

El Voluntariado Corporativo como herramienta de gestión de la cultura organizacional de RSE.

El caso de Pronto!

RESUMEN

En este artículo se describe y analiza la experiencia de diseño e implementación de Voluntariado Corporativo (VC) en la empresa financiera uruguaya Pronto!. Ésta concibe al VC en el marco de su filosofía de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) y como parte de su cultura organizacional, tomando en cuenta los valores centrales que fomenta como criterios que guían esas actividades, la selección de los voluntarios y de las organizaciones sociales con las cuales contribuye la compañía. Se realiza una breve presentación de la empresa, su cultura organizacional y el lugar que ocupa la RSE, para luego centrar el artículo en el VC y cómo se lo define. Se describe cómo se gestiona el VC, las actividades que se realizan, los criterios para seleccionar a las organizaciones sociales con las que colabora y el reconocimiento que implica para el trabajador el hecho de ser voluntario. Finalmente, se presentan los diferentes beneficios que aporta el VC para la empresa, los voluntarios y las organizaciones sociales, así como también aquellos factores que facilitan su implementación y desafíos.

Palabras clave: Voluntariado Corporativo, Responsabilidad Social Empresaria, Cultura Organizacional, Alianzas Estratégicas.

DATOS DEL AUTOR:

Stefanía Yapor

Título académico: Licenciada en Sociología. Especialista en Cambio Organizacional

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

Cargo: Investigador asociado

CONTACTO: stefania.yapor@correo.ucu.edu.uy

Recibido: 10/06/2016

Aceptado: 29/06/2016

ABSTRACT

This article describes and analyzes the experience of a Uruguayan financial company called Pronto! related to the design and implementation of Corporate Volunteering (CV). In it, CV is conceived as part of its philosophy of Corporate Social Responsibility (CSR) and its organizational culture, taking into account the core values that it promotes as criteria that guide CV practices, the selection of volunteers and social organizations with which the company contributes. A brief presentation of the company, its organizational culture and the place of CSR, is

performed. The article focuses in CV, it describes how it is defined, managed, what activities are performed, the criteria for selecting the civil society organizations with which it collaborates and the recognition that implies for the worker being a volunteer. Finally, the different benefits that CV bring for the company, volunteers and social organizations, are presented, as well as those factors that facilitate its implementation and challenges.

Key words: Corporate Volunteering, Corporate Social Responsibility, Organizational Culture, Strategic Alliances.

»» INTRODUCCIÓN

El VC es una modalidad específica del voluntariado en donde el ámbito empresarial es el principal protagonista. Una empresa ya no puede centrarse, únicamente, en la consecución del beneficio económico, sino que es necesario desarrollar un comportamiento responsable, si quiere ser sostenible en el tiempo. Es un tema que en Uruguay se ha instalado en la última década en la agenda de las empresas y de las organizaciones sociales.

Las prácticas de VC aportan beneficios para todos los stakeholders involucrados: la empresa, los voluntarios y la comunidad. Las compañías pueden mejorar su clima organizacional, fomentar el desarrollo de competencias en sus trabajadores, fortalecer su vínculo con la comunidad y mejorar su imagen corporativa. Los voluntarios pueden tener contacto con otras realidades, mejorar habilidades de trabajo en equipo, contribuir a su deseo de ayudar a otros. La comunidad se ve beneficiada al incrementarse las actividades de voluntariado y al formarse alianzas con empresas para obtener diferentes recursos, entre otros aportes.

Si bien no existe una mejor forma de hacer VC, en la bibliografía se mencionan ciertos factores como imprescindibles para su buen funcionamiento: debe ser coherente con la cultura corporativa, debe contar con el compromiso de la Dirección y con un clima organizacional que fomente la participación de los trabajadores (Voluntare, 2013; Sanz et al., 2012). En este sentido, en este artículo se analiza la experiencia de VC en la empresa Pronto! que lo diseña e implementa integrado a su RSE como una visión estratégica de negocio, para mantener el compromiso social de la empresa y como reflejo de su cultura organizacional.

Ese reflejo de la RSE y VC con la cultura organizacional se visualiza, entre otros aspectos, en el hecho de querer aportar valor a todas las personas con las que la empresa interactúa, desde sus empleados hasta la comunidad y por el alineamiento con uno de los que constituye sus valores centrales: el afán continuo de superación, como se apreciará a lo largo del artículo.

Según el experto estadounidense en VC Ken Allen, una empresa debe desarrollar su propio programa de VC según su entorno social, el perfil de sus empleados, su estructura y el negocio al que se dedica, con independencia de las modas y modelos y sin obviar las diferencias culturales. A esto es lo que el autor denomina "práctica inspiradora" (Allen, 2012). Este estudio pretende mostrar las prácticas inspiradoras de una empresa uruguaya en materia de ideas de gestión de VC, que sirvan para quienes decidan implementarlo o mejorarlo.



LA EMPRESA

Pronto! se define a sí misma como una empresa tecnológica enfocada al negocio financiero. Fundada en 1997 con dos colaboradores con el nombre de “Pronto Crédito” en Colonia del Sacramento, en 2003 llegó a Montevideo. Hoy en día dispone de una amplia red de distribución conformada por 36 sucursales, 560 puntos de venta presentes en los 19 departamentos del país, un call center de atención al cliente y uno de cobranza. Cuenta con más de 650 integrantes con un promedio de edad de 29 años (Pronto!, 2016).

A través de la aplicación y desarrollo de tecnología avanzada para procesar grandes volúmenes de información se propone “promover la inclusión social al actuar como puerta de acceso al crédito para un segmento de la población con dificultades para ingresar al sistema financiero” (Pronto!, 2016:12). Mediante productos como préstamos personales, préstamos amortizables, líneas de crédito, órdenes de compra (que permite a los clientes financiar la adquisición de un producto en los locales de socios comerciales de Pronto!), tarjetas de crédito y el plan Beneficia (que brinda servicios adicionales a clientes y colaboradores en materia de salud y seguridad a través de diferentes planes) esta empresa brinda servicios a una cartera de más de 250.000 clientes activos.

La dirección de esta empresa está a cargo de una Gerencia General y de un conjunto de gerencias que reportan directamente a ella: Capital Humano & Comunicación, Cumplimiento & Gobierno Corporativo, Administrativo-Financiero, IT, Riesgo & Recupero, Ventas y Estrategia e Innovación. Dentro de la gerencia de Capital Humano & Comunicación se encuentra el área de “Comunicación & RSE”, que lidera el programa de Responsabilidad Social Empresarial. Éste, según palabras de su gerente, “refleja la cultura organizacional de Pronto!, generando espacios que promueven el desarrollo de la educación financiera”.

Desde 2011 la empresa es miembro del grupo Scotiabank, una de las instituciones financieras líderes a nivel mundial. Esto representó para Pronto! un reconocimiento a su labor y una oportunidad de crecimiento al incorporar sus mejores prácticas de gestión y compartir pautas culturales. Al igual que Pronto!, el grupo Scotiabank promueve el compromiso hacia la RSE (Pronto!, s/f).



METODOLOGÍA

La elaboración de este artículo se basó en información obtenida de: 1) una encuesta sobre distintos aspectos de la gestión del VC aplicada a la empresa; 2) entrevistas realizadas a la Gerente de Comunicación & RSE y a la Gerente de Capital Humano & Comunicación; 3) se participó en calidad de observador en una reunión del Comité de RSE con el Gerente General y 4) diversos documentos de la empresa, entre los que destacan sus memorias de RSE de 2013, 2014 y 2015, su Manual de Cultura, boletines de RSE y el estatuto del Comité de RSE.



RSE Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE PRONTO!

Pronto! entiende la Responsabilidad Social Empresaria como la

“contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas (...). Es una visión de negocio en la que voluntariamente nos comprometemos a contribuir al desarrollo sustentable por medio de nuestras acciones y el uso de nuestros recursos” (Pronto!, 2016:43).

Desde la Gerencia General se transmite el mensaje de que la RSE es un tema central en la compañía y que se implementa con la misma intención e intensidad que las otras áreas del negocio.

“Mantener el compromiso social” constituye uno de sus “drivers estratégicos” para desarrollar su estrategia y cumplir con su misión (ser reconocida como la mejor empresa financiera del país) al igual que mantener la rentabilidad en el largo plazo, alcanzar una productividad superior, mejorar la experiencia del cliente y producir activos de alta calidad y volumen (Pronto!, 2016).

Desde 2009 trabaja junto a DERES (organización que promueve la RSE en Uruguay), de la que ha recibido orientación. Esto fue un factor importante para contemplar la temática de la RSE en el negocio de Pronto!, inquietud que ya estaba presente desde los inicios de la empresa al trabajar en la inclusión financiera, según palabras de la Gerente de Comunicación & RSE. Desde 2013 integra la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas (ACDE) por identificarse con el compromiso ético en el desarrollo de los negocios que promueve esta organización.

Para mantener y desarrollar el compromiso social, Pronto! lo hace a través de *Sumá Bienestar*, programa basado en la filosofía de la RSE, que fue formalizado en 2010. El departamento de Comunicación & RSE es el encargado de definir, comunicar e implementar sus actividades. Desde *Sumá Bienestar* se generan acciones orientadas a la educación financiera (se promueve la filosofía de consumo responsable), se brinda apoyo a la comunidad (se colabora con distintos actores sociales que tienen un rol importante en la comunidad), se promueve la calidad de vida (se apuesta al desarrollo de los colaboradores, fomentando un excelente clima laboral y el cuidando de su salud), se trabaja en el cuidado ambiental (del agua, energía, infraestructura y papel) y se realiza un acercamiento a la cultura, como por ejemplo el patrocinio del Ballet Nacional del Sodre como forma de apoyar y promover la generación de espectáculos nacionales de primer nivel.

“Veo a *Sumá Bienestar* como un ejemplo del camino que como empresa hemos recorrido, en tanto crear, formalizar, promover y vivenciar un programa que es reflejo de nuestra cultura organizacional” (declaración de la Gerente de Capital Humano & Comunicación en Pronto!, 2016:10). La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Para Chiavenato (2007:85) es “el conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización”. Este autor establece que la cultura organizacional refleja la mentalidad que predomina en una organización; en esta empresa la RSE está inmersa en ella, promovida al resto del personal desde el nivel estratégico.

Para Pronto! la RSE constituye una forma de vivenciar su misión y valores fundamentales, es un “mecanismo para alinear a la cultura”, según la Gerente de Capital Humano & Comunicación. Los valores centrales que constituyen los pilares de esta cultura organizacional son la integridad y el afán de superación (Pronto!, 2015):

“El afán de superación y la continua búsqueda por ser mejores en lo que hacemos constituyen el motor que nos impulsa a avanzar y a seguir innovando” (...) La excelencia a la que aspiramos no es una “línea de llegada”, un estado que se alcanza de una vez y para siempre: la seguimos construyendo todos los días, con cada acción que planificamos y ejecutamos (Pronto!, s/f: 6 y 7).

Pronto! ha plasmado esos valores en su “Manual de Cultura”, documento trabajado con los líderes de la empresa y compartido con sus equipos, donde define la forma en cómo se interactúa entre los colaboradores y se alcanzan los objetivos.

Se fomenta una cultura proactiva, orientada a resultados y con equipos de alto rendimiento. En este sentido, la empresa establece como competencias cardinales (que traducen en comportamiento los valores de Pronto!): la integridad (actuar en consonancia con lo que cada uno dice, piensa y considera importante), el compromiso (sentir como propios los objetivos de la empresa), la orientación a resultados (encaminar las acciones al logro de lo esperado) y la orientación al cliente (deseo de ayudar o servir a los clientes internos y externos, de comprender y satisfacer sus necesidades). Asimismo, define como “motores de la actividad diaria” a los verbos “hacer”, “ganar” y “reconocer”. “El reconocimiento nos llega a partir de lo que ganamos, que es una consecuencia de lo que hacemos” (Pronto!, 2015:36).

La empresa cuenta con un Comité de RSE que difunde sus objetivos, valores y alienta la participación de los colaboradores en actividades de RSE. Integrantes de todas las áreas pueden participar activamente como miembros del Comité. Formar parte de él es, según las entrevistadas, un reconocimiento y también un compromiso. Asimismo, Pronto! considera que cada voluntario es un “embajador” de la empresa ya que se espera que represente sus valores y compromiso. “Se entiende que el voluntariado es una forma de gestionar la cultura de Pronto! (...) Todos los gerentes tienen un indicador relacionado con RSE, por lo que se va integrando a la gestión cotidiana. Es todo un proceso”, según la Gerente de Comunicación & RSE. A continuación se analizarán los factores del VC que reflejan esa cultura organizacional y se describe en qué prácticas concretas se tangibiliza.



EL CONCEPTO DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO EN PRONTO

El Voluntariado Corporativo puede definirse como “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). Se lo puede entender 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, 2008:5).

Para Pronto! el VC es una “herramienta de gestión”. También se establece que los principales stakeholders hacia los que está orientado son la comunidad y los colaboradores, tal como se puede apreciar en la siguiente frase de su Gerente de Comunicación & RSE:

“Voluntariado es parte del programa de Responsabilidad Social, es una de las formas que tenemos de implementar el programa y tangibilizarlo, ayudar a las ONGs a través del compromiso de nuestro equipo (...). Es una herramienta de trabajo, una herramienta de gestión, a través de la cual la empresa hace participar a sus colaboradores en acciones que son beneficiosas para la comunidad, para la compañía y para el propio colaborador porque puede desarrollar o profundizar habilidades que tiene, conocer compañeros e integrarse y aportar valor a causas nobles”.

Esa forma de concebir el VC permite enmarcarlo dentro del enfoque de la Responsabilidad Social de la empresa (Licandro, 2016) que integra, por un lado, la perspectiva del voluntariado como herramienta del capital humano y, por otro, la perspectiva del voluntariado como soporte a las acciones sociales. Esto coincide con los stakeholders a los cuales se orientan esas actividades: comunidad y colaboradores. Ese enfoque permite superar las limitaciones que tiene cada perspectiva consideradas de forma individual: las acciones sociales no son solamente elegidas en función de los objetivos de desarrollo de capital humano, así como tampoco los voluntarios son considerados como medios para llevar a cabo las acciones sociales. Es posible visualizar el alineamiento que tiene el voluntariado con lo que constituye parte de la misión de Pronto!: “Aportamos valor como forma de lograr el bienestar de todas las personas que interactúan con la empresa” (Pronto!, 2016:15). El VC forma parte de su plan estratégico: “Un driver estratégico es mantener nuestro compromiso con la sociedad y en ese driver está el programa de voluntariado” (Gerente de Comunicación & RSE).

Los principales motivos por los cuales la empresa aplica el VC se pueden organizar en tres niveles. En primer lugar, el VC contribuye a alinear al personal con su cultura y valores, al formar parte de su RSE y porque ser voluntario constituye un premio o reconocimiento a los colaboradores seleccionados para esta labor. En un segundo nivel se mencionó que el VC influye en la percepción de la imagen que tienen los colaboradores (así como también a nivel externo) y que se pretende, a través de la realización de esas actividades, generar orgullo por Pronto! y por formar parte de ella. Finalmente, el tercer nivel de objetivos está conformado por la intención de brindar oportunidades de desarrollo a los empleados, mejorar el clima laboral a través de su integración y camaradería y poder incrementar el número de voluntarios sociales.



EL PROCESO DE INCORPORACIÓN DEL VOLUNTARIADO

Desde la formalización del programa de VC en 2010, se creó un comité de RSE con la asesoría de DERES. En los primeros años de funcionamiento el comité se reunía para decidir qué acciones en materia de RSE y de VC llevar a cabo, al estar aprendiendo sobre estos temas y no tener un foco definido sobre con cual organización social trabajar. Las actividades eran propuestas por los colaboradores.

Al consolidarse los conocimientos adquiridos a través de DERES y organizarse de forma más estratégica, se buscó trabajar junto a instituciones que intervengan en el área de educación y que atiendan a niños en situación de vulnerabilidad, por lo que se optó por organizaciones sociales reconocidas a nivel de marca como Aldeas Infantiles, Fundación DESEM – Jóvenes Em-

prendedores, Fundación Niños con Alas, UNICEF y Teletón. El VC es diseñado y gestionado por la empresa, quien decide con cuáles miembros de la comunidad se va a contribuir. Los voluntarios pueden plantear ideas en un rol más vinculado con lo operativo. Por ejemplo, pueden realizar propuestas sobre cómo llevar adelante una actividad recreativa, cómo adecuar talleres según el público objetivo luego de haber recibido ciertos lineamientos, etc.

A partir de 2013 el rol del comité fue cambiando. En la actualidad sus miembros actúan como difusores, porque replican la filosofía de la RSE en las diferentes áreas de la empresa y también contribuyen con el apoyo logístico para las actividades que se llevan a cabo. Actualmente, las propuestas de actividades de VC son formuladas en el departamento de Comunicación & RSE (en base a la estrategia de la compañía, que es definida por la Gerencia General) y compartidas con la Gerencia de Capital Humano & Comunicación. Posteriormente, para estas propuestas, se formula un plan con sus objetivos: “Es un política bien a nivel estratégico”, afirmaron las entrevistadas.

De esta forma se podría decir que el VC en Pronto! ha transitado un camino donde en sus comienzos se caracterizaba exclusivamente por acciones ad-hoc de voluntariado y en la actualidad lo hace mediante la participación en programas estructurados de voluntariado gestionados por organizaciones sociales. Según la clasificación de las formas de VC que establece Licandro (2016) las empresas adoptan acciones de voluntariado ad-hoc principalmente cuando comienzan a practicarlo, dado que sirve para canalizar las iniciativas solidarias de los empleados y se puede atender mediante ellas situaciones de emergencia, como desastres naturales. A diferencia de ello, los programas estructurados de voluntariado son una de las formas más interesantes de participación para las empresas, debido a que son las organizaciones sociales quienes desarrollan esos programas con un elevado grado de estructuración y replicabilidad. Esto permite a las empresas ahorrar tiempo y energías para organizar esas actividades, tener menor incertidumbre sobre esos procesos y resultados (al ser esas organizaciones y sus procedimientos de público conocimiento y contar con una reputación sólida y de confiabilidad) y porque permite seleccionar los programas que mejor se adecuen a sus objetivos (Licandro, 2016).

Aun en aquellos programas de VC diseñados por las organizaciones sociales en los que Pronto! participa, la empresa intenta relevar las necesidades de esos stakeholders y la posibilidad de planificar acciones en conjunto, especialmente para el caso de la implementación de talleres de educación financiera. En palabras de la Gerente de Comunicación & RSE:

“Ahora es una alianza y un compromiso, es hablado con la ONG. Nos juntamos a principio de año y vemos qué necesidades tiene para este año, cómo quieren trabajar, si quieren trabajar con talleres de educación financiera tratamos de hacerlo en conjunto”.

Esto refleja el nivel de compromiso y coordinación entre las partes y el establecimiento de acuerdos de mediano y largo plazo y no solamente la planificación de instancias puntuales de colaboración.



LA GESTIÓN DEL VC

Pronto! registra una evolución del porcentaje de empleados inscriptos en actividades de voluntariado, aumentando de un 20% en 2014 hasta un 50% de la plantilla en 2015. A continua-

ción se describirán algunos aspectos de la gestión del VC que hacen que cada vez más sea mayor la cantidad de colaboradores que desean involucrarse: 1) las principales actividades; 2) los activos que la empresa aporta como soporte o complemento de esas actividades; 3) los criterios para elegir a las organizaciones sociales donde canaliza el voluntariado de sus empleados; 4) la forma como se evalúan los impactos del VC y 5) el significado que tiene para la empresa el hecho de que un empleado se desempeñe como voluntario.



ACTIVIDADES DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO

Si se analizan las diferentes prácticas realizadas en el marco del programa de RSE *Sumá Bienestar*, se puede decir que las actividades de VC pueden encontrarse entre aquellas relacionadas con la educación financiera y el apoyo a la comunidad.

EDUCACIÓN FINANCIERA

Con las actividades de educación financiera se desea fomentar una filosofía de consumo responsable y que las personas administren de forma eficiente su economía personal y familiar (Pronto!, s/f). “Como empresa financiera entendimos que debíamos atender nuestro impacto económico y por eso nuestro foco está en la educación financiera”, afirma la Gerente de Capital Humano & Comunicación en Pronto! (2015:8). Las prácticas de apoyo a la comunidad tienen como objetivo promover el bienestar de los uruguayos, especialmente de los grupos más vulnerables y ofrecer oportunidades de valor para los colaboradores de la empresa al aportarles aprendizajes que surgen de esas instancias de interacción con otras personas.

La selección de este tipo de actividades y del público objetivo están alineadas con la actividad del negocio, tal como propone la guía de Responsabilidad Social ISO 26.000 (UNIT-ISO, 2010). En cuanto a la promoción de educación financiera, los colaboradores de Pronto! participan en las siguientes actividades de voluntariado:

Talleres de Educación Financiera y de Consumo Responsable. Con el fin de fomentar una filosofía de consumo responsable Pronto! realiza talleres y charlas orientados a niños, liceales, clientes, familiares y amigos de los colaboradores, en los que se instruye sobre finanzas personales y el uso de herramientas financieras. Para poder implementar esta actividad los colaboradores previamente se inscriben como voluntarios y son capacitados sobre la temática. En los talleres se desarrollan temas como el préstamo, tarjetas de crédito, presupuesto y ahorro, cómo operar con seguridad, consumo responsable y la construcción de un historial crediticio sano mediante el buen comportamiento de pago. Se adecuan los contenidos a la edad y conocimientos del público objetivo mediante la presentación de casos prácticos, atención de consultas de los participantes, presentación de Micros de Educación Financiera (videos breves con lenguaje sencillo en donde se explican conceptos vinculados a la administración personal y al uso de herramientas financieras) y otras dinámicas.

Se han llevado a cabo talleres con clientes en Montevideo y diversas localidades del interior del país. Por ejemplo, en Montevideo, se ha impartido un taller a padres de todas las generaciones del Colegio Obra Banneux, institución educativa en donde Pronto! brinda apoyo humano y económico a niños mediante su programa de Padrinazgo junto a la Fundación Niños con Alas. En esa oportunidad se transmitió información sobre finanzas personales, que incluyó temas

como el presupuesto, planificación familiar, créditos y clearing, entre otros. El taller además fue realizado para padres del Liceo Impulso y estudiantes del turno nocturno del Liceo Jubilar Juan Pablo II. En Aldeas Infantiles se realizaron varios talleres, como por ejemplo uno dictado por los voluntarios para funcionarios de la casa central de esta institución y otro que fue dirigido a jóvenes participantes del programa de Acogimiento Familiar y a madres para ayudarlas a elaborar un presupuesto. En estas organizaciones Pronto! desarrolla acciones de apoyo a la comunidad, como se describirá más adelante.

Tutorías en el Programa “Empresas Juveniles” de DESEM. Los voluntarios de la empresa actúan como tutores en este programa, cuyo objetivo es fomentar el emprendedurismo entre los jóvenes, mediante la creación y gestión de emprendimientos reales. En el marco de esta actividad, un grupo de colaboradores de Pronto! apadrinaron en 2105 a un grupo de estudiantes del Liceo Empalme Olmos, quienes crearon un producto y administraron la empresa que lo fabricó y comercializó. Los voluntarios de Pronto! transmitieron sus conocimientos y experiencia al enseñarles a definir la misión y la visión de una empresa, a diseñar y aplicar una investigación de mercado, a elegir una marca para el producto y a formular estrategias de comunicación y venta, entre otras cosas. En este caso, mediante el proyecto al que llamaron *Relejearte*, los adolescentes crearon y comercializaron relojes fabricados con materiales reciclados. Se colaboró con la preparación de la presentación de la empresa en la Jornada de Intercambio (instancia en donde se reúnen los jóvenes empresarios participantes del programa de todo el país) y se dictó una charla sobre desarrollo de un plan de negocios y procesos de gestión de personas. Participaron como voluntarios gerentes y miembros de sus equipos de trabajo, quienes al apadrinarlos transmitieron también lo que es la Responsabilidad Social Empresaria, incidiendo en el interés de los jóvenes en la temática. En 2016 se repitió la experiencia con el instituto CIEI ubicado en el barrio Colón, cuyos estudiantes fabrican vasos en porcelana fría, que también son utilizados como porta sacos de té.

Estas actividades educativas están alineadas con lo que es el corazón del negocio, es decir, ser una entidad financiera y están orientadas hacia lo que constituye el público objetivo de la empresa: población en situación de vulnerabilidad.

APOYO A LA COMUNIDAD

Entre estas actividades en las que los colaboradores participan como voluntarios, se destacan las siguientes:

Techo. Desde 2010, en el marco de las actividades de VC que promueve la empresa, los colaboradores de diferentes áreas participan en la construcción de viviendas de emergencia en asentamientos de Montevideo que organiza Techo. Además, en 2016 un grupo de voluntarios de Pronto! participó en actividades de intervención comunitaria en el asentamiento Simón del Pino donde, entre otros lugares, Techo viene trabajando en el fortalecimiento de la comunidad.

Programa de Padrinazgo en Fundación Niños con Alas. Pronto! participa en la financiación de la educación de niños durante su etapa escolar y los voluntarios contribuyen a su crecimiento personal al compartir con ellos actividades recreativas y de formación académica en el Colegio Obra Banneux donde asisten. Se organizan jornadas para que los padrinos y ahijados puedan conocerse y se festejan los cumpleaños de los niños. Los voluntarios brindan a sus ahijados apoyo escolar, por ejemplo realizan actividades orientadas al fortalecimiento de la com-

presión lectora y en el área de matemáticas (a partir de 2016), mediante una propuesta lúdica para repasar y aprender jugando. También los voluntarios llevan a cabo actividades recreativas y participan de la instancia de fin de cursos, donde se entrega a los niños el carnet de calificaciones, todo lo cual representa una oportunidad para conocer a sus familias. De igual forma, se invita a los ahijados a la empresa, para compartir con ellos la actividad *De Tal Palo!*, dirigida a los hijos de los colaboradores para que conozcan el lugar de trabajo de sus padres.

Centro Teletón. Pronto! no solamente brinda apoyo económico al Centro Teletón, sino que sus colaboradores lo visitan a efectos de conocer su funcionamiento y la obra que allí se hace. En particular, los voluntarios comparten la jornada de celebración del Día del Niño junto a los niños que allí son atendidos y sus familias. Esta actividad tiene la particularidad de que es compartida con voluntarios de otras empresas. Desde Pronto! se da a conocer el trabajo de la fundación y se intenta involucrar en esta causa a sus colaboradores, clientes y comunidad, para lo que la empresa implementó la campaña *Prestamos nuestro corazón a la Teletón*. En las sucursales se entregó a los clientes folletos informativos sobre la organización y las actividades que la empresa lleva a cabo con ella; los clientes tuvieron la oportunidad de dejar un mensaje a quienes asisten al centro mediante una cabina de video.

“Es importante lo que comunicamos al cliente: que al elegir están eligiendo una empresa que colabora con Teletón, que acompaña. Comunicamos todas las cosas que hacemos con Teletón, más allá de la maratón televisiva (...). No solo nos acercamos a las organizaciones, sino a las personas que hay detrás de las causas: llegamos a Kevin [niño Teletón del año 2009] y a su familia, con él tenemos proyectos para adelante para que pueda tener experiencias de acercamiento a lo que puede ser mañana su proyecto profesional”.

A través de este testimonio de uno de los miembros del equipo del Comité de RSE de Pronto! se puede apreciar que las actividades con los niños y familias que asisten a Teletón se desarrollan a lo largo del año y en diferentes instancias que implican el conocimiento y relacionamiento con la comunidad. Esto trasciende el mero apoyo económico, ya que se busca el involucramiento con estos stakeholders y mantener la alianza estratégica en el largo plazo. La propuesta de ser voluntario en Teletón es una de las que cuenta con mayor participación de colaboradores.

Aldeas Infantiles. A partir de 2015 Pronto! comenzó a colaborar con esta organización social a través de diversas intervenciones de VC, además de los talleres de educación financiera anteriormente mencionados. Colaboradores de la empresa visitaron la institución en Salto para compartir una tarde junto a los niños, adolescentes, familiares y dirigentes y organizaron juegos, así como también se participa en la maratón televisiva de recaudación de fondos. Otra forma de apoyo a esta institución es el caso del festival *Música por los niños* en el que los voluntarios reciben a los invitados.

Celebración de acontecimientos especiales en instituciones de contexto crítico. A través de actividades recreativas se desea promover la integración y la diversión de los participantes y que puedan disfrutar de una instancia diferente. Por ejemplo, en el Liceo Impulso los colaboradores intervinieron en actividades recreativas que la institución propone a sus estudiantes al finalizar el año curricular y de una kermés de juegos y puestos de comida organizada por padres de alumnos para recaudar fondos con el fin de financiar un campamento. Allí se donaron premios

¹ Testimonio de uno de los participantes recogido en la reunión del Comité de RSE mencionada en el capítulo sobre metodología.

que luego fueron obsequiados entre los asistentes, se colaboró en la logística de la actividad y con la comunidad barrial de Casavalle mediante la donación de alimentos no perecederos



ACTIVOS DE LA EMPRESA AL SERVICIO DEL VC

Toda empresa, al llevar a cabo acciones sociales orientadas hacia la comunidad, maneja profesionalmente la disposición gratuita de recursos (activos) propios (Licandro y Sabath, 2010). Estos activos pueden clasificarse en: a) fondos (ejemplo: donar dinero, esponsorizar eventos o actividades de las organizaciones sociales, dar subsidios a beneficiarios de esas organizaciones, como becas de estudio, etc.); b) capital intelectual (ejemplo: asistencia a la gestión de las organizaciones, transferencia de tecnología, etc.); c) capital social (realización de actividades con clientes para recaudar fondos, acceso de la organización social a sus proveedores y a otras empresas con las que tiene relación, etc.); d) recursos usados en la operación (donación de bienes, equipamientos y herramientas, préstamo vehículos y locales, etc.) y e) capital humano (trabajo voluntario de empleados y directivos en tareas de servicio, actividades de capacitación y asesoramiento, tutorías a pasantes, etc.).

De lo anterior se desprende que el voluntariado corporativo en Pronto! se basa fundamentalmente en la disposición de uno de esos cinco tipos de activos: el capital humano. Pero además, puede complementarse con otros, tal como puede observarse en la tabla 1. Allí, se indican los principales activos que Pronto! pone a disposición de cada una de las siete actividades de voluntariado descriptas en el punto anterior. Las cruces indican los diferentes activos que la empresa aporta en el marco de cada una de ellas.

En los talleres de educación financiera y consumo responsable, solamente se recurrió al capital humano que, además de las actividades de voluntariado, incluyó actividades de capacitación. En las actividades con DESEM, a esos dos activos se suman otros como la realización de tutorías, acceso al capital social de la empresa y a diversas formas de colaboración de fondos. En el apoyo a Techo, la empresa también permite el acceso a su red de clientes y otras compañías con las cuales se relaciona, además de brindar apoyo económico y subsidios a beneficiarios de ese programa. En su colaboración con la Fundación Niños con Alas Pronto!, a los activos anteriormente mencionados se suma la esponsorización de eventos. También el apoyo a Teletón muestra una mayor diversificación relativa de activos: actividades con clientes (campaña de sensibilización), acceso a otras empresas con las que Pronto! tiene relación, donación de dinero y esponsorización de eventos² organizados por la institución. Estos dos últimos activos son los que la empresa aporta a Aldeas Infantiles, complementando el VC. Finalmente, en la celebración de acontecimientos en instituciones de contexto crítico, se agrega al VC la donación de fondos.

²La esponsorización es una forma de aportar fondos a las organizaciones sociales, junto a las donaciones para el funcionamiento o las becas de beneficiarios. Consiste en una contribución económica a un evento en el que, por lo general, la empresa tiene presencia de marca.

Tabla 1: Activos que pone a disposición Pronto! al llevar a cabo sus prácticas de Voluntariado Corporativo

ACTIVIDADES DE VC DE PRONTO!	CAPITAL HUMANO			CAPITAL SOCIAL	FONDOS		
	Actividades de Voluntariado Corporativo	Capacitación a beneficiarios y/o personal de org. sociales	Tutorías a beneficiarios de programas sociales	Acceso a otras empresas / clientes con los que la empresa tiene relación	Donación de dinero	Subsidios a beneficiarios de programas sociales	Esponsorizar eventos o actividades de org. sociales
Talleres de educación financiera y consumo responsable	x	x					
Capacitación en "Empresas Juveniles" de DESEM	x	x	x	x	x	x	x
Construcciones en Techo	x			x	x	x	
Padrinazgo en Fundación Niños con Alas	x	x	x	x	x	x	x
Actividades en Teletón	x			x	x		x
Actividades en Aldeas Infantiles	x	x		x	x		x
Celebración de acontecimientos en instituciones de contexto crítico	x				x		

Fuente: Elaboración propia en base a la clasificación de los tipos de activos utilizados por las empresas en sus acciones hacia la comunidad de Licandro y Sabath (2010) y a la información relevada en entrevistas y documentos de Pronto!



LAS ORGANIZACIONES SOCIALES COMO ALIADOS ESTRATÉGICOS

Tanto la Gerente de Capital Humano & Comunicación como la Gerente de Comunicación & RSE afirmaron que Pronto! en la actualidad solo practica VC con "aliados estratégicos". La selección de los socios adecuados con los cuales colaborar es señalado en la literatura como uno de los factores de éxito de los programas de VC (Sanz et al., 2012) al tratarse de relaciones de carácter estratégico entre la empresa y la organización social. Esas relaciones tienden al largo plazo al ser "socios para el desarrollo" y al trabajar en equipo para garantizar los mejores resultados de ese proyecto. Pronto! tiene definidos ciertos criterios para decidir la inclusión de una organización social como "aliado estratégico":

Primer criterio. *Compartir una cultura organizacional similar a la de Pronto!* Se busca trabajar en forma conjunta con organizaciones que promuevan los mismos valores. El valor “afán de superación” que fomenta Pronto! se visualiza también en las causas sociales que atienden las organizaciones sociales con las cuales colabora. Este valor se encuentra presente en las instituciones que conciben la educación como medio para superar las situaciones del contexto de vulnerabilidad social en la que se encuentran niños, adolescentes y adultos (como es el caso del Liceo Impulso, el Liceo Jubilar y la Fundación Niños con Alas) o como medio para desarrollar el espíritu emprendedor y prepararse para el futuro laboral (como fomenta DESEM). De la misma forma, Techo comparte ese valor al buscar superar la situación de pobreza en la que viven miles de personas (Pronto!, 2016) a través de la acción conjunta de los vecinos que allí habitan con los voluntarios y otros actores sociales. Aldeas Infantiles lo hace al brindar un entono protector para los niños que lo necesitan y apoyarlos en la construcción de su futuro. Teletón impulsa el “afán de superación” al fomentar la autonomía e independencia de niños y adolescentes que concurren al centro con discapacidades neuro-músculo-esqueléticas mediante su integración a ámbitos de socialización (Teletón, 2016).

Esos valores que promueven esas organizaciones son, a su vez, fomentados por las intervenciones que realizan allí los voluntarios. A modo de ejemplo, en una actividad en el Liceo Impulso a cargo de los voluntarios y un equipo de animadores, los jóvenes tenían que construir dos murales con pequeños lienzos pintados para obsequiar a la institución. Para ello se decidió ilustrar el lema del liceo del año 2015: “Más Impulso, más esfuerzo. Pasión por la excelencia” (Pronto!, 2016). A su vez, en la ceremonia de graduación de las empresas juveniles de DESEM, el Gerente General de Pronto! entregó un premio a la mejor empresa del año y también se dirigió a todos los participantes destacando la importancia de su esfuerzo para cumplir sus sueños.

Segundo criterio. *Apoyar a una población alineada con el público objetivo de la empresa, es decir, a aquellas personas que se encuentran en situación de mayor vulnerabilidad.* Esto se relaciona con la aspiración que tiene la empresa de actuar como puerta de acceso al sistema financiero para un segmento de la población con dificultades para hacerlo. A modo de ejemplo, en los últimos 18 años ha permitido a unas 340.000 personas disponer de un primer crédito.

Tercer criterio. *Contar con una imagen positiva a nivel de la sociedad.* Esto significa que la institución debe trabajar de forma transparente, que lo que dice sea lo que efectivamente hace, que genere confianza y que el hecho de estar asociado a ella sume a la marca Pronto! Se asocia a la integridad, que constituye uno de los valores centrales para la empresa. Por ejemplo, Teletón indica en su página web que desea ser un referente en materia de voluntariado profesional, organizado y especializado en el trabajo con discapacidad (Teletón, 2016). Esto se manifiesta tanto en el testimonio de las entrevistadas, como en el Manual de Cultura de la empresa: “Desde Pronto! elegimos asociarnos a organizaciones serias, sólidas y efectivas, que comparten nuestros valores y filosofía de RSE” (Pronto!, s/f:32).

Cuarto criterio. *Permitir que los colaboradores se puedan involucrar en la causa social que atiende la institución.* Desde Pronto! se promueve que los voluntarios se interioricen con la vida de la institución en la cual practica el voluntariado: “Es una muy buena idea en cada lugar donde vayamos saber un poco de la realidad del lugar y de ahí las actividades correspondientes a esa jornada”, afirmaba una colaboradora en la reunión de desayuno con el equipo del Comité de RSE de Pronto! En el Liceo Impulso los voluntarios se interiorizan en la vida de los estudiantes, de sus familias y en las dificultades que atraviesa la organización al asistir a una charla brindada

por su director. También, otras instancias de involucramiento son las visitas al Centro Teletón, tal como lo mencionó este colaborador:

“A mí me encantó porque pude conocer la Teletón desde adentro, todo lo que implica (...) Uno ve otras realidades... a veces se hace problema por cosas tan pequeñas... Realmente todo el trabajo que hay detrás es muy bueno. Gracias a Pronto! pude hacer esto por dentro”

En cada ocasión se evalúa de qué forma el aporte de valor de la empresa puede ser mayor, ya sea para la organización social, sus beneficiarios y también para los colaboradores.



EL VOLUNTARIADO COMO RECONOCIMIENTO AL COLABORADOR

Para que un colaborador sea voluntario en Pronto!, además de su predisposición y ganas de colaborar, debe reunir diversas cualidades relacionadas con su comportamiento en la empresa. Pronto! tiene instituido un proceso de convocatoria y selección de voluntarios que es llevado a cabo por el área de Comunicación & RSE en conjunto con el área de Capital Humano & Comunicación.

En primer lugar, cuando un colaborador ingresa a trabajar a la empresa, en la inducción se le brinda una charla presentando la temática de RSE y las actividades que en ese marco se realizan. Una vez que es confirmado en su cargo, queda habilitado para poder postularse como voluntario ante las convocatorias que hace Pronto! Estas convocatorias de las actividades se realizan mediante medios digitales como intranet, mails, boletines, etc. Se brinda información sobre la organización social, la causa que atiende y sobre las tareas que debe desempeñar como voluntario.

Aquellos colaboradores que se encuentren interesados en la propuesta deben completar una encuesta en la intranet de la empresa, en donde se releva su interés por participar. En la convocatoria se informa sobre los requisitos que los candidatos deben cumplir para poder ser voluntarios. Dependiendo de la actividad se toma en cuenta la antigüedad del colaborador. Por ejemplo, para ser padrino de un niño vinculado con Fundación Niños con Alas se exige, por lo menos, un año de permanencia en la empresa con el fin de conocer al colaborador, ya que la persona será un referente y es un compromiso de un año.

El área de Capital Humano & Comunicación junto con Comunicación & RSE hacen una primera selección en donde se evalúa si el candidato cumple con los requisitos solicitados. Se considera la actuación del colaborador en el cargo en cuanto a su desempeño: se observa que no tenga sanciones, que su conducta asistencial sea adecuada, su alineamiento con la cultura de la empresa, si participó en actividades de voluntariado previamente, sus comentarios y motivos sobre por qué les gustaría participar de esa instancia de voluntariado. Posteriormente, se comunica a los jefes por mail el nombre de los colaboradores inscriptos de su área, a quiénes y por cuáles motivos los recomendarían para ser voluntarios, para que ellos validen su participación.

Se analiza la viabilidad de la participación de los trabajadores. En caso de que se inscriban varios colaboradores se examina si todos pueden desempeñarse como voluntarios (para que no se vean afectadas las tareas diarias), si se requiere reconocer a algún trabajador en especial y

se intenta dar oportunidad a nuevos colaboradores. “Está bueno reconocer cuando hay gente comprometida y es sostenido en el tiempo en una actividad que le gusta y a nosotros también nos sirve que haya alguien con experiencia porque le sirve a los compañeros que haya alguien con experiencia”, afirmó en la entrevista la Gerente de Comunicación & RSE.

Al momento de sugerir a las personas para participar en actividades de voluntariado se trata de que las diferentes áreas de la empresa estén representadas: se evalúa que haya personas del call center, de sucursales (tanto de Montevideo como del Interior). Después se comunica quienes han quedado seleccionados, de acuerdo al plazo establecido previamente y se felicita y agradece a quienes decidieron participar.

Ser voluntario es un reconocimiento hacia aquellos colaboradores que desempeñan ese rol. En un evento anual que se realiza a fin de año la empresa reconoce a los “colaboradores más destacados y a su aporte estratégico del año”, según las entrevistadas. A través de los discursos de los jefes se los distingue como personas comprometidas con la RSE que han participado de voluntariado, que “contagian y aportan al clima de la empresa”, como afirmó la Gerente de Comunicación & RSE. En el concepto de ser voluntario, en la forma en cómo se implementa ese rol en la empresa y en el reconocimiento que se le brinda se puede apreciar que están presentes los valores de superación y de integridad.

El VC va alineado con otras políticas de desarrollo de capital humano, ya que el hecho de ser voluntario contribuye al plan de carrera del colaborador y a la posibilidad de obtener un ascenso, tal como lo explicó la Gerente de Comunicación & RSE:

“Vos para seguir un plan de carrera y para ascender lo que tenés que hacer es sobre-performar [llegar a metas o indicadores que le exigirían a un cargo más alto] en tu cargo, es lo que te habilita un plan de carrera. Ahora, si vos estás sobre-performando y aparte estás participando en RSE, estás alineado a la cultura y sos un colaborador comprometido, es un plus. Suma, no resta. Se trabaja muchísimo el sobre-performar en su cargo”.

Los gerentes de Pronto! también participan en las actividades de voluntariado e incentivan y reconocen a sus colaboradores por hacerlo. Las actividades son comunicadas internamente como forma de darlas a conocer y, a su vez, para agradecer al equipo que lo hace posible



EVALUACIÓN DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO

Desde la creación de *Sumá Bienestar* en 2010 Pronto! realiza anualmente una encuesta para conocer la opinión de los colaboradores sobre este programa. Se indaga en cuál de sus áreas les interesa más participar (apoyo a la comunidad, educación financiera –ambas vinculadas con VC- o calidad de vida), si se inscribió en esas actividades o por qué no lo hizo y su motivación para participar. Además se incluye una sección para comentarios y sugerencias de lo que los colaboradores esperan para el próximo año.

Esta encuesta es utilizada como insumo para evaluar el impacto de las actividades de voluntariado y mejorarlas, para desarrollar estrategias de comunicación interna (por ejemplo: para elaborar material de difusión como la folletería), gestionar los recursos humanos, dar seguimiento presupuestal y realizar el balance social. A partir de ella se elaboran informes internos sobre las actividades llevadas a cabo mensualmente, se presenta el material en reuniones dentro de

la empresa y a fin de año se envía un resumen a las organizaciones de la sociedad civil con las que se trabajó conjuntamente.

Tanto los voluntarios como la Dirección reciben retroalimentación en materia de VC. Se informa a los colaboradores sobre el impacto de esas actividades en cuanto a logros. Por ejemplo, se entrega el carnet de calificaciones a los padrinos de los niños de la Fundación Niños con Alas, se comunica las metas que tiene la familia con la que se colaboró en Techo, etc. En la intranet de la empresa se recopilan las actividades realizadas y se recuerda a quiénes participaron.

También se aplica una encuesta a las organizaciones sociales con las que la empresa tiene una alianza estratégica. Se evalúa el relacionamiento con Pronto!, se identifican oportunidades de mejora en la relación, se recoge su opinión sobre los aportes de la empresa y se les consulta sobre qué les gustaría trabajar el año siguiente, entre otros temas.

En base a ambos insumos se construyen indicadores sobre el número de colaboradores involucrados en actividades de VC, se calculan las horas de trabajo voluntario, se cuantifica el apoyo económico de la empresa a las organizaciones y se identifican los impactos sobre los voluntarios, la empresa y su funcionamiento (incidencia en el clima laboral y compromiso de los colaboradores) y la organización social.

A través de la elaboración de esos indicadores es posible también visualizar el valor de “afán de superación” en el proceso de gestión del voluntariado ya que los resultados obtenidos son utilizados para mejorar esa experiencia y aportar valor a todas las partes involucradas.



BENEFICIOS DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO PARA LOS COLABORADORES, LA EMPRESA Y LAS ORGANIZACIONES SOCIALES

El VC puede ser considerado como un “puente” que conjuga tres tipos de racionalidades: la de la empresa, la de sus trabajadores (voluntarios) y de las organizaciones de la sociedad civil (Sanz et al., 2012). Su práctica implica que dentro de los programas y acciones que se realicen haya una postura de ganar-ganar de todas las partes involucradas. El siguiente cuadro resume los principales beneficios para los actores que fueron identificados en el marco de esta investigación.

Cuadro 1: Beneficios del Voluntariado practicado en Pronto!

Para la empresa	Para los voluntarios	Para las organizaciones sociales
<p>EN LO INTERNO</p> <p>A nivel individual</p> <p>Desarrolla habilidades y competencias</p> <p>Aumenta la motivación de los empleados</p> <p>A nivel grupal</p> <p>Promueve la identificación y sentido de pertenencia hacia la empresa</p> <p>Promueve el compromiso de los empleados</p> <p>Favorece el alineamiento del personal con los valores de la empresa</p> <p>A nivel organizacional</p> <p>Permite vincular voluntariado con RSE</p> <p>Mejora el clima organizacional</p> <p>Favorece la retención de talentos</p> <p>EN LO EXTERNO</p> <p>Mejora la imagen corporativa</p> <p>Incrementa la aceptación pública de la empresa</p> <p>Mejora la relación de la empresa con la comunidad</p> <p>Favorece la captación de talentos</p>	<p>DESARROLLO PERSONAL</p> <p>Permite satisfacer su deseo de hacer actividades solidarias</p> <p>Mejora la autoestima</p> <p>DESARROLLO PROFESIONAL</p> <p>Desarrollo y aprendizaje de habilidades</p> <p>Permite interactuar con otras personas y establecer relaciones interpersonales</p> <p>Acercarse a una organización social a través de la empresa</p> <p>Posibilidad de ser reconocido y premiado por la empresa</p>	<p>MEJORAS EN LA EXPERIENCIA DE VOLUNTARIADO</p> <p>Amplía la cantidad de voluntarios disponibles</p> <p>Permite contar con voluntarios especializados en una temática (aportar know-how)</p> <p>POSIBILIDAD DE DESARROLLAR OTRAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS</p> <p>Fortalece su relación con la empresa y facilita el desarrollo de otras actividades con ella</p> <p>Tienen mayor visibilidad a través de la gestión de comunicación que Pronto! realiza sobre las causas que apoya</p> <p>Facilita el acceso a otras organizaciones sociales con las que la empresa se relaciona</p>

Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas y encuesta realizadas a miembros de Pronto!

BENEFICIOS PARA LA EMPRESA

En primer lugar, se pueden clasificar los beneficios del VC para la empresa en “internos” o “externos”, según se den sobre los stakeholders de dentro o fuera de ella. Los beneficios internos, a su vez, podrían llegar a distinguirse según su impacto a nivel individual, grupal y organizacional. A nivel individual la empresa puede verse beneficiada con la generación de habilidades y competencias en cada colaborador voluntario. Las prácticas de voluntariado de Pronto! pueden incidir en que sus colaboradores desarrollen la competencia de trabajo en equipo, relacionamiento interpersonal, compromiso, orientación a resultados, etc., lo cual podría ser visto como

una forma de capacitación. A su vez, el hecho de participar en una actividad diferente a la que exige la rutina laboral y de enfrentarse a otros desafíos motiva a los empleados para desempeñarse de forma más eficiente y eficaz. Estos impactos van en línea con lo que se establece en el Manual de Cultura de la empresa: “nos sentimos motivados ante los desafíos, no nos conformamos y buscamos siempre mejorar” (Pronto!, s/f:38).

Esos factores inciden en el desempeño grupal de los colaboradores, entre quienes se va generando un mayor sentido de pertenencia y compromiso hacia la empresa. Asimismo, se produce un alineamiento entre los valores organizacionales de afán de superación, integridad, orientación al cliente y resultados con los valores personales, como demuestra el siguiente testimonio de una voluntaria en el Liceo Impulso³:

“Es increíble la dedicación y afán de superación con la que buscan ayudar a los adolescentes de la zona, dándoles un lugar que les permite estudiar con apoyo. La instancia me permitió reflexionar acerca de que vale la pena el hacer, no importa cuántos obstáculos se crucen en el camino”.

Ese alineamiento repercute a nivel organizacional en el clima laboral. Pronto! ha sido nominada como una de las mejores empresas para trabajar en Uruguay por Great Place to Work por séptimo año consecutivo (Pronto, 2016). El reconocimiento hacia la excelencia en materia de compromiso con la RSE, alineación con la cultura y una fuerte orientación hacia el cliente (Pronto!, s/f) permiten retener talentos.

Por otro lado, a nivel externo, las actividades de voluntariado permiten mejorar la visibilidad pública de la empresa al apoyar causas sociales promovidas por Teletón, Techo, Aldeas Infantiles, DESEM y Fundación Niños con Alas. La selección de estas instituciones se realiza luego de evaluar si sus marcas son compatibles con la estrategia de la empresa, lo que cual potencia los impactos positivos del voluntariado en ellas.

Una evidencia de estos resultados se observa en el hecho de que Pronto! ha recibido diversos reconocimientos y distinciones por sus actividades de voluntariado corporativo. Entre ellos se pueden mencionar: 1) el que le otorgó DESEM Jóvenes Emprendedores en forma consecutiva durante los años 2014, 2015 y 2016, denominado “Involucramiento de Voluntariado corporativo” y 2) el otorgado por DERES en 2014 a las mejores prácticas de RSE, dentro de la categoría Calidad de Vida Laboral.

BENEFICIOS PARA LOS VOLUNTARIOS

Los aportes de las actividades de VC para los voluntarios que fueron mencionados por los entrevistados e indicados en la encuesta podrían clasificarse en “contribuciones al desarrollo personal” y “contribuciones al desarrollo profesional”. Dentro de las primeras, se encuentra el deseo de vivir la experiencia de colaborar con otros, de poder poner en práctica los valores de altruismo y solidaridad y de desarrollar sentimientos de autoestima y de satisfacción personal. El apoyo a causas sociales, conocer otras realidades y compañeros de trabajo también fueron mencionados como puntos destacados por quienes participaron como voluntarios en actividades, según los resultados de la encuesta del programa *Sumá Bienestar* de 2015. Los siguientes

³ Testimonio de uno de los participantes recogido en la reunión del Comité de RSE mencionada en el capítulo sobre metodología.

tes testimonios de integrantes del Comité de RSE que participaron en una actividad de Techo ilustran estos resultados:

“Fue mi primera construcción, yo ya estaba vinculada con Techo para recaudar fondos y había oído todo tipo de comentarios y tenía ganas de ir al campo⁴ y ver cómo era, que me dieran la oportunidad (estuve esperando todo el año). El equipo que me llamó de Pronto!, divino, también el de Techo. Es un grupo genial, también la familia... el contacto con la familia. El tema de ver otras realidades me aportó un montón. Para mí es una experiencia totalmente recomendable”. “Había una niña que decía: ‘‘Ahora tengo una casita con una ventana’’, eso te llena. El primer piso que conocieron fue a partir de la vivienda de emergencia que construimos todos ese día, antes estaban sobre el barro”.

También se percibió ese aporte al desarrollo personal en el siguiente testimonio de un voluntario que es padrino de un beneficiario de la Fundación Niños con Alas:

“El padrinazgo a mí me ha ayudado mucho como persona... el cariño de los chiquilines: te ven, te dan un abrazo y después se acuerdan de vos... es increíble, es muy lindo”

Otros factores mencionados como aportes del VC a los voluntarios son los que se pueden vincular con el desarrollo profesional. Entre ellos, se destacó la posibilidad de relacionarse con otros compañeros e instituciones (tal como se señaló en uno de los testimonios anteriores), el desarrollo de habilidades y destrezas y la posibilidad de ser reconocido y premiado por Pronto! Si bien los entrevistados reconocen a estos elementos como aportes, la mayoría considera que la principal motivación sería el canalizar la solidaridad. También para algunos el desarrollo profesional podría ser una de las principales motivaciones. No consideran que el desarrollo de contactos institucionales sea una motivación para los voluntarios, aunque lo reconocen como un aporte.

BENEFICIOS PARA LAS ORGANIZACIONES

En cuanto a los beneficios que brinda el VC a las organizaciones sociales, que fueron identificados en el marco de esta investigación, se los podría agrupar en dos categorías. Por un lado, aquellos relacionados con la mejora de las actividades de voluntariado y por otro, los asociados al hecho de abrir puertas al desarrollo de diversas actividades con empresas u otras organizaciones sociales, más allá de las de VC. Dentro de las contribuciones que pueden otorgar mayor valor al voluntariado se mencionó el hecho de contar con mayor cantidad de voluntarios realizando tareas en la organización y que éstos puedan aportar sus conocimientos específicos. Esto es, por ejemplo, lo que hacen los voluntarios con la temática de Educación Financiera con los jóvenes en DESEM, tal como se puede ver en el siguiente testimonio de un colaborador:

“Aprovechamos los técnicos, los profesionales que tenemos y el expertise para transmitírseles a los chiquilines desde lo que es el inicio: lo que es una investigación de mercado, cuál va a ser el nombre de la empresa, cómo lo voy a comunicar y así en todas las instancias...”.

Además, las organizaciones sociales pueden verse beneficiadas al acceder a los recursos de Pronto! así como también a sus redes de relacionamiento (capital social), con lo beneficioso que puede ser esta situación para la generación de nuevas alianzas estratégicas y su manteni-

⁴ La palabra “campo” alude a estar en el terreno y en la realidad de las personas que viven en asentamientos.

miento. Pronto! realiza una fuerte gestión de la comunicación (a través de su memoria social, boletines, folletería, campañas televisivas, página web, etc.) sobre las actividades de VC y RSE que desarrolla junto a la organización, la causa que atiende o promueve, su vínculo con la empresa, etc.

Este caso muestra que pueden ser diversos los beneficios de la implementación del VC para todas las partes involucradas, la mayoría de los cuales trasciende el beneficio concreto generado en cada actividad de voluntariado. La generación de habilidades y redes, así como el acceso a recursos permiten trabajar en el largo plazo.



OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS PARA EL VOLUNTARIADO EN PRONTO!

Un factor relevante que favorece la realización de prácticas de VC en Pronto! es el concebir, diseñar e implementar esas actividades en el marco de la filosofía de RSE de la empresa; es decir, tomando en cuenta la cultura organizacional. Bajo este paradigma, el voluntariado es pensado como una práctica de RSE hacia los empleados, como un beneficio que la empresa decide otorgarles, en donde se les brinda soporte (recursos, tiempo, logística) para que puedan canalizar sus iniciativas solidarias.

Pronto! pone a disposición de sus colaboradores tanto recursos materiales como no materiales para que puedan implementar el voluntariado, lo que permite llevar a la práctica la “vocación social” con la que cuenta la generación “Y” que integra mayoritariamente esta empresa. Para ello cuenta con el departamento de Comunicación & RSE, conformado con profesionales que gestionan el programa de RSE, entre cuyas tareas se encuentra la coordinación y gestión del voluntariado corporativo. Un ejemplo de este tipo de tareas es la gestión de la logística de cada actividad, mediante las cuales se brinda transporte, herramientas o equipamiento para que el colaborador cuente con lo que necesite para llevarla a cabo. Cada actividad de voluntariado tiene asignado un presupuesto y se reembolsa a los voluntarios los gastos de transporte y alimentación en los que incurrieron. Un 71% de los voluntarios cree que la coordinación y logística de esas actividades fueron muy buenas (Encuesta *Sumá Bienestar* de 2015).

La mayor parte de las actividades de voluntariado se realizan en horario de trabajo, como es el caso de las reuniones de coordinación y de presentación de las organizaciones sociales a los voluntarios, leer correos electrónicos vinculados con las prácticas de voluntariado, las capacitaciones previas a la realización de algunas tareas (por ejemplo: los talleres de educación financiera), etc.

Esa concepción del voluntariado hace que éste no se reduzca a ser utilizado como una herramienta al servicio de las acciones sociales o de políticas de capital humano (lo que constituyen diferentes enfoques sobre el VC), sino que permite integrar estos abordajes, como se desprende del siguiente testimonio de la Gerente de Comunicación & RSE:

“A su vez, es [el VC] una forma de trabajar para nuestros colaboradores donde si bien ellos no son los beneficiarios directos, también tienen sus beneficios porque están ayudando a la comunidad, a una ONG, a un tercero. Siempre decimos que es un producto que le queda a él, es un beneficio para él (...). Vos lo hacés para ayudar a la comunidad, no solamente

a través del dinero, buscamos la forma en la que el colaborador pueda estar involucrado porque tiene una cantidad de conocimiento y potencialidades que va a aportar valor y para el colaborador son acciones específicas que brindan habilidades”.

Según Licandro (2016: 114 y 115):

“la RSE no es altruismo ni filantropía. Es una forma de concebir la relación entre la empresa y sus stakeholders basada en la ética y la reciprocidad. Las empresas que practican la RSE procuran generar impactos positivos para sus stakeholders que no están previstos en sus leyes o contratos. Y, a cambio, esperan recibir de ellos comportamientos de reciprocidad”

En ese sentido, la empresa otorga el beneficio del VC con la expectativa de recibir una contrapartida por parte de los voluntarios, como el desarrollo del sentido de pertenencia y de competencias, un mayor compromiso, contribuir al buen clima laboral, etc. Esas expectativas se han encontrado en el caso del VC en Pronto!, lo que permite potenciar los beneficios obtenidos a través de estas prácticas y generar una relación de reciprocidad entre la empresa y sus empleados. El VC es promovido por las altas jerarquías, quienes demuestran apoyo hacia esas prácticas no solo al proveer los recursos necesarios, sino también aportando tiempo y brindando importancia y reconocimiento a quienes en ellas participan.

El apoyo de la Gerencia General hacia las actividades de VC, su concepción en el marco de la filosofía de RSE y valores que promueve la empresa son factores relevantes para el desarrollo e implementación de este tipo de prácticas. Asimismo, la elección tanto de los colaboradores que se desempeñarán como voluntarios como de las organizaciones sociales toma en cuenta el alineamiento con esa cultura organizacional.

La experiencia adquirida por la empresa en el trabajo conjunto con organizaciones de la sociedad civil es otro factor indicado por las entrevistadas como facilitador del VC en la empresa. Se procuran relaciones “ganar-ganar” de largo plazo, atendiendo a las necesidades e intereses de cada parte.

Por otro lado, como desafío con respecto a las organizaciones sociales se mencionó el hecho de seguir profundizando el vínculo con las que actualmente constituyen sus “aliados estratégicos” y poder formar nuevas alianzas con organizaciones que tengan el perfil requerido por Pronto!

Otro desafío es mantener la motivación por la participación y el compromiso social entre los colaboradores. Para lograr esto, la empresa necesita, por un lado fortalecer la comprensión de los colaboradores sobre los motivos por los cuales practica el voluntariado corporativo y por otro, continuar gestionándolo adecuadamente para que sea una experiencia muy satisfactoria tanto para el voluntario como para la organización social. Las entrevistadas señalaban la importancia de la buena gestión del VC, fundamentalmente en lo relacionado con la gestión de expectativas, ya que muchas veces hay una mayor cantidad de postulantes como voluntarios que cupos disponibles al ser una empresa con más de 600 empleados. Además se desea continuar profesionalizando algunos tipos de voluntariado, como el de educación financiera, en materia de capacitación a los voluntarios y selección de un perfil más idóneo a la tarea.

CONCLUSIONES

A partir de la presentación de la experiencia de Voluntariado Corporativo en Pronto! se puede apreciar como una empresa uruguaya puede diseñarlo, implementarlo, adaptarlo a su cultura organizacional, y generar una relación ganar-ganar con los stakeholders involucrados en estas prácticas. A la hora de pensar un programa de VC se deben tomar en cuenta las características propias de la empresa, más allá de los modelos y ejemplos que se puedan encontrar en documentos (guías, manuales, etc.) y eventos que promueven y difunden la temática.

A continuación se presenta un resumen de las principales ideas que aporta este caso y que pueden resultar inspiradoras para los diferentes actores institucionales que deseen promover y/o implementar el VC. Estas ideas hacen referencia a su concepción desde el nivel estratégico, su gestión y los beneficios que aporta.

A NIVEL ESTRATÉGICO

Concepción del VC como RSE hacia la comunidad y hacia los trabajadores. Pronto! concibe al VC como parte de su filosofía de RSE y, en este marco, logra generar y mantener relaciones de reciprocidad tanto con sus clientes internos –colaboradores- (“RSE hacia adentro”) como con los actores de la comunidad con los que contribuye, es decir, las organizaciones sociales (“RSE hacia afuera de la empresa”), aportándoles valor.

El VC es considerado como una herramienta para gestionar la cultura de la empresa. Por un lado, Pronto! se sirve del VC para alinear a sus colaboradores con su identidad, lo que se puede visualizar en su misión y visión, al pretender aportar bienestar a todos los que interactúan con ella. Por otro lado, esto también se relaciona con el uso del VC para que los colaboradores internalicen los valores de la empresa al promover, en esas actividades formuladas dentro del programa de RSE, el afán de superación, la integridad y el compromiso. El voluntario en Pronto! es un embajador que refleja esa cultura organizacional ante sus compañeros de trabajo y ante otros stakeholders. La empresa reconoce de forma explícita esa vinculación del VC y de la RSE con su cultura, tanto en los testimonios con los entrevistados como en documentos elaborados por ella como memorias de RSE y Manual de Cultura.

Las causas sociales seleccionadas están relacionadas con la actividad y objetivos del negocio. Como empresa financiera Pronto!, en base al VC, lleva a cabo actividades de educación financiera al brindar talleres y charlas de consumo responsable. Asimismo, la población con la que colabora constituye el público objetivo de la empresa: personas con dificultades para acceder al sistema financiero.

A NIVEL DE GESTIÓN

Compromiso e involucramiento de la alta dirección en materia de VC. Pronto! implementa la RSE y el VC con la misma intensidad que el negocio, pues lo considera parte de él. Ese compromiso hacia el VC queda en evidencia al observar el lugar que ocupa dentro de la estructura organizacional (dentro del área de Comunicación & RSE), lo que va de la mano con los principales stakeholders hacia los cuales esas prácticas se orientan: colaboradores y comunidad. La empresa pone a disposición diferentes recursos, no solo aporta aquellos necesarios para que los

voluntarios lleven a cabo las actividades, sino que también cuenta con personal rentado para gestionarlas. La comunicación interna, a su vez, juega un rol relevante al convocar a los colaboradores como voluntarios para las actividades, al informar sobre los requisitos, tareas a realizar, plazos, etc., así como también para entender el papel y la importancia de ser voluntario en la empresa. Asimismo, la comunicación a nivel externo tiene un papel protagónico al transmitir a los clientes y potenciales clientes las actividades de VC que se llevan a cabo y lo que implica optar por la marca Pronto! como empresa socialmente responsable.

El VC como factor que contribuye a la gestión del capital humano. Pronto! tiene establecido un proceso de selección de colaboradores que aspiran a ser voluntarios para lo cual deben cumplir con diversos requisitos, según el perfil de la actividad a realizar. En este sentido, el ser voluntario es un reconocimiento a la labor desempeñada en la empresa y al alineamiento del personal con la cultura organizacional.

Tiene establecidos criterios para seleccionar a las organizaciones sociales con las que se practica el VC. Los valores y la estrategia de la empresa orientan la selección de las causas e instituciones con las cuales colaborar, definen quiénes serán sus “aliados estratégicos”. Esto permite a Pronto! trabajar en forma conjunta bajo un mismo enfoque, alcanzar los objetivos propuestos en una relación pensada en el mediano y largo plazo.

BENEFICIOS PARA LA EMPRESA

Como ya se observó, el VC aporta diversos beneficios tanto para la empresa, los voluntarios como para la comunidad. A la empresa le permite desarrollar y fortalecer competencias en los colaboradores (trabajo en equipo, habilidades para la comunicación, etc.) y generar mayor sentido de pertenencia y compromiso, lo que resulta relevante para un buen clima laboral, un aspecto relevante para Pronto! Los voluntarios se sienten más motivados para desempeñar sus tareas laborales diarias al tener la oportunidad de canalizar sus deseos de contribuir con otras personas que se encuentran en situación de vulnerabilidad e intentan superar los obstáculos y apoyar causas sociales, fortalecer habilidades personales y profesionales. Además, el hecho de practicar VC puede contribuir a incrementar la lealtad de los consumidores y mejorar la imagen corporativa.

A partir de este caso se puede observar que el VC concebido como RSE hacia los colaboradores y la comunidad, ubicado en la estrategia del negocio, basado en una gestión profesional e interpretado en el marco de las características culturales de la empresa constituye un “puente” entre diferentes stakeholders, mediante el cual todas las partes involucradas resultan beneficiadas al trabajar orientadas por perspectivas, valores y objetivos comunes. ■

BIBLIOGRAFÍA

- **Acción Empresarial** (2004). *Voluntariado Corporativo. Guía práctica para empresas*. Santiago de Chile. Disponible en: <http://www.sumarse.org.pa/site/wpcontent/uploads/2012/03/GuiadeVoluntariadoCorporativo.pdf> [2015, 04 de mayo].
- **Allen, K.** (2012). *La gran carpa. Voluntariado corporativo en la era global*. Madrid: Fundación Telefónica.
- **Chiavenato, I.** (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- **Fundación Compromiso** (2008). *Manual de Voluntariado Corporativo*. Buenos Aires: Autor.
- **Licandro, O.** (2016). *Responsabilidad Social Empresaria. Reflexiones, investigaciones y casos*. Montevideo: Editorial Grupo Magro.
- **Licandro, O. y Sabath, J.** "Corporate Social Action: Conceptual Definition and Typology" en 9th International Congress of IAPNM. Regulation and Best Practices in Public and Non Profit Marketing. Bucarest, junio de 2010.
- **Observatorio de Voluntariado Corporativo** (2009). *Informe. Voluntariado Corporativo en España*. Madrid: Autor.
- **Pronto!** (s/f). *Así Somos. Manual de Cultura Pronto!* Montevideo: Autor.
- **Pronto!** (2014). *Memoria RSE 2013 de Pronto!* Montevideo: Autor.
- **Pronto!** (2015). *Memoria RSE 2014 de Pronto!* Montevideo: Autor.
- **Pronto!** (2016). *Memoria RSE 2015 de Pronto!* Montevideo: Autor.
- **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.
- **Teletón** (2016). *Voluntariado. Objetivos del voluntariado*. Disponible en: <http://teleton.com.uy/voluntariado/> [2016, 25 de mayo]
- **UNIT-ISO** (2010). *ISO 26000:2010. Guía de Responsabilidad Social*. Montevideo: Instituto Uruguayo de Normas Técnicas.
- **Voluntare** (2013). *Guía de Voluntariado Corporativo Voluntare*. Disponible en: http://www.corresponsables.com/webfm_send/216 [2015, 02 de junio].