran beneficiario es el Estudio, para identificar líderes de proyecto y ver potencialidades". (Entrevista con Director de Carle & Andrioli).

Esto es confirmado por los voluntarios, quienes señalan que los motivos que impulsan a Carle & Andrioli para promover el VC tienen que ver con aumentar el sentido de pertenencia entre sus empleados, desarrollar el orgullo de trabajar en ella y cumplir con su RSE. Estos tres motivos fueron compartidos por un 74% de los encuestados en la investigación anterior (Sabath y Yapor, 2013).

De esta forma, el VC es un medio para beneficiar al propio voluntario, la empresa y la comunidad donde opera. Esto tiene que ver con la alineación de los programas de VC con la RSE de la empresa, política que está integrada en su misión (Carle & Andrioli, 2014). En cuanto a acciones desarrolladas hacia la comunidad, la empresa ha diseñado e implementado un programa conformado por diversas acciones orientadas a su crecimiento (Carle & Andrioli, 2014). Estas acciones, que se describen a continuación, constituyen los espacios en donde los voluntarios pueden participar colaborando con la comunidad.

Las actividades de Voluntariado Corporativo

Carle & Andrioli apoya a diversas ONL mediante acciones de voluntariado, focalizándose en tres ejes: la mejora de calidad de vida de personas en situación de pobreza, el trabajo e inserción juvenil y el fomento del emprendedurismo. En base a estos criterios se seleccionaron determinadas ONL referentes en esos temas que trabajan con esa población objetivo.

Para las actividades de VC relacionadas con la disminución de la pobreza C&A eligió a Techo. Por un lado, se apoya la construcción de viviendas de emergencia mediante el trabajo voluntario de trabajadores, familiares y, a veces, clientes; lo que se complementa con el financiamiento del costo de las casas construidas. Por otro, desde hace ya 10 años se brindan sin costo servicios contables. Se observa aquí la presencia de dos tipos de VC. En el primer caso se trata de la participación en programas estructurados y en el segundo de la prestación de servicios en forma honoraria.

Para favorecer el trabajo e inserción laboral juvenil, Carle & Andrioli trabaja, desde hace siete años consecutivos, junto a la Fundación Forge. En el marco de los cursos que imparte esta fundación, los voluntarios de C&A dictan a jóvenes que están por ingresar al mercado laboral un taller sobre "Trabajo en Blanco". Allí los voluntarios capacitan sobre las ventajas que tiene el empleo formal, los derechos y deberes como empleados y qué importante resulta ser la elección de la empresa en donde se va a trabajar, relacionándolo con la ética empresarial y la RSE. Asimismo, comparten sus conocimientos técnicos y su experiencia laboral con los jóvenes que concurren a los talleres. Esta es una forma de voluntariado ad-hoc, basada en el know how de los voluntarios.

Con el fin de fomentar el emprendedurismo, Carle & Andrioli colabora con varias ONL que atienden diferentes tipos de público: DESEM, Endeavor, Red de Emprendedores Senior y Grupos GADE de ACDE. En DESEM, que fomenta el espíritu emprendedor en los jóvenes, se brinda capacitación sobre finanzas y se implementa el programa educativo "Socios por un día", en donde la empresa recibe a jóvenes y les muestra cómo transcurre una jornada laboral vinculada con una determinada profesión. En Endeavor se colabora mediante mentorías a empresas en distintos programas. Entre ellos se destaca el programa "Más Emprendedoras", cuyo objetivo es promover la creación y desarrollo de compañías lideradas por mujeres (Endeavor, 2013). En los grupos GADE de ACDE (equipos de pequeños empresarios que se reúnen para mejorar la gestión de sus empresas) el Director actúa como facilitador. En la Red de Emprendedores

Senior los voluntarios brindan capacitación a personas mayores de 50 años para que los conocimientos adquiridos se conviertan en emprendimientos que los beneficien y a la sociedad. De esta forma, los voluntarios contribuyen transmitiendo su capital intelectual. Estas actividades utilizan programas estructurados (“Socios por un día” de DESEM, Endeavor y GADE) y actividades de voluntariado ad-hoc (cursos de finanzas en DESEM y capacitación en la Red de Emprendedores Senior).

C&A también colabora con la Fundación Viven, una organización patrocinada por los sobrevivientes de la tragedia de los Andes, que promueve la donación de órganos. Este apoyo se materializa mediante la prestación de servicios de asesoramiento contable sin costo.

La mayor parte de las acciones de VC en cada uno de los tres ejes seleccionados implican un fuerte involucramiento con las ONL, caracterizado por la necesidad de coordinación, por contar con acuerdos de mediano y largo plazo, por un importante nivel de compromiso entre las partes y por tener importancia estratégica para ambas. Por lo tanto es válido afirmar que las acciones de VC en C&A han requerido el establecimiento de verdaderas alianzas estratégicas con ONL, en el sentido de la tipología propuesta por Austin (2003). Esto fue reconocido en forma explícita por los voluntarios para el caso del trabajo colaborativo con Techo y Fundación Forge.

Pero también C&A desarrolla acciones de VC que implican un menor nivel de relacionamiento con la ONL, tal como ocurrió en el caso de la campaña de recolección de abrigos donados por los integrantes del Estudio y sus familiares para los inundados de Salto y Paysandú y en la remodelación del Comedor Esperanza ubicado en un asentamiento en el barrio 24 de Junio cerca del km.16 de Camino Maldonado. De esta forma la empresa ofrece una diversidad de propuestas tanto a sus voluntarios (que se pueden adecuar a sus perfiles y tiempo para dedicar) como a la comunidad.

Finalmente, cabe señalar que la participación de Darío Andrioli en las comisiones directivas de instituciones como DERES o ACDE, son formas de voluntariado directivo, según la tipología de Licandro (2013). En la tabla N° 2 se ubican las actividades de VC de C&A en las distintas categorías de esa tipología.

Tabla N° 2: Ubicación de las actividades de voluntariado de C&A en la tipología de Licandro (2013)

Tipo de voluntariado	Actividad
Voluntariado Directivo	Participación en comisiones directivas de instituciones como ACDE y DERES
Prestación de Servicios	Asesoramiento contable a Techo Asesoramiento contable a Fundación Viven
Programas estructurados de ONL	Construcciones organizadas por Techo Grupos GADE Endeavor Socios por un día - DESEM
Actividades ad-hoc	Cursos sobre finanzas - DESEM Capacitación en FORGE Capacitación en Red de Emprendedores Senior Campaña de recolección de abrigos Participación en la remodelación del Comedor esperanza

Fuente: elaboración propia

En 2012, de un total de 33 empleados, 19 miembros respondieron una encuesta afirmando participar en actividades de VC, lo que constituye un 58% (Sabath y Yapor, 2012), contra un 10% que es considerado por la literatura como un nivel satisfactorio (Acción Empresarial, 2004). El estudio también reveló que en la construcción de viviendas en Techo interviene la mayor parte de los voluntarios (en un 89%) seguida por las actividades en DESEM y FORGE (con un 46% y 40% respectivamente). Esto demuestra, por un lado, que los voluntarios se involucran en más de una actividad y, por otro, que este resultado puede darse por el tipo de voluntariado, donde la cantidad de personas convocadas es diferente y se requieren perfiles también distintos, siendo esto último particularmente cierto para el voluntariado en DESEM y FORGE (Sabath y Yapor, 2013).

Selección de las ONL y actividades de Voluntariado Corporativo

A lo largo de este camino emprendido en materia de Voluntariado Corporativo Carle & Andrioli ha aprendido de las experiencias vividas, tanto de las más exitosas como de alguna en donde se invirtió mucho tiempo y esfuerzo sin obtener el resultado esperado, debido a factores externos a ella. Esto, por ejemplo, ocurrió con la decisión de una institución de no utilizar un espacio que había sido acondicionado por los voluntarios para un proyecto al que estaba destinado (Yapor y Sabath, 2012). Por este motivo, dentro de esos aprendizajes, se destaca la necesaria incorporación de criterios para decidir en qué actividades colaborar, la forma de hacerlo y la ONL donde practicar el voluntariado. Esto resulta relevante porque, si bien se tiene la intención de querer apoyar a la mayor cantidad de causas posibles, es conveniente evaluar los compromisos que se pueden asumir en función de los recursos disponibles y reflexionar en cuanto a las repercusiones que puede generar en el estado anímico y clima organizacional cuando no se logra lo deseado o cuando el esfuerzo invertido no da sus frutos.

En este sentido, un primer criterio tiene que ver con la selección de la causa con la que se va a contribuir. Se eligieron ejes temáticos que conforman el programa de apoyo a la comunidad en alineamiento con la actividad profesional de la empresa: colaboración con acciones y proyectos que lleven adelante emprendedores y pequeñas compañías, asesoramiento profesional sin costo a ONL y apoyo a programas relacionados con situaciones de pobreza. Otro criterio de selección es trabajar en proyectos con ONL que ya estén “probados” (Yapor y Sabath, 2012), es decir, en donde se cuente con un cierto grado de certeza en cuanto a objetivos, procedimientos y resultados esperables (como es el caso del tipo de voluntariado en donde esas organizaciones son las que diseñan los proyectos). Esto apunta a sostener el apoyo a la causa en el largo plazo. Asimismo, también es pertinente evaluar la adecuación entre los objetivos que propone la ONL con el interés de los voluntarios para que esa colaboración se sostenga en tiempo.

La iniciativa y la convocatoria a participar en las actividades de voluntariado

Cualquier miembro de Carle & Andrioli puede tomar la iniciativa para proponer un proyecto o causa social con la cual colaborar. Esta iniciativa es evaluada por el Comité de RSE y elevada a la Dirección para su aprobación. En los *desayunos de trabajo* bimestrales (en donde se reúnen todos los miembros de la empresa para compartir novedades o comentar las tareas realizadas por cada área) se pregunta al personal si tienen propuestas para presentar. Estas instancias también se dan en espacios informales como los almuerzos.

El comité de RSE es el encargado de centralizar la comunicación de las propuestas disponibles para que los voluntarios colaboren. Lo hace por correo electrónico y también mediante la instalación de lo que el personal llama la “info pantalla”, que es un televisor ubicado en el comedor, en el cual día por medio se transmite información sobre la empresa en general y sobre las actividades de VC.

Un factor clave en la comunicación de las propuestas de VC a los integrantes de la empresa es la adecuación de la información al perfil de cada uno de los grupos que la conforman. Esto permite entender mejor lo que implica la actividad y contar con una evaluación más precisa sobre si existe disposición a asumir el compromiso que cada propuesta requiere de los voluntarios (Yapor y Sabath, 2012).

La empresa cuenta con una política activa destinada a motivar a los integrantes a involucrarse en actividades de voluntariado, tal como se manifiesta expresamente en sus memorias sociales (Carle & Andrioli 2013), (Carle & Andrioli 2014). Pero la participación en este tipo de actividades es libre, como también lo afirmó el Cr. Andrioli: *“No es obligatorio... Acá no se penaliza al que no participa (que no son muchos). Todos participan de alguna forma: algunos yendo a construir casas, otros dando clases, casi un 100% participa”*. Este factor es clave a la hora de lograr el éxito en la convocatoria de los miembros de la empresa y de obtener una actuación entusiasta y responsable con respecto a la causa apoyada.

La organización de las actividades

El rol del director de la empresa ha ido variando a lo largo de estos diez años desde que se comenzó a practicar el VC. Al principio fue animador, luego actuó como mentor y finalmente llegó a ser facilitador (Yapor y Sabath, 2012). En una entrevista realizada para una investigación anterior, Darío Andrioli afirmó que a partir de la creación del Comité de RSE se potenciaron las actividades realizadas y la forma de llevarlas a cabo.

“Al principio empecé yo y dijimos: “esto no”, o sea, precisa a la Dirección pero no puede ser bajado sólo [desde] la Dirección. Hoy por hoy las cosas que hacemos son mucho mejores que las que hacíamos en un principio porque armamos un Comité (...) con lo cual estamos super representados (...) porque vimos que había que ser representativo en la gestión toda (...)” (Yapor y Sabath, 2012).

En esa entrevista, el director de C&A destacaba también la importancia de la toma de decisiones de forma representativa. Cinco años después ya se ha iniciado un camino que apunta no solo a incorporar a otros miembros en los procesos respecto al VC y la RSE, sino a lograr su autonomía:

“Queremos profundizar que sea [el VC] lo más participativo posible. Ahí identificamos y generamos nuevos líderes (...) que los dueños del proceso sean ellos, que se apropien y hagan propuestas, como están haciendo”

La organización de actividades de VC puede estar a cargo del Comité de RSE o realizarse junto a otras comisiones y/o miembros de la empresa. Se intenta que su organización sea llevada adelante por diferentes personas y que no siempre caiga en la órbita del Comité de RSE.

Los voluntarios: motivación y opiniones

La encuesta aplicada para la investigación anterior reveló que el 89% de los voluntarios de Carle & Andrioli participa en las actividades promovidas por ella porque le satisface hacer voluntariado con sus compañeros de trabajo y en igual medida, porque le gustaron las actividades. Otros factores, como no disponer de otro lugar para practicarlo o de tiempo, tuvieron porcentajes no significativos (Sabath y Yapor, 2013), lo que podría estar reflejando el compromiso del personal con la empresa.

Las motivaciones que estimulan a los miembros de C&A a participar del voluntariado parecen estar asociadas, con un mayor nivel de satisfacción, a aquellas vinculadas con las relaciones sociales: entablar vínculos con otras personas y fortalecer y mejorar las relaciones con los compañeros de trabajo, con un 72% y 78% respectivamente. Asimismo, las motivaciones relacionadas con el altruismo también fueron calificadas con un alto grado de acuerdo: un 78% afirmó que “las tareas realizadas me permiten hacer algo por la causa en la que creo” y para un 61% “tomar conciencia de mis valores” (Sabath y Yapor, 2013). Esta perspectiva también se ve reflejada en los relatos de los voluntarios que participaron en la entrevista grupal. Con respecto a las motivaciones relacionadas con el altruismo, uno de ellos afirmó: *“Me llena como persona el saber que puedo hacer algo, por más pequeño que sea, para ayudar a la calidad de vida de otra persona”*.

Algunos de estos voluntarios mencionaron que sus primeras participaciones en actividades de voluntariado fueron por curiosidad, para vivir la experiencia, pero luego la motivación pasó a ser de carácter altruista y de socialización. La memoria social constituye otra fuente en donde se transcriben testimonios que evidencian las motivaciones que promueven el voluntariado en el personal:

“Realmente la posibilidad de colaborar a través del estudio con la gente de Techo fue una muy linda experiencia desde todo punto de vista. Desde el lado más social o humanitario, la oportunidad de ayudar a familias cuya situación de vida es muy complicada y ver la alegría que les genera esta ayuda, es altamente gratificante. Además, el hecho de hacerlo con compañeros de trabajo, contribuye a la unión grupal e intensifica la experiencia. No tengo duda alguna de que voy a volver a participar en esta actividad ya que considero que es un gran iniciativa” (Contador Fernando Melo) (Carle & Andrioli, 2014).

Según los voluntarios el VC parece ya estar en la cultura de Carle & Andrioli, siendo esta situación uno de los factores institucionales (y por ende, extrínsecos a los voluntarios) que motiva la participación en actividades de voluntariado:

“Nunca lo había considerado [realizar voluntariado]. Cuando entré al estudio y me lo propusieron enseguida dije que sí y creo que es algo que voy a seguir haciendo. Es lo que te contagia el Estudio mismo, la organización, es el ambiente que te lleva y te arrastra... No es que lo hacés de mala gana porque en ningún momento estás obligado, pero te contagia, realmente te contagia y eso está muy bueno” (voluntario que participó en la entrevista grupal).

Esta percepción es compartida por el director, quien además menciona que no importa si las prácticas de voluntariado se realizan en horario de trabajo o los fines de semana, porque de todas formas el personal participa.

Las motivaciones de desarrollo profesional y personal fueron mencionadas por un 67% (total acuerdo) de los voluntarios consultados en la encuesta ya referida (Sabath y Yapor, 2013). Pero, según declaraciones de los voluntarios en la entrevista grupal, estas motivaciones emergen recién después de haber practicado el voluntariado, como consecuencia del autoanálisis que ellos hacen sobre los impactos positivos que les generan esas actividades. En principio, estos factores no son el disparador interior para involucrarse en estas prácticas: *“Aporta, pero no es algo por lo que lo hacemos conscientemente”* (afirmación de uno de los voluntarios entrevistados).



BENEFICIOS PARA LAS PARTES INVOLUCRADAS: EMPRESA, VOLUNTARIOS Y ORGANIZACIONES BENEFICIARIAS

Beneficios para la empresa

El participar en actividades de voluntariado en un contexto diferente al de la empresa permite generar un contacto más cercano entre sus miembros, ya que en ellas se unen para trabajar en equipo y tienen la posibilidad de enfrentarse a otros desafíos. La integración del grupo humano, el sentimiento de pertenencia y la mejora del clima laboral son los principales beneficios para la empresa mencionados por los voluntarios:

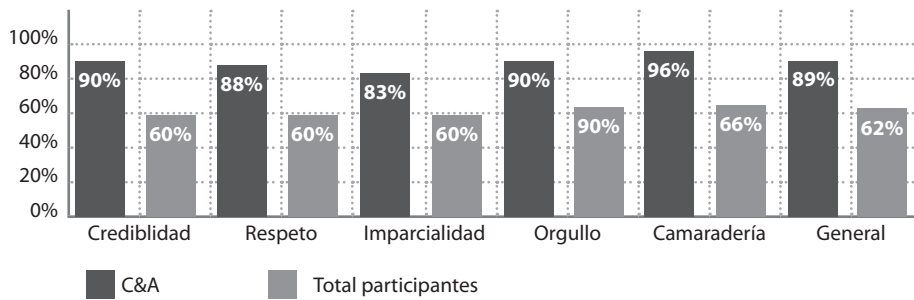
“Da integración absoluta, se fortalece el trabajo en equipo, se consolida el grupo”

“Lo principal es el clima organizacional, todo eso [VC] hace que el clima organizacional mejore”.

Los empleados de C&A manifiestan un elevado grado de satisfacción con la empresa, tal como lo revela la encuesta de Great Place to Work (GPW). Los trabajadores de las empresas que participan en GPW las evalúan sobre la base de 57 indicadores particulares y uno general (*“Teniendo en cuenta todo, yo diría que este es un excelente lugar para trabajar”*). Los indicadores particulares corresponden a cinco dimensiones (credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo –de pertenecer– y camaradería) y se evalúan sobre la base de valores que van del uno (más bajo) al cinco (más alto). En la gráfica siguiente se representa el porcentaje de empleados que calificaron con promedios de 4 y 5 en cada una de esas dimensiones y en el indicador general a C&A y al conjunto de empresas que participaron en GPW en dicho año.

Allí es posible observar que en las cinco dimensiones el porcentaje de empleados que califican a C&A con las puntuaciones más altas (4 o 5) va del 83% (imparcialidad) al 96% (camaradería), lo que evidencia un elevado nivel de satisfacción con el trabajo en la empresa. Pero también, en la gráfica se observa que, tanto en esas cinco dimensiones como en el indicador general, los empleados de C&A califican a esta empresa muy por encima del promedio asignado al conjunto de empresas participantes.

GPW: porcentaje de respuestas con calificación 4 o 5



Fuente: elaboración propia en base a datos aportados por C&A

Como consecuencia de la mejora del clima laboral y de la creación de sentido de pertenencia e identificación se genera un mayor compromiso en los integrantes con la empresa, lo que influye en la retención de talentos, como fue mencionado por el director y los voluntarios entrevistados. La empresa se ve beneficiada al desarrollar competencias en el personal, como puede ser el caso de las habilidades docentes y el liderazgo, entre otras.

No solo se puede retener talentos sino también captarlos porque, según afirmaron los voluntarios, al comentarles a otros compañeros de carrera o amigos sobre las actividades realizadas en el Estudio, obtienen como respuesta que a esas personas les gustaría trabajar allí para poder participar del VC. Esto, a su vez, incide en la mejora de la imagen de la empresa a nivel de los clientes, los proveedores, los potenciales trabajadores y las instituciones en las que participa, entre otros.

Beneficios para los voluntarios

Los voluntarios entrevistados mencionaron que estas prácticas les permiten estar en contacto con realidades diferentes (por ejemplo con las actividades en Techo) y desarrollar su sentido de solidaridad:

“A mí me llena como persona. Permite una apertura mental y crecimiento personal que lográs realizando estas actividades al saber que estás ayudando a chiquilines que no tienen las mismas posibilidades de estudio o de insertarse en el mercado laboral como nosotros” (voluntario entrevistado).

También los voluntarios destacaron que el voluntariado les permite construir una mejor relación con sus compañeros y desarrollar habilidades. Estas prácticas son visualizadas por algunos voluntarios como un diferencial con respecto a otras empresas en donde han trabajado o en donde otros colegas suyos lo hacen. De esta forma se provee a la organización de empleados bien entrenados y motivados, uno de los objetivos de la gestión de personas, así como permitir su autorrealización y satisfacción.

Beneficios para las ONL

En cuanto a los beneficios que obtienen las ONL, destacan: a) acceso a voluntarios calificados para desarrollar tareas que requieren habilidades técnicas que no son fáciles de obtener en for-

ma gratuita; 2) recibir servicios contables de calidad y sin costo y 3) acceso al capital relacional de la C&A, en particular sus clientes.

Por lo anteriormente expuesto, el VC en Carle & Andrioli puede ser visto como un “puente” entre la empresa, los voluntarios y las ONL basado en la premisa de ganar-ganar, en donde todas las partes dan y reciben algo a cambio.



BUENAS PRÁCTICAS IDENTIFICADAS

En esta última sección se presentan las buenas prácticas identificadas en este caso, las que a nuestro juicio pueden ser de utilidad para los distintos actores institucionales interesados en practicar y/o promover el VC.

Primero. *El liderazgo ejercido por el Director de la empresa*

La filosofía de la RSE propone un nuevo paradigma sobre la relación entre la empresa y sus stakeholders y por lo tanto, su incorporación “a fondo” supone un cambio cultural en la organización. Una de las opiniones unánimes recogidas en las entrevistas (tanto en el discurso como en las emociones de los entrevistados) señala que en C&A el comportamiento socialmente responsable se ha convertido en algo normal y cotidiano, lo que permite concluir que esta empresa ha logrado desarrollar una cultura de RSE.

Ahora bien, este tipo de cambios requiere un liderazgo muy fuerte, convencido y compenetrado con la idea a impulsar. El análisis de este caso muestra que el liderazgo del Cr. Andrioli ha sido un factor de primerísima importancia en la construcción de esa cultura de RSE en general y de la exitosa aplicación del VC en particular. Empleando una clasificación conocida, se entiende acertado afirmar que Darío Andrioli ejerce lo que se denomina liderazgo “transformacional”. Existen investigaciones que muestran que este tipo de liderazgo es el más efectivo para implantar la RSE (Waldman et al., 2006). En base a la información recabada en el marco de esta investigación, es posible afirmar que ese liderazgo se manifiesta a través de: a) un fuerte compromiso personal para impulsar los cambios internos y para crear las condiciones para que dichos cambios tengan lugar y b) la apertura de espacios de participación dentro de la empresa al resto de sus integrantes, de modo que ellos mismos asumieran protagonismos y liderazgos.

Segundo. *Los valores personales del Director*

Los estilos de liderazgo y los comportamientos de los empresarios están directamente relacionados con sus valores personales. En este caso estamos frente a un empresario cuyos valores personales comulgan estrechamente con la filosofía de la RSE. Estos valores están en la base del predominio de las motivaciones de solidaridad por sobre las motivaciones instrumentales en su decisión de incorporar el VC. También, son esos valores los que generan un ambiente de solidaridad que impulsa a los integrantes de la empresa a involucrarse y participar en actividades voluntarias.

Tercero. *El empoderamiento de los empleados.*

Las PyMEs tienen la ventaja del tamaño para involucrar a la mayor parte de sus miembros en las prácticas voluntariado. Carle & Andrioli ha aprovechado al máximo esta ventaja. El papel

protagónico asignado al comité de RSE y a todos los integrantes de la empresa, en materia de toma de decisiones sobre acciones hacia la comunidad y voluntariado, ilustra el modelo de gestión que impera en esta empresa. Este enfoque ha sido clave para la internalización de la RSE en la plantilla y para lograr su nivel de compromiso con la empresa, sus valores y su conducta ante clientes y otros actores. En particular, esto ha sido clave para el funcionamiento exitoso del voluntariado corporativo

Cuarto. *Involucramiento paulatino*

La apuesta de Darío Andrioli a conquistar de a poco la mente y el corazón del personal de su empresa, la creación de espacios para la iniciativa y el empoderamiento otorgado cuando llegó el momento oportuno, explican una parte importante del éxito alcanzado en materia de participación en las actividades de voluntariado. Fue todo esto el mecanismo de convencimiento más eficaz que utilizó el Director para involucrar a todos sus empleados y convencerlos del valor del voluntariado y para obtener de ellos una participación entusiasta y comprometida.

Quinto. *Foco del voluntariado en causas sociales y acciones relacionadas con las competencias centrales de la empresa.*

Esta es una de las “buenas prácticas” que aporta este caso a la buena gestión del VC. Tal como ya se mencionó, C&A puso foco en tres causas sociales: mejora de la calidad de vida de personas en situación de pobreza, trabajo e inserción juvenil y fomento del emprendedurismo. La segunda y la tercera se relacionan directamente con el core-business de la empresa. Y, a excepción de las jornadas de construcción en Techo y de las actividades ad-hoc ya relatadas, el resto de las acciones de voluntariado se basan en el uso de las competencias de la empresa y de su personal: asesoramiento contable, capacitación, mentoría, etc.

Esta forma de aplicar el VC presenta algunas ventajas muy claras: 1) no requiere un esfuerzo adicional por desarrollar en los voluntarios competencias que no son relevantes para la empresa; 2) mediante las actividades de voluntariado los voluntarios practican y refuerzan esas competencias, lo que revierte en una mejor calificación del personal; 3) las actividades resultan más sencillas y atractivas para los voluntarios; 4) no implica costos adicionales ni requiere crear estructuras organizativas específicas para gestionar el VC y 5) las ONL acceden gratuitamente a servicios empresariales y a voluntarios calificados en tareas técnicas para las cuales es difícil conseguir voluntarios fuera de las empresas.

Sexto. *Sinergia entre voluntariado y RSE*

El VC funciona mucho mejor cuando es concebido y ejecutado como parte de las políticas de RSE hacia los integrantes de la empresa y no como un mero recurso al servicio de acciones dirigidas a la comunidad. Pero también, ese enfoque del VC, sumado a un adecuado diseño e implementación, es una de las herramientas más eficaces para el involucramiento del personal en todo proceso de incorporación de la RSE. Dado que este proceso implica un cambio cultural que siempre es difícil de llevar adelante, el voluntariado ayuda a vivenciar los valores, desarrolla conciencia, estimula la participación y moviliza sentimientos. Todo esto es imprescindible en el cambio cultural hacia la RSE.

Séptimo. *Adecuada gestión de la comunicación interna.*

A nivel interno ya se observó la preocupación de la empresa por comunicar en forma permanente todo lo relacionado con la RSE en general y con el VC en particular. Para ello, en C&A se emplean de modo simple los canales habituales de comunicación, tanto los formales como los informales. Además, importa destacar que en C&A se promueve la comunicación horizontal entre sus integrantes y se utiliza la Memoria Social y el Código de Conducta como herramientas de comunicación interna.

Octavo. *Una forma de voluntariado consistente con el desarrollo de alianzas estratégicas con ONL*

El tipo de causas y de actividades seleccionadas por C&A están fuertemente asociadas a sus competencias centrales y a su negocio, ponen en juego recursos estratégicos de la empresa, son importantes para su misión, son relativamente altas en materia de interacción con la ONL y tienen para ambas partes un importante valor estratégico. Estas son las características que identifican al nivel más alto que puede adoptar el trabajo colaborativo entre empresas y ONL, al que Austin (2003) llamó *integrativo*; es decir, el que corresponde a la construcción de verdaderas alianzas estratégicas entre ambos actores. La literatura coincide en sostener que son estas alianzas la forma más eficiente para llevar adelante ese trabajo colaborativo. En C&A claramente este es el tipo de relación que la empresa ha construido con Techo y con Fundación Forge. ■

BIBLIOGRAFÍA

- **Acción Empresarial (2004).** *Voluntariado Corporativo. Guía práctica para empresas.* Santiago de Chile. Obtenido el 04/05/2015 de: http://www.sumarse.org.pa/site/wp*content/uploads/2012/03/GuiadeVoluntariadoCorporativo.pdf
- **Austin, James E. (2003).** *El desafío de la colaboración: cómo las organizaciones sin fines de lucro y las empresas comerciales alcanzan el éxito mediante alianzas estratégicas,* Buenos Aires: Granica.
- **Austin, J., Herrero G., Reficco, E. (2004)** *La nueva ruta: alianzas sociales estratégicas.* Harvard Business Review, Edición Latinoamericana, Vol. 82. N° 12, p.31-40.
- **Carle y Andrioli (2009).** *Memoria Social.* Julio 2008 – Junio 2009. Montevideo: Autor.
- **Carle y Andrioli (2010).** *Memoria Social.* Julio 2009 – Junio 2010. Montevideo: Autor.
- **Carle & Andrioli (2013).** *Memoria Social Julio 2012-Julio 2013.* Montevideo: Autor.
- **Carle & Andrioli (2014).** *Memoria Social 2014.* Montevideo: Autor.
- **Costa de Azevedo, D. (2007).** *Voluntariado Corporativo -Motivações para o trabalho voluntário.* Unisinos. XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. 09-11 de outubro de 2007. Foz do Iguaçu. Obtenido el 02/06/2015 de: <http://producaoonline.org.br/rpo/article/view/55/55>
- **Dávila de León, M. (2010).** *Motivaciones personales en Voluntariado Corporativo.* Revista de Responsabilidad Social de la Empresa. ISSN 1888-9638, N° 3, pp. 103-120.
- **DERES (2003)** *Manual de Primeros Pasos.* Montevideo.
- **Dolnicar, S. y Randle, M. (2004).** *What Moves Which Volunteers to Donate Their Time? An*

- Investigation of Psychographic Heterogeneity Among Volunteers in Australia.** En ANZMAC 2004 (CD) *Conference Proceedings of the Australian and New Zealand Marketing Academy*, Wellington, New Zealand, 29 November-1 December 2004.
- **Do Paço, A., Agostinho, D. & Nave, A. (2013).** Corporate versus non-profit volunteering—do the volunteers’ motivations significantly differ? *International Review on Public and Nonprofit Marketing* 10 (3):221–233
 - **Endeavor (2013).** *Más emprendedoras*. Obtenido el 18/07/15 de: <http://www.endeavor.org.uy/eventos-y-programas/actividades/mas-emprendedoras.html>
 - **Ferreira, M., Proença, T. y Proença, J. (2008).** *As motivações no trabalho voluntário*”, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, vol.7, nº3, Jul/Set, p. 43-53.
 - **Fundación COMPROMISO (2008).** *Manual de Voluntariado Corporativo*. Buenos Aires: Autor.
 - **Licandro, O. (2013).** El Voluntariado Corporativo en Uruguay: avances y desafíos. En: *Cuadernos de RSO*, vol. 1: 30-42.
 - **Mesa Nacional de Diálogo sobre Voluntariado y Compromiso Social e ICD, (2011).** *Voluntariado(s). Manual de Gestión y formación. Una mirada desde Uruguay*. Montevideo: MIDES, UNV y UNICEF.
 - **Observatorio de Voluntariado Corporativo (2009).** *Informe. Voluntariado Corporativo en España*. España: Autor.
 - **Pereira, J. Bettoni, A. y Licandro, O. (coordinadores)** *Presente y futuro del voluntariado en Uruguay*. Montevideo: Universidad Católica del Uruguay y Perera A., L. & Zicari, A. (2009). **El Cuarto Estado Contable. Hacia una mayor transparencia corporativa**, *Harvard Business Review Latin American Edition*, Nov 2009.
 - **Sanz, B., Cordobés, M. y Calvet, A. (2012).** *El voluntariado corporativo en España. Modelos y perspectivas de impacto social*. España: Instituto de Innovación Social. Universidad Ramón Llull.
 - **Sabath, J. y Yapor, S. (2013).** “Voluntariado Corporativo: efectividad en el logro de buenas prácticas. El punto de vista de los voluntarios”, en: Gorrochategui, N., Martins de Oliveira, V. y Licandro, O. (compiladores). *Responsabilidad Social de las Organizaciones. Investigaciones, casos y reflexiones*. Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.
 - **Vaidyanathan, B. (2008).** *Corporate Giving: A literature review*. Center for the Study of Religion and Society. University of Notre Dame. Obtenido el 31/01/2015 de: https://generosityresearch.nd.edu/assets/17636/corporate_giving_final.pdf
 - **Voluntare (2013).** *Guía de Voluntariado Corporativo*. Autor. Obtenido el 02/7/2015 de: http://www.corresponsables.com/webfm_send/216
 - **Yapor, S. y Sabath, J. (2012).** “Carle & Andrioli: El papel del liderazgo en la implementación de buenas prácticas de voluntariado” en: Pereira, J. Bettoni, A. y Licandro, O. (coordinadores) *Presente y futuro del voluntariado en Uruguay*. Montevideo: Universidad Católica del Uruguay y Mesa Nacional de Diálogo sobre Voluntariado y Compromiso Social.
 - **Waldman, D., Siegel, D., Javidan, M. (2006).** Components of CEO Transformational Leadership and Corporate Social Responsibility. *Journal of Management Studies* 43:8. December (1703-1725).