

SABRE: gestión y experiencia del voluntariado corporativo en Uruguay

RESUMEN

El presente artículo describe y analiza la gestión del voluntariado corporativo (VC) en la empresa SABRE en Uruguay. El trabajo comparte el análisis de los resultados preliminares de una investigación sobre voluntariado corporativo que viene desarrollando el Programa de Investigación de RSE de la Universidad Católica del Uruguay y comprende el período de tiempo hasta diciembre de 2016. Se toma como punto de partida el conocer la empresa, profundizar en su propósito organizacional a nivel global, conocer su historia en Uruguay y entender especialmente cómo se integra el voluntariado corporativo en el marco de su programa de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) a la gestión de SABRE en Uruguay. La empresa desarrolla desde sus inicios actividades vinculadas con el apoyo a la comunidad a través del voluntariado corporativo, constituyendo éste uno de los focos de RSE desde la casa matriz. En Uruguay ha logrado integrar sus programas de voluntariado a la realidad local, contemplado las necesidades de la comunidad y las iniciativas de los trabajadores. La investigación busca indagar la gestión del voluntariado en SABRE aportando información relevante sobre buenas prácticas para la gestión del VC en las empresas uruguayas. Por otro lado, se centra en comprender el VC desde el conocimiento de sus actores. En tal sentido, pretende identificar las motivaciones que llevan a los trabajadores a participar en estas actividades, conocer cuáles son las causas sociales y las organizaciones que les resultan más atractivas para participar y sobretodo, analizar cómo el VC impacta en los colaboradores y en la gestión empresarial. Finalmente, la investigación comprende cuál es la gestión de voluntariado en SABRE Uruguay a partir del relato de sus actores, los representantes del VC y sus voluntarios, concluyendo que el VC trasciende el ejemplo de una buena práctica corporativa para formar parte de su cultura y su razón de ser.

Palabras clave: Voluntariado Corporativo, RSE, Estrategia, Cultura organizacional.

ABSTRACT

The following article describes and analyses corporate volunteering (CV) management at SABRE enterprise in Uruguay. This paper shows the analysis of the preliminary results of an

DATOS DEL AUTOR:

Patricia Correa

Título académico: Licenciada en Psicología y Magister en Dirección y Administración de Empresas.

Pertenencia institucional: Universidad Católica del Uruguay

Cargo: Docente y Coordinadora del Trabajo Integrador de Grado en la Facultad de Ciencias Empresariales

CONTACTO: macorrea@ucu.edu.uy

Recibido: 07/05/2017

Aceptado: 29/05/2017

investigation in corporate volunteering developed by the Investigation Programme of CSR of the Catholic University of Uruguay until December 2016. As a point of departure, we must know the company, especially in its organizational purpose worldwide, get to know its history in Uruguay and particularly understand how the corporate volunteering integrates, within the Corporate Social Responsibility (CSR) programme, to the management of SABRE in Uruguay. From the beginning, this enterprise developed activities related to community support through corporate volunteering, establishing this item of CSR from its head office. In Uruguay, the company has accomplished the integration of its volunteering programmes to the local reality, taking into consideration the necessities of the community and the initiatives from the workers. The research investigates about the management of SABRE volunteering, contributing with significant information about the good practices for CV management to Uruguayan enterprises. On the other hand, the research focuses on understanding CV from the knowledge of its actors. In this way, it intends to identify the motivations that lead workers to take part in these activities, get to know which are the social causes and the most interesting organizations to contribute with, and above all, analyze how the CV makes an impact in contributors and in business management. Finally, the research embraces which is the volunteering management in SABRE Uruguay from account of its own actors, CV representatives and volunteers, concluding that CV goes beyond the mere example of a good corporate practice to become part of its own culture and way of being.

Keywords: Corporate Volunteering, CSR, Strategy, Organizational Culture.



INTRODUCCIÓN

En 2012 se publicó el libro “Presente y futuro del voluntariado en Uruguay” bajo la coordinación de Javier Pereira, A. Bettoni y O. Licandro, reuniendo tres artículos sobre el voluntariado corporativo, su definición, desarrollo y gestión en distintas empresas. Entre ellos se presenta la investigación de J.A. Menéndez sobre SABRE, en donde se analiza el estudio del voluntariado como parte de la gestión empresarial. Esta investigación constituye un antecedente importante del presente trabajo, tomando como punto de partida la gestión empresarial y avanzando sobre su impacto en la cultura organizacional y en los voluntarios.

Actualmente la RSE se ha consolidado a nivel mundial como un pilar fundamental en la reflexión, el debate y la investigación en las empresas, universidades, organizaciones sociales y demás actores de la sociedad. Sin lugar a duda, la RSE ha contribuido a tener una nueva perspectiva en los negocios que ha permitido dar respuesta a los nuevos problemas que enfrentan las empresas y la sociedad en su conjunto en el siglo XXI. Dicha consolidación es consecuencia de un largo camino recorrido, ubicándose sus inicios en la década de 1950, desarrollándose a partir de ahí en forma constante y sostenible en la formación teórico-práctica de sus conceptos fundamentales (Licandro, 2016). El VC surge en la década de los sesenta en Estados Unidos de la mano del desarrollo de la RSE, extendiéndose lentamente y con distintas perspectivas a nivel mundial. Uruguay ha acompañado en la evolución de ambos conceptos introduciendo lentamente en su agenda público y privada primeramente los temas de RSE y luego de VC en la década del 2000 (Licandro, Oscar, 2013). En Uruguay hablar de RSE en sus comienzos era algo extraño y que se miraba con desconfianza. La experiencia con el VC fue similar, se puede decir que es un tema relativamente reciente y que está en desarrollo en muchas empresas y organizaciones, constituyéndose una herramienta al servicio de la RSE.

SABRE comienza sus actividades en Uruguay en 2004 acompañando los inicios del VC y dando cuenta de su desarrollo. Los representantes del VC en SABRE transmiten que la evolución que han tenido las empresas uruguayas en los últimos 10 años respecto a RSE y a VC, ha sido un facilitador para la gestión de las actividades, encontrándose actualmente una comunidad más receptiva y abierta al acercamiento de las empresas:

“lo que nos pasaba en los comienzos de esto, es que nosotros lo teníamos desde la empresa, desde su globalidad, pero cuando salíamos hacia la comunidad a buscar, participar y hacer acciones de voluntariado, no se entendía mucho lo que buscábamos, no estaba el concepto instalado, no eran muchas las empresas que lo hacían. Con el pasar del tiempo hemos visto que son cada vez más las empresas que incorporan prácticas de voluntariado y de responsabilidad social en general y la comunidad ya está más involucrada o más sensible por lo menos al tema” (E1).

A lo largo de su evolución se han construido diversas definiciones del concepto “Voluntariado Corporativo”, dependiendo de si se pone foco en los empleados o en las empresas, pero se puede establecer un eje común en todas ellas, siendo definido el VC como las 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 (Yapor S., 2015). Existe un consenso sobre un concepto clave y es que la participación en las actividades de VC debe ser libre, las empresas no pueden obligar a sus empleados a participar (Observatorio de Voluntariado Corporativo, 2009).

Analizando los diversos enfoques sobre el VC, O. Licandro identifica tres enfoques del VC: 1) como soporte de las acciones sociales, 2) como herramienta de gestión del capital humano y 3) como “donación” a los empleados. Establece que estos enfoques tienen limitaciones y determina un nuevo enfoque superador al que denomina “el voluntariado en el marco de la RSE de la empresa” (Licandro, 2016).

En esta investigación, se ubica la gestión del VC en SABRE dentro de este último enfoque, abordaje habilitado por el desarrollo de una filosofía de RSE sostenida en su estrategia global de negocios. En tal sentido, el VC es un impacto positivo en la medida que es entendido como un beneficio que la empresa libremente otorga a sus empleados, brindando el soporte necesario para desarrollar sus iniciativas solidarias e integrando las acciones sociales y las políticas de capital humano de la compañía y alineando sus objetivos y recursos. Hablar de Voluntariado Corporativo en SABRE es hacer referencia a su cultura organizacional y al sentimiento de pertenencia de sus empleados.

Finalmente, cabe señalar que este artículo analiza y describe la aplicación del voluntariado en SABRE hasta diciembre de 2016. En el mundo actual, los grandes y acelerados cambios obligan permanentemente a las empresas a revisar sus estrategias y adecuar sus prácticas, sin que ello signifique modificar el sentido de su misión o sus valores. Esta es la razón por la cual los resultados de esta investigación tienen diferencias con los obtenidos por Menéndez en 2012; y es también la razón por la cual toda nueva investigación que se realice en los próximos años, seguramente podrá identificar nuevas prácticas e innovaciones que SABRE irá introduciendo en su aplicación del voluntariado corporativo.



METODOLOGÍA

En la medida que este trabajo presenta los avances de la investigación sobre voluntariado corporativo que viene desarrollando el Programa de Investigación de RSE de la Universidad Católica del Uruguay, para el caso particular de la empresa SABRE, el diseño metodológico desarrollado es el utilizado en dicha investigación. Desde el punto de vista de sus objetivos el diseño es exploratorio – descriptivo, centrado en dos universos para este avance: 1) los responsables del VC en el conjunto de las empresas que lo practican en forma regular y 2) los voluntarios que participan en las actividades de voluntariado de esas empresas. En esta instancia de investigación en SABRE, las técnicas utilizadas fueron:

- a. entrevistas semi-estructuradas a responsables del VC. Se aplicaron entrevistas a los encargados de la gestión del voluntariado: un representante del Comité de RSE (E1) y otro del Comité de Eventos de RSE (E2) y a la Gerente de Recursos Humanos (E3).
- b. encuesta a responsables del VC: se aplica un cuestionario estructurado en forma personalizada a las mismas unidades de análisis.
- c. entrevista semi-estructurada a voluntarios: se realiza una entrevista a una voluntaria que tiene un vínculo laboral de muchos años con la empresa y con una alta participación en las actividades de VC.

Actualmente se está aplicando también una encuesta a voluntarios de SABRE Uruguay, cuyos resultados serán integrados en la publicación final de la investigación.¹



LA EMPRESA

Con el objetivo de entender el alcance de la gestión del VC de SABRE en Uruguay, es necesario conocer los aspectos fundamentales de esta empresa, tales como el propósito de su negocio, su estructura y su funcionamiento en Uruguay.

SABRE es un proveedor líder mundial de soluciones tecnológicas para la industria de viajes. Su tecnología y soluciones basadas en datos, ayudan a sus clientes de aerolíneas, hoteles y agencias de viajes a aumentar sus negocios y transformar la experiencia del viajero. Proporciona a sus clientes una plataforma abierta, con soluciones flexibles, confiables y escalables. Entre las soluciones tecnológicas que ofrece, se pueden encontrar: soluciones inteligentes de negocios, móviles, de distribución y software de servicio (SaaS), utilizadas por proveedores de viajes y compradores para planificar, comercializar, vender y servir sus negocios. Comenzó su actividad en 1960 a partir de una iniciativa conjunta entre American Airlines e IBM con el objetivo de crear el primer sistema informatizado de reserva de aerolíneas, evolucionando posteriormente a lo que actualmente es un ecosistema tecnológico que abarca casi todas las etapas de la experiencia de viaje de una persona. La empresa define su alcance en su website corporativa como *“Sabre, es tan esencial para viajar como el aire y el agua son esenciales para la vida”* (SABRE Corporate, 2017). Con sede central en Southlake, Texas, EE.UU., opera en 60 países y comprende un staff de aproximadamente 10.000 empleados. Su misión institucional representa claramente la razón de ser de la compañía: *“Una compañía de tecnología innovadora que lidera la industria de*

¹Para la realización de las entrevistas se contó con la colaboración de Lorena Di Candia, estudiante de Contador Público de la FCE de la Universidad Católica del Uruguay

viajes ayudando a nuestros clientes a tener éxito" (SABRE Corporate, 2017). La compañía opera en tres líneas de negocios: Airline Solutions, e Hospitality Solutions y Travel Network.

- a. **Airline Solutions:** proveedor líder mundial de soluciones para la industria aérea; se define como socio comercial de las aerolíneas, ofreciendo soluciones tecnológicas integrales para dar la libertad de comercializar mejor sus viajes, vender sus productos, servir a sus clientes, operando eficientemente de la manera que desean.
- b. **Hospitality Solutions:** proveedor líder mundial de soluciones para la industria de la hospitalidad; brinda a los hoteles la plataforma tecnológica que *"trae de vuelta la verdadera hospitalidad"*, destacan la importancia de la solución para que los hoteles logren superar las expectativas de sus huéspedes.
- c. **Travel Network:** proveedor líder mundial de soluciones para la industria de viajes, incluyendo agencias, corporaciones, proveedores, desarrolladores, gobierno y en línea.

La empresa comienza sus actividades en Uruguay en el 2004, instalando en Zonamérica su centro global de atención al cliente, la tercera oficina más grande de SABRE a nivel mundial, con un staff de 920 empleados. El centro global de Uruguay presta soporte a clientes en 45 países y trabaja en 10 idiomas. Su evolución y desarrollo ha sido constante y sus resultados han impulsado la apertura en el 2012 de nuevas oficinas en Aguada Park. La vicepresidenta de SABRE en Uruguay, Jean Shaw señaló: *"basados en el talento de nuestros empleados, vimos la oportunidad de expandirnos en Montevideo y establecer más puestos de trabajo"* (El Observador, 2012), constituyendo en la actualidad un staff de 920 empleados entre el centro de Zonamérica y las oficinas de Aguada Park. Recientemente, en mayo de 2017, SABRE expande su alianza con Zonamérica en una nueva locación estratégica en Uruguay para su principal línea de negocios Travel Network inaugurando el nuevo centro operativo regional para la industria de viajes de América Latina y El Caribe. La sede de Sabre Travel Network en Montevideo se integra a las sedes regionales de Londres (hub para Europa), Singapur (hub para Asia Pacífico) y la sede global en Southlake Texas, unificando operaciones comerciales, consultoría tecnológica y proyectos e-Commerce para agencias, líneas aéreas, hoteles y viajes corporativos en 43 países. En esa oportunidad, De Cárdenas -chief commercial officer de Sabre Travel Network- expresó que la decisión de apostar a Uruguay con este centro de excelencia, donde trabajan 920 empleados y se hablan 13 idiomas, se debe entre otros ítems, al talento, la educación y el buen conocimiento en tecnología. Informó además que hoy hay uruguayos entrenando equipos en otras oficinas, cumpliendo una función de apoyo a nivel global. *"Es importante para la compañía replicar los éxitos y los aprendizajes en centros de distintas partes del mundo"* (CIPETUR, Comunicando Turismo, 2017).

Las notas de prensa destacan el valor del personal como principal recurso de la empresa; el 80% del presupuesto se invierte en la mejora de las habilidades del personal. Para SABRE es clave que el personal uruguayo desarrolle la capacidad y el compromiso de adaptarse a la cultura de mercados internacionales a efectos de comprender mejor a los clientes (El Observador, 2012). Esta política que SABRE lleva a cabo con su personal, forma parte de su gestión empresarial y constituye un eslabón fundamental para su cultura organizacional y sin duda tiene implicancias en su filosofía de RSE y en el voluntariado corporativo.



LA RSE EN LA EMPRESA

Hacer referencia a la RSE en SABRE, en el marco de esta investigación, es hablar de su identidad como empresa, forma parte de su gestión empresarial y sobretodo de su cultura organizacional. En la actualidad no se puede concebir la gestión de SABRE sin su política de RSE. Esto ha sido parte de un proceso gradual, en donde el desarrollo progresivo de etapas bien gestionadas en el tiempo, ha consolidado la integración de la RSE como parte de su propósito organizacional. El proceso comenzó en su casa matriz en Texas (EE.UU.) en los años 2004 a 2008, comprendiendo una visión de los negocios diferente enmarcada por la filosofía de RSE e integrando poco a poco la misma a la gestión empresarial de sus unidades de negocio y a sus distintas sucursales, entre ellas Uruguay. SABRE, como empresa líder en tecnología en la industria de viajes, comunica su política de RSE en su website enunciando seis pilares fundamentales a través de los cuales desarrolla estrategias y herramientas de gestión de la RSE (SABRE Corporate, 2017):

- a. **Gobierno de Responsabilidad Corporativa** en donde se establecen por escrito y públicamente las políticas de RC y el Código de Conducta abarcando proveedores, socios y demás partes interesadas.
- b. **Impulsar un cambio social y ambiental positivo** junto a empleados y clientes.
- c. **Servir** a sus comunidades impulsados por la pasión de crear un mundo mejor. Sobre este pilar se desarrollan los programas de VC que se desarrollarán más adelante en profundidad, pero es importante destacar aquí que el trabajo orientado hacia sus comunidades y el trabajo ambiental han sido la mejor práctica y lo más premiado. Es así como sus políticas de RSE atraviesan todas las dimensiones de la organización: 1) sus empleados, a través de la inclusión y desarrollo del VC (*"nuestros objetivos son aumentar la participación de nuestros empleados voluntarios"*), 2) capacitación de sus equipos de trabajo en los temas de RSE que se desarrollan para lograr dicha inclusión, 3) sus stakeholders, a través del desarrollo constante de la colaboración con ellos, 4) la sociedad, por medio del trabajo sobre el impacto colectivo de su industria.
- d. **Sostener** su entorno con el compromiso de reducir el impacto ambiental de su industria en los distintos países en donde opera. Las estrategias vinculadas a este pilar se observan en sus instalaciones, su compromiso en la cadena de suministros, la eficiencia de TI y de los centros de datos. El diseño de su sede central corporativa como un Campus LEED², las prácticas de conservación de la energía y el agua, la reducción de desecho de sus operaciones, el uso de materiales reciclados en sus edificios, la exigencia a sus proveedores de cumplir con sus requisitos de sostenibilidad ambiental, la gestión eficiente del consumo de energía y del espacio, son algunos ejemplos del desarrollo de estas políticas.
- e. **Entregar** tecnologías innovadoras que permitan al pasajero llegar a su destino en forma segura, eficiente y rentable, desarrollando prácticas sociales y ambientalmente sustentables e integrando sus clientes a los objetivos de las estrategias de RSE. Por medio de este pilar, SABRE desea mejorar la experiencia de viaje de las personas, creando herramientas que permitan mejorar el rendimiento, reducir el impacto de atrasos, mejorar la capacidad de los sistemas para la toma de decisiones y el rendimiento del combustible. Algunos ejemplos de estas herramientas son: Sabre AirCentre Movement Manager and Movement Control, Sabre AirCentre eFlight Manager, Eco-Certified Hotels, Sabre Red, CO2.

² Campus LEED: Leadership in Energy & Environmental Design, es un sistema de certificación de edificios sostenibles, desarrollado por el Consejo de la Construcción Verde de Estados Unidos (US Green Building Council).

6. **“Pasaporte a la libertad”** es el programa de responsabilidad corporativa que se desarrolla a partir del 2012 y tiene como objetivo ayudar a combatir la trata de personas y brindar apoyo a víctimas y sobrevivientes, promoviendo el cambio de la legislación y definiendo acciones específicas como el otorgamiento de becas a víctimas, campaña de donaciones, el programa del viajero responsable, apoyo jurídico a las víctimas de tráfico, desarrollo de la tecnología al servicio de la información para combatir el tráfico de personas.

Estos pilares no se gestionan en forma independiente o inconexa, sino que integran el plan estratégico y atraviesan todas las unidades de negocios, alineándose entre sí y con el propósito organizacional de SABRE.

En Uruguay la empresa opera desde el 2004, integrándose a las propuestas de RSE de la casa matriz al mismo tiempo que contempla la realidad de la comunidad uruguaya, teniendo en cuenta las iniciativas que surgen en la sucursal de la mano del programa de VC, hecho que queda de manifiesto en el desarrollo de su propio website y redes sociales, así como el presupuesto que es asignado a RSE desde los recursos propios de la sucursal. En un principio las actividades de RSE se fueron realizando a medida que iban surgiendo las necesidades y alrededor de 2008 se formó un comité integrado por gerentes de distintas áreas. Actualmente dicho comité está a cargo de dos gerentes de área: la responsable del Centro de Excelencia y el responsable de Comunicación del centro. El comité tiene como objetivo, gestionar las actividades de RSE o, como ellos denominan, *“Eventos de Responsabilidad Social”* (Representante del Comité de Eventos de RSE, 2016).

En lo referente al relacionamiento con otros actores de la sociedad, SABRE Uruguay es socio de DERES³, participando de distintas actividades de intercambio de buenas prácticas, sobre todo vinculadas con el VC. También ha participado de actividades organizadas por DESEM, Comisión Fullbright y Endeavor, promoviendo principalmente el desarrollo profesional en jóvenes y el espíritu emprendedor.



EL VOLUNTARIADO EN LA EMPRESA

Desde sus inicios SABRE Uruguay realiza actividades puntuales de voluntariado, tales como Campaña del Abrigo, Día del Niño (juguetes y libros), Angels Tree para Navidad. La realización de estas actividades contó siempre con el apoyo de la gerencia. Lo significativo es que estas acciones fueron previas a la existencia de la definición de políticas de RSE a nivel de la casa matriz. En tal sentido, se puede observar que el VC ha ido creciendo en forma paralela a la formalización de la RSE en SABRE. Como se expresó anteriormente, no se puede hablar de SABRE sin hablar de voluntariado. Así lo presentan los encargados de la gestión de VC en la entrevista:

“el voluntariado forma parte de la cultura, nosotros empezamos en SABRE y empezamos a hablar de voluntariado corporativo, fue lo primero que nos transmitieron culturalmente de lo que venía de la casa matriz...” (E1).

³ DERES: es una organización empresarial sin fines de lucro que reúne a las principales empresas de Uruguay que buscan desarrollar la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) tanto desde el punto de vista conceptual como desde su aplicación práctica.

Al estar todos los programas formando parte de las políticas de RSE de la compañía, el compromiso de la alta gerencia ha jugado un rol fundamental en el éxito de las actividades. Su participación no solo ha pasado por la planificación estratégica y recursos brindados a nivel corporativo, sino especialmente por el acompañamiento personal en diferentes situaciones críticas que han vivido las comunidades donde opera SABRE: el terremoto en Chile, catástrofe de Haití, inundaciones en Pakistán, entre otras y en Uruguay con el tornado de Dolores. Así lo refirió la responsable de Recursos Humanos:

“Lo que pasó en Dolores nos sacudió a todos. Tom Klein – CEO de SABRE hasta diciembre de 2016 – mandó un mensaje muy temprano para Ecuador, Chile y Uruguay, todos estaban preocupados y todos querían saber si nuestros colaboradores estaban bien, hay una preocupación real dentro de nuestra cultura.... En seguida se planificaron las actividades de apoyo” (E3).

Se observa que la percepción del compromiso no está limitada a los programas de VC, sino que atraviesa la organización en todos sus niveles, constituyendo el marco de referencia de la cultura empresarial de SABRE.

PRINCIPALES ACTIVIDADES DE VC

Las actividades de VC de SABRE se pueden dividir en dos grupos, por un lado las que han sido organizadas por la empresa y, por otro, las que han sido organizadas por los voluntarios. A continuación se describen ambas clases de actividades.

Actividades de voluntariado organizadas por la empresa

En el 2007 SABRE comenzó a desarrollar sus dos programas anuales de voluntariado corporativo en las oficinas de todos los países donde desarrolla sus actividades: Give Time Together y Give Together⁴.

Give Time Together (GTT) Es el programa que establece la donación de horas de trabajo para participar en una actividad de VC; la empresa cede uno o dos días de trabajo a los empleados que quieran participar de la actividad. El respaldo de la organización siempre está presente, no solo en lo que representa la donación del tiempo de sus empleados, sino en el soporte económico con un presupuesto asignado para la realización de las actividades. GTT es el “*gran programa*” como lo llamaron en la entrevista sus representantes, constituyendo una de las banderas de SABRE en Uruguay y que desde 2012 los hace conocidos en la comunidad. El programa destaca por su alto nivel de participación, la cual ha ido aumentando cada año; en el 2008 se registró una participación de 200 colaboradores y en el 2009 alcanzaron 300 empleados. El 2010 la propuesta fue la refacción del Zoológico Municipal y participaron 400 empleados. (Menéndez, 2012). Se ha llegado a alcanzar la participación de 600 empleados, pero normalmente el promedio de participación es de 50% de ellos. Un aspecto destacado en las entrevistas por los representantes del VC es que en realidad ese promedio es mayor, llegando a considerarse de un 80%, si se tiene en cuenta al equipo que mantiene la empresaria funcionando mientras se desarrollan las actividades de VC:

⁴ A partir de 2017 SABRE implementa cambios en los programas Give Time Together y Give Together pasando a formar parte de los programas denominados Volunteering & Fundraising.

“es importante tener en cuenta que la operativa se tiene que mantener al 100%, no es que la empresa cierra, entonces nosotros internamente consideramos que hay gente que puede ir a la actividad y otra que apoya quedándose fuera de horario, se quedan haciendo su trabajo y el de sus compañeros para que estos puedan ir, te diría entonces que nosotros consideramos que un 80% o un 90% participan” (E1).

Give Together (GT) Es el programa que tiene como finalidad la recaudación de fondos para donar a una institución. La misma se planifica y se desarrolla principalmente en horario laboral durante una semana. La planificación de las actividades, las propuestas para definir la forma en que se va a recaudar el dinero es organizada por los empleados. Las propuestas de actividades para la recaudación de fondos han sido variadas y muy creativas: rifas, kermesse, alquiler de video juegos para jugar en red en la sala de descanso, show de talentos, venta de comida, fiestas en discotecas, etc. Generalmente en estas actividades participan amigos o familiares y en ocasiones se hacen extensivas a Zonamérica con un show de cierre de la actividad. Algunas de las organizaciones que han recibido la donación han sido la Fundación Peluffo-Giguens, Centro Teletón, Gurises Unidos, Fundación Corazoncitos entre otras. En cuanto a la organización de esta actividad corporativa, en los últimos años ha habido un cambio importante en cómo se gestiona. Inicialmente la misma era organizada por el Comité de Eventos de RSE, comprendiendo un grupo muy reducido de empleados para su planificación. Hace dos años cambiaron la modalidad de gestión con el objetivo de involucrar más a los empleados, asignando cada día de la semana a un grupo de representantes de distintos equipos de trabajo. De esta forma cada día el equipo asignado propone cómo se va a recaudar el dinero, define las actividades, mueven sus contactos y estimulan a la participación del resto. Este cambio de gestión en el GT genera *“mucho más participación, más compromiso y eso después se tradujo en la cifra finalmente recaudada; veníamos en un promedio de entre \$160.000 y \$180.000 y pasamos a \$260.000, hubo un incremento enorme”* (Representante del Comité de Eventos de RSE, 2016).

Actividades de voluntariado organizadas por los voluntarios

Además de las actividades organizadas a nivel corporativo, se realizan actividades de voluntariado propuestas y gestionadas por los empleados tomando en cuenta distintos intereses existentes por parte de los colaboradores. Estas actividades se organizan en tres equipos, cada uno de ellos con sus objetivos definidos y con una planificación establecida:

Community Team. Surgió en los inicios de SABRE Uruguay por iniciativa de los empleados como forma de ayudar a compañeros de la empresa en situaciones críticas (inundaciones, robos, etc.). Al conocer su potencial se dieron cuenta que podían extender su ayuda y atendieron necesidades de la comunidad fuera de SABRE. Son los que han organizado distintas actividades planificadas en el año, generalmente en forma cuatrimestral las más importantes y luego se suman otras actividades más limitadas: campaña de invierno a través de ONGs⁵ y MIDES⁶ a refugios nocturnos, día del niño con centros CAIFs⁷, día del niño con Aldeas Infantiles⁸, aplicación al Programa Angel’s Tree en Navidad (regalos para los niños de un centro CAIF, jardi-

5 Organizaciones no gubernamentales, instituciones sin fines de lucro que no dependen del gobierno y realizan actividades de interés social.

6 Ministerio de Desarrollo Social de la República Oriental del Uruguay.

7 Centros de Atención a la Infancia y la Familia, tienen el objetivo de apoyar en la cobertura de las necesidades sociales básicas, en niños y niñas menores de 4 años y en sus familias de referencia.

8 Organización internacional de desarrollo social sin fines de lucro, no gubernamental e independiente, tiene el objetivo de garantizar el derecho de niñas, niños y adolescentes a la convivencia familiar y comunitaria.

nes o escuelas). Más allá de las actividades planificadas a principio de año, se han mantenido abiertos a recibir otras propuestas: “antes nosotros salíamos a buscar las instituciones, ahora nos viven llegando mails de organizaciones solicitando nuestro apoyo” (Representante del Comité de Eventos de RSE, 2016), aspecto que refuerza lo mencionado anteriormente en relación a la evolución que ha tenido el voluntariado en Uruguay. El equipo ha estado a cargo de dos personas y han participado en forma permanente un promedio de 25 personas.

Eco Team. Surgió en el 2005 y se consolidó como un equipo de trabajo muy sólido con el objetivo de implementar acciones tendientes al cuidado del medio ambiente. SABRE fue la primera empresa en Zonamérica que comenzó a desarrollar un programa de protección ambiental; poco a poco se fue integrando al resto de la comunidad de empresas del complejo. Entre las actividades de protección ambiental se encuentra el reciclaje de las aguas y clasificación de residuos; todos los desechos se procesan en forma centralizada con Zonamérica. En su evolución se encontró con el desarrollo de las políticas corporativas de RSE de cuidado del medio ambiente, que fueron absorbiendo estas actividades en forma institucionalizada, como lo han sido las campañas Think Green y buenas prácticas cubiertos y vajilla. En cierta forma, esto ha dificultado su identidad y hoy en día se está cuestionando la manera de continuar bregando por identificar actividades propias que no se superpongan con las corporativas, sino que se alineen a éstas. Así lo expresan los Representantes del VC:

“...las tareas del ECO están hoy institucionalizadas y si recorren el Centro van a encontrar todo esto: Hoy por hoy es el grupo que le cuesta más encontrar una identidad porque Zonamérica está hoy haciendo muchísimo también y SABRE internamente todo lo referido a la iluminación, el agua, etc.. está institucionalizado, forma parte de las políticas corporativas de RSE de SABRE. Se está pensando como continuar y organizar las tareas de forma diferente” (E2).

Las personas que lideran las actividades de este equipo varían entre cuatro o seis los participantes son un promedio de 30 personas.

Animal Shelter Team. Inició sus actividades en los comienzos del Centro y se ha ocupado del cuidado de animales a través de diferentes acciones: concientización sobre derechos de los animales y tenencia responsable, apoyo a refugios de animales (actividades de mantenimiento del refugio o bañar a los animales), han colaborado en campañas para la castración de animales, protección a animales perdidos o accidentados en la ruta, brindando primeros auxilios o internación en veterinarias. El grupo ha estado a cargo de tres personas y la participación en las actividades ha sido de 40 personas promedio.

En relación a la financiación de estos tres equipos, los empleados implementaron la idea de donar voluntariamente dinero de su sueldo para este tipo de actividades, siendo el empleado quien determina la cantidad a donar mensualmente y el programa al cual quiere asignar la donación. La empresa ha brindado el soporte para la administración de esos fondos a través de una cuenta independiente:

“... uno mes a mes puede donar lo que está a su alcance y SABRE presta el proceso para juntarse con esa plata; SABRE no maneja esos fondos, son fondos del grupo del voluntariado, ellos definen que se va a hacer con la plata... SABRE da la libertad, apoya, pero no determina qué se hace” (E4).

Al analizar las actividades que han desarrollado todos los equipos, tanto a nivel corporativo como los implementados por iniciativa de los empleados, se percibe que se han integrado en forma alineada a los pilares fundamentales mencionados al comienzo y a través de las mismas se han desarrollado las estrategias y herramientas de gestión de la RSE en SABRE.

CLASIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE VOLUNTARIADO

A los efectos de dimensionar el significado de las actividades de VC descritas más arriba, resulta interesante organizarlas según dos clasificaciones propuestas en la bibliografía. En primer lugar se aplica la tipología de formas de VC propuestas en Licandro (2013) y luego se hace lo propio con la clasificación propuesta por Sajardo y Rivas (2014)

La tipología propuesta por Licandro identifica cuatro formas de VC: voluntariado directivo, programas estructurados de voluntariado, actividades ad-hoc y servicios pro-bono. En la tabla 1 se ubican las diferentes actividades de voluntariado implementadas por SABRE en la categoría a la que cada una de ellas corresponde. Allí puede observarse que, a excepción de los servicios pro-bono, esta empresa desarrolla actividades de voluntariado clasificables dentro de las tres restantes.

Tabla 1: Identificación de las actividades de voluntariado en SABRE según la clasificación de Licandro (2013)

Tipos de Voluntariado	Actividad
Voluntariado Directivo: comprende el apoyo de los directivos en el desarrollo sostenible de las ONL.	Participación en comisiones directivas de instituciones como DERES, DESEM, Fullbright y Endeavor.
Programas estructurados de voluntariado: participación en programas desarrollados por parte de las ONL que ya fueron probados, evaluados y mejorados; la organización de la actividad depende de la ONL.	Desarrollo de dos programas de VC a nivel global, ejecutados anualmente y orientados a beneficiar a instituciones del país en el que operan: <ul style="list-style-type: none"> Centro Teletón Fundación Peluffo Giguens Gurises Unidos Fundación Coranzoncitos
Actividades ad-hoc: actividades puntuales que se realizan para dar respuesta a situaciones de emergencia.	Desarrollo de tres programas de voluntariado en Uruguay: <ul style="list-style-type: none"> Campañas de invierno Campañas del día del niño Campaña de regalos en Navidad Actividades de cuidado de animales Actividades de cuidado del medio ambiente

La clasificación de Sajardo y Rivas es más detallista y se basa fundamentalmente en las formas de involucrarse de empresa y de los voluntarios. En la tabla 2 se ubican las actividades de VC de SABRE en cada uno de los tipos propuestos por Sajardo y Rivas. Allí puede observarse que estas actividades abarcan siete de las ocho categorías propuestas por estos autores.

Tabla 2: Identificación de las actividades de voluntariado en SABRE según la clasificación de Sajardo y Ribas (2014)

Tipos de actividades de VC		SI
A	MATCHING GIVING – Campañas de donaciones de dinero de los empleados que tienen una contrapartida de la empresa.	x
B	MATCHING INDIVIDUAL – Cada empleado propone una actividad específica que él lleva adelante y para ello recibe el apoyo de la empresa (dinero, recursos, etc.).	
C	MICROVOLUNTARIADO VIRTUAL – Pequeñas tareas para instituciones sociales que los voluntarios realizan sin tener que salir de la empresa.	x
D	MICRODONACIONES DE EMPLEADOS – Donaciones de los empleados de cantidades pequeñas de dinero que pueden ser periódicas o por única vez.	x
E	CAMPAÑAS – actividades puntuales organizadas por la empresa o los voluntarios con un fin concreto y duración limitada (Ejemplo: recaudación de fondos, pintar una escuela, etc.).	x
F	BANCOS DE TIEMPO – los empleados disponen de una cuota de su horario de trabajo para actividades de voluntariado elegidas por ellos.	x
G	OUTDOOR SOLIDARIO – actividades realizadas en equipo por un grupo de voluntarios, que son organizadas por una institución para cumplir con su misión (Ej.: las construcciones de Techo).	x
H	VOLUNTARIADO PROFESIONAL – Los voluntarios aplican sus conocimientos y habilidades profesionales en servicio de una institución (capacitar, tutorear, asesorar, integrar un directorio, etc).	x

En el camino recorrido por SABRE en su gestión de voluntariado la comunicación es una variable que ha jugado un papel importante. Los ejecutivos destacan al respecto dos orientaciones: la comunicación interna y la externa. En lo que refiere a la comunicación interna, la misma es planificada a lo largo de todo el proceso de las actividades. Se inicia el plan de comunicación desde la instancia previa al lanzamiento del programa, donde se trabaja la campaña para crear la expectativa sobre la actividad; es una forma de involucrar al colectivo de empleados. Luego, durante el evento se va comunicando lo que se está haciendo y por último se comunican los resultados. Se utilizan diferentes canales para comunicar, como correos electrónicos, sitio web, monitores en las salas de trabajo.

El desafío más grande es buscar el equilibrio de informar, opinó el referente del área de Comunicación de SABRE: *“que los empleados estén al tanto de lo que están haciendo, pero sin saturar, ya que éste puede tener el efecto contrario de que la gente pierda interés en participar”* (E2). En este nivel, la comunicación constituye una herramienta clave para promover el voluntariado en los colaboradores. Mediante la encuesta aplicada se identificaron los siguientes medios de promoción, intranet, e-mail, página web, redes sociales, newsletters, documentos utilizados en la inducción de los nuevos empleados, reuniones, cursos y talleres.

En lo referente a la comunicación externa las redes sociales juegan actualmente un papel fundamental, pero también los medios de prensa, que cuando publican ediciones especiales sobre el tema de la RSE, invitan a SABRE a participar, como es el caso de El Observador y El País. En los inicios de SABRE se discutió internamente el tema de si era o no conveniente el comunicar hacia afuera las acciones de voluntariado, en la medida que la sociedad lo interpretara como campañas de marketing. Hoy en día está claro que el foco en RSE está lejos de esa perspectiva y se entiende que comunicarlos genera, por un lado la sinergia con otras empresas que se suman a las actividades y se comparten buenas prácticas y, por otro lado, sirve para atraer nuevos talentos, ya que es algo que cada vez se valora más al elegir el lugar de trabajo.



LA MOTIVACIÓN DE LOS VOLUNTARIOS

Son múltiples los factores involucrados en la decisión de los empleados en participar de actividades de voluntariado. Actualmente existe un sustento bibliográfico importante que ha investigado la motivación de los voluntarios, destacándose al menos cuatro tipos de motivaciones: 1) altruistas, 2) de sentido de pertenencia, 3) de reconocimiento social, donde se destaca la búsqueda de contactos institucionales y fortalecer la carrera profesional y por último 4) de aprendizaje y desarrollo, como forma de enfrentar desafíos y adquirir nuevos conocimientos (Ferreira, Proença y Proença, 2008). Más allá de las clasificaciones teóricas existentes, interesa identificar aquí los factores motivacionales observados en el voluntario de SABRE. En tal sentido, se perciben diferentes razones que marcan un compromiso profundo de los empleados. Se visualizan claramente aspectos altruistas, donde prima la satisfacción personal de ayudar a otros, ser coherente con sus valores personales:

"esto llena el alma, es una parte de uno, la Empresa nos da el soporte, pero es como llenar esa otra parte...no solamente estas dando, te estas llenando de ese amor que das a la gente, es hacerlo de corazón y hacer algo que a uno lo llena" (E4).

Esta motivación conlleva a nivel personal de los participantes un aspecto vinculado con el desarrollo de la capacidad creativa e innovadora, así como la identificación con el carácter innovador de SABRE, generando un fuerte sentido de identidad:

"es reconfortante ver el resultado de eso...hoy doy gracias de poder participar y de que sea parte de mi trabajo, de haber podido encontrar un rol en el que se me da la libertad de crear y de ser parte"; "es una carta libre a la creatividad...se promueve dentro de SABRE, es uno de sus valores...eso de dejar volar a la gente con ideas y aportar desde lo más grande a lo más chiquito" (E4).

Asimismo, esto refiere a motivaciones vinculadas con el sentido de pertenencia, como una oportunidad de hacer amigos, relacionarse y sentirse parte de un grupo social:

"es algo que genera una comunión en el equipo, que por ahí en el día a día al trabajar en distintas áreas no tenías la oportunidad de conocer. También es una oportunidad para conocer gente y de un lado tan vulnerable que realmente eso hace la diferencia y es un antes y un después" (E4).

Se puede inferir de las entrevistas que existe una clara motivación vinculada con el aprendizaje y desarrollo de los empleados, donde a partir de la participación en el VC se genera un crecimiento personal y profesional, aprendiendo entre otras cosas a desarrollar un liderazgo positivo en los equipos de trabajo. La gestión de las actividades de VC tiene implícito el trabajar bajo presión, planificar las actividades, administrar los recursos disponibles y su logística, aprender a liderar los equipos de voluntarios desarrollando en cada uno diferentes competencias y capacidades que son formativas desde el punto de vista profesional:

"esta compañera aprendió más allá de la tarea específica para la cual fue contratada, aprendió a comunicarse, a relacionarse desde otro lugar con más llegada a la gente...pudo ver que todo ese aporte hoy le sirve para estar en un rol de líder desde otro lugar" (E4).

En la encuesta aplicada a los responsables de gestionar del VC se les preguntó cuáles son, a su juicio, las motivaciones que llevan a los empleados a participar de las actividades de voluntariado. Para ello se les presentó una lista con 10 diferentes tipos de motivaciones (cada una de las cuales corresponde uno de los cuatro tipos propuestos por Ferreria, Proeca y Proenca) y se les pidió que calificaran la presencia de cada uno de ellos en los voluntarios. Para sus respuestas se utilizó una escala de calificación de 1 a 5, donde "1" corresponde a que ese tipo de motivación tiene una presencia baja o nula entre los voluntarios "5" corresponde a una presencia alta. Se utilizó el "3" como un valor intermedio. Las respuestas se sintetizan en la tabla 3.

Del análisis de sus respuestas se infiere la presencia de los cuatro tipos de motivaciones propuestos por los autores arriba citados, con una menor incidencia en de la búsqueda de un reconocimiento social y ocupar el tiempo libre.

Tabla 3. Presencia de distintos tipos de motivaciones en los voluntarios en SABRE

Tipos de motivaciones		Resp
A	Altruismo, ayudar a otros, solidaridad	5
B	Aplicar los valores o creencias personales/ razones morales o de principios	5
C	Ocupar el tiempo libre, diversión	3
D	Interactuar con otras personas, hacer cosas con otros, pertenecer a un grupo	5
E	Desarrollar capital relacional, contactos institucionales, etc.	5
F	Obtener algún tipo de reconocimiento social (por los compañeros, la familia, los amigos, etc.)	3
G	Satisfacción personal, sentimientos de autoestima, vivir la experiencia	5
H	Aprender, desarrollar habilidades personales, ganar experiencia	5
I	Desarrollo profesional y búsqueda de oportunidades para el desarrollo profesional o laboral	5
J	Ser mejores personas	4

En la misma perspectiva se observa que la empresa promueve la participación en el VC como un elemento de formación profesional para los empleados, apuntando al desarrollo de las competencias personales:

"estamos logrando una educación interna, donde nuestros líderes lo vean como una oportunidad de desarrollo de destrezas personales, destrezas de gestión de proyectos, de manejo de presupuestos, de manejo de conflictos... cosas que le sirven en su carrera dentro de la empresa" (E2).

La empresa mide la satisfacción de los empleados luego de realizar cada actividad de VC y siempre los valores de la encuesta están entre el 90% y el 100% de satisfacción. En la encuesta se identifican las variables que motivan a los empleados de SABRE a participar en las actividades de voluntariado, destacándose:

"algunas muy individuales como que le sirven para la carrera, también está el querer interactuar con compañeros con los que diariamente no tienen contacto, generar vínculos, cortar con la rutina de todos los días y sentir el orgullo de participar... todos estamos pendientes... es el orgullo de pertenecer a la empresa y hacerlo juntos" (E2).



LOS BENEFICIOS DEL VC PARA LOS ACTORES INVOLUCRADOS

El desarrollo del VC tiene implícito desde sus inicios una filosofía de ganar-ganar para todas las partes involucradas: la empresa, los voluntarios, la comunidad y las organizaciones sociales. De esta forma, el VC resulta ser una herramienta de gestión para las empresas, generando un impacto positivo e integrándolo a las prácticas de RSE. La investigación en SABRE permitió observar el alcance de estos beneficios desde la práctica.

BENEFICIOS PARA LA EMPRESA

Entre los beneficios para las empresas, las investigaciones destacan un mayor alineamiento del personal, un clima laboral donde se fortalecen las relaciones internas y el trabajo en equipo, un mayor compromiso de los integrantes de la empresa, captación y retención de talentos, desarrollo de competencias en el personal y transferencias de know how desde el sector social a partir principalmente de acciones de voluntariado directivo (Licandro, 2016).

Para identificar los beneficios que el VC genera para SABRE se propusieron 16 beneficios posibles, y se pidió a los responsables del VC en esta empresa que calificaran la presencia de cada uno de ellos mediante una escala de cinco valores similar a la utilizada para los tipos de VC. En la tabla 4 se presenta la valoración que los encuestados realizaron sobre la presencia de cada uno de esos beneficios. Allí se observa que los 16 recibieron una calificación de 4 o 5, de lo cual se infiere que el VC permite a SABRE obtener un amplio espectro de beneficios aspectos relacionados con la gestión de la cultura organizacional y del capital humano, la aplicación de la estrategia de RSE, la reputación y la relación con la comunidad y organizaciones de la misma.

Tabla 4. Presencia de distintos beneficios del VC para la empresa

Beneficios	Resp
A Favorece un mayor alineamiento del personal con los valores y la cultura de la empresa	5
B Mejora el clima organizacional	5
C Promueve el compromiso de los empleados con la empresa	5
D Promueve la identificación y el sentido de pertenencia de los empleados con la empresa	5
E Aumenta la motivación de los empleados	5
F Desarrolla competencias en el personal	5
G Desarrolla capacidades de trabajo en equipo	5
H Favorece una mejor captación y/o retención de talentos	4
I Contribuye a que los empleados tengan una buena imagen de la empresa	5
J Permite transferir know how desde el sector social / desarrolla competencias propias del sector social	5
K Mejora la imagen corporativa	4
L Incrementa la aceptación pública de la empresa	4
M Mejora la relación de la empresa con la comunidad	5
N Refuerza el vínculo con las instituciones sociales o públicas en las cuales la empresa canaliza sus acciones de RSE hacia la comunidad	4
O Permite potenciar o generar sinergias con otras acciones de RSE hacia la comunidad	4
P Contribuye a aplicación de las políticas de RSE porque refuerza la credibilidad de los empleados hacia dichas políticas	5

Por otra parte, los referentes entrevistados transmiten su experiencia señalando principalmente los impactos positivos del VC en materia de gestión del capital humano:

“...cada vez más se ve el valor del voluntariado como una herramienta de motivación personal, para generar un buen ambiente laboral y generar además la lealtad del empleado hacia la empresa” (E2)

“Tenemos menos de un 6% de ausentismo, la gente no se va de SABRE y tenemos el doble de movilidad interna generando oportunidades de crecimiento...nuestra rotación de personal es muy baja...la gente se siente orgullosa de trabajar en SABRE” (E3)

Actualmente existe una tendencia a que las nuevas generaciones que buscan empleo lo hacen con una perspectiva diferente, sostienen los ejecutivos: *“a los millennials no les importa sólo el sueldo, les importa saber que van a aportar ellos y que hace la empresa por la comunidad. SABRE es una puerta de entrada a ese concepto de trabajo, al desarrollo profesional...”* (E2). El beneficio para la empresa, desde esta óptica, se percibe como el deseo por parte de las personas de pertenecer a ella y sentir el orgullo de trabajar según sus políticas y valores: *“lo que se valora desde el empleado no pasa por los conceptos tradicionales...se buscan diferenciadores y uno de ellos es la oportunidad de trabajar en elecciones de voluntariado, cada vez más se toma conciencia de eso”* (E2).

BENEFICIOS PARA LOS VOLUNTARIOS

El desarrollo personal y profesional es un impacto claro para los voluntarios, pero también su deseo de ayudar a otros, el conocer otras realidades, desarrollar sus competencias e integrarlas a su práctica profesional son algunos de los beneficios identificados por la representante de los voluntarios que fue entrevistada, tal como se puede observar en las siguientes frases que se transcriben textualmente:

“...el voluntariado es enriquecedor, genera eso que realmente es un crecimiento personal y sobre todo espiritual para mí”

“...uno al participar logra sentir como una comunión, con uno mismo, con los compañeros y con las personas que estas ayudando”

“...permite conectar mejor con la gente...si uno aspira a un puesto de liderazgo es muy bueno participar... te aporta otra mirada para relacionarte con tus hijos, tu familia, tus amigos, es una ganancia personal” (E2).

En la encuesta realizada a los representantes del VC se les pidió que identificaran los beneficios que, a su juicio, reciben los voluntarios de la empresa. Para sus respuestas se utilizó la misma escala de cinco puntos. Sus respuestas se sintetizan en la tabla 5. Allí puede observarse que algunos motivos destacan más que otros y que, en términos generales existe coincidencia entre sus opiniones y la de la representante de los voluntarios.

Tabla 5. Presencia de distintos beneficios para los voluntarios

El voluntariado permite a los voluntarios...		Resp
A	Satisfacer su interés/necesidad de altruismo y ayudar a otros, solidaridad	5
B	Aplicar sus creencias personales, sus valores morales o sus principios	4
C	Ocupar su tiempo libre y/o divertirse	3
D	Interactuar con otras personas, hacer cosas con otros, pertenecer a un grupo	5
E	Desarrollar capital relacional, contactos institucionales, etc.	5
F	Obtener algún tipo de reconocimiento social (por los compañeros, la familia, los amigos, etc.)	3
G	Obtener satisfacción personal, sentimientos de autoestima, vivir experiencias gratificantes	5
H	Aprender, desarrollar habilidades personales, ganar experiencia	5
I	Fortalecer su desarrollo profesional	4
J	Ser mejores personas	3

BENEFICIOS PARA LAS INSTITUCIONES

Por otro lado, la comunidad y las organizaciones sociales se ven directamente beneficiadas por las prácticas de VC ya que se fomenta la inversión social de las empresas en ambos actores. Las actividades de voluntariado generan la sinergia necesaria para que otras empresas se sumen y dirijan sus acciones hacia las organizaciones sociales (Pereira, Bettoni y Licandro, 2009). Los beneficios más destacados en la encuesta aplicada a los representantes del VC fueron: la ayuda económica, el ejemplo de trabajo en equipo y la posibilidad de mejorar su función a partir de contar con mejores materiales, áreas de trabajo, etc.

La forma de gestionar el VC promueve un alto valor estratégico, con un alto compromiso y un fuerte nivel de interacción entre las partes involucradas, lo que genera beneficios para todas ellas. En este caso se puede observar la presencia de estos impactos positivos desde tres perspectivas: la de las organizaciones que reciben directamente el trabajo de los voluntarios, las otras empresas de Zonamérica y los proveedores. Las siguientes frases ilustran este resultado:

“Durante la planificación del GTT se trata de involucrar a la gente, en el último año la Fundación Coranzocitos vinieron a contarnos lo que hacían y cómo lo hacían... esto hace que la gente se involucre, se genera un ida y vuelta con los empleados” (E4).

“En Zonamérica ha habido una evolución muy positiva en el desarrollo de prácticas de RSE. Se creó un grupo de discusión para compartir buenas prácticas de RSE del centro, nos sumamos a esa fuerza, hemos ido invitando a otras empresas... se está yendo por buen camino” (E2).

“En los últimos años se han ido sumando también los proveedores, por ejemplo a través de la donación de materiales, precios especiales, baños químicos o asesoramiento cuando nos acompaña un especialista de pintura o construcción en la jornada de refacción de una escuela” (E2).

La investigación recoge los beneficios más significativos para las instituciones a través de la encuesta aplicada a los representantes del VC. Se les propusieron nueve beneficios posibles y se les pidió que calificaran la presencia de esos beneficios mediante una escala de 1 a 5 similar

a la utilizada en los puntos anteriores. En la tabla 6 se presentan sus respuestas. Allí se puede observar diferentes situaciones, destacándose como los principales beneficios la posibilidad de acceder a fondos aportados por las empresas que canalizan en las organizaciones sus actividades de voluntariado y la posibilidad de contar con grupos de voluntarios para actividades puntuales que requieren la presencia de un importante contingente de voluntarios. Inversamente (y aunque parezca contradictorio con lo anterior) no se percibe como un beneficio para las instituciones la ampliación de la base de voluntarios disponibles. Esto puede explicarse por el hecho de que el voluntariado corporativo se presta más para actividades puntuales en beneficios de las organizaciones sociales, que para el hacerse cargo de tareas permanentes en este tipo de instituciones.

Tabla 6. Presencia de distintos beneficios para las organizaciones sociales

Beneficios		Resp
A	Amplía la base de voluntarios disponibles	3
B	Les permite contar con voluntarios especializados para tareas técnicas	4
C	Les permite contar con empresarios o gerentes para su comisión directiva y/o su gestión	4
D	Les permite acceder a servicios pro-bono (sin costo)	4
E	Les permite acceder a fondos aportados por las empresas que canalizan su VC en ellas	5
F	Les permite contar con grupos de voluntarios aportados por una sola empresa para llevar adelante actividades o proyectos puntuales (Ejemplo: construir un local)	5
G	Fortalece su relación con la empresa y facilita el desarrollo de otras actividades con ella	4
H	Le permite un mejor acceso a otras empresas con las cuales se relacionan las empresas que canalizan hacia ellas su VC	4
I	Refuerza su imagen institucional	4



EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES Y DE LA PARTICIPACIÓN

La gestión del proceso de evaluación de las actividades de VC ha estado a cargo del equipo de responsables de los eventos de RSE. Una vez que finaliza cada actividad se hace una devolución donde se muestra tanto la evolución del proceso como sus resultados. Es importante destacar que a la hora de informar cuántos recursos implicó el desarrollo de la actividad no se informa el monto del dinero que se gastó. La devolución pasa por la cantidad de materiales utilizados, cuántos voluntarios participaron, cuántas horas insumieron en la participación y qué se logró. En las evaluaciones se comunica mucho mediante elementos visuales, con fotos, imágenes y videos, generando un efecto muy positivo en todos los participantes al permitirles identificarse como parte de ese objetivo alcanzado.

En la evaluación del empleado, la participación en VC se toma como insumo, pero desde el punto de vista positivo, considerándola como uno de los valores de SABRE; no se evalúa como negativa la no participación en las actividades de voluntariado. La investigación relevó la opinión de los voluntarios y de la empresa al respecto:

“En SABRE se mide al empleado por la performance de las metas que tenga, eso es un 50% y el otro 50% son los valores y uno de los valores es el external focus, es el apoyo a la comunidad...está dentro de lo que Empresa promueve en su cultura” (E4).

“...nosotros entendemos que si una persona no está siendo parte, está cubriendo al que sí lo está siendo...no existe “si no participas cruz negra contigo”, porque así otros podemos participar” (E4).

En tal sentido, la evaluación del empleado conlleva para la empresa el desafío de que se transmita claramente el sentido de que se evalúa la participación en el VC desde el punto de vista positivo, a efectos de que no se pierda así el carácter voluntario de la participación:

“Se toma en cuenta desde el punto de vista positivo, lo que no queremos es que nadie sea castigado por no participar porque siempre siguen siendo parte del voluntariado...no hay una evaluación negativa por no participar. La visión es que el que no participó se quedó trabajando para que otro pueda ir o porque no quiso y es válido ya que no podemos llegar a que el voluntariado pase a ser obligatorio. Es un límite que tenemos que tener muy en cuenta y tratarlo con mucho cuidado” (E2)

“Existe una evaluación de desempeño por objetivos y otra parte es a través de los valores. En SABRE hay cinco valores que se evalúan y uno de ellos es el foco externo dentro de cuya definición está el trabajo con la comunidad... por lo tanto toda actividad que hayas desarrollado de voluntariado puede formar parte de tu evaluación final” “cuando estoy evaluando como gerente del grupo siempre voy a intentar hacerlo desde el punto de vista positivo y que no termine siendo un castigo para el que “no” porque si no perdemos el concepto de que esto es voluntario” (E2).

Por otro lado, importa destacar que la evaluación de las actividades de VC se implementa a partir de la medición de indicadores con el fin de orientar la gestión del voluntariado. Mediante a encuesta a los representantes del VC se pudo identificar el uso de indicadores sobre:

- a. los recursos humanos involucrados (el número de voluntarios, las horas remuneradas destinadas al VC, etc.;
- b. el dinero u otros recursos aportados por la empresa;
- c. la satisfacción de los voluntarios;
- d. la satisfacción de las organizaciones donde se realizaron las actividades y/o sus beneficiarios directos;
- e. el funcionamiento de las actividades;
- f. el cumplimiento de los objetivos en materia de beneficios para los voluntarios
- g. el cumplimiento de los objetivos en materia de beneficios para la empresa.

A los efectos de contar con un panorama general sobre la evaluación que hace la empresa acerca del funcionamiento y los resultados del VC, se midió su grado de satisfacción en 12 indicadores relativos a estos aspectos. Se utilizó una escala de cinco valores, en la que el valor “1” corresponde a “muy insatisfecho” y el valor cinco “5” corresponde a “muy satisfecho”. En esta escala el valor “3” representa una situación intermedia entre satisfecho e insatisfecho. En la tabla 7 se presentan los resultados. Allí es posible observar que en casi todos los indicadores la

evaluación es satisfactoria (valores 4 o 5), no registrándose en ninguno de ellos una evaluación de insatisfacción. Solamente en dos indicadores la empresa no se encuentra satisfecha ni insatisfecha: la respuesta de los empleados a las convocatorias para las actividades de voluntariado y la relación con las instituciones donde se practica el voluntariado.

Tabla 7. Grado de satisfacción de la empresa en indicadores sobre el funcionamiento y los resultados de las actividades de VC

GRADO DE SATISFACCIÓN CON...		Resp
A	Los resultados obtenidos para la empresa	5
B	Los resultados obtenidos para los voluntarios	5
C	Los resultados obtenidos para las instituciones donde se practicó el voluntariado	5
D	La forma como se está gestionado el voluntariado en la empresa	4
E	La diversidad de actividades de voluntariado que la empresa ofrece actualmente	5
F	El grado de desarrollo que tiene actualmente el voluntariado en la empresa	5
G	La respuesta de los empleados a las convocatorias para actividades de voluntariado	3
H	El involucramiento y compromiso de los voluntarios	4
I	La forma de trabajo y/o el profesionalismo de las instituciones donde se practicó el VC	4
J	La relación establecida con las instituciones donde se practicó el voluntariado	3
K	Las sinergias que se han alcanzado entre el VC y las acciones de RSE hacia la Comunidad	4
L	La contribución del VC a la aplicación de las políticas de RSE	5

»» LOS DESAFÍOS

La evolución que ha tenido la gestión del voluntariado en SABRE es muy positiva. Si se toma como referencia la investigación realizada por el Programa de RSE de la Universidad Católica del Uruguay (Menéndez, 2012), en los últimos años se han consolidado los diferentes aspectos enunciados en la misma como metas a alcanzar. Entre ellos se destacaban: aspectos vinculados a la planificación de las actividades de voluntariado, el lograr una mayor participación y compromiso por parte de los voluntarios, el desarrollo de las estrategias de comunicación como forma de promover la participación y la difusión de las actividades y el involucramiento de los proveedores entre otros. En la presente investigación se pudo constatar que estos objetivos han sido alcanzados en mayor o menor medida. Hoy la empresa se plantea nuevos desafíos que marcan la impronta de crecimiento continuo característico de la cultura de SABRE. Las entrevistas y la encuesta a los responsables del VC definen los siguientes objetivos para los próximos dos o tres años:

- establecer un plan anual de actividades;
- mantener o incrementar el nivel de participación;
- mejorar la evaluación posterior de las acciones;

- d. definir KPIs ⁹de participación e involucramiento;
- e. continuar procurando el balance de VC con resultados operativos.



EXPERIENCIAS INSPIRADORAS

El presente estudio permitió identificar buenas prácticas inspiradoras, con el objetivo de que sirvan de modelo o fuente de inspiración a otras empresas, así como a los otros actores involucrados en las actividades de VC: las organizaciones donde se lo practica y los propios voluntarios. A continuación se presenta una descripción sintética de esas prácticas inspiradoras.

Grado de alineamiento con políticas globales: todas las actividades de voluntariado están enmarcadas dentro de las políticas de RSE de SABRE. Ninguna de las acciones se realiza en forma aislada, sino que tanto las acciones corporativas (GT y GTT) como las propuestas por los empleados, se relacionan en sintonía con los pilares fundamentales para el desarrollo de estrategias de la gestión de RSE.

Adaptabilidad de la estrategia global a la realidad del país: si bien los programas de voluntariado corporativo (GT y GTT) son establecidos a nivel global y alineados al propósito organizacional, se permite cierta flexibilidad a la hora de seleccionar el destino de la acción y la adaptabilidad a la realidad del país de aplicación de la acción.

Participación de directivos y gerentes: el compromiso de los directivos y gerentes de SABRE en las distintas actividades de voluntariado ha constituido uno de los factores que favorecen la motivación de solidaridad en los empleados y los impulsa a participar en el VC.

Gestión de proyectos por parte de los empleados: el desarrollo de los tres programas gestionados por iniciativa de los empleados (Community Team, Animal Shelter Team y Eco Team) impacta positivamente en el desarrollo personal y profesional de los mismos, así como también en la generación de un buen clima laboral, desarrollo de la motivación y un fuerte sentimiento de pertenencia a la organización.

Profesionalización: la búsqueda de la profesionalización de la gestión y de los voluntarios a través de la implementación de las actividades es uno de los objetivos de SABRE y da cuenta del compromiso de la empresa y de sus colaboradores con la RSE.

Adecuada implementación de la comunicación interna y externa: en los últimos años SABRE Uruguay ha desarrollado estrategias de comunicación interna y externa que han permitido captar el interés y promover la participación de diferentes actores en las actividades de voluntariado. Las campañas de comunicación previa, durante y después de las actividades en las instalaciones de la empresa, así como la comunicación en redes sociales y prensa han sido un diferencial en los últimos tiempos, que han llevado a ganar adhesiones de participación directa o indirecta en las actividades.

Sinergia entre voluntariado y RSE: el voluntariado en SABRE surge conjuntamente, y en algunas ocasiones antes en el tiempo, del desarrollo de las políticas de RSE. En tal sentido, desde

⁹ KPI: key performance indicator, indicador clave o medidor de desempeño o indicador clave de rendimiento, es una medida del nivel del desempeño de un proceso.

sus comienzos la sinergia entre ambos ha sido un elemento positivo para el desarrollo de las acciones de RSE y de VC. La participación de los empleados en las acciones de VC promueve su involucramiento en el proceso de incorporación y desarrollo de la RSE.

Inclusión de otras partes interesadas: la consolidación de las políticas de RSE y de VC en SABRE han llevado a sumar colaboradores externos, tales como los proveedores, la comunidad de Zonamérica y las propias instituciones beneficiarias de su ayuda. Esta inclusión conlleva la idea de generación de alianzas estratégicas que generan un trabajo colaborativo entre las empresas y las organizaciones sociales, potenciando los recursos y el impacto de los resultados. ■

Bibliografía

- CIPETUR, Comunicando Turismo. (22 de mayo de 2017). *CIPETUR*. Obtenido de CIPETUR: <http://cipetur.com/index.php/noticias/item/2268-sabre-inaugur%C3%B3-en-uruguay-nuevo-centro-regional>
- El Observador. (11 de abril de 2012). Sabre Holdings expande sus operaciones en Uruguay. *El Observador*. Recuperado el 04 de junio de 2017, de <http://www.elobservador.com.uy/sabre-holdings-expande-sus-operaciones-uruguay-n222072>
- Ferreira, Proenca y Proenca. (2008). Las motivaciones en el trabajo voluntario. *Revista Portuguesa y Brasileira de Gestão*, Vol.7 N°3 pag.43-53.
- Licandro. (2016). *Responsabilidad Social Empresarial: Reflexiones, investigaciones y casos*. Montevideo, Uruguay: Grupo Magro.
- Licandro, Oscar. (2013). El Voluntariado Corporativo en Uruguay: avances y desafíos. *Cuadernos de RSO, vol. 1*, 30-42.
- Menéndez, J. A. (2012). Sabre Holdings: el voluntariado corporativo como parte de la gestión empresarial. En P. J. Licandro O., *Presente y Futuro del Voluntariado en Uruguay* (pág. 221 a 258). Montevideo.
- Observatorio de Voluntariado Corporativo. (2009). *Voluntariado Corporativo en España*. España.
- Pereira, Bettoni y Licandro. (2009). *Presente y futuro del voluntariado en Uruguay*. Montevideo: Universidad Católica del Uruguay.
- Representante de Voluntarios, E. (Mayo de 2016). Empleada de SABRE. (P. C., & L. D., Entrevistadores)
- Representante del Comité de Eventos de RSE, E. (Abril de 2016). Entrevista. (P. C., & L. D., Entrevistadores)
- Representantes del Comité de RSE, E. (Mayo de 2017). Encuesta. (P. C., & L. D., Entrevistadores)
- Responsable de Recursos Humanos de Sabre para Uruguay, E. (Mayo de 2016). Gte. de Recursos Humanos. (P. C., & L. D., Entrevistadores)

- SABRE Corporate. (2017). *SABRE HOLDINGS*. Recuperado el 03 de junio de 2017, de SABRE HOLDINGS: <https://www.sabre.com/about/>
- SABRE Uruguay Facebook. (03 de julio de 2017). *SABRE Uruguay*. Obtenido de SABRE Uruguay: <https://www.facebook.com/SabreUruguay/>
- Yapor S., L. O. (2015). La relación entre responsabilidad empresarial y voluntariado corporativo. . *Cuadernos de RSO vol. 3*, 109-132.
- Sajardo, A., Rivas, M.A. (2014) La inversión social de las empresas: el voluntariado corporativo en España. CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa, 80, 161-186.