



IMPACTO Y VALOR DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO:

Aprendizajes del Programa de Voluntariado de InterCement

Frances Hansford

Índice

1. Introducción	4
2. Antecedentes: evidencia del valor del voluntariado corporativo	6
3. Programa de voluntariado de InterCement	8
3.1 Programa de voluntariado en cifras	
3.2 Contexto institucional	
3.3 Estrategia de actuación	
3.4 Bases conceptuales	
4. Impacto del voluntariado en los voluntarios, comunidades y el negocio	19
4.1 Impacto del voluntariado en los voluntarios	
4.2 Impacto del programa de voluntariado en las comunidades	
4.3 Impacto del programa de voluntarios en InterCement	
4.4 La historia de Oscar Uaieca	
5. Lecciones aprendidas y factores de éxito	27
6. Mirando al futuro: oportunidades y desafíos	30
Referencias	36
Ficha Técnica	38

Prefacio

¿Cómo podemos cambiar el mundo? Yo creo que el camino para contestar a esta pregunta empieza en la trayectoria individual, con un paso a la vez, y como Gandhi ha dicho, comprometiéndose a ser el cambio que cada uno quiere ver en el mundo..

Me siento honrada de trabajar en una fundación corporativa dedicada al desarrollo comunitario y a través del la cual se puede testimoniar el más hermoso y poderoso cambio de todos: el poder de las ideas puestas en práctica para mejorar las condiciones de vida de los más vulnerables.

Son muchos los ejemplos de transformación social, y el legado está presente en la renovación de parques, plazas, escuelas, centros de salud; nuevos atletas que han surgido después de las clases de deporte, nuevos artistas que rescatan la cultura local, niños y jóvenes con acceso a actividades deportivas y de tiempo libre regulares; y en la mejora del bienestar y la salud de la población de más de 30 comunidades, en más de siete países diferentes, donde InterCement tiene o ha tenido operaciones. No deja de sorprenderme que a lo largo de los años, aunque como empresa ya hemos emprendido muchos cambios, el sentimiento de pertenencia y la capacidad de contribuir a transformaciones positivas supera continuamente las barreras culturales y podemos afirmar que hace parte de nuestra cultura institucional.

En el Instituto InterCement, nuestras accionistas siempre nos han inspirado para influir positivamente y fomentar el fortalecimiento de las estructuras locales, favoreciendo el proceso de autonomía de las comunidades. Hemos testimoniado el aumento de la participación cívica y de su difusión que produce cambios duraderos cuando se ajusta a las prioridades identificadas con aquellos con los que deseamos trabajar; intervenciones que se diseñan sobre la base de los activos locales; que se mejoran mediante la participación de múltiples interesados, donde cada uno ofrece su mejor capacidad y todos están movilizados para servir.

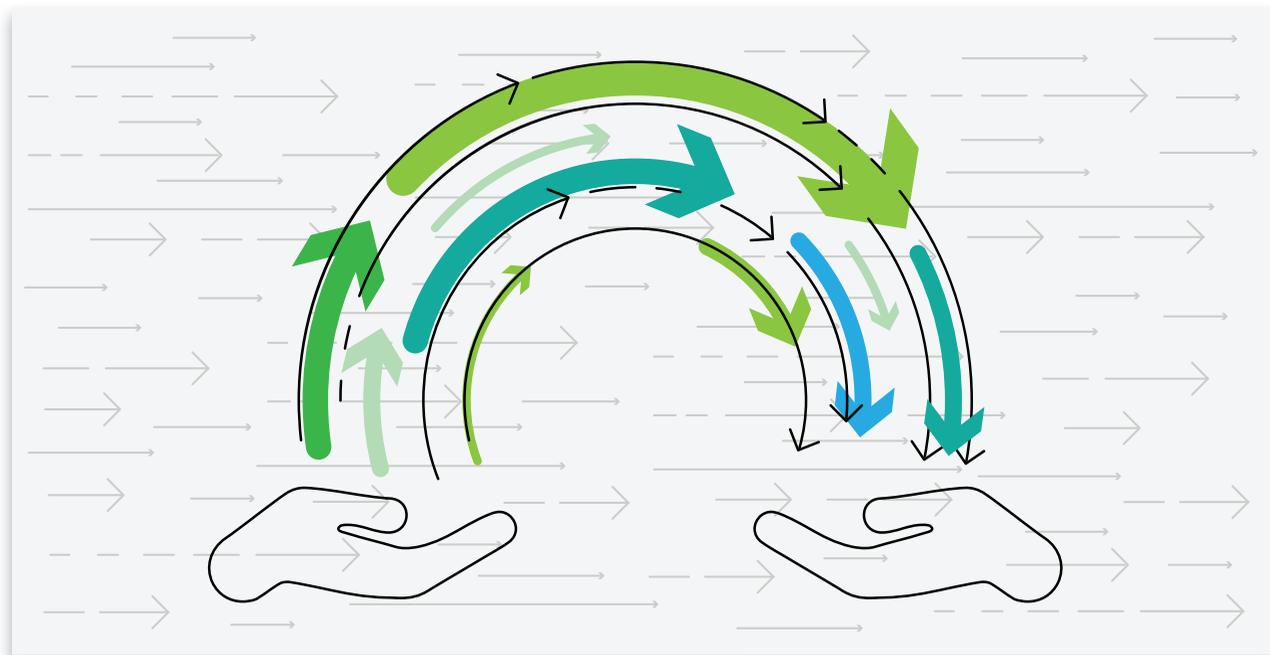
En este estudio, muchos de nuestros empleados expresaron el valor de liderar con el ejemplo, empezando por el hogar cuando los niños forman parte de los esfuerzos voluntarios de sus padres, y muchos son los testimonios sobre cómo este ejemplo, años más tarde, influyó en estos niños, ahora jóvenes, que actúan como agentes del cambio en sus comunidades.

Ambicionamos que este informe sirva de inspiración a cada uno, a la empresa, a la organización (pública o sin fines de lucro) que integran para unirse al movimiento y poner las palabras en acción. Se propone compartir nuestra experiencia, las lecciones aprendidas y las recomendaciones para mejorar. Esperamos que el contenido pueda ser útil para comprometerlo a usted y a su organización, ¡y así agregar más ejemplos positivos para mejorar la sociedad y nuestro mundo!

Carla Duprat

Directora del Instituto InterCement

Diciembre de 2020



1. Introducción

La sistematización junto con el intercambio de aprendizajes a partir de la experiencia es un valor fundamental del Instituto InterCement ('el Instituto'). El presente estudio fue encargado en línea con estos valores, como forma de capturar, organizar y comunicar las perspectivas sobre el impacto y valor del modelo de voluntariado corporativo del Instituto. El estudio aspira a promover la reflexión y aprendizaje del valor del voluntariado corporativo, y a informar políticas y prácticas en InterCement, y de manera generalizada, en empresas y organizaciones interesadas en maximizar el impacto y valor de sus programas de voluntarios.

El estudio fue coordinado por la consultora Frances Hansford, especialista en

evaluación de impacto social, en colaboración con personal de InterCement. Se realizaron entrevistas entre algunos empleados y voluntarios de la comunidad¹ y se envió una encuesta a todo el personal de InterCement en los seis países. Todos los datos fueron analizados por la consultora. Asimismo, el estudio recurrió a fuentes documentales que incluyen un libro que describe el desarrollo del modelo de voluntariado (Azevedo, 2017).

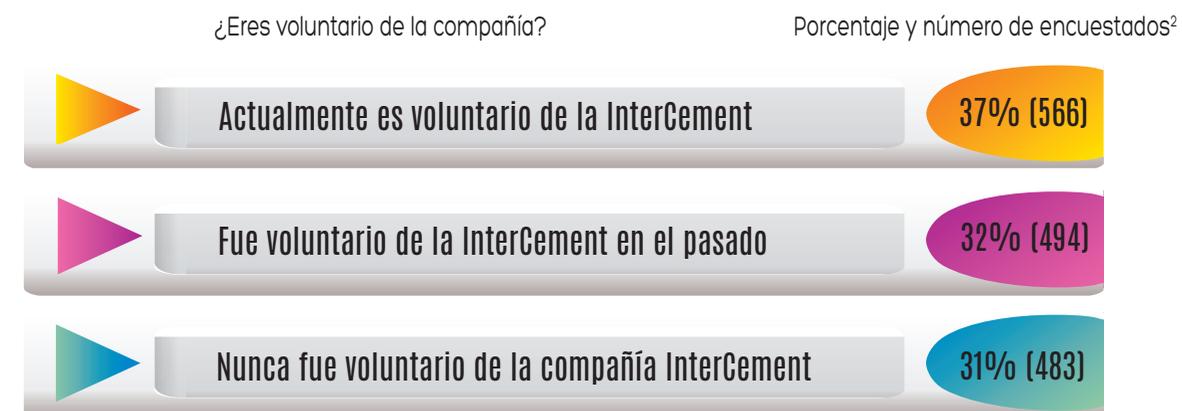
Se realizaron 174 entrevistas y 1543 encuestas (24% de los empleados) (ver *Tabla 1*). Dado que hubo superposición entre los entrevistados y encuestados, y como la encuesta era anónima, no es posible informar el número total de partes interesadas consultadas.

Tabla 1: Cantidad de partes interesadas en cada país

	Puntos focales de Inversión Social	Miembros del Comité de voluntarios (CIVICO)	Miembros del grupo de voluntarios (GAIV)	Voluntarios de la comunidad	Respuestas de la encuesta
Argentina	3	20	22	25	406
Brasil	7	16	21	20	540
Egipto	1	1	1	2	250
Mozambique	2	2	4	0	139
Paraguay	-	2	3	2	31
Sudáfrica	3	8	7	2	177
TOTAL					

Entre los encuestados se incluyeron directores, gerentes, coordinadores, analistas, asistentes y otros. Aproximadamente tres cuartos de los encuestados estaban trabajando para la compañía desde hace cuatro años o más, y un poco más de tres cuartos eran hombres. El sesenta y nueve por ciento de los encuestados eran voluntarios de la compañía al momento de realizada la encuesta o habían sido voluntarios de la compañía en el pasado (ver *Tabla 2*).

Tabla 2: Proporción de encuestados que han sido voluntarios de la compañía InterCement



¹Los 'voluntarios de la comunidad' son residentes que ofrecen su tiempo durante actividades promovidas por el programa de voluntarios de InterCement a pesar de no ser empleados de InterCement. Pueden ser empleados de proveedores de InterCement o clientes, y ex empleados de InterCement, así como otros sin vinculación con InterCement.

²Se debe tener en cuenta que algunos encuestados saltaron preguntas de la encuesta

2. Antecedentes:

evidencia del valor del voluntariado corporativo

Las Naciones Unidas define como voluntario a “toda persona joven o adulto que, debido a su interés personal y espíritu cívico, dedica parte de su tiempo, sin ninguna remuneración, a diversas actividades... de bienestar social u otros campos”. En 2018 se calculó que la población voluntaria global equivalía a 109 millones de trabajadores a tiempo completo (VNU, 2018:11). Según el Informe sobre el Estado del Voluntariado en el Mundo de 2018 (VNU), los actores del sector privado adquirieron una actitud más destacada en voluntariado a medida que más empresas consideran la acción voluntaria como un componente fundamental de su responsabilidad social. Esto es así más aún a medida que las empresas reconocen su función de abordar los problemas sociales y buscan alinear sus inversiones de manera más estrecha y estratégica con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (SDG, por sus siglas en inglés), en línea con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (CIEDS, 2018: 35, Hartnell and Milner, 2018).

Los beneficios del voluntariado para los voluntarios individuales y para las comunidades que reciben voluntarios son ampliamente reconocidos. En el caso de los voluntarios,

estos incluyen asumir nuevos roles, desarrollo de nuevas habilidades y confianza, evolución profesional, mayor capacidad de inserción laboral, mejores relaciones con los colegas y vecinos, sentido más firme de pertenencia a la comunidad y mayor apreciación de la realidad de otros, especialmente de las personas y comunidades en desventaja (Santo Caos, 2017; Mayer and Costa e Silva, 2017; BISC, 2019). En el caso de las comunidades donde funcionan los programas de voluntariado, los beneficios incluyen acceso a recursos humanos y financieros de la compañía, organizaciones de la comunidad más fortalecidas con procesos de gestión mejorados, sociedad civil más sólida y, finalmente, mejor calidad de vida (CIEDS, 2018:15).

Últimamente hay un mayor reconocimiento de que las empresas que auspician programas de voluntariado también se benefician (Azevedo, 2017:13). Estos beneficios incluyen: mejores habilidades, creatividad y trabajo en equipo entre los empleados, mayor identificación de los empleados con la cultura de la compañía, empleados más motivados, comprometidos y productivos, atracción y reclutamiento de los mejores talentos y mejor reputación pública, fortalecimiento de la marca

y mejor relación con la comunidad (CIEDS, 2018:15; Mayer and Costa e Silva, 2017; BISC, 2017; Hartnell and Milner, 2018). Asimismo, el mayor compromiso de los empleados demuestra una correlación con trabajo de calidad, mejor atención al cliente, mejor seguridad y menor rotación de personal y ausentismo, todo lo cual se traduce en aumento de ventas, mayores ingresos y ganancias (Kruse, 2012).

Las empresas a nivel mundial invierten millones de dólares cada año en sus programas de voluntariado. Sin embargo, la medición de los resultados e impactos de estos programas es limitada. Un estudio de 2017 sobre 47 programas de voluntariado corporativo en 5 continentes reveló que la mayoría de las empresas utiliza únicamente métricas básicas para registrar resultados a corto plazo (cantidad de voluntarios, horas de voluntariado, actividades de voluntariado, organizaciones y beneficiarios alcanzados, etc.), y algunas miden satisfacción de los voluntarios. Muy pocas miden resultados a mediano o largo plazo (por ejemplo: habilidades desarrolladas como resultado de la acción voluntaria), y ninguna mide el impacto en términos de cambios que se producen entre los voluntarios o beneficiarios de las acciones voluntarias (Itaú Social, 2017:54-60).

Del mismo modo, no existe suficiente trabajo a fin de calcular el retorno sobre la inversión generada a partir del voluntariado corporativo. La falta de evidencia del impacto y relación entre beneficios e inversión hace que sea difícil para los líderes de negocios reconocer el argumento comercial sólido para apoyar el voluntariado y justificar una inversión continua en voluntariado en el lugar de trabajo, especialmente en tiempos difíciles. Mayer y Costa e Silva (2017) desarrollaron un modelo para calcular el ‘valor total’ del voluntariado corporativo a fin de salvar dicha brecha. Su modelo se construye y desarrolla sobre la base de la metodología de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para calcular el valor económico del trabajo voluntario³ al capturar valor privado (para voluntarios individuales y empresas) y valor social (para la sociedad como un todo). Se calculó que la aplicación del modelo en un programa de voluntariado corporativo⁴ global reporta un retorno de la inversión de 3.55 Euros por cada Euro invertido.⁵ Los autores resaltan que si las compañías reconocen la magnitud del valor privado y social generado por sus programas de voluntariado tienen mayores probabilidades de seguir invirtiendo en los mismos.

³La metodología de la OIT, utilizada por agencias de estadísticas estima el valor generado por las acciones voluntarias en términos de servicio producido (Mayer and Costa e Silva, 2017:98).

⁴El programa lo administra Energías de Portugal (EDP) Group, empresa mediana de energía presente en 14 países.

⁵Los autores observan que su estimación es conservadora porque algunas dimensiones de valor no fueron cuantificadas e incluidas en el modelo. Todos los detalles sobre el modelo están disponibles en Mayer y Costa e Silva, 2017.



3. Programa de voluntariado de InterCement



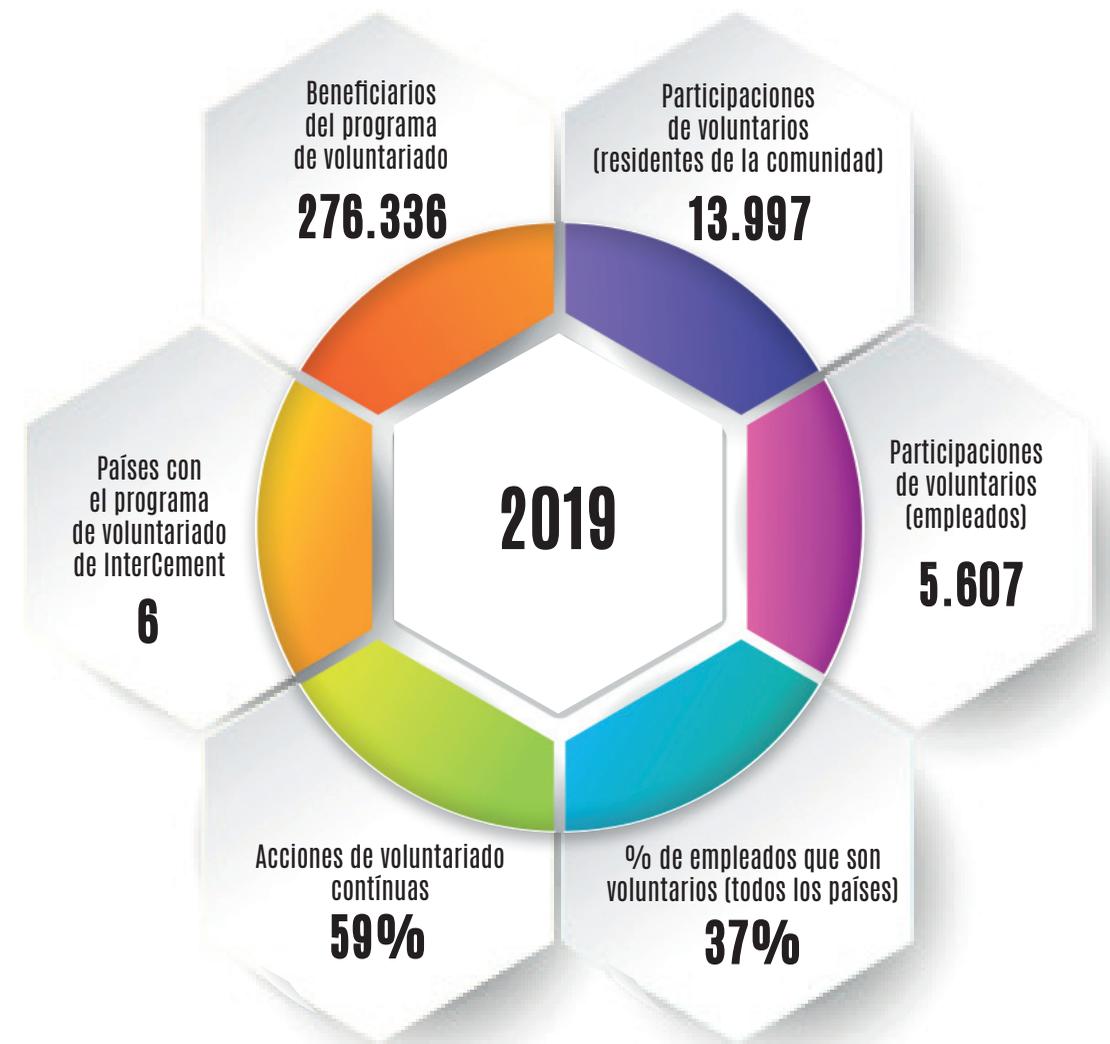
3.1 Programa de voluntariado en cifras

El programa de voluntarios de InterCement se lleva a cabo en las ciudades donde hay operaciones de la compañía. En todas partes se desarrollan acciones para fomentar la participación voluntaria y se ponen a disposición recursos para contribuir al desarrollo o fortalecimiento de iniciativas promovidas a través del interés de los empleados. En 2019 se registraron aproximadamente catorce

mil participaciones de voluntarios de la comunidad y más de cinco mil quinientas participaciones de voluntarios de la compañía, con impacto en más de un cuarto de millón de beneficiarios (ver Tabla 3).

El treinta y siete por ciento de los empleados participó del programa de voluntariado en 2019.

Tabla 3: Programa de voluntariado en cifras



Fuente: datos suministrados por el Instituto InterCement de Brasil.

El London Benchmarking Group (2017:4)⁶ estimó que aproximadamente 14% de los empleados de las organizaciones de +100 miembros emprendieron actividades de voluntariado durante tiempo remunerado en 2017. Benefacto, una iniciativa social que promueve el voluntariado corporativo en el Reino Unido, establece que “la mayoría de las empresas considera que la participación de un 20% del personal en trabajo voluntario es

un objetivo aceptable, y en muchos casos, es mucho, mucho menor”. La encuesta BISC de 2019 identificó que aproximadamente el 8% de los colaboradores (incluyendo empleados y otros como empleados de proveedores) de las 271 empresas encuestadas participaron de voluntariado corporativo. Se debe tener en cuenta que al hacer la evaluación comparativa la definición de voluntariado varía en las distintas organizaciones.⁷

⁶El London Benchmarking Group, establecido por la consultora Corporate Citizenship, reúne a más de 100 empresas internacionales y locales con programas de voluntariado.

⁷Por ejemplo, si el voluntariado incluye el “voluntariado durante horario de trabajo remunerado” realizado durante el horario laboral; si se incluye a exempleados, jubilados y/o colaboradores, etc.

3.2 Contexto institucional

InterCement se encuentra entre los productores más grandes de cemento del mundo. En 2019, el programa de voluntariado incluyó acciones en cinco países, de dos continentes, donde la compañía está presente (ver Figura 1), y Paraguay (donde la empresa operó hasta agosto de 2020). Más que generar valor en las economías locales a través de creación de

empleo, ganancias e impuestos, la compañía apunta a contribuir de manera significativa para lograr desarrollo cultural, social y económico transformador en las comunidades donde opera. Esto se logra a través del Instituto InterCement, creado en 2015, como medio de inversión social de la compañía.

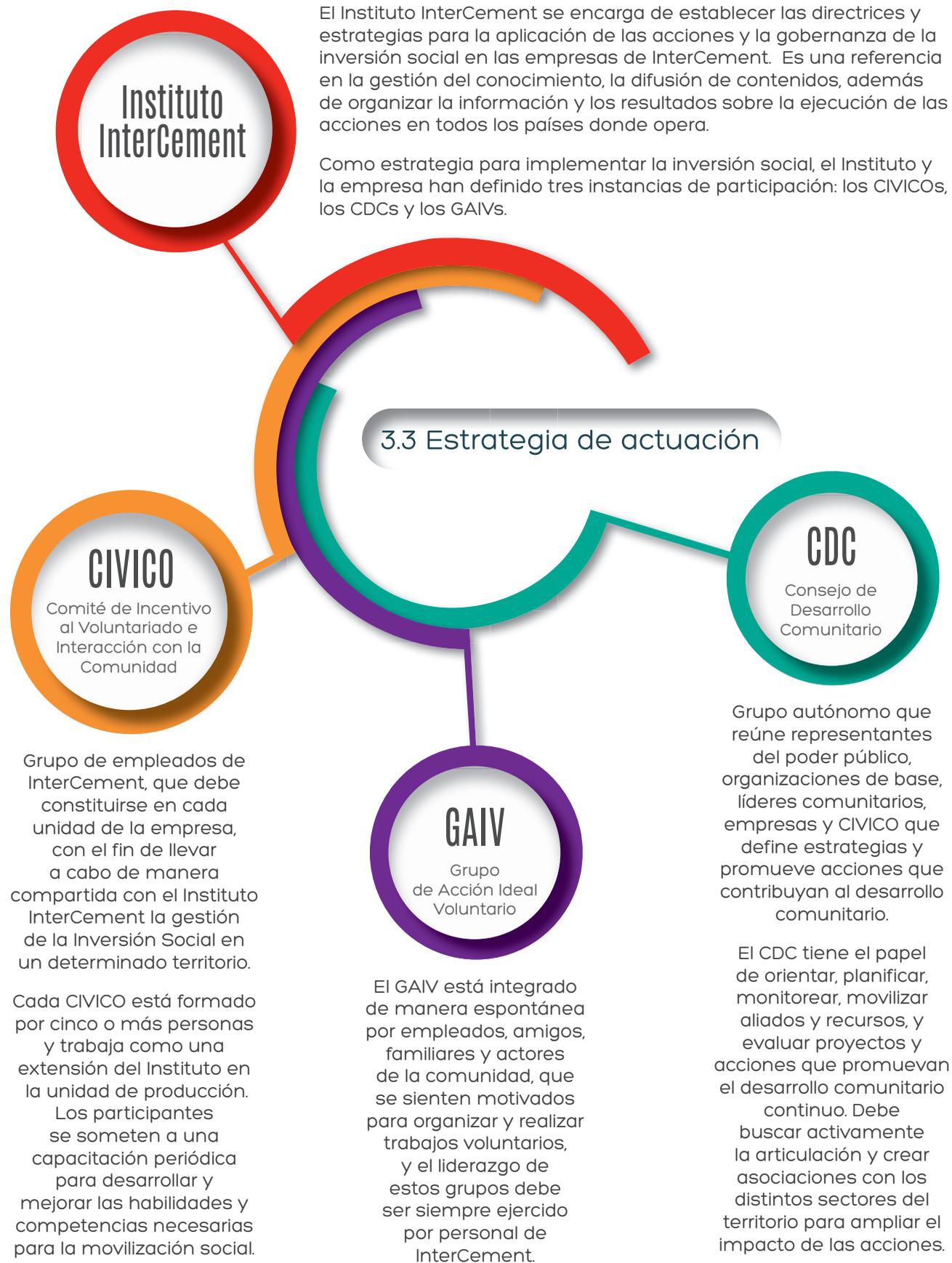
Figura 1: Países donde se encuentra presente InterCement



El Instituto es una entidad jurídica independiente de la compañía y es responsable de definir las directrices del programa de voluntariado de InterCement, difundir estrategias para fomentar la participación ciudadana, además de consolidar y sistematizar la información y los resultados de lo que se hace, lo que sucede en línea con los equipos de cada país.

El modelo de actuación comenzó en 2009 en las ciudades brasileñas donde opera la empresa, desde el Instituto Camargo Corrêa⁸. En 2015, el Instituto InterCement se convirtió en el responsable de la agenda de inversión social de la empresa, asumiendo las metodologías exitosas que se han ido difundiendo paulatinamente a los demás países donde opera InterCement.

⁸El Instituto Camargo Corrêa actuó, hasta 2015, como responsable de la agenda de inversión social privada con InterCement y otras empresas del Grupo.



La misión del Instituto es ser un catalizador del potencial de las localidades donde InterCement está presente, creando relaciones de confianza mutua que fortalezcan a personas y comunidades comprometidas con la superación de sus desafíos.

Dentro del programa de voluntariado corporativo, el Instituto desarrolla estrategias que buscan promover el valor del voluntariado tanto para los empleados como para la empresa y sus beneficiarios. Para ello, se disponen recursos metodológicos y financieros, así como apoyo técnico continuo para movilizar y apoyar el compromiso de sus empleados con la participación voluntaria, además de fomentar la creación y el fortalecimiento de asociaciones comunitarias en las que también participan voluntarios externos.

Como materiales de apoyo, por ejemplo, son producidos y distribuidos por el Instituto guías de buenas prácticas, orientación sobre planificación de talleres y herramientas, y estrategias para reconocer y homenajear a los voluntarios, sobre la base de buenas prácticas globales de voluntariado. Asimismo, el personal de Instituto supervisa los resultados y estadísticas del programa, y reporta a las partes interesadas en la organización.

El Instituto utiliza dos estructuras organizativas para promover y organizar el voluntariado. La primera estructura es CIVICO (Comité de Incentivo al Voluntariado e Interacción con la Comunidad). Cada unidad organizativa (oficina o planta) tiene su propio

CIVICO. Cada CIVICO está formado por cinco o más empleados que representan distintas funciones (tales como RRHH, producción y administración, entre otras) y incluye al gerente de planta o de la oficina. Siempre que sea posible, se incluyen empleados que son nativos de la comunidad, de modo que el CIVICO tenga una comprensión sólida del contexto local. Los empleados del CIVICO realizan actividades para apoyar el voluntariado durante las horas de trabajo. Del mismo modo, pueden participar de acción voluntaria fuera del horario laboral. En 2019 había 37 CIVICOS en las operaciones internacionales de la compañía.

La segunda estructura es el GAIV (Grupo de Acción Ideal Voluntario). Los voluntarios se organizan en forma espontánea en GAIVs de cuatro o más voluntarios que deseen trabajar juntos en un proyecto compartido en su comunidad. Los GAIVs pueden incluir residentes de la comunidad que no estén empleados por la compañía, siempre y cuando uno de los miembros sea empleado. Se les permite a los miembros del GAIV que son empleados planificar y organizar actividades de voluntariado durante sus horas de trabajo, así como también utilizar recursos de la compañía, sin embargo, las actividades de voluntariado deben realizarse fuera del horario laboral. En 2019 había 50 GAIVs en las operaciones internacionales de la compañía.

Los GAIVs elijen las actividades que quieren realizar - no las impone el Instituto ni el CIVICO - a pesar de que las actividades se deben desarrollar dentro del territorio en donde se encuentra la oficina o planta⁹. Las

⁹Para los voluntarios que trabajan en grandes ciudades, donde el tiempo necesario para llegar a un proyecto de interés puede representar una barrera al voluntariado, es posible participar del "voluntariado virtual" por medio de un programa en línea. Un ejemplo es la práctica de orientar a los jóvenes para que accedan al mercado laboral.

principales recomendaciones incluyen que el trabajo voluntario que proponen se planifique con anticipación, sea continuo (en lugar de un evento aislado), y que se realice como grupo, y el GAIV debe garantizar contribuciones de contraparte (económicas o en especie) por parte de las organizaciones locales. Una vez que sea necesario y aprobado, el GAIV recibió de la empresa recursos financieros que se necesitan para implementar el proyecto de voluntariado.

En dos países (Brasil y Mozambique) el trabajo de los voluntarios de los GAIVs se reconoce por medio de un premio bianual, Premio Idealista, que reconoce el trabajo innovador, estratégico, escalable y/o que logra alto impacto a bajo costo. Todos los GAIVs que cumplieron con 350 horas de servicio voluntario en los seis meses previos son candidatos a recibir la distinción. En Brasil, el criterio del premio incluye: participación comunitaria

proactiva, participación de jóvenes como voluntarios o beneficiarios, respeto por la diversidad cultural y religiosa, prevención de riesgos para la salud, seguridad y ambientales, y movilización de contribuciones por parte de los socios. Se otorga un premio en efectivo a una organización de la comunidad nombrada por el GAIV ganador para que sea invertido en el desarrollo de nuevas acciones voluntarias.

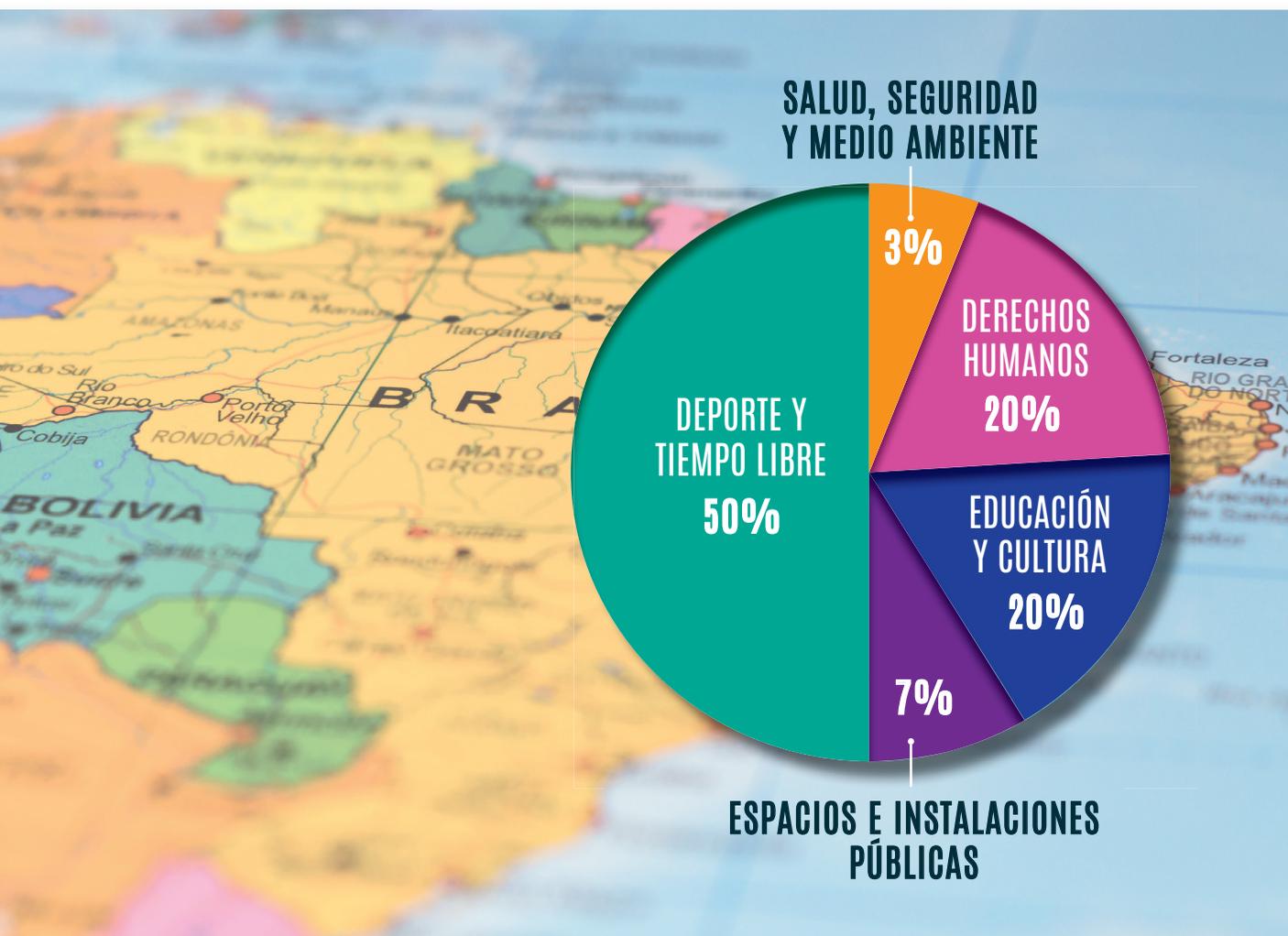
voluntario en cada local. Entre los proyectos se incluyen, por ejemplo, el reacondicionamiento de una plaza pública para que sea accesible para personas con discapacidad, la mejoría de espacios públicos (escuelas, centros de salud, etc), la creación de refugios para mujeres embarazadas en espera de ser admitidas en el hospital para "dar a luz" y otras actividades diversas para promover el bienestar social y fomentar la práctica voluntaria.

Se alienta a los voluntarios a desarrollar actividades continuas a lo largo del año, de modo que el voluntariado se transforme en una parte integral de la cultura corporativa y comunitaria. La Figura 2 muestra los tipos de actividades que se desarrollaron como parte de los proyectos en curso durante 2019 en Brasil. Éstos incluyeron deportes y tiempo libre, educación y cultura, derechos humanos, espacios o instalaciones públicas y salud, seguridad y medio ambiente.

Los DHB son grandes movilizaciones que sirven de ejemplo para ilustrar el alcance del programa de voluntariado. El Instituto calcula que en 2019 participaron aproximadamente 11.699 voluntarios en todos los países. Los efectos del DHB se extienden mucho más allá de un simple día de activismo: son un medio para visibilizar y celebrar el trabajo voluntario realizado a lo largo del año, movilizan nuevos voluntarios, muchos de los cuales se comprometen a realizar actividades voluntarias continuas, además, generan exposición en la prensa del voluntariado y contribuyen a despertar interés en el voluntariado entre otras compañías y organizaciones. El DHB recibió el Premio Aberje Nacional para Eventos Especiales¹⁰ en 2011.

Además, el Instituto organiza una gran celebración anual de trabajo voluntario en cada país que se denomina Día de Hacer el Bien (DHB). El DHB reúne voluntarios de InterCement y proveedores, de empresas aliadas, sus amigos, familias y voluntarios de la comunidad para realizar un día de servicio

Figura 2: Tipos de actividades realizadas por voluntarios en Brasil en 2019



¹⁰El premio lo otorga la Asociación Brasileña para la Comunicación de Negocios a las estrategias y campañas de comunicación innovadoras e inspiradoras. En el momento del premio, el programa de voluntariado era implementado en ese por el Grupo Camargo Corrêa.

3.4 Bases Conceptuales

Uno de los primeros pasos en nuestro estudio fue capturar las bases conceptuales que sustentan el programa de voluntariado por medio de una teoría del cambio formal (ToC) (ver Figura 3).

Durante un taller con 19 empleados de InterCement, en Brasil, en 2019, se diseñó una ToC preliminar. Se les pidió a los participantes que pensarán en el impacto a largo plazo

que quisieran que produzca el programa de voluntariado, y los caminos por medio de los cuales el programa puede contribuir a tal impacto para tres grupos: voluntarios, comunidades y el negocio. Se utilizó la ToC para guiar la recopilación de datos y análisis para el presente estudio y se utilizará para facilitar la supervisión de resultados futuros. Se revisó al final del estudio a fin de reflejar las opiniones de los entrevistados.

La ToC refleja el compromiso de InterCement de manejarse más allá de la generación de valor económico (empleos, ganancias, impuestos) a fin de generar 'valor compartido': valor para la sociedad ('valor social') y para el negocio. El negocio tiene por objetivo contribuir con el primero de éstos, el valor social, por medio de recursos y apoyo a las personas que ejerzan su ciudadanía, crezcan personal y profesionalmente y se

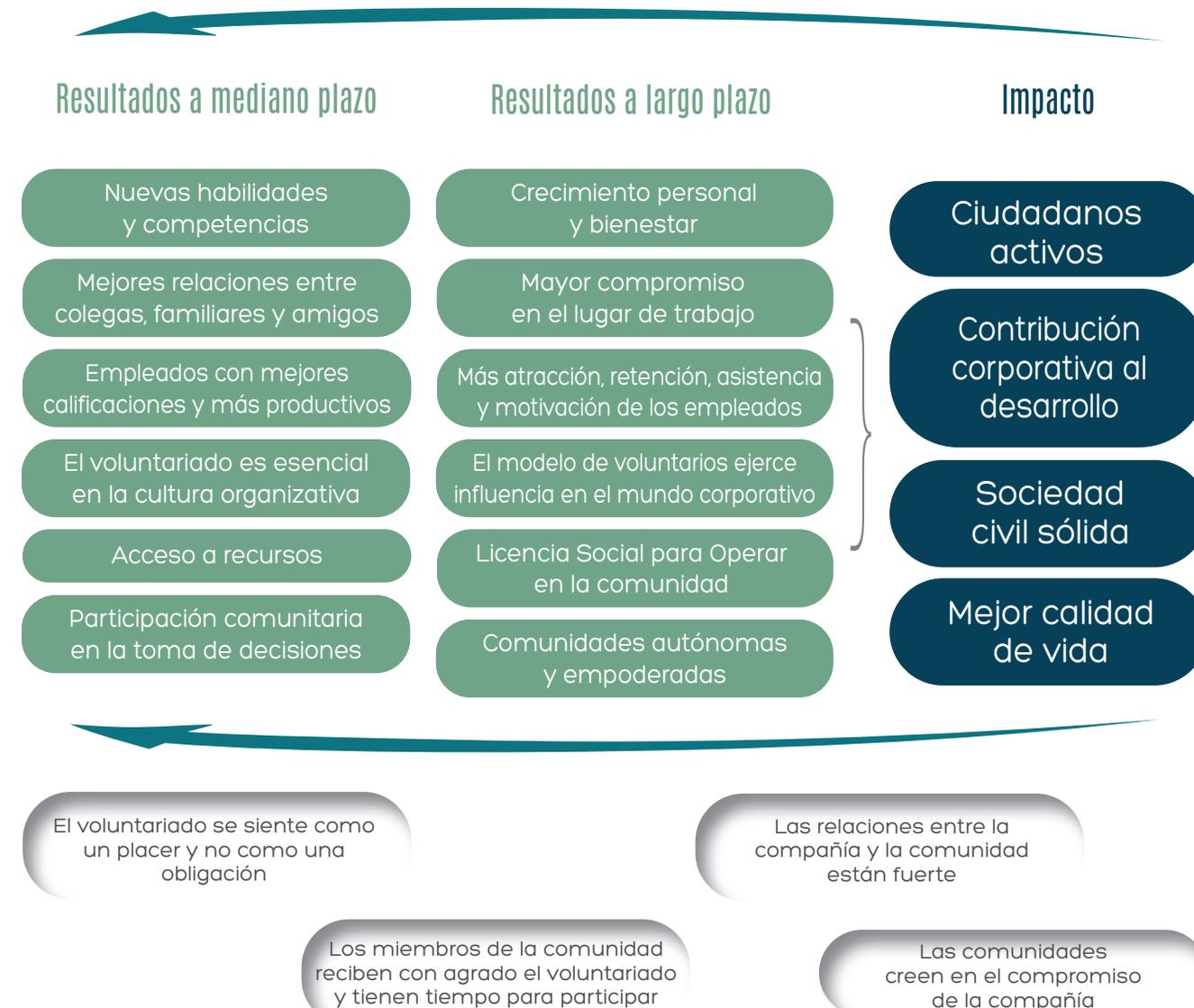
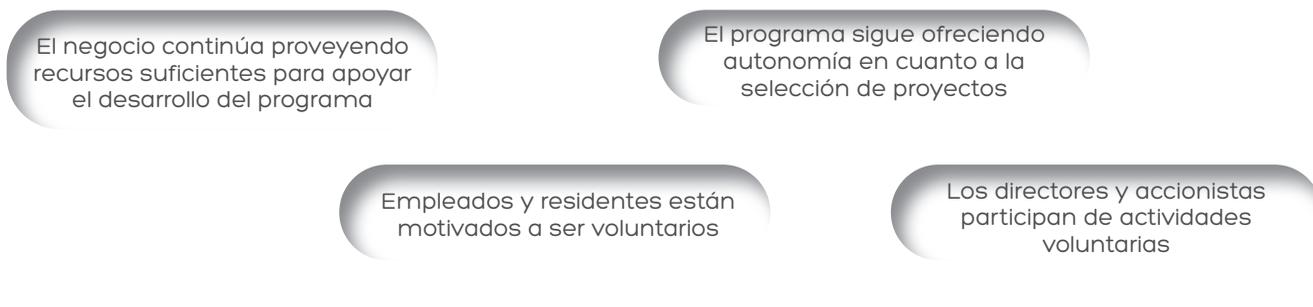
sientan empoderadas para mejorar la calidad de vida en sus comunidades.

Las acciones voluntarias de los grupos contribuyen a construir capital social en las comunidades (las redes, confianza y reciprocidad de una sociedad civil sólida), que, a su vez, pueden promover desarrollo comunitario autónomo. Esto trae beneficios, o valor, para las personas y comunidades.

Figura 3: Teoría del cambio para el programa de voluntariado



SUPUESTOS CLAVE



La compañía construye legitimidad, credibilidad y confianza en los sitios donde opera al apoyar el desarrollo de las personas y comunidades. Ello le permite lograr el segundo objetivo, valor para el negocio, al garantizar y preservar la aceptación comunitaria y apoyo de sus actividades, a veces denominada 'licencia social para operar' (SLO, por sus siglas en inglés) (ver Figura 4). La SLO ayuda a un negocio a

obtener y mantener el acceso a los recursos que necesita (ej. mano de obra, financiación, uso de infraestructura y servicios públicos), y para mitigar el riesgo político y social de operar en una comunidad determinada.

Los valores o beneficios que se generan en los tres pilares - personas, comunidades y el negocio - son sinérgicos, y cada pilar saca provecho y fortalece a los demás.

Figura 4: Modelo de la Licencia Social para Operar (adaptado de Boutilier and Thomson, 2011).

¿CÓMO GANAR LA LICENCIA SOCIAL?



Fuente: <https://sociallicense.com/definition.html>

4. Impacto del voluntariado en los voluntarios, comunidades y el negocio

Se pidió a los voluntarios de la compañía y de la comunidad que comenten sobre los beneficios que consideran que produce el programa de voluntariado para los voluntarios individuales, comunidades y el negocio de InterCement. A continuación, se resumen las respuestas. Un total de 174 entrevistados y 1.543 encuestados contribuyeron a los resultados.

4.1 Impacto del voluntariado en los voluntarios



Nuevas habilidades y capacidades

87%¹¹ de los encuestados y la mayoría de los entrevistados mencionaron que aprendieron nuevas habilidades y capacidades al realizar acción voluntaria. Las mismas incluyen habilidades duras tales como habilidades de planificación y organizativas, gestión de personal, recursos y tiempo, gestión de proyectos, y recaudación de fondos, junto con habilidades blandas tales como liderazgo, comunicaciones, networking, influencia y motivación a otros, resolución de problemas, y trabajo en equipo. Algunos entrevistados de la comunidad mencionaron que aprendieron habilidades prácticas que las pudieron aplicar en sus hogares, tales como pintura, horticultura, y enseñanza y cuidado de niños.

El 61% de los encuestados indicó que asumieron un nuevo rol en su lugar de trabajo o comunidad debido a la experiencia adquirida durante el voluntariado, y 57% de los encuestados mencionó que el voluntariado contribuyó a sus ideas o planes sobre estudios o carreras futuras. Un entrevistado comentó que aprender habilidades nuevas durante la acción voluntaria podría ayudar a la progresión de carrera en la compañía. Algunos voluntarios de la comunidad señalaron que el trabajo voluntario los impulsó a retomar su actividad académica, y un voluntario de la comunidad desempleado consideró que el voluntariado podría ayudarlo a conseguir empleo.

¹¹Todos los porcentajes se redondearon hacia arriba o abajo al número entero más próximo. Todos los porcentajes en la sección 4 representan: (1) las respuestas combinadas de voluntarios actuales y anteriores; (2) respuestas de 'mucho' y 'un poco' combinadas. Un alto porcentaje de respuestas fueron afirmativas para la mayoría de los indicadores reportados en esta sección, que refleja los resultados positivos del programa. Esto se debe en parte a las respuestas de 'mucho' y 'un poco' combinadas. Del mismo modo, es posible que los empleados con experiencias positivas con el programa de voluntarios eran más propensos a responder a la encuesta.



Mejores relaciones con los colegas y compromiso con el lugar de trabajo

El 89% de los encuestados mencionó que tienen mejor relación con sus colegas, y el 86% indicó que se sienten más comprometidos con su trabajo desde que comenzaron con el voluntariado. Los entrevistados explicaron que el voluntariado mejora las relaciones en el lugar de trabajo y que los ayudó a sentirse más comprometidos dado que pudieron conocerse en mayor profundidad, construir relaciones con empleados que no conocían anteriormente y sintieron un clima de trabajo más agradable con sus superiores como resultado de trabajar con ellos en un entorno sin jerarquías. Asimismo, mejoró el compromiso de los empleados para quienes el programa de voluntarios demostró que la compañía se preocupa por la comunidad en la que residen y trabajan.



Relaciones familiares y lazos de amistad más sólidos

Muchos entrevistados mencionaron que la participación de familiares y amigos en las actividades de voluntariado contribuyó a fortalecer las relaciones familiares y los lazos de amistad. Los empleados que invitan a sus hijos a las acciones voluntarias mencionaron que les complace transmitirles valores como la empatía y solidaridad y consideran que contribuye a que sus hijos comprendan que otros son menos afortunados que ellos. Un empleado destacó que la participación de los niños debería garantizar la continuidad del voluntariado dado que los niños que participan tienen mayores probabilidades de ser voluntarios cuando sean adultos. Las respuestas de la encuesta respaldaron esta perspectiva: el 85% mencionó que el programa de voluntariado les dio la posibilidad de ejemplificar valores importantes a sus hijos, y el 88% comentó que sintieron mayor sentido de compromiso con otros residentes de la comunidad.



Crecimiento personal y mejora del bienestar

Casi todos los entrevistados mencionaron que el voluntariado contribuye a su bienestar. Esto se manifestó de varias maneras - felicidad, satisfacción, sentido de pertenencia, sentido de utilidad, mayor confianza en sí mismos y autoestima, y crecimiento personal. Los encuestados respaldaron estas afirmaciones: el 90%

comentó que la confianza en sí mismos había aumentado, y el 75% observó que su salud mental mejoró (es decir, menor ansiedad, depresión y/o estrés), como resultado de ser voluntarios. Muchos entrevistados indicaron que se sintieron empoderados al elegir contribuir en su comunidad e influir sobre otros para hacer lo mismo. Algunos señalaron que tomaron conocimiento de las dificultades que enfrentan otros y eso los ayudó a desarrollar empatía y tolerancia, así como mayor apreciación y gratitud por sus circunstancias más afortunadas. Los voluntarios en Egipto también mencionaron que el voluntariado contribuye a su bienestar espiritual, dado que ayudar a otros es un precepto fundamental del islam. El aspecto no aparente de estas facetas es el reconocimiento de que, al ayudar a otros, los voluntarios se ayudan a sí mismos.

4.2 Impacto del programa de voluntariado en las comunidades



Acceso a recursos

Algunos voluntarios de la comunidad mencionaron que los proyectos de voluntariado brindan a las comunidades acceso a recursos que de lo contrario no tendrían. Esto incluye los recursos financieros que ofrece el Instituto para implementar proyectos, y el conocimiento técnico de los voluntarios de la compañía, tales como electricistas, carpinteros, plomeros, profesionales de la salud, y otros, que trabajan en proyectos de la comunidad. Esto se da en particular en pequeños pueblos y municipalidades con pocos recursos, en los que la financiación para proyectos sociales es escasa, y muchos residentes calificados migran a pueblos y ciudades más grandes con mejores oportunidades laborales.



Participación en foros de tomas de decisión

El 84% de los encuestados indicó que el programa de voluntariado contribuyó a que mejoren la participación comunitaria en comités y foros donde se toman

las decisiones sobre el futuro de la comunidad. Algunos entrevistados de los GAIV destacaron lo anterior y mencionaron que los proyectos de voluntariado generaron foros para que los residentes den su opinión y puntos de vista sobre necesidades locales importantes que garanticen que los proyectos de voluntariado y el trabajo de otras organizaciones de la comunidad sean relevantes para las necesidades de los residentes.



Desarrollo autónomo de la comunidad

El 82% de los encuestados mencionó que el programa de voluntariado contribuyó a una mayor autonomía y empoderamiento de la comunidad para determinar su propio futuro. Muchos entrevistados concordaron con esta visión, y señalaron que la participación en acciones voluntarias les dio a los residentes de la comunidad un sentido de protagonismo y convicción en su capacidad para mejorar la vida en su comunidad. Se verificó, a su vez, que esto reduce la pasividad y dependencia de otros para resolver problemas locales y mejorar las condiciones de la comunidad.



Sociedad civil más sólida

Muchos entrevistados señalaron que la acción voluntaria en la comunidad contribuyó a una sociedad civil más sólida. Esto adoptó formas diversas: mayor confianza entre las personas, organizaciones e instituciones; conexiones entre las personas que tal vez no se conocerían de otro modo; redes más fuertes, apuntalamiento de acciones colectivas; y un mayor sentido de identidad comunitaria. Del mismo modo, el 94% de los encuestados reportó mejor interacción social, confianza y cooperación entre los habitantes de la comunidad.

Algunos entrevistados indicaron que organizaciones comunitarias más débiles se revitalizaron por medio de la oportunidad de implementar proyectos. Describieron nuevas capacidades en sus organizaciones comunitarias, tales como movilización, toma de decisiones colectiva y negociaciones con autoridades locales y el negocio. Del mismo modo, el 92% de los encuestados informó que el programa de voluntariado contribuyó a fortalecer a organizaciones y líderes

comunitarios. Algunos entrevistados observaron que la condición de que las organizaciones de la comunidad deban procurar fondos paralelos localmente contribuyó a promover la filantropía en la comunidad. Esto mismo señaló el 85% de los encuestados.



Mejor calidad de vida

Los voluntarios de la comunidad indicaron que muchos residentes se benefician de los proyectos de voluntariado en términos de mejor calidad de vida. Esto se puede dar como mejor infraestructura física, mejor desarrollo infantil, mayores oportunidades educativas para niños y adultos y/o mejor salud. Algunos miembros de los GAIVs sugirieron que la participación de los residentes de la comunidad en proyectos significa que los residentes tengan mayores probabilidades de reconocer y apreciar las mejoras y de hacer lo que esté a su alcance para preservar los beneficios a lo largo del tiempo.

4.3 Impacto del programa de voluntariado en InterCement



Empleados mejor calificados

71% de los encuestados indicó que los empleados habían usado las habilidades o conocimientos adquiridos mediante el voluntariado en sus trabajos diarios y muchos entrevistados señalaron que las habilidades y capacidades que desarrollaron durante el voluntariado les resultaron útiles para sus trabajos. Un empleado dijo que el programa de voluntarios puede ser una plataforma para identificar el potencial de empleados que de otro modo pasaría desapercibido, como la capacidad de liderazgo o la habilidad de convocar e influenciar a otros. Otro informó que a veces los departamentos de Recursos Humanos alientan a miembros del personal a ofrecerse como voluntarios para desarrollar las competencias necesarias para cumplir con los requisitos para otro puesto de trabajo.



Atracción y retención de talento

Ofrecer la oportunidad de ser voluntario puede darle a una empresa una ventaja en el mercado laboral, ayudando a atraer y retener el mejor talento. Algunos entrevistados señalaron que en particular los empleados más jóvenes quieren trabajar para una compañía que les ofrezca la manera de contribuir con la sociedad y esté comprometida con el triple resultado (es decir, que se focalice en las preocupaciones sociales y ambientales como en las utilidades). Del mismo modo, un entrevistado sugirió que los trabajadores más capaces de pequeños pueblos pueden ser más proclives a trabajar para una empresa que demuestre su compromiso con la comunidad a través de actividades voluntarias y proyectos sociales.



Motivación y productividad de los empleados

Muchos encuestados indicaron que creían que el programa de voluntariado había ayudado a mejorar la motivación de los empleados (80%), la productividad (69%) y la asistencia (tomar menos licencia por enfermedad) (49%). Muchos entrevistados coincidieron en que los empleados que son voluntarios sienten una mayor satisfacción laboral, están más motivados en el trabajo y son proclives a ser más productivos. Indicaron que esto se debe a las mejores relaciones entre colegas que trabajan como voluntarios - descritas anteriormente - y a la creencia de que la empresa se preocupa por ellos y por su comunidad.



Licencia Social para Operar (LSO)

95% de los encuestados y muchos entrevistados señalaron que las actividades de voluntariado ayudan a crear SLO para la empresa, al generar legitimidad, credibilidad y confianza entre los residentes de la comunidad y las autoridades locales y un entendimiento de que la empresa crea valor social además de económico. Un entrevistado manifestó que muchas partes interesadas ven la donación de tiempo y capacidades mediante el voluntariado empresarial como más significativa que las donaciones financieras.

Los entrevistados indicaron que construir LSO significa que los residentes afectados por las operaciones de la empresa están más dispuestos a aceptar algo de interrupción e inconvenientes (ruido, emisiones a la atmósfera, tránsito pesado, etc.). En términos de un entrevistado, es el modo de decir "gracias y disculpas". Los entrevistados también indicaron que la SLO hace que sea más fácil transitar y resolver problemas o conflictos en caso de que surjan, tener acceso a las autoridades locales (el intendente local, por ejemplo) en caso de ser necesario e implementar acciones difíciles como despidos, con menores repercusiones negativas que podrían darse de otro modo. Algunos entrevistados creen que la visibilidad de las actividades voluntarias ayuda a crear valor de la marca, es decir, impulsa la preferencia y la lealtad de los clientes frente a otras marcas. Esto es especialmente importante en mercados altamente competitivos como el del cemento. Un entrevistado manifestó que también puede aumentar la lealtad de los proveedores, ya que algunos proveedores verifican si otras empresas tienen programas de responsabilidad social.

4.4 La historia de Oscar Uaieca

La historia personal de uno líder de GAIV ilustra los beneficios generados por el programa de voluntariado para los voluntarios, las comunidades y la empresa.

Oscar Uaieca es un supervisor en una mina de Cementos de Mozambique (una empresa InterCement) en la municipalidad de Salamanga, en el sur de Mozambique. Vive con su familia en Matola, cerca de la ciudad capital, Maputo, y recorre 60 km de ida y vuelta a Salamanga todas las semanas.

Oscar trabaja para InterCement desde 2010. Durante sus primeros años en la empresa fue miembro del grupo de voluntarios de Matola (GAIV) y participó en la jornada anual Día de Hacer el Bien (DHB). En 2015 se convirtió en líder del GAIV en Salamanga. Cuando se le preguntó por qué asumió el puesto además de sus responsabilidades como supervisor, dijo: "Pude ver que había tanta necesidad en la comunidad. Vi que podíamos ayudar a aliviar el sufrimiento. Vi la oportunidad de ayudar a la comunidad y transformar las vidas de los niños".

El GAIV de Salamanga cuenta con 10 miembros. Seis de ellos son empleados de InterCement o de otras dos compañías que trabajan en la mina. Los otros cuatro son voluntarios de la comunidad, incluyendo a dos maestros. El GAIV se reúne durante la semana para discutir las necesidades locales y planificar proyectos con las organizaciones locales. El trabajo voluntario suele hacerse los sábados, aunque los voluntarios a veces trabajan los domingos si hay mucho por hacer. Los voluntarios de la comunidad son movillizados por organizaciones locales como los comités vecinales, junto con el GAIV. La asistencia suele ser muy alta, con un promedio de 20 voluntarios por cada actividad.

Los voluntarios de Salamanga trabajaron con la escuela local y con el centro de salud. En la escuela mejoraron los edificios e instalaron electricidad y agua corriente, construyeron instalaciones deportivas y un patio de juegos, y crearon una huerta. La escuela usa los vegetales de la huerta para hacer comidas para los niños. Los maestros informan que las comidas han ayudado a reducir el ausentismo y a mejorar la concentración y la capacidad de aprendizaje de los niños.

En el centro de salud, los voluntarios construyeron una residencia para albergar a mujeres embarazadas que esperan ser admitidas por el hospital hasta al momento de parto. Muchas mujeres embarazadas de las comunidades aledañas caminan hasta el hospital para tener a sus hijos y se les aconseja que lleguen un mes antes de la fecha probable de parto en caso de parto prematuro u otras complicaciones. La residencia les brinda refugio, una cama e instalaciones para cocinar mientras esperan.

Cuando se le preguntó a Oscar si sentía que él se beneficiaba personalmente por ser voluntario, respondió: "Me siento feliz de poder ayudar a la comunidad, feliz de poder contarle a mi familia, mi esposa y mis hijos que yo contribuí... eso me hace sentir orgulloso. Es bueno poder ofrecer algo a otros que ni siquiera tenemos en mi comunidad de origen". Cree que su trabajo como líder de GAIV y voluntario es valorado y apreciado por sus colegas y en la comunidad, y esto lo ayuda a impulsar su dedicación, incluso si significa que a veces renuncia a pasar tiempo con su familia durante el fin de semana.

Oscar cree que la empresa también se beneficia con la inversión en el programa de voluntariado. Él aprendió importantes habilidades sociales que lo ayudan a hacer su trabajo de manera más efectiva. "Antes era una persona muy tímida y callada; no hablaba en público. Ahora soy diferente. Sé cómo comunicar una idea, un objetivo, una meta con claridad. Esto me ayuda en mi trabajo... la gente tiene más confianza en mí, empiezan a colaborar más y me aceptan como líder. Tengo más respeto por parte de mis superiores".

También cree que el trabajo comunitario realizado por los voluntarios ayuda a mejorar las relaciones entre la empresa y la comunidad: "Veo la satisfacción de la comunidad cuando reciben los frutos de nuestro trabajo. Trabajamos con estructuras gubernamentales y con líderes tradicionales, y ellos están agradecidos. No tendrían los recursos para hacer estas cosas por sí mismos".

5. Lecciones aprendidas y factores de éxito

Nuestra investigación nos permitió identificar factores que han posibilitado que el programa de voluntariado de InterCement movilice una gran cantidad de voluntarios (empleados y no empleados) y logre los beneficios e impactos transformacionales para individuos, comunidades y la empresa, descritos anteriormente. Algunos de estos factores hacen que el programa se diferencie de otros programas de voluntariado corporativo.



Imagen: Isela Clara

El establecimiento del Instituto como una entidad legal diferente de la empresa fortalece el alineamiento con la comunidad

El Instituto funciona como una entidad legal separada; en vez de funcionar como un programa de inversión dentro de la compañía, como algunos programas de responsabilidad social empresarial. Esto conlleva ciertos beneficios, como darle más visibilidad al trabajo de desarrollo de la compañía, demostrando el compromiso con el desarrollo local y brindando un claro punto de acceso para que la comunidad se involucre con la empresa.

El apoyo de alta calidad de un equipo dedicado de profesionales del tercer sector facilita el aprendizaje y el intercambio de las mejores prácticas entre los países

Cada país, con la excepción de Argentina que tiene un equipo en la Fundación Loma Negra, asigna a un miembro del personal o a un pequeño grupo de empleados para dirigir el programa de voluntariado dentro del país. Estos miembros no suelen tener experiencia en el tercer sector, en el desarrollo comunitario o en la movilización de voluntarios. El equipo del Instituto está para guiar y apoyar al personal y asegurar la calidad en todas las actividades voluntarias y la alineación de las prácticas, de acuerdo con las directrices institucionales. Esto se hace a través de capacitación formal, orientación técnica específica y el suministro de material de información sobre el tema y/o compartiendo las mejores prácticas. Dado que el equipo del Instituto tiene un panorama de todos los países en los que funciona el programa, esto también facilita el intercambio de iniciativas y el aprendizaje en los países.

Un abordaje estructurado al voluntariado, que incluye la provisión de metodologías y herramientas probadas brinda una plataforma lista para usar para la acción voluntaria organizada

El trabajo realizado por los CIVICOs y los GAIVs para organizar el Día de Hacer el Bien (DHB) y los proyectos de voluntariado en curso significan que los empleados y no empleados que buscan la oportunidad de ser voluntarios pueden participar fácilmente con un esfuerzo adicional mínimo. El abordaje y la metodología se han perfeccionado con el tiempo en base a la experiencia y el aprendizaje sistemático de investigación a medida¹² y una retroalimentación periódica. Se ha comprobado que son ampliamente efectivos independientemente de la cultura y el contexto, lo que significa que no es necesario que cada país y cada planta “reinventen la rueda”.

La participación de gerentes y accionistas en actividades voluntarias ayuda a motivar la participación de los empleados

Muchos accionistas y gerentes de alto nivel participan en el Día de Hacer el Bien y algunos -aunque menos- también participan en proyectos de voluntariado en curso. Algunos altos directivos también alientan activamente el voluntariado entre su personal y se aseguran de que cuenten con los recursos. Los miembros del GAIV informaron que es más fácil movilizar a los empleados y voluntarios de la comunidad cuando los gerentes de planta están directamente involucrados en las actividades del GAIV y comunican periódicamente las oportunidades de voluntariado. Las demostraciones de apoyo hacia el voluntariado por parte de la dirección (“acciones, no palabras”, como señaló un entrevistado) y la nivelación

de la jerarquía organizacional durante las actividades de voluntariado (todos los empleados trabajan codo a codo) han ayudado a motivar a los empleados a participar.

La libertad otorgada a los voluntarios para seleccionar sus propios proyectos es clave para la movilización de voluntarios

Esto difiere de muchos programas de voluntariado que predefinen los temas que pueden financiarse. Muchos voluntarios eligen causas que les resultan significativas, como mejoras en la escuela de sus hijos o en la plaza de pueblo que frecuentan, permitiéndoles a ellos y/o a sus familias y amigos beneficiarse directamente de sus esfuerzos.

El requisito de organizarse como grupo ayuda a fomentar la acción colaborativa

Los voluntarios deben autoorganizarse en grupos de cuatro o más, con una combinación de empleados y miembros de la comunidad. Esta condición ayuda a desarrollar capacidad para la acción colectiva, a fortalecer el capital social (mediante valores como la confianza, la reciprocidad y la solidaridad) y en definitiva ayuda a las comunidades a encaminarse hacia un desarrollo comunitario más autónomo.

La opción de involucrar a miembros de la familia y amigos en las actividades voluntarias funciona como un incentivo adicional para el voluntariado de empleados

Esto es distinto de algunos programas de voluntariado corporativo que sólo permiten que subempleados sean voluntarios. Ofrece una

manera para que los empleados compartan tiempo constructivo con otros que son importantes para ellos, y una oportunidad de enseñarles a los hijos los valores importantes de dar y ser solidario. También significa que las actividades voluntarias llevadas a cabo fuera del horario laboral no le quitan tiempo a la familia y los amigos.

Los grupos GAIV pueden aprovechar la experiencia de otros profesionales dentro de la empresa, permitiéndoles resolver desafíos inesperados

Por ejemplo, pueden necesitar del asesoramiento o asistencia de alguien con experiencia en marketing, administración o temas legales. Estos profesionales están autorizados a brindar asistencia, tanto como una contribución voluntaria o durante su horario laboral. Esto le da a la comunidad acceso a recursos adicionales de especialistas y posibilita que los voluntarios puedan hacer que sus proyectos lleguen a completarse, incluso cuando se encuentran con obstáculos que por sí solos no pueden resolver.

La necesidad de recaudar financiamiento de contrapartida económicas o contribuciones en especie ayuda a movilizar los recursos comunitarios

El Instituto dirige la disponibilidad de recursos sólo una vez que las contribuciones de contrapartida han sido aseguradas. Esta condición ayuda a desarrollar habilidades como la movilización de asociaciones comunitarias, la negociación con otras organizaciones para acceder a recursos, y ayuda a desarrollar la filantropía (la donación de tiempo, dinero y otros recursos) dentro de las comunidades.

¹²Ver, por ejemplo, Azevedo, 2017 y Werneck et al, 2012, los cuales identifican lecciones aprendidas de los programas de voluntariado corporativo implementados por el Grupo Camargo Corrêa y el Instituto InterCement.



6. Mirando al futuro: desafíos y oportunidades

El programa de voluntariado de InterCement se ha ido fortaleciendo en los cinco años desde que se creó el Instituto de InterCement. En ese tiempo ha logrado una amplia participación de los empleados y ha impulsado cambios transformacionales en comunidades con niveles de inversión relativamente bajos. La satisfacción entre los voluntarios de la empresa que respondieron a la encuesta es alta – 47% dijo que el programa cumple totalmente con sus expectativas y esperanzas, mientras que 51% dijo que cumple parcialmente con sus expectativas y esperanzas. A continuación, la investigadora Frances Hansford discute algunos de los desafíos que enfrenta el programa de voluntariado, y también las oportunidades para que el Instituto continúe respaldando la evolución del programa y ofreciendo oportunidades de voluntariado de calidad.



Mantener y ampliar la participación de los empleados

Comparado con los benchmarks disponibles, la tasa de participación de los empleados en el programa de voluntarios de InterCement es relativamente alta. Sin embargo, casi todos los entrevistados de CIVIVO y de GAIV reconocieron a la movilización de voluntarios como un desafío. En términos de un miembro de CIVICO, “no es fácil; es difícil, pero no imposible”. Muchos entrevistados observaron que era más difícil involucrar como voluntarios a miembros de la empresa que a miembros de la comunidad.

Es conveniente tanto mantener los niveles actuales de compromiso del personal como de movilizar nuevos voluntarios, especialmente en países con tasas más bajas de participación y donde la proporción de empleados que se ofrecen como voluntarios cayó en los últimos dos años. Algunos entrevistados sugirieron que esta reducción en el número de voluntarios se debe a recientes dificultades en la empresa, que incluyen despidos y rotación de los directivos a nivel global y local. Se ha sugerido que la empresa debería promover estrategias diferentes y frecuentes para valorar y reconocer la participación voluntaria. Esto ayudaría a reestablecer la identificación de los empleados con la lealtad hacia la empresa - prerequisite importante para el compromiso voluntario - y a superar el escepticismo, expresado por algunos, que sostiene que el programa de voluntarios consiste en establecer un valor de marca más que en contribuir al bienestar de los empleados.

Los entrevistados y los encuestados sugirieron una serie de maneras en las que se podría aumentar la participación de los empleados. A continuación, se analizan dos estrategias clave: la diversificación de las oportunidades de voluntariado y las mejoras en la comunicación sobre el programa de voluntariado. Otros incluyeron: capacitación más formal sobre la movilización de voluntarios para los miembros de CIVICOs y GAIVs, junto con oportunidades para que compartan lo aprendido sobre qué funciona para motivar a los voluntarios en los países y las plantas; fortalecer la aceptación y la participación activa en actividades voluntarias entre gerentes y supervisores, y un compromiso más activo con el voluntariado entre los CEO; y un mayor reconocimiento a los voluntarios, particularmente de los miembros de GAIV y a los voluntarios involucrados en proyectos en curso, durante las reuniones y con formas tangibles de apreciación, por ejemplo con certificados y premios.

La razón más común entre los encuestados de no participar en el programa fue la falta de tiempo debido a compromisos laborales o personales. Algunos señalaron que el voluntariado no era compatible con el trabajo por turnos. Algunos entrevistados plantearon el tema del Tiempo Libre para Voluntarios (VTO por su sigla en inglés), una práctica común entre muchas corporaciones. Los esquemas VTO permiten a los empleados ofrecerse como voluntarios durante una cantidad de horas de trabajo por año sin una reducción salarial. InterCement actualmente opta por no ofrecer VTO.

Es importante destacar que, si bien existe un impulso para aumentar el número de voluntarios, dado los beneficios que el voluntariado trae para los voluntarios, las comunidades y la empresa, esto no debería hacerse a expensas de un enfoque en la calidad del programa de voluntarios.

Considerar diversificar aún más las oportunidades de voluntariado

Si bien el criterio para la selección de proyectos ya ofrece mucha libertad, algunos entrevistados indicaron que podrían ampliarse más para asegurar que los voluntarios sientan que sus ideas son valoradas. Algunos voluntarios expresaron un interés en temas nuevos como la lucha contra el consumo de drogas, la violencia contra las mujeres, el respaldo a la conservación del medio ambiente, el fortalecimiento de las cooperativas y las asociaciones vecinales, y la promoción de más emprendimientos en la comunidad. Algunos de los voluntarios comunitarios sugirieron que debería haber más consultas con los miembros de la comunidad, incluyendo a los más desfavorecidos, para poder entender las necesidades locales y definir prioridades.

Algunos entrevistados señalaron que seguir explotando las oportunidades para el voluntariado basado en habilidades ayudarían a aumentar y diversificar la base de voluntarios dentro de la empresa y podría ser particularmente atractivas para los empleados más

jóvenes. El voluntariado basado en habilidades permite que los voluntarios ofrezcan sus habilidades como especialistas a organizaciones comunitarias que tienen deficiencias de habilidades, por ejemplo, para desarrollar un plan de negocios, crear una estrategia para recaudar fondos, o armar un sitio web. El abordaje permite que las organizaciones comunitarias desarrollen nuevas capacidades y amplíen su impacto. Hace que los empleados puedan desarrollar creatividad y solucionar problemas trabajando con las limitaciones de recursos que enfrentan las organizaciones. Puede representar una posibilidad de acción voluntaria individual, que hoy en día no está contemplada en las directrices del programa de voluntarios de InterCement. Una posible adaptación de la estrategia puede ser una concesión que valga la pena si motiva a los empleados que de otro modo no donarían su tiempo.

El voluntariado basado en habilidades puede ayudar a superar otra barrera observada por algunos entrevistados y encuestados: la de la distancia para aquellos empleados que no viven en las comunidades donde está ubicada la planta y donde se implementan los proyectos de voluntariado. Más de un tercio de los voluntarios que respondieron la encuesta sugirieron que les gustaría tener oportunidades de voluntariado online, que podrían hacer desde cualquier lugar.

Mejorar la comunicación sobre el programa de voluntariado

Muchos voluntarios entrevistados sugirieron que el Instituto fortaleciera su comunicación con el fin de aumentar la visibilidad del programa de voluntariado dentro de la empresa y movilizar a más voluntarios. Indicaron que la información importante no estaba llegando a todos los empleados. Esto incluye información sobre cuestiones prácticas, como el modo en el que funciona el programa, la forma en la que pueden participar los empleados y cómo formar un GAIV, y también cuestiones más estratégicas como los valores que sustentan la inversión de la empresa en el voluntariado corporativo, y ejemplos de los resultados transformadores que pueden lograrse en un proyecto de voluntariado. La falta de información sobre oportunidades de voluntariado también se identificó como un motivo para no ser voluntarios entre algunos encuestados que nunca se ofrecieron como voluntarios dentro de la empresa.

Las respuestas de la encuesta sobre las razones por las que los empleados se ofrecen como voluntarios pueden ser útiles para delinear mensajes para motivar a nuevos voluntarios. Tres cuartas partes de los encuestados (67%) dijeron que veían el programa de voluntariado como una oportunidad de contribuir con su comunidad; un tercio (35%) dijo que era una oportunidad de contribuir con la empresa; 29% dijo que se ofreció como voluntario porque quería una nueva actividad social y

16% lo veía como una oportunidad para aprender nuevas capacidades. Las recomendaciones personales también fueron importantes: un cuarto de los encuestados se ofreció como voluntario debido a una recomendación de un amigo, colega o gerente de línea.

Los entrevistados sugirieron que debería usarse una variedad de canales de comunicación para poder llegar a más empleados, incluyendo el correo electrónico, Intranet de la empresa, un boletín regular del Instituto, un manual para voluntarios y un video. Algunos sugirieron que se debería brindar más información sobre el voluntariado durante la inducción del personal nuevo. También consideraron es importante asegurar que los gerentes y los líderes de equipo estén bien informados y brinden información y aliento durante las reuniones de rutina del personal.

Los voluntarios de la comunidad sugirieron que una mejor difusión de la información sobre las oportunidades de voluntariado en la comunidad a través de medios locales, redes sociales y marketing digital podría ayudar a movilizar a más voluntarios en la comunidad.

Asegurarse que los miembros de CIVICO y de GAIV tengan el tiempo, los recursos y el respaldo adecuados

Algunos entrevistados de los CIVICOS y los GAIVs afirmaron que a veces se sentían sobrecargados y estresados con la

responsabilidad de organizar el trabajo voluntario además de otros compromisos, y expresaron frustración por la falta de apoyo de personal de sus oficinas o plantas. Existe el riesgo de que los miembros de los CIVICOS y GAIVs experimenten agotamiento y en consecuencia dejen de participar. Puede ser necesario garantizar que se asigne tiempo adecuado a los miembros de CIVICO y GAIV para planificar y gestionar las actividades de voluntarios y las relaciones con las partes interesadas durante el día laboral. Esto puede requerir transferir algo de sus otras responsabilidades a colegas mientras están prestando servicio en los CIVICOS y los GAIVs.

Involucrar a más voluntarios en toda la empresa y prepararlos para asumir roles de liderazgo en los CIVICOS y los GAIVs también ayudaría a distribuir la carga y garantizar que más empleados se beneficien de la oportunidad de aprender y practicar las habilidades sociales necesarias para movilizar voluntarios y organizar actividades voluntarias. Esto puede resultar particularmente atractivo para los empleados más jóvenes, especialmente si la oportunidad de desarrollar nuevas habilidades y capacidad de liderazgo está bien estructurada, es reconocida por los gerentes de línea y es parte de un camino claro hacia el progreso de la carrera profesional. Esto podría lograrse en colaboración con el Departamento de Recursos Humanos.

También puede tener sentido dar a los empleados la oportunidad de elegir unirse al CIVICO en su oficina o planta, junto con aquellos que forman parte del CIVICO debido a su función laboral. Esto aseguraría que el CIVICO todavía tenga miembros con habilidades y conocimientos clave, como RR.HH. y administración, mientras comparte la carga de trabajo de manera más amplia y brinda a otros la oportunidad de adquirir nueva experiencia. La membresía rotativa, por ejemplo, cada dos años, también puede ayudar a traer nueva energía a los miembros de los CIVICOS.

Reforzar los procesos de seguimiento, evaluación y aprendizaje

Varios entrevistados manifestaron que suponen que el programa de voluntariado genera beneficios para los voluntarios, las comunidades y la empresa, pero sin datos no pueden afirmarlo con certeza. El Instituto ya analiza las tendencias en los resultados de corto plazo para evaluar la eficacia del programa (por ejemplo, número de voluntarios comunitarios y corporativos, beneficiarios y actividades de voluntariado, y porcentaje de empleados que se ofrecen como voluntarios). Podría hacer más si realiza un seguimiento periódico del progreso en comparación con los resultados

de mediano y largo plazo esperados y el impacto del programa, verificando así si el programa tiene el impacto transformador establecido en la Teoría del Cambio (ToC por su sigla en inglés) del programa e identificando qué más se podría hacer para extender su impacto.

Una forma de hacerlo sería repetir periódicamente algunas de las preguntas de la encuesta utilizadas para este estudio, por ejemplo, incorporándolas a la encuesta de clima organizacional. Otra sería llevar a cabo investigaciones (entrevistas, grupos focales o encuestas) periódicamente con un grupo más amplio de partes interesadas, como beneficiarios del proyecto, organizaciones comunitarias, autoridades locales, clientes y proveedores, con el fin de comprender sus perspectivas sobre la eficacia del programa de

voluntariado. Estos procesos podrían ampliarse para evaluar todas las actividades de responsabilidad social del Instituto, no sólo el programa de voluntariado.

El Instituto podría ir más allá y utilizar la metodología desarrollada por Mayer y Costa e Silva (2017) (ver sección 2) para estimar el retorno de la inversión por cada dólar gastado en el programa de voluntariado (o sus actividades de responsabilidad social más amplias). Esto demostraría la magnitud del valor social generado por el programa y ayudaría a construir una fundamentación empresarial sólida para justificar la inversión continua y el desarrollo del programa.

RREFERENCIAS

- Azevedo, Francisco de Assis. 2017. *Investimento social: legado e aprendizagens de uma trajetória inovadora*. São Paulo, 2017.
- Benefacto. 2020. *Employee Volunteering Statistics in the UK 2018. (Estatísticas do voluntariado de funcionários no Reino Unido 2018.)* <https://benefacto.org/employee-volunteering-statistics-uk/>.
- BISC Relatório. 2019. *Benchmarking do Investimento Social. Comunitas*. <https://www.comunitas.org/comunitas-apresenta-relatorio-bisc-2019-e-lanca-plataforma-digital-sobre-investimento-social/>. Acessado em 18 de março de 2020.
- CIEDS. 2018. *Voluntariado internacional: a história do voluntariado como inspiração para nossas práticas. Centro Integrado de Estudos e Programas de Desenvolvimento Sustentável*. http://www.cbve.org.br/wp-content/uploads/Voluntariado_Internacional.pdf. Acessado em 18 de março de 2020.
- Hartnell, C. e Milner, A. 2018. *Philanthropy in Brazil. A working paper (Filantropia no Brasil. Um documento de trabalho). Philanthropy for Social Justice and Peace in association with Alliance, WINGS and Philanthropy Network for Social Justice*. <http://www.psjp.org/wp-content/uploads/2018/05/PHILANTHROPY-IN-BRAZIL-MAY-2018.pdf>. Acessado em 18 de março de 2020.
- Itaú Social. 2017. *Estudo sobre voluntariado corporativo empresarial no mundo. Dezembro de 2017*. https://www.itausocial.org.br/wp-content/uploads/2019/05/Voluntariado_rel%C3%B3rio-final.pdf. Acessado em 18 de março de 2020.
- Kruse, K. 2012. *Employee Engagement Research (Pesquisa de envolvimento de funcionários)*. <https://www.kevinkruse.com/employee-engagement-research-master-list-of-29-studies/>. Acessado em 2 de abril de 2020.
- London Benchmarking Group. 2017. *Unlock Your Impact Potential (Libere seu potencial de impacto)*. <https://corporate-citizenship.com/wp-content/uploads/LBG-report-2017-v7-LO-res.pdf>.
- Mayer, J., e Costa e Silva, J. 2017. *Exploring the Whole Value of Corporate Volunteering (Explorando todo o valor do voluntariado corporativo)*. *The Journal of Corporate Citizenship*, nº 67, setembro de 2017. https://www.researchgate.net/publication/320717040_Exploring_the_Whole_Value_of_Corporate_Volunteering. Acessado em 18 de março de 2020.
- Santo Caos e Bank of America Merrill Lynch. 2017. *Um estudo sobre voluntariado e engajamento*. <https://nacoesunidas.org/estudo-apoiado-pela-onu-mostra-que-o-voluntariado-corporativo-aumenta-em-16-o-engajamento-dos-funcionarios/>. Acessado em 18 de março de 2020.
- UNV. 2018. *State of the World's Volunteerism Report (Relatório do estado do voluntariado mundial)*. <https://www.unv.org/publications/svvr2018>. *United Nations Volunteers (Voluntários das Nações Unidas)*. Acessado em 18 de março de 2020.
- Werneck, N., Travassos, J., e Alvim, F. 2012. *Novas fronteiras do investimento social: aprendizagens de uma experiência. O investimento social da Camargo Correa em Pedro Leopoldo. Fundação Dom Cabral*. <https://www.issuelab.org/resource/novas-fronteiras-do-investimento-social-aprendizagens-de-uma-experiencia-o-investimento-social-da-camargo-correa-em-pedro-leopoldo.html>. Acessado em 20 de março de 2020.

Frances Hansford

Investigadora com trinta anos de experiência em programas de desenvolvimento em Latinoamérica, África, Ásia, Estados Unidos e o Reino Unido. Conta com uma Maestría em Administração Pública de la Universidad de Harvard e um doctorado em Estudos de Desenvolvimento de la Universidad de Oxford. Especializada em ajudar a las organizaciones a recopilar y utilizar pruebas para mejorar sus programas y ampliar su impacto, ha realizado varios estudios en las áreas de desarrollo sostenible, filantropía y voluntariado, nutrición y seguridad alimentaria, género, pobreza y desigualdad. Entre sus clientes se encuentran el gobierno del Reino Unido, varios organismos de las Naciones Unidas, la OMS, fundaciones privadas y ONGs internacionales y nacionales, como Oxfam, Greenpeace y Rape Crisis England and Wales, y recientemente el Instituto InterCement, donde actuó en la coordinación de este estudio.

FICHA TÉCNICA

CONSEJO DELIBERATIVO

PRESIDENTE DEL CONSEJO

Renata de Camargo Nascimento

VICEPRESIDENTE DEL CONSEJO

Rosana Camargo de Arruda Botelho

CONSEJEROS

Catarina Teixeira Pires Oliveira Dias

Daniela Camargo Botelho de Abreu Pereira

Elisa Camargo de Arruda Botelho Condé

Luiza Maria de Camargo Nascimento

Paulo Diniz

Ricardo Barbosa

Luiz Klecz

José Caires

Marco Zangari

DIRECTORIO EJECUTIVO

PRESIDENTE

Flávio Aidar

DIRECTORA EJECUTIVA

Carla Duprat

EQUIPO

Jordânia Furbino

Kleber Eduardo da Silva

Rafael Guisso

INFORME: IMPACTO Y VALOR DEL VOLUNTARIADO

CORPORATIVO

DICIEMBRE DE 2020

Coordinación: Frances Hansford

Proyecto gráfico y diagramación: Duet Bureau

CONTACTOS

Avenida das Nações Unidas, 12.495 | São Paulo-SP

CEP 04578-000 Tel: (11) 2766-4519

institutointercement@intercement.com

