Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Magister en Gestión y Dirección de Recursos Humanos

"La Capacitación con propósito"

Cómo potenciar el aprendizaje en el ámbito corporativo

Autor: Romina Sorá Gullin

DNI: 26786363

Directores de Tesis: Sebastián Steizel y Florencia Roitstein

Buenos Aires, noviembre de 2017

Escuela de Administración y Negocios

Magister en Gestión y Dirección de Recursos Humanos

“La Capacitación con propósito”

Cómo potenciar el aprendizaje en el ámbito corporativo

Alumna: Romina Sorá Gullin (DNI 26786363)

Profesor: Sebastián Steizel

Tutora: Florencia Roitstein

Buenos Aires, Noviembre de 2017

Contenidos

Contenidos 2
Resumen Ejecutivo 3
Introducción, pregunta central, Preguntas secundarias y Encuadre de la situación 5
Introducción 5
Pregunta central del trabajo 7
Preguntas secundarias 7
Encuadre de la situación 7
Investigación bibliográfica 10
El aprendizaje en el ámbito corporativo 10
Las actividades de voluntariado corporativo 15
Correlación o puntos de encuentro entre la gestión del aprendizaje en RRHH y las actividades de VC. 19
Investigación de campo 22
Banco Galicia 22
PRIAR: Programa interactivo de ayuda por regiones 23
"Todos Somos Protagonistas", programa de voluntariado corporativo de PRIAR 24
Relación de PRIAR con capacitación 27
Telefónica 30
Fundación Telefónica 31
Programa Voluntarios Telefónica: 33
el programa de voluntariado corporativo del Grupo Telefónica 33
Relación del programa voluntarios Telefónica con capacitación. 35
Conclusiones del tema abordado 38
Anexos 40
Anexo I: Propuesta de valor del Banco Galicia 40
Anexo II: Ejemplos campañas solidarias PRIAR 41
AnexoIII: 12 Beneficios del voluntariado corporativo 42
Bibliografía 43

Universidad de San Andrés

Resumen Ejecutivo

Para dar respuesta a una necesidad de capacitación en habilidades blandas planteada por un director de una compañía multinacional, se organizó, no sin cierta incertidumbre respecto a los resultados que la iniciativa tendría, una jornada de entrenamiento *outdoor* que contenía en su diseño una actividad con fin social. El éxito fue rotundo.

A partir de dicha experiencia, surgió la pregunta que intenta responder este trabajo de investigación: en qué medida una actividad con fin social podría convertirse en una instancia de capacitación que aporte valor al negocio de la organización.

Para responder a esta pregunta se realizó un análisis de organizaciones que destinan grandes sumas de dinero en la capacitación de su gente, con el propósito de medir si logran alcanzar con sus esfuerzos los objetivos de negocio buscados. Existe una diversidad de trabajos de investigación (PwC, 2014) que evidencian que muchas actividades de capacitación tradicional no logran transmitir aprendizajes aplicables al puesto de trabajo. Por otro lado, cada vez son más las organizaciones que desarrollan programas de voluntariado corporativo (PVC) como herramienta de acercamiento de la empresa a la comunidad. De hecho, en Argentina, y según la investigación de Visión Sustentable en 2015 sobre “Gestión y Estrategia en Voluntariado Corporativo”, el 93% de las empresas consultadas cuenta con un PVC (GDFE , pág. 11). Acción cada vez más difundida, valorada y demandada por los empleados; al punto que el 64% de estas iniciativas parten de una demanda de los mismos (GDFE , pág. 11).

Con el propósito de contextualizar la problemática planteada, se realizó una investigación bibliográfica con el objetivo de encontrar puntos de encuentro - en términos de adquisición de competencias y habilidades relevantes para el fortalecimiento del negocio de la empresa - entre la gestión de la capacitación en las

empresas y los programas de voluntariado corporativo. Se realizó dicha investigación entendiendo que según Ariza (Ariza, 2010), el aprendizaje experiencial es una experiencia potenciadora del aprendizaje de nuevas habilidades. Posteriormente se analizó cómo las empresas desarrollan sus programas de voluntariado corporativo. Cuáles son sus motivaciones y puntos clave, dejando expuesto que, al menos desde la bibliografía no hay clara evidencia de puntos de contacto entre las operaciones de ambas áreas.

Intentando entender qué sucede al respecto en el mundo real, se analizó el grado de articulación entre los programas de voluntariado corporativo y la gestión del aprendizaje en dos grandes compañías multinacionales líderes: el Banco Galicia y Telefónica. Los resultados de dicha investigación de campo fueron similares a las que aportó la investigación bibliográfica: en ninguno de los casos se promueve formalmente el aprendizaje de los empleados a partir de actividades con fin social.

Este trabajo enumera una variedad de beneficios que tendría la articulación entre la capacitación tradicional y los programas de voluntariado corporativo como fuente de fortalecimiento de la performance organizativa.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Introducción, pregunta central, Preguntas secundarias y Encuadre de la situación

Introducción

Hacía dos meses nos habíamos cruzado en una convención industrial, el evento que reúne a todos los directores de planta de la compañía dos veces al año. Con Enrique, el director global de Ingeniería, habíamos estado charlando sobre la importancia de aprovechar las instancias de encuentro presencial en los equipos virtuales para promover la integración y el trabajo en equipo. Se ve que se quedó pensándolo porque esa mañana sonó mi teléfono y era él. Me contó que en 3 semanas iba a reunir a su equipo en Cartagena, Colombia, y quería que lo ayude a armar "una de esas actividades que le gustan a Uds. los de Recursos Humanos". Quería algo que los ayude a trabajar más como equipo, generar confianza entre ellos ya que tenía varios miembros nuevos y reforzar el concepto de calidad ya que en el último tiempo había habido varias no conformidades al respecto. Me consultó si llegaba con el tiempo y sin dudarlo le dije que sí.

Pese a haber organizado muchísimas de estas actividades, sentí esta oportunidad como un verdadero desafío. Era mi chance de demostrar que las actividades con contenidos "soft" sirven para fortalecer el negocio y mucho. Pero… ¿qué organizar para sorprenderlo a él y a su equipo y que a la vez les sirva para desarrollar las competencias interpersonales que necesitaba? Después de evaluar muchas alternativas y no encontrar ninguna que me sorprenda, recibí una propuesta que llamó mi atención: me proponían organizar una actividad de team building donde los participantes desarrollen una actividad con contenido social.

Consistía en proponer a los participantes el desafío de construir bicicletas a partir de piezas sueltas. Una vez construidas, ellos podían elegir quedárselas o regalarlas a chicos del barrio carenciado donde el área de RSE (responsabilidad social empresaria) realiza tareas de ayuda comunitaria. Lo hicimos y los resultados fueron excelentes. Desde el punto de vista del desarrollo de competencias, la elección de la actividad fue muy asertiva. Pese a no haberlo indicado, los participantes tomaron el desafío como una competencia (la consigna fue, habiéndolos dividido previamente en

5 equipos, que debían entregar en determinado plazo 5 bicicletas perfectamente armadas). Automáticamente todos empezaron a competir, las piezas de las bicicletas estaban completas, pero sólo había 2 unidades de cada herramienta necesaria para el ensamble. Hubo equipos que no compartieron las mismas por lo que al plazo del tiempo pautado cada equipo entregó una bicicleta, pero ninguna cumplía con las normas de calidad requeridas: ruedas sin inflar, manubrios sin ajustar, tornillos flojos, etc. El indagar si habían cumplido los objetivos todos dijeron que sí al unísono. Ahí se planteó la posibilidad de donarlas, materializando la opción mediante cartas escritas por los propios chicos diciendo por qué querían esa bici. Por supuesto todos decidieron inmediatamente regalarlas, pero, también inmediatamente todos dijeron que necesitaban mejorar las condiciones de los obsequios. Aquí el primer aprendizaje quedó en evidencia: cómo la calidad del producto quedó supeditada al cumplimiento de un plazo. Ellos, directores de ingeniería, con tal de cumplir un objetivo y "ganar" algo que ni siquiera era una competencia, habían actuado en detrimento de la calidad de los entregables siendo "la Calidad" uno de los pilares estratégicos de la compañía. Aprendizaje 2: en menos de 15', trabajando en equipo y todos con un objetivo en común, lograron acondicionar 5 bicicletas defectuosas para dejarlas en perfectas condiciones. Aprendizaje 3: entregaron literalmente con lágrimas en los ojos las bicicletas a los chicos que, abrazos de por medio, se fueron andando. El clima que reinaba era el de alegría y satisfacción, al inicio había un grupo de directores escépticos y ahora teníamos un equipo entusiasmado y risueño. A esta altura yo estaba emocionada y a la vez sorprendidísima. Jamás me imaginé ver tanta emoción por un par de bicicletas y menos en este perfil de audiencia.

El éxito de la actividad quedó confirmado cuando al día siguiente recibo un mail de agradecimiento de Enrique utilizando textualmente las siguientes palabras: "fue una experiencia enriquecedora y emocionante. Espero que, a partir de ahora, antes de entregar un trabajo todos nos acordemos de las bicis".

En ese momento me surgió una inquietud que sostengo hasta el día de hoy y da origen a la pregunta central del presente trabajo.

Pregunta central del trabajo

¿En qué medida una actividad de voluntariado corporativo podría concebirse como una instancia de capacitación deliberadamente diseñada dentro de una empresa y más valorada como oportunidad de aprendizaje por los empleados respecto a una actividad de capacitación tradicional?

Preguntas secundarias

¿Podrían considerarse a las actividades de voluntariado como una experiencia de aprendizaje de competenciales tales como calidad, compromiso, trabajo en equipo, comunicación, interdependencia, etc.?

¿Cuáles son los posibles puntos de sinergia entre las áreas de RSE y RRHH en pos de agregar valor a los empleados y a la sociedad?

Encuadre de la situación

Las grandes corporaciones gastan muchísimo dinero en capacitar a sus empleados en habilidades blandas. Por dar un ejemplo, según la encuesta de capacitación realizada por Pricewaterhouse Coopers a fines del 2014 (PwC, 2014, pág. 6), prácticamente el 100% de las empresas argentinas planeaba invertir durante el año 2015 en la capacitación de sus empleados. El informe también detalla que, durante el 2014, las áreas más elegidas por las empresas para capacitar a su personal fueron las de las habilidades blandas, como ser liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, manejo de conflictos, negociación, coaching y relaciones interpersonales (PwC, 2014, pág. 12). Casi el 40% de los participantes de la encuesta destacó que la mayor dificultad que encuentran al momento de contratar capacitaciones es que los cursos del mercado son estándar y sus contenidos no logran aplicabilidad en la realidad de los empleados (PwC, 2014, pág. 9). Cuántas veces, luego de una actividad de entrenamiento escuchamos frases como: "*Nos divertimos! Pero no me llevo nada", "La pasamos bien, pero con todo lo que tengo que hacer venir acá a perder el tiempo no tuvo mucho sentido", "Fue un lindo día de campo*". Durante los últimos años, el área de RRHH viene peleando por convertirse en el tan deseado socio estratégico a partir del cual "la función de RR.HH. tiene valor agregado que es creíble y comprensible tanto para la gerencia operativa como para la de RR.HH." (Ulrich, 2004,

pág. 115). Los profesionales de Recursos Humanos vivimos intentando demostrar cuánto valor agregamos al negocio. Y después… gastamos dinero en actividades que la gente percibe como innecesarias o en el mejor de los casos buenos momentos, pero no conectados al negocio.

Por otro lado, bien alejado dentro de las fronteras organizacionales, están los programas de voluntariado corporativo. Ayuda social a las comunidades más vulnerables coordinada y organizada por el área de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) de la organización. “El voluntariado corporativo es tal vez una de las iniciativas de intervención social de la empresa en la comunidad que mayor entusiasmo genera y mayor difusión tiene en el marco de la RSE” (ComunicaRSE, 2013, pág. 35). Cada vez más son los empleados que valoran, adhieren e incluso piden este tipo de programas, hasta cuando los mismos son llevados a cabo fuera de su horario laboral. Según los datos proporcionados por Gallup, en la actualidad, el 16% de los adultos a nivel mundial es voluntario. (TNS Gallup, 2013). Es más, los programas de voluntariado se van convirtiendo en parte de la propuesta de valor de las empresas y son cada vez más los jóvenes que se interesan por saber qué hacen sus posibles empleadores en términos de desarrollo social, incluso antes de entrar a la compañía. Los programas de voluntariado, más allá de ser una excelente forma de contribuir con la sociedad, tienen un impacto fuertemente positivo en los empleados. Según el IARSE (Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria), la participación en un programa de voluntariado incentiva el talento, la habilidad y la energía de los empleados de las empresas (IARSE, 2016). Luego de participar de una actividad de voluntariado, las personas se sienten realizadas, felices, empoderadas. Basta participar de una de ellas para darse cuenta del espíritu de grupo y clima que se genera alrededor de la tarea de ayuda, sea cual fuere.

¿Hasta acá qué tenemos? Por un lado, al área de capacitación intentando lograr más efectividad en sus capacitaciones. Por otro, al área de RSE desarrollando programas para agregar valor a sus comunidades y, como objetivo implícito, motivar a sus empleados. Considero que podríamos pensar en una fuerte sinergia entre

ambas áreas (Capacitación y RSE). Me pregunto si se podría hacer más, tanto para la sociedad como para los empleados. Desde Recursos Humanos, área en la que se supone somos especialistas en “humanidades”, podríamos enriquecer nuestros cursos agregándoles un contenido social para que, cumpliendo con el objetivo de desarrollar a los empleados, podamos a su vez lograr desde nuestra labor sumar a la sociedad. Tomando como premisa el hecho de que los adultos aprendemos cuando logramos darle sentido al proceso de aprendizaje (Undurraga Infante, 2007), me pregunto si realizar cursos con una impronta social no es una clara situación WIN-WIN para todos: empleados, organización y sociedad.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Investigación bibliográfica

Para realizar la investigación bibliográfica del presente trabajo, abordaremos primero dos ejes conceptuales para, luego, analizar puntos de encuentro o potenciales sinergias entre ambos. Resumiendo, así se estructurará el presente apartado:

a. El aprendizaje en el ámbito corporativo.
b. Las actividades de voluntariado corporativo.
c. Puntos de encuentro o sinergias potenciales entre ambos.

El aprendizaje en el ámbito corporativo

"En el mundo corporativo, las empresas suelen ser clasificadas según el valor de sus activos: ellas informan a sus accionistas de los activos físicos que poseen, el dinero en caja, ingresos y beneficios. Cuando se trata, sin embargo, de la medición de sus activos de conocimiento, la medición puede ser complicada. Pero la gestión empresarial de esos activos puede ser fundamental para el éxito de cualquier empresa." (Universia Knowledge Wharton, 2015). Siguiendo este artículo, los activos de conocimiento "son los impulsores del conocimiento que llevan al éxito de una empresa." Ahora bien, para que la organización cuente con estos activos de conocimiento es necesario justamente que la organización los incorpore. El desafío radica en "que no es posible cambiar mecanismos de la organización sin cambiar mecanismos en los individuos y viceversa". (Argyris, 1999, pág. 82) .

Estableciendo un paralelismo con el aprendizaje, no es posible que las organizaciones aprendan si no aprenden los individuos que la componen. Siendo que en las organizaciones quienes deben aprender son adultos, estudiaremos algunos principios básicos del aprendizaje en adultos. Malcolm Knowles fue un pedagogo estadounidense y es considerado el padre de la educación para adultos o andragogía. De acuerdo a Knowles, el aprendizaje del adulto se sustenta en dos principios: el sujeto que aprende tiene autonomía y dirige la dirección de su aprendizaje y, a su vez, el sujeto que enseña no cumple un rol de maestro sino de facilitador del aprendizaje permitiendo a quien aprende tome sus propias decisiones. (FASCE, 2006, pág. 69) . Cabe aclarar que el "aprendizaje no es un fenómeno exclusivo de los contextos

educativos sino, más bien, parte del funcionamiento vital del ser humano. Es uno de los productos de su constante interacción con su medio." (Undurraga Infante, 2007, pág. 12). Esto implica que el individuo está inmerso en un proceso constante de aprendizaje donde "los contenidos y resultados de dicho proceso dependen tanto de las características del medio ambiente como de las características del sujeto que aprende" (Undurraga Infante, 2007, pág. 12). Es decir, dos personas en una misma organización expuestas a la misma experiencia, pueden tener aprendizajes diferentes ya que sus experiencias y conocimientos previos son distintos. Según Knowles, las características del aprendizaje en el adulto son:

- "Concepción personal del aprendizaje: (…) El adulto es capaz de establecer sus propias necesidades de aprendizaje y de encontrar los medios para alcanzarlas.
- Rol de la experiencia: (…) La experiencia previa constituye una base de sustento para el nuevo aprendizaje el cual se consolida en forma más significativa. Además, crea un adecuado contexto para la adquisición de conocimiento y habilidades.
- Orientación a la aplicación del aprendizaje: (…) Los adultos otorgan más valor a los aprendizajes que se vinculan con aquellas demandas inherentes a su quehacer en la vida cotidiana.
- Aprendizajes orientados (con propósito): (…) Los adultos valorizan más el aprendizaje que puede ser aplicado a las situaciones reales que les toca enfrentar.
- Motivación intrínseca: Los adultos tienen una mayor tendencia a estar motivados por factores autónomos: el íntimo deseo de encontrar soluciones y alcanzar metas personales, más que obtener incentivos externos y gratificaciones." (FASCE, 2006, pág. 70)

Resumiendo, los adultos "necesitan saber para qué aprender antes de involucrarse en la tarea (…); son responsables por sus propias decisiones (aprendizaje autodirigido); (…) y aprenden mejor cuando los nuevos conocimientos, habilidades y valores son aplicables a la vida real." (Undurraga Infante, 2007, pág. 16).

Resulta interesante analizar también el triángulo pedagógico (ver Figura 1 El triángulo pedagógico, pág. 11) que ilustra el funcionamiento de todo sistema educativo, cuyos actores cumplen roles diferentes: alguien enseña, alguien aprende y algo es aprendido. Hablando de aprendizaje en adultos, dichos roles pueden intercambiarse en un mismo proceso de aprendizaje y lo interesante es que "la enseñanza se define en función del aprendizaje" (Undurraga Infante, 2007, pág. 17). Es decir, si el sujeto que aprende no experimenta ese aprendizaje, queda desdibujada la figura del sujeto que enseña.

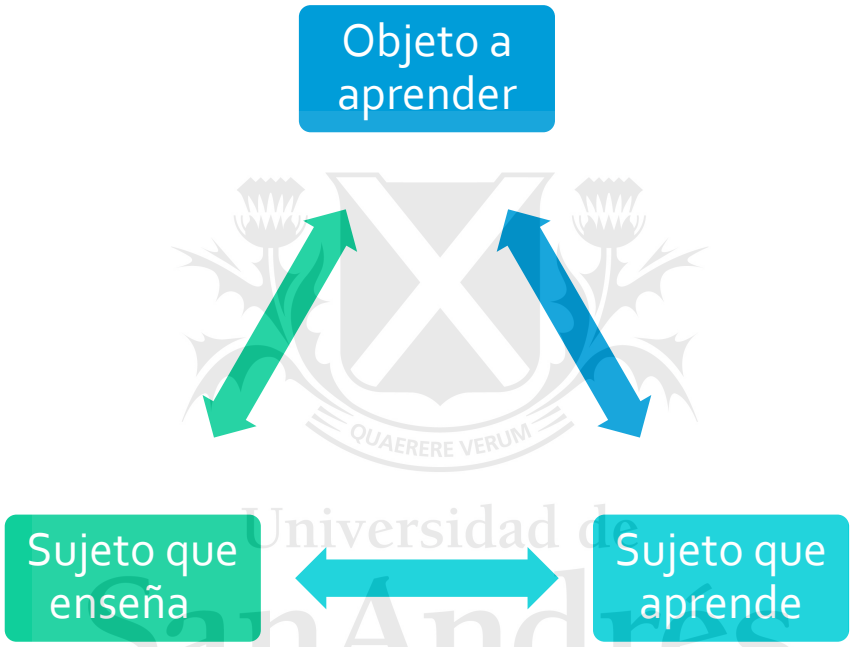


Figura 1. El triángulo pedagógico [Houssaye, 1982 en (Undurraga Infante, 2007, pág. 18)]

Y el objeto del presente trabajo no es centrarse en el aprendizaje adulto en cualquier ámbito, sino en el ámbito organizacional, donde la capacitación "tiene por objetivo actualizar los conocimientos y habilidades de los trabajadores (según el avance en sus áreas de desempeño) e implementar las diferentes estrategias corporativas de cada organización (acortando la brecha entre lo que son y lo que desean ser)". (Undurraga Infante, 2007, pág. 20). "La enseñanza en aula en contextos organizativos se propone generar espacios de discusión y adquisición de conocimientos que normalmente no pueden darse en el lugar de trabajo. La

expectativa es que los aprendizajes así logrados puedan ser trasladados a la tarea, situación que no siempre sucede. La posibilidad de aplicar conocimientos adquiridos a un contexto determinado tiene que ver con la calidad de los aprendizajes logrados, las características de la situación de trabajo y los vínculos existentes entre ambos contextos." (Gore, 2011, pág. 1) El autor explica que el proceso de aprendizaje en una empresa es un proceso educativo como cualquier otro en el sentido de que es un intento controlado para lograr ciertos aprendizajes. Sin embargo, plantea que "tiene algunas características que lo hacen especial y que requieren que sea estudiado y analizado de una forma particular" (Gore, 2011, pág. 1). El autor continúa explicando "llamamos proceso de entrenamiento a actividades planeadas y relativamente formalizadas de enseñanza que se realizan en organizaciones para mejorar el desempeño de personal que ocupa, ha sido seleccionado o aspira a ocupar algún puesto de trabajo. El entrenamiento puede tomar diferentes formas, dentro o fuera de un aula o dentro o fuera del puesto de trabajo." Y dado el contexto cambiante y dinámico en el que vivimos, "se hace más necesario que nunca revisar las pedagogías y metodologías didácticas empleadas, de modo que no estén enfocadas a la transmisión de información, sino a la promoción de competencias en los individuos" (Ariza, 2010, pág. 2). La autora sostiene que "Una de las competencias más ampliamente demandada en el contexto actual, es la relacionada con la habilidad de aprender de forma autónoma" focalizándose en la idea de que el aprendizaje experiencial es una metodología muy asertiva para promover esta capacidad de aprender a aprender ya que "ofrece una oportunidad única para conectar la teoría y la práctica". Al exponer al sujeto que aprende, volviendo al triángulo de Houssaye (ver Figura 1, pág 11) a una situación real "se consolida en él un conocimiento significativo, contextualizado, transferible y funcional y se fomenta su capacidad de aplicar lo aprendido" (Ariza, 2010, pág. 90). Continua la autora explicando que "los aspectos mencionados, junto con el creciente interés por buscar nuevas formas de enseñar y de aprender, que promueven el desarrollo de competencias, justifican la especial atención que se está prestando a la integración de experiencias de aprendizaje fuera del aula, como mecanismos para complementar o potenciar la enseñanza formal." Entendiendo como enseñanza formal aquella que parte de un modelo autorizado-

prescriptivo, definiendo “autorizado como establecido por la autoridad, oficialmente sancionado; prescriptivo como deliberado o planeado de antemano, premeditado, conscientemente razonado” en contraposición a la enseñanza informal que parte de un modelo sistémico-Espontáneo en el cual se entiende “sistémico: como correspondiente a un grupo de elementos regularmente interactivos que forman un conjunto unificado y espontáneo como natural, sin guión, voluntario, que actúa por sí mismo y surge de un impulso momentáneo.”[McKelvin en (Gore, 2011, pág. 4)].

El aprendizaje experiencial combina aspectos formales e informales ya que “involucra al individuo en una interacción directa con aquello que se está estudiando, en lugar de una mera contemplación o descripción intelectual.” (Ariza, 2010). Puede ser formal, en tanto es coordinado organizacionalmente en un ambiente específicamente planeado de aprendizaje (pudiendo ser en aula o no) y a su vez, promueve un contexto donde quien aprende construye su propia experiencia.

No obstante, cabe aclarar que “no basta la experiencia para asegurar el aprendizaje, sino que éste está íntimamente ligado a un proceso de reflexión personal, en el que se construye significado a partir de la experiencia vivida.” (Ariza, 2010).

Dewey desarrolló un marco conceptual (ver Figura 2, pág. 14) que explica “el potencial de la experiencia para promover conocimiento, entendiendo que los individuos aprenden, cuando encuentran significado en su interacción con el medio. El modelo sobre aprendizaje experiencial de este autor distingue distintas fases: experiencia concreta, reflexión, conceptualización abstracta y aplicación. Por lo tanto, de acuerdo a esa perspectiva, el aprendizaje se inicia a partir de una experiencia concreta, la cual es interpretada por el individuo a través de la reflexión y la conceptualización. La última fase contemplada en el modelo de Dewey es la de aplicación, que supone la capacidad de transferir el nuevo conocimiento a otras situaciones.” (Ariza, 2010).

La representación en forma de proceso cíclico no es al azar, sino que la misma demuestra que las distintas etapas están interrelacionadas y que aprender requiere de la integración de cada una de ellas. Es decir, para que el aprendizaje ocurra realmente, “es necesario la participación e implicación cognitiva del sujeto, buscando

sentido a lo experimentado, relacionándolo con su conocimiento previo y desarrollando estructuras conceptuales que le permitan aplicar el nuevo conocimiento a diversas situaciones. “ (Ariza, 2010, pág. 92).

.

Figura 2. Modelo aprendizaje experiencial [Dewey en (Ariza, 2010, pág. 91)]

La autora continúa mencionando que numerosas investigaciones dan cuenta que el aprendizaje experiencial potencia la capacidad de aprovechar la experiencia de los sujetos y su interacción con el medio para promover el aprendizaje y agrega que, “aunque el aprendizaje experiencial puede ser considerado como la forma más primitiva y auténtica de aprendizaje, en la actualidad, existe un interés creciente por estudiar sus peculiaridades, de modo que pueda ser utilizado de forma consciente y programada, como vehículo formativo”. (Ariza, 2010, pág. 94) Habiendo estudiado las particularidades del aprendizaje en los ámbitos organizacionales, estudiaremos a continuación cómo las empresas abordan las actividades de voluntariado corporativo a fin de entender, posteriormente, si existe o podría existir alguna sinergia entre ambos mundos.

Las actividades de voluntariado corporativo

“El buen desempeño económico ya no es suficiente para motivar a las empresas, a sus líderes, a sus colaboradores y a su comunidad. Atraer y retener talento,

colaborar con el desarrollo de la comunidad en la cual opera, reducir el impacto ambiental y potenciar sus impactos positivos en la sociedad, son algunos de los grandes desafíos que enfrenta el sector privado." (GDFE , pág. 9) En este marco, surge la RSE (Responsabilidad social Empresaria) como elemento clave para lograr el desarrollo sustentable, entendido como "una forma de progreso que satisface las necesidades actuales sin poner en riesgo la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades." (GDFE , pág. 9). La RSE consiste en "hacer negocios basados en principios ético y apegados a la ley. La empresa (no el empresario) tiene un rol ante la sociedad, ante el entorno en el cual opera." (Banco Mundial, 2006, pág. 1). Siguiendo este artículo, esta forma de hacer negocios trae numerosas ventajas para las empresas, entre ellas: mejores condiciones de trabajo para los empleados lo cual redunda en mayor productividad; mayor lealtad del cliente que conociendo las condiciones de producción se siente fidelizado hacia la marca; puede ingresar a ciertos mercados a los cuales sólo pueden acceder aquellas compañías que cumplan determinados estándares; y "la empresa que es respetuosa de las personas, comunidades, medio ambiente y la sociedad en su conjunto proyecta una reputación que le garantiza mayor sostenibilidad en el tiempo". (Banco Mundial, 2006, pág. 1).

Es interesante mencionar que "la empresa puede orientar sus prácticas responsables hacia el interior de la empresa o hacia fuera de la empresa (…). La empresa socialmente responsable debe serlo en principio desde su interior porque su principal responsabilidad es con sus colaboradores, que finalmente son los que hacen posible el negocio." (Banco Mundial, 2006, pág. 2). Existe una herramienta, la pirámide de RSE (ver ejemplo en figura 3, pág. 16) , que ha sido creada justamente con el "propósito de ayudar a las empresas a definir las áreas de acción en términos de responsabilidad social empresarial" (Banco Mundial, 2006, pág. 2) y definir criterios para priorizar políticas de RSE.

La base de la pirámide deja en evidencia la importancia de cumplir con el régimen legal y desarrollar a los colaboradores de la organización. Logrado este objetivo, la compañía podrá comenzar a trabajar hacia el exterior de la organización con las familias de los miembros de la compañía, en la comunidad donde está asentada la

empresa y, eventualmente, en el diseño y/o ejecución de políticas de estado. Cada estrato del escalón podría ser analizado en detalle. Concentraremos el análisis en el presente trabajo del escalón “proyección de la comunidad” en la cual una de esas prácticas responsables hacia la comunidad son los programas de voluntariado corporativo.

Figura 3. La pirámide de RSE (Banco Mundial, 2006, pág. 2)

“El Voluntariado Corporativo es una de las estrategias importantes de la Responsabilidad Social y nace para elevar la calidad de vida de las comunidades con la principal participación del Recurso Humano, potenciando sus capacidades y recursos.” (Calle C., 2014, pág. 10). “Los Programas de Voluntariado Corporativo (PVC) le dan la oportunidad a empresas, voluntarios y organizaciones de la sociedad civil de vincularse con una realidad muy diferente a la conocida involucrando así actores heterogéneos. Al poner en juego habilidades, capacidades y conocimientos, y vincularse entre sí, los actores contribuyen al desarrollo comunitario.” (GDFE , pág. 7). Cabe aclarar que entendemos por voluntario a aquel trabajo realizado en el marco de “la libertad de hacer, por placer o por convicción por fuera de las obligaciones laborales y del hogar. “Particularizando, el voluntariado sería entonces aquella acción que se realiza como expresión de motivaciones, individuales o colectivas, sin espera de una contraprestación monetaria.” (Lomé & Roitter, pág. 7). No existe una única manera de implementar PVC, cada organización define sus características y alcance dependiendo de su estrategia, recursos disponibles, cultura organizacional, entre otros factores. Lo que sí tienen en común todos los PVC, según el segundo informe

en Estrategia y Gestión en Voluntariado Corporativo (Visión Sustentable, 2015) es la presencia de tres actores fundamentales (ver Figura 4, pág. actual):

- La **empresa** como marco contenedor, como respaldo de confiabilidad y gestión
- La **comunidad** como destinataria de las acciones sociales que al mismo tiempo la tienen como depositaria y protagonista
- Los **voluntarios**, empleados que desean intervenir para que una situación cambie y que eligen este camino como real y confiable.

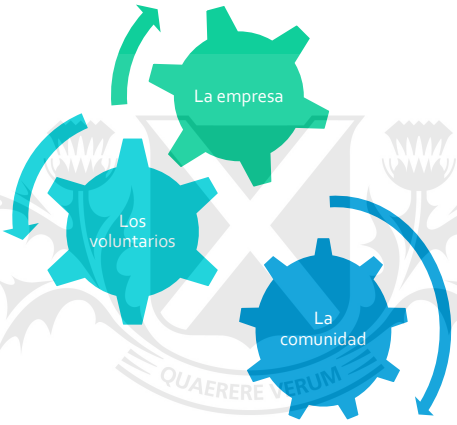


Figura 4. Los actores de un PVC (Visión Sustentable, 2015)

Universidad de SanAndrés

"Los empleados de las empresas, en su rol de voluntarios, se convierten en agentes activos de la política de Responsabilidad Social Empresaria, transformando teoría en práctica." (Visión Sustentable, 2015).

Según el informe realizado en el 2015 por Visión sustentable sobre "Gestión y Estrategia en Voluntariado Corporativo" el voluntariado corporativo surgió en Argentina hacia el año 2001 como producto de la crisis económica y la consiguiente necesidad de la gente de buscar la forma de ayudar. Según la misma encuesta, el 64% de las empresas del país cuentan con una estrategia de voluntariado corporativo. Dentro de ellas, la media de adhesión de los empleados en términos de participación en los PVC es solamente del 16,8%.

Se considera ese 16,8% un porcentaje relativamente bajo por lo que el estudio analizó cuáles son los motivos por los que cuesta sumar colaboradores a los PVC. A la hora de implementar y desarrollar el VC, “uno de los principales frenos a la participación por parte de los empleados es la dificultad de conciliar la vida familiar y personal” (Visión Sustentable, 2015, pág. 9). Tanto es así, que, según el mismo informe, el problema de horario fue el motivo más elegido con una tasa de respuesta del 83,2%. En este sentido, el 32,3% ha experimentado un aumento significativo de participación al incluir a las familias en las acciones de VC fuera del horario laboral. Siguiendo con los problemas internos al momento de implementar un programa, tenemos un 54,4% que indicó que el problema radica en la falta de compromiso de los mandos medios. Sólo el 19% indicó que los empleados tienen poco interés en participar.

Analizando en profundidad los motivos por los cuales realizan los PVC, el estudio arrojó que, entre los motivos de cara al exterior, lo más importante es la reputación de marca y fidelización de clientes. Mirando hacia el interior de la organización, el 93% dijo que lo hace buscando una mejora en el clima laboral, un 87% por el orgullo de pertenencia y un 64% para satisfacer la demanda de los empleados.

De todos modos, no siempre los PVC están alineados a la estrategia corporativo. El estudio arroja que sólo la mitad de las empresas (51%) considera que su estrategia de VC está alineada a su estrategia de negocio. [Encuesta VC Visión Sustentable 2014 en (Visión Sustentable, 2015)].

Correlación o puntos de encuentro entre la gestión del aprendizaje en RRHH y las actividades de VC.

Según la bibliografía consultada, un punto de contacto entre ambos mundos tiene que ver con la puesta en práctica o implementación de los PVC. “El área de RSE y el de Recursos Humanos son los encargados de gestionar las iniciativas de VC, garantizando de esta forma que las actividades que se realicen estén en concordancia con los principios de la empresa”. (Visión Sustentable, 2015, pág. 6). De todos modos,

como mencionamos anteriormente no hemos encontrado evidencia de una correlación significativa entre la gestión de recursos humanos y la gestión de los PVC. Por ejemplo, a la hora de diseñar los planes de carrera, el informe de Estrategia y Gestión en Voluntariado corporativo indica que el 83,2% de las organizaciones no tiene en cuenta los programas de voluntariado (Visión Sustentable, 2015). Incluso en relación a los intereses de los potenciales voluntarios, está demostrado que, si los PVC consideran los intereses y motivaciones de los participantes, el grado de adhesión a los programas será mayor. El mismo informe indica que el 69,8% realiza algún tipo de estudio para conocer estas preferencias, pero sólo el 32,3% las tiene en cuenta a la hora de diseñar las distintas iniciativas. (Visión Sustentable, 2015, pág. 9)

Por otro lado, para el éxito de un PV "es prioritario un adecuado proceso de selección de los voluntarios de acuerdo con sus conocimientos, habilidades y motivaciones, así como un adecuado proceso de formación previa, tanto en conceptos básicos del trabajo de cooperación que van a realizar como en cuestiones más específicas del propio programa." (Visión Sustentable, 2015, pág. 10). Pese a lo antedicho, el informe confirma que sólo el 33,2% realiza capacitaciones específicas a sus voluntarios y, de ellas, menos del 18% de las capacitaciones son gestionadas por el área de Recursos Humanos, siendo el resto coordinadas por la ONG u organización aliada con quien se realiza el programa. Siguiendo con el rol que el área de Recursos Humanos tiene en los PVC, el estudio arroja que en el 44% de las empresas RRHH sólo gestiona la comunicación interna, el 28% mide el grado de satisfacción de los voluntarios, el 17,8% gestiona la capacitación de los empleados previo a la actividad de voluntariado. (Visión Sustentable, 2015, pág. 10)

De esta manera nos encontramos que el 49% utiliza el VC como una herramienta de RRHH mientras que un 36,5% ejecuta la estrategia desde dicha área. Sin embargo, nos volvemos a encontrar que sólo el 16,8% lo utiliza como herramienta de desarrollo profesional de sus colaboradores" (Visión Sustentable, 2015, pág. 8). Por otro lado, el informe arroja que sólo el 27,7% considera otro aspecto importante, que es el de crear programas en los que se puedan utilizar de manera efectiva los conocimientos y la experiencia profesional de los empleados, es decir, donde sea posible un Voluntariado basado en las habilidades. Esto repercutirá no sólo en la mayor satisfacción de los

empleados, sino también en la consecución de un mayor impacto social del programa." (Visión Sustentable, 2015, pág. 8).

Continuaremos el presente trabajo realizando una investigación de campo donde analizaremos efectivamente cómo empresas de primera línea de la Argentina abordan sus actividades de voluntariado y cuán relacionadas, o no, se encuentran las mismas con oportunidades de aprendizaje hacia sus empleados.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Investigación de campo

Analizaremos a continuación dos importantes empresas multinacionales intentando comprender cómo manejan sus programas de voluntariado y si los mismos tienen alguna relación con los programas de capacitación coordinados deliberadamente para desarrollar las competencias de sus empleados. Elegimos para el presente análisis las siguientes compañías: Banco Galicia y Telefónica. Organizaciones de diferentes rubros y perfiles, aunque ambas con una cosa en común: las dos son referentes en el mercado local de programas de voluntariado corporativo. A continuación, presentaremos las particularidades de cada una de ellas, iniciando con una breve descripción de la empresa, luego enfocándonos en cómo manejan el tema de voluntariado y, por último, qué relación pudimos encontrar entre los PVC y capacitación. Para este fin, hemos realizado entrevistas en profundidad con los siguientes referentes:

- Coordinadora del área de Sustentabilidad, comunicación y voluntariado del Banco Galicia.
- Jefe de Empleabilidad y Voluntarios Telefónica, responsable de coordinar las actividades de voluntariado.

Banco Galicia

Fundado en 1905 por un grupo de miembros de la colectividad gallega en Argentina, Banco Galicia es uno de los principales bancos privados del sistema financiero argentino, líder en la provisión de servicios financieros en todo el país. Banco Galicia fue la primera entidad argentina en acudir a los mercados bursátiles de Europa y Estados Unidos a principios de la década de 1990. Como banco universal, y a través de distintas compañías vinculadas y de variados canales de distribución, ofrece una amplia gama de servicios financieros a más de 7,5 millones de clientes, tanto individuos como empresas.

Banco Galicia opera una de las más extensas y diversificadas redes de distribución del sector financiero privado argentino, ofreciendo 423 puntos de contacto con sus

clientes por intermedio de sucursales bancarias y centros de banca electrónica, otros 293 correspondientes a las compañías de tarjetas de crédito regionales y 95 a Compañía Financiera Argentina. Los clientes de Banco Galicia también cuentan con acceso a servicios de banca telefónica y a bancogalicia.com y Galicia Móvil, el primer portal financiero de Internet y el primer servicio de pagos mediante teléfono celular, respectivamente, establecidos por un banco en la Argentina.

El banco cuenta con más de 5000 colaboradores en todo el país y su propósito es "ser un banco en la cabeza y en el corazón de la gente." De aquí que la sustentabilidad sea uno de los principales objetivos del Banco.

El área de Responsabilidad Social Empresaria del Banco se llama "Gerencia de Sustentabilidad" y entre sus responsabilidades está la de coordinar los programas de voluntariado corporativo bajo la figura de PRIAR: Programa interactivo de ayuda por regiones.

PRIAR: Programa interactivo de ayuda por regiones

PRIAR existe desde hace más de 15 años, ha trabajado en más de 222 proyectos impactando a casi 76000 beneficiarios. Desde PRIAR, empleados y ex empleados del banco desarrollan proyectos solidarios en beneficio de instituciones de bien público. Es objetivo común de todos estos proyectos es instalar nuevas capacidades en comunidades vulnerables de nuestro país a través de iniciativas sustentables.

PRIAR ocupa un lugar destacado dentro de la estrategia del banco. Tal es así, que el programa es parte de la propuesta de valor que el Banco presenta como parte de su estrategia de reclutamiento. (Ver Anexo I: Propuesta de valor del Banco Galicia). Dicha propuesta de valor o EVP (del inglés: employee value proposition) tiene que ver con aquellas cosas que el banco considera que son sus puntos fuertes resultan atractivas y valoradas por sus actuales y futuros empleados.

PRIAR consolida todas las actividades de desarrollo social del banco, las que son entendidas como el motor que permite generar impacto social positivo y concreto a través del cual se fortalecen los valores corporativos y se multiplica el valor agregado a la sociedad a partir de las capacidades instaladas que dejan los proyectos. Los voluntarios PRIAR impulsan mejoras a través de 4 modalidades:

- Todos Somos Protagonistas (actividades de voluntariado de una o dos jornadas de duración).
- Programas de más largo plazo como pueden ser proyectos sustentables de mejoras de infraestructura o equipamiento en instituciones de bien público, escuelas, comedores, hospitales, etc.
- Donaciones en especie o monetarias en el marco de eventos o campañas solidarias impulsadas por el Banco.
- Donaciones monetarias mensuales realizadas por débito automático.

PRIAR también participa en eventos del banco organizados con fines ajenos al voluntariado, pero con el objetivo de recaudar fondos monetarios o en especie destinados a proyectos solidarios de las comunidades locales.

"Todos Somos Protagonistas", programa de voluntariado corporativo de PRIAR

En PRIAR llaman "Todos Somos Protagonistas" a las actividades desarrolladas por voluntarios de áreas centrales de uno o dos días de duración, en beneficio de una institución de bien público. Generalmente tienen como propósito desarrollar, con tareas previas, mejoras de infraestructura, equipamiento y capacitación, y en ocasiones las llevan adelante con Organizaciones de la Sociedad Civil como aliadas. A partir del 2015 se incorporaron nuevas iniciativas como ser: lectura de cuentos infantiles a alumnos de educación primaria, construcción de viviendas de emergencia, parquización de espacios públicos en barrios periféricos, fabricación de juguetes de tela y de madera, elaboración de alimentos para comedores infantiles y clasificación de medicamentos.

También desde el 2015 PRIAR actúa como referente de articulación de ayuda inmediata ante las emergencias ocasionadas por grandes inundaciones en nuestro

país. Puntualmente tuvo una presencia activa en emergencias climáticas ocurridas en Buenos Aires, Córdoba y en el Litoral, ocasiones donde colaboró con fundaciones como Cáritas, Fundación Sí y Red solidaria.

Muchas veces son los mismos empleados quienes proponen proyectos PRIAR. Formalmente el Banco lanza regularmente convocatorias de proyectos solidarios, en los que los voluntarios tienen la posibilidad de postular un proyecto vigente o proponer uno nuevo. El área de sustentabilidad definió algunos criterios para definir la elegibilidad de un proyecto, a saber:

- Que la institución beneficiaria sea una institución legalmente registrada para operar. Hay ciertos casos donde se hacen excepciones. Por ejemplo, muchos comedores escolares nacen informalmente en garajes. Pero la premisa es que la institución esté registrada para poder hacer una correcta asignación de los recursos principalmente desde el punto de vista contable.
- Que permita la participación activa de los voluntarios de la zona que deseen participar. Por ejemplo, si la propuesta es reemplazar el tendido eléctrico de una escuela, difícilmente los empleados del banco puedan colaborar. Se intenta que la participación de los voluntarios sea activa.
- Que el proyecto sea viable y pueda ser abarcado por el voluntariado corporativo. Por ejemplo, construir una escuela de cero sería muy difícil, aunque sí lo sería hacerle una reparación o una pequeña ampliación.
- Que la organización beneficiaria tenga la permeabilidad para que PRIAR participe. Se han dado propuestas para trabajar por ejemplo en hospitales públicos y la misma burocracia del sistema no viabiliza la acción de voluntariado que termina sin poderse realizar.
- La obra a realizar debe estar ubicada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires o el primer cordón Bonaerense.

Cumplidos estos requisitos, los voluntarios visitan la institución y definen junto a las autoridades de la misma cuál es la mejor forma de intervenir. Se define así el proyecto incluyendo para trabajarlo en conjunto con la institución y contemplando que al menos puedan participar 20 voluntarios (incluyendo familiares). Desde PRIAR se

coordina la logística para el evento, incluyendo traslados, compra de materiales, comida para los voluntarios y se realiza la convocatoria. Pasada la implementación, se miden los resultados a través de una entrevista a las autoridades de la institución beneficiaria para evaluar el impacto del proyecto. Además, se impulsa una encuesta entre los voluntarios para medir su satisfacción y evaluar oportunidades de mejora.

PRIAR desarrolla proyectos en todo el país. En general las actividades en Buenos Aires suelen ser jornadas de un único día. Si el proyecto requiere más dedicación, se tercerizan ciertas tareas y los voluntarios, en la jornada de voluntariado, dan los toques finales. En el interior, mientras tanto, son más frecuentes las actividades de más largo plazo como por ejemplo la construcción de algún galpón para uso comunitario, las refacciones de una escuela, la construcción de un merendero o comedor, etc. Esto tiene que ver principalmente con el estilo de vida de los voluntarios de cada región y la cercanía que en ciudades más chicas se puede dar entre la comunidad y los empleados.

Cualquier empleado del banco puede ser voluntario, realizando donaciones en especie o monetarias en campañas solidarias impulsadas en áreas centrales o adhiriéndose a la donación mensual a través del débito automático. Además, los voluntarios pueden tener diferentes responsabilidades dentro de la PRIAR. Pueden asumir el rol de llevar la contabilidad, la liquidación de los impuestos, el seguimiento de las donaciones y la emisión de recibos, de acuerdo a su área de trabajo y su especialidad o incluso ser un líder PRIAR cuyas responsabilidades se detallan en la Figura 5- Líderes PRIAR 1, pág. 26.

El banco también colabora con los PVC asignando un presupuesto específico a la coordinación, diseño, imprenta, transporte y otros gastos impulsados por las iniciativas PRIAR.

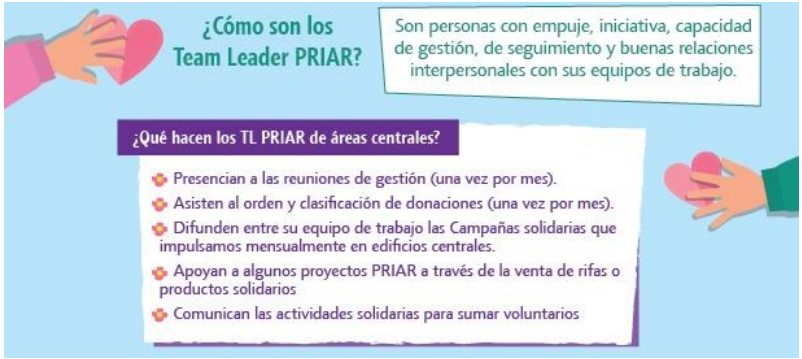


Figura 5- Líderes PRIAR 1

Los proyectos coordinados por PRIAR han crecido sostenidamente en los últimos años (ver Tabla 1: Tabla 1. Evolución histórica de los proyectos, pág. actual). (PRIAR, 2016, pág. 6). Actualmente cuentan con más de 50 proyectos vigentes.

Evolución histórica (u.)	2011	2012	2013	2014
En curso	32	30	25	38
Finalizados	98	115	133	151
Totales	130	145	158	189

Tabla 1. Evolución histórica de los proyectos

Relación de PRIAR con capacitación

Como foco de la entrevista se analizó los puntos de contacto entre el área de sustentabilidad y el área de capacitación. Hay varias instancias donde ambas gerencias tienen agenda en común, a saber:

- Como cualquier sector del banco, el área de sustentabilidad también cuenta con un **plan anual de capacitación.** Al inicio del ejercicio fiscal, el área de capacitación realiza un relevamiento de necesidades de entrenamiento para reforzar las habilidades y conocimientos de los 8 miembros del equipo.
- **"Row Trip"**: Es parte de la estrategia de inducción a nuevos empleados y consiste en realizar un tour en micros ploteados en el que los ingresantes y algunas personas del Banco recorren la ciudad a modo de Citi Tour. Esto se hace en las principales ciudades del país. En medio del viaje se les va contando a los candidatos sobre el banco. Dentro de esas presentaciones, coordinadas

por el área de capacitación, siempre se incluye un bloque del área de sustentabilidad.

- Luego del row trip, y siguiendo con la inducción a ingresantes, se coordina la **“Bienvenida Galicia”**, una actividad de una semana en la que se incluyen explicaciones de las principales áreas del banco, entrenamiento en procesos y procedimientos. El área de sustentabilidad cuenta con un espacio específico dentro del evento donde se explica a los ingresantes las principales áreas de acción y cómo pueden sumarse a las iniciativas de PRIAR.
- **“Día del formador”**: enmarcado en el festejo nacional del día del maestro (11 de septiembre) se celebra este día donde se reconoce a todos los empleados que de una u otra forma colaboran con la formación interna. Dentro de esta jornada, sustentabilidad también cuenta con un espacio especial en el que muestra sus resultados y busca reforzar el compromiso de los formadores que contribuyen con sus programas.
- **E-learning sobre voluntariado**. Previo a una iniciativa de voluntariado, se invita a todos quienes van a participar de la actividad a que realicen una capacitación online (e-learning) en la que se explica las bases del voluntariado, cuál es la filosofía atrás de las iniciativas de PRIAR y qué se espera de ellos. (Ver, Figura 6 - Ejecución proyectos PRIAR, pág. 28)
- **Capacitación específica** previo a algunas actividades: en algunos casos donde la actividad de voluntariado involucre alguna habilidad o conocimiento en especial se organiza un entrenamiento *ad hoc* para los voluntarios.
- En algunos casos, a pedido de gerentes de área, se organizan **actividades específicas de voluntariado para un área en particular** (en general todas las actividades suelen ser multisector).

Figura 6 - Ejecución proyectos PRIAR

Analizaremos este último punto con mayor profundidad ya que allí es donde lo relevado en las entrevistas tiene relación con el objeto del presente trabajo. Indagando sobre la iniciativa, nos comentan que todas las áreas cuentan con un presupuesto para actividades de recreación de fin de año. La mayoría de los sectores lo destinan a un almuerzo de equipo en algún restaurant o incluso a la contratación de alguna actividad outdoor recreativa para sus equipos. Sin embargo, en los últimos años se dieron casos (aún contados con los dedos de una mano) en los que los gerentes destinan esos fondos a PRIAR para que el área de sustentabilidad los ayude a organizar una jornada de voluntariado “cerrada” para sus equipos. El presupuesto de su área costea los refrigerios de los voluntarios y en lugar del almuerzo o la actividad outdoor entre todos realizan alguna acción solidaria, como ser por ej. pintar algún sector de una escuela.

Consultando sobre cuál es el motivo por el que los gerentes toman esta decisión, la respuesta es que la gente disfruta mucho las actividades de voluntariado, trabajan

en equipo en pos de un objetivo en común, se fortalece el sentido de compañerismo y se mejora el clima de trabajo. Estas son todas apreciaciones cualitativas hechas por los involucrados, pero no se cuenta con ningún sustento o dato duro que justifique dichas percepciones. Estas iniciativas dejan en evidencia que las actividades de voluntariado son valoradas como oportunidades de intercambio y de desarrollo de equipo, ya que de otra forma los gerentes no destinarían su presupuesto y tiempo de su gente para las mismas, aunque actualmente no cuenten con ningún dispositivo para asociarlo o articularlo como instancia de aprendizaje.

Puntalmente en las entrevistas intentamos entender si en PRIAR se considera que las actividades de voluntariado fomentan el desarrollo de habilidades blandas en los voluntarios. La respuesta fue un sí rotundo. Consideran que participando de este tipo de iniciativas no solo se fomenta el sentido de pertenencia de las personas hacia la organización, sino que a su vez se refuerzan en los participantes habilidades blandas como ser: comunicación, trabajo en equipo, orientación a la calidad, negociación, etc. Al consultar sobre cómo se medía, cuantificaba o incluso justificaba esta afirmación, la respuesta fue que no se hace un seguimiento al respecto por lo que es algo que “se ve” pero no tienen forma de demostrarlo empíricamente.

Retomaremos este tema en la conclusión, pasaremos a continuación a analizar el caso de Telefónica.

Telefónica

Telefónica, que ha cumplido recientemente 93 años, es un operador integrado de telecomunicaciones (telefonía fija, móvil, internet, televisión y fibra óptica) a nivel mundial, ofreciendo soluciones de comunicación, entretenimiento e información. La compañía se constituyó en abril de 1924 en España. A 30 años de su fundación, Telefónica alcanzaba la cifra de 1 millón de teléfonos instalados en España y la evolución fue sorprendente convirtiéndose en unos de los principales operadores en Europa y América. En 1990 llega a Argentina y en el ‘94 ingresó al negocio de la telefonía móvil. Telefónica Móviles consigue para su servicio digital el primer millón de clientes en sólo 16 meses.

En los últimos años Telefónica se ha convertido en uno de los operadores integrados de telecomunicaciones líder a nivel mundial. Telefónica es una de las mayores compañías de telecomunicaciones del mundo por capitalización bursátil y número de clientes. Brinda servicios de redes fijas, móviles y de banda ancha, así como en una oferta innovadora de servicios digitales.

Presente en 21 países y con una base de clientes de más de 316,1 millones de accesos, Telefónica tiene una fuerte presencia en España, Europa y Latinoamérica, donde concentra la mayor parte de su estrategia de crecimiento. Es una empresa totalmente privada que cuenta con 1,5 millones de accionistas directos y que cotiza en el mercado continuo de las bolsas españolas y en las bolsas de Londres, Nueva York, Lima y Buenos Aires.

Fundación Telefónica

Telefónica, a través de su Fundación, contribuye en gran medida al desarrollo económico, social y cultural de los países en los que está presente, mejorando la calidad de vida y fomentando la igualdad de oportunidades entre los ciudadanos. Fundación Telefónica define de la siguiente forma su misión: "Mejoramos las oportunidades de desarrollo de las personas a través de proyectos educativos, sociales y culturales, adaptados al mundo digital".

La actividad que realiza la fundación se caracteriza por:

- No estar basada en el asistencialismo ni en el patrocinio, sino en el desarrollo de sus propios proyectos.
- El trabajo se desarrolla casi siempre en colaboración con terceros (tercer sector, sector público, sector privado), con quienes se diseñan e implementan soluciones a problemas sociales concretos.
- Las soluciones en las que se trabaja deben permitir el empoderamiento de las personas. Es decir, los modelos de intervención desarrollados con éxito deben poder ser aprovechados por otras organizaciones.

Telefónica, a través de su fundación, es un jugador reconocido a nivel mundial en términos de sustentabilidad. Pertenece a IAVE (International Association for Volunteering Effort) una red mundial de personas y organizaciones cuyo propósito es promover y apoyar el voluntariado en sus múltiples formas en todo el mundo, fundada en 1970 y con presencia en más de 70 países. Igualmente, Fundación Telefónica es parte de la red de voluntariado corporativo Voluntare, y pertenece al CEV (Centro Europeo de Voluntariado). También colabora con Naciones Unidas en el proyecto Impact 2030, que está definiendo la presencia del voluntariado en los Objetivos del Milenio.

En el último informe anual de la Fundación, se detallan cuáles fueron las 4 líneas de actividad abordadas por la organización en el último año:

- ✓ **Empleabilidad**: con el objetivo de mejorar las capacidades, competencias y habilidades de los jóvenes para incrementar sus oportunidades de desarrollo profesional y personal, en particular entre jóvenes en riesgo de exclusión.
- ✓ **Educación**: "Explorar para Inspirar para Transformar". Su foco es detectar y analizar las nuevas tendencias educativas, experimentar con ellas, comprender y dar a conocer sus implicaciones en los procesos pedagógicos y aplicarlas en la acción social de Fundación Telefónica en los entornos sociales más desprotegidos.
- ✓ **Acción cultural**: con especial foco en la cultura digital, desde la fundación intentan acercar la cultura contemporánea a la sociedad.
- ✓ **Voluntariado**: su objetivo es movilizar a todos los empleados de Telefónica en actividades solidarias que respondan a necesidades sociales y canalicen los valores de la compañía. En este último punto concentraremos nuestra atención en el siguiente apartado.

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

Programa Voluntarios Telefónica:

el programa de voluntariado corporativo del Grupo Telefónica

Fundación Telefónica coordina actividades de impacto social en ámbitos tan diversos como la brecha digital, la educación y la infancia, la inclusión social, la atención a las personas con discapacidad, el cuidado del medio ambiente, la atención a la salud, la empleabilidad y el emprendimiento. En el año 2015, la Fundación contó a nivel mundial con más de 27000 empleados voluntarios en 33 países, atendiendo más de 2100 proyectos logrando una dedicación de aproximadamente 210000 horas (Fundación Telefónica, 2015). Es uno de los más grandes en el mundo corporativo. Del total de la inversión realizada por la Fundación durante el 2015, más de 7.000.000 de Euros fueron destinados a proyectos de voluntariado (Fundación Telefónica, 2015, pág. 37). Dicho valor representa el 8,5% de la inversión total. (Ver Figura 7- Inversión de Fundación Telefónica 1 ,).

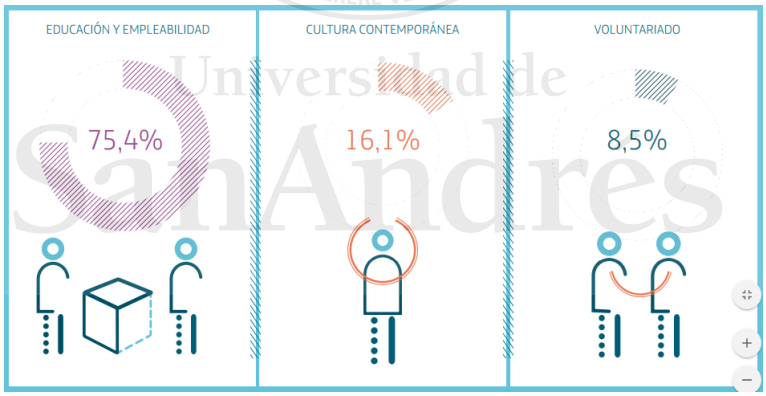


Figura 7- Inversión de Fundación Telefónica 1

El objetivo de los PVC en Telefonica es favorecer el desarrollo local, así como también fomentar la inclusión digital de comunidades vulnerables con la acción de los integrantes del programa.

Hace más de 15 años que la Fundación Telefónica estimula el espíritu solidario de los empleados del Grupo.

Cada Fundación Telefónica local lleva a cabo su propio programa de voluntariado corporativo, atendiendo a las características y a las necesidades específicas de cada país. No obstante, hay dos grandes hitos cada año de carácter transnacional: las Vacaciones Solidarias Internacionales y el Día Internacional del Voluntario Telefónica.

Las vacaciones solidarias consisten en actividades donde empleados dedican parte de su periodo de vacaciones a realizar acciones sociales relacionadas con el apoyo a la infancia y a la juventud más vulnerables. Durante el 2015, 115 empleados se sumaron a esta iniciativa. Por su parte, el Día Internacional del Voluntario Telefónica es una iniciativa con muchísima más adhesión. En el 2015, esta jornada movilizó a casi 14.000 empleados de 32 países, que dedicaron una jornada laboral a más de 500 actividades solidarias.

Al igual que en Banco Galicia, los voluntarios de Telefonica pueden sumarse a iniciativas surgidas desde la fundación, como también proponer proyectos solidarios que, previa aprobación, podrán ser apoyados financiera y logísticamente por la Fundación. En ambos casos se trabaja también en conjunto con organizaciones del Tercer Sector.

En base al perfil de cada uno, sus intereses y disponibilidad horaria, la Fundación propone diversas actividades para que todos puedan participar ayudando a la comunidad. De hecho, la Fundación apuesta no sólo por la ayuda presencial, sino que promueve el voluntariado digital. Esto implica proponer a los voluntarios tareas para desarrollar de manera virtual basadas en sus habilidades profesionales. La experiencia con este tipo de iniciativas al momento es muy positiva ya que es valorada por los participantes quienes resaltan su flexibilidad en términos de horarios.

Pasando a la situación de Argentina, en nuestro país el programa moviliza a más de 2.500 voluntarios y es gestionado por Fundación Telefónica en colaboración con las áreas de Responsabilidad Social Corporativa, Recursos Humanos y Comunicación, tanto a nivel corporativo como a nivel local.

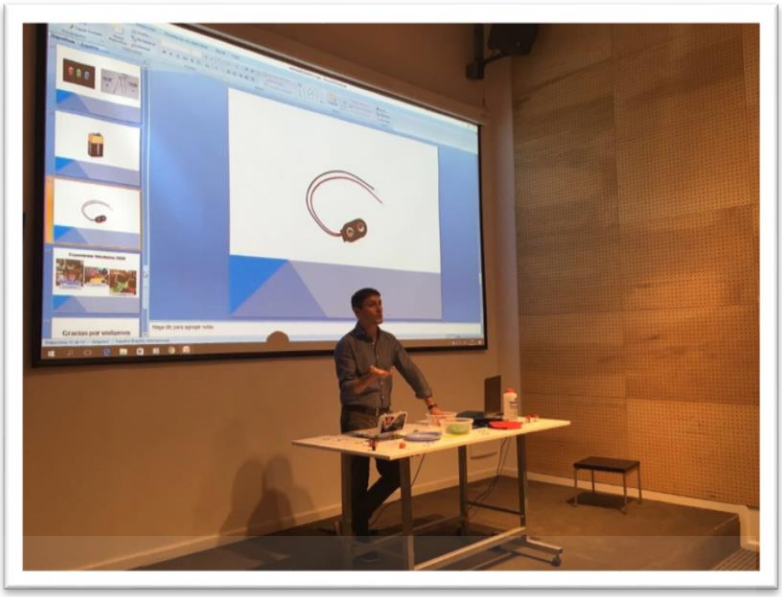
Cualquier empleado del Grupo Telefónica puede inscribirse al programa y ser voluntario, contribuyendo a un proyecto de acción social promovido, apoyado o

facilitado por alguna de las empresas del Grupo. Los voluntarios pueden contribuir de 3 maneras. En primer lugar, pueden participar donando su tiempo en actividades que son planificadas y propuestas por el programa Voluntarios Telefónica. En segundo lugar, pueden participar en proyectos sociales propuestos y puestos en marcha por ellos mismos u otros compañeros, para los que el programa facilita formación, asesoramiento técnico y/o financiación. Para eso deben participar en la convocatoria anual de proyectos solidarios que realiza la fundación, donde se invita a todos los empleados a presentar sus proyectos y si son elegidos podrán recibir ayuda para su financiación. En tercera instancia, los voluntarios pueden realizar su aporte solidario y social con una donación monetaria, para que ésta se utilice en acciones o proyectos que impulsen el desarrollo integral de las sociedades.

Relación del programa voluntarios Telefónica con capacitación.

La Fundación provee espacios de formación para los voluntarios. Usualmente suelen ser capacitaciones específicas sobre aquellos temas que estarán involucrados en la actividad de voluntariado. Por dar un ejemplo, en marzo de este año se invitó a voluntarios a dictar talleres llamados “Amasando circuitos” en jardines y escuelas primarias con el objetivo de brindar a los niños un primer acercamiento a los principios de la electricidad en un ámbito 100% lúdico (ver Fotografía 1: Formación a voluntarios “Amasando Circuitos”, Pág. 34). El taller invitaba a los niños a jugar y crear formas para darles luz a través del uso de masa conductiva, leds y pilas. Quienes estuvieran interesados en dictar el taller, podían inscribirse al entrenamiento en forma presencial o vía streaming aquellos colaboradores localizados en el interior del país.

Universidad de San Andrés



Fotografía 1: Formación a voluntarios "Amasando Circuitos"

Durante años, la Fundación coordinaba cursos para capacitar a los voluntarios en diseño, formulación y evaluación de proyectos sociales. En conjunto con la Universidad de San Martín se dictaba este entrenamiento especialmente diseñado para que los voluntarios adquieran conocimientos teórico-prácticos que sean útiles para formular e implementar las iniciativas (ya sean propias o las propuestas por la Fundación). A lo largo de 5 encuentros de 4 horas cada uno, se abordaban las siguientes temáticas: El voluntariado y la RSE; las Organizaciones en la Sociedad Civil en la Argentina y el Diseño, formulación y evaluación de proyectos sociales.

Según nos comentan, estos talleres eran muy bien evaluados y valorados por los participantes ya que aportaban tanto a su acción como voluntarios como a su desarrollo profesional. Debido a restricciones presupuestarias, el último de estos talleres fue dictado en el año 2012.

Desde el 2014, se implementó un nuevo canal de formación a través de una plataforma virtual. A través de la misma, todos los empleados (voluntarios o no) tienen a su disposición contenidos relevantes en forma online. Indagando sobre el uso de dicha herramienta, nos comentan que no poseen indicadores de uso por lo que no hay

una estadística concreta sobre cuáles son los contenidos sobre los que se capacitan los voluntarios (e incluso si se capacitan o no).

Al igual que en las entrevistas del Banco Galicia, en la Fundación indagamos puntualmente sobre si consideraban que las actividades de voluntariado desarrollaban habilidades en las personas. Igual que en el banco, la adhesión a esta idea es del 100%. Profundizando más, vemos que tampoco cuentan con sustento que de soporte a esta apreciación. De ninguna forma miden o cuantifican cómo las actividades de voluntariado corporativo desarrollan a las personas. Es importante aclarar que no se mide ni se puede justificar empíricamente este hecho, pero sí es una idea de la que nuestros entrevistados están convencidos. De hecho, desde la Fundación diseñaron un flyer o pieza comunicacional promocionando las actividades de voluntariado que afirma que "muchos estudios coinciden en que el voluntariado hace mejores profesionales y mejores personas a los empleados" (Ver Anexo III: 12 Beneficios del voluntariado corporativo). No logramos obtener la referencia concreta a los mencionados "muchos estudios". Siguiendo con los contenidos de dicho flyer, el mismo menciona como beneficios muchas cuestiones asociadas a habilidades que desarrollan los voluntarios, como ser que el "El 87% de los voluntarios gestionan mejor el cambio" o que "El 80% mejora en inteligencia emocional, empatía, flexibilidad y sociabilidad." Indagando en la entrevista sobre estos resultados, nos comentan que los mismos surgen de encuestas realizadas a los voluntarios donde ellos mismos, luego de la actividad de voluntariado, evaluaban su grado de avance o mejora en estas cuestiones. Siendo así, nuevamente nos encontramos ante percepciones y valoraciones, no ante datos duros. Es importante aclarar que no por eso estas percepciones no son válidas ni mucho menos no importantes. La entrevistada lo dejó muy claro al decir" son cuestiones difíciles de medir, pero no tengo duda que cuando un voluntario participa, se va enriquecido personal y profesionalmente".

Conclusiones del tema abordado

Habiendo analizado las acciones de capacitación y las actividades de voluntariado en dos empresas líderes que operan en nuestro país, intentaremos a continuación establecer algunas conclusiones del tema abordado.

Por un lado, no hemos logrado relevar evidencia ni en la bibliografía ni en la investigación de campo sobre programas de capacitación para el fortalecimiento de la performance organizativa que contengan actividades con fines sociales dentro de sus diseños. Y, por otro, tampoco hemos conseguido encontrar ejemplos donde las actividades de voluntariado sean concebidas como instancias de aprendizaje formal, es decir, asociadas al negocio de la empresa. Sin embargo, hemos identificado potenciales sinergias que enriquecerían la gestión del aprendizaje organizacional.

Consideramos que las experiencias de voluntariado corporativo podrían concebirse como un dispositivo de desarrollo de habilidades blandas valorado entre los empleados. Esto se debe a que, como vimos anteriormente, Un adulto internaliza el aprendizaje cuando logra darle sentido a ese conocimiento que está incorporando. También mencionamos que participar de actividades de desarrollo social es una experiencia valorada por los colaboradores justamente porque permite que los voluntarios vean los resultados de su aporte dándole sentido inmediato a la tarea que están realizando. Siendo así, uniendo ambas ideas, quedaría en evidencia una primera oportunidad de sinergia: si el trabajo social enriquece al voluntario y lo llena de sentido fuera enmarcado en un contexto de aprendizaje es muy probable que esos nuevos conocimientos adquiridos logren internalizarse promoviendo un círculo virtuoso de aprendizaje y mayores niveles de performance organizacional.

Sumado a lo anterior, las actividades de voluntariado serían dispositivos potentes para promover el aprendizaje ya que parten de una situación cien por cien real y los adultos aprenden cuando logran la aplicabilidad de sus conocimientos. Ahora bien, para que el aprendizaje suceda, las actividades de voluntariado deberían combinarse con alguna acción deliberada que permita a los voluntarios reflexionar sobre la experiencia y anclar o internalizar dichos aprendizajes. Las áreas de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) junto con el área de Capacitación dentro de Recursos

Humanos, podrían aunar esfuerzos y lograr la articulación necesaria para que a partir de una jornada de VC organizada por RSE, el área de capacitación intervenga a posteriori para lograr recorrer el modelo de aprendizaje experiencial que plantea Dewey (Ariza, 2010, pág. 91)] dando lugar así al aprendizaje en los voluntarios.

En otra línea de pensamiento, las grandes empresas abogan por la sustentabilidad y cómo ser socialmente responsables a la vez que destinan grandes sumas de dinero y tiempo de sus funcionarios a capacitaciones que no los satisfacen. Si esas mismas sumas de dinero o, al menos parte de ellas, se destinara a actividades con fin social, la inversión podría ser la misma, pero sin duda el impacto en la comunidad sería mayor y por ende la compañía sería más responsable socialmente.

Concluyendo y volviendo a la pregunta central del presente trabajo sobre si una actividad de voluntariado podría concebirse como una instancia de capacitación que provea una oportunidad de aprendizaje valorada por los empleados por sobre una actividad tradicional y que genere beneficios tangibles también para la empresa la respuesta es afirmativa.

Según Calle, “establecer programas de desarrollo social ayuda a que los voluntarios fortalezcan conocimientos, desarrollen técnicas de liderazgo y se empoderen en áreas en las que pueden participar y enriquecer con sus conocimientos.” (Calle C., 2014, pág. 11). Pero para que estos esfuerzos efectivamente puedan alinearse y que las actividades de voluntariado sean concebidas como instancias de aprendizaje que formalmente las organizaciones puedan canalizar, todavía hay un largo camino por recorrer.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Anexos

Anexo I: Propuesta de valor del Banco Galicia

Galicia

NUESTRA PROPUESTA DE VALOR

Sustentabilidad

- **Programa de Voluntariado PRIAR:** podés participar de proyectos sociales de mejora de infraestructura o equipamien to en instituciones de bien público, en eventos de recaudación de fondos y donaciones a través de campañas solidarias.
- **Programa de Educación Financiera y de Prevención de la Desnutrición Infantil:** podés proponer escuelas para el dictado de los talleres de Educación Financiera u organizaciones sociales que recibirán las capacitaciones en nutrición infantil que el Banco impulsa dentro de su estrategia de inversión social y participar de alguna de las jornadas.
- **Apoyos a organizaciones sociales:** todas las sucursales cuentan con un presupuesto anual para destinar a la organización que ellos propongan.
- **Programa de Prácticas Profesionales:** algunas áreas del Banco pueden ser receptoras de jóvenes para realizar prácticas profesionales.
- **Becas Universitarias:** Si todavía no terminaste la universidad, podés acceder a nuestro programa de becas que consiste en el pago de una suma mensual para costear tus estudios.
- **Programa de inclusión laboral:** si tenés alguna discapacidad, en el Banco hay un lugar para vos. Promovemos la formación para el trabajo y brindamos oportunidades para que más cantidad de personas puedan insertarse en el mercado laboral.
- **Premio a la Gestión Ambiental:** Se entrega una vez en el año a sucursales que hayan participado del Programa Sucursales Eco Responsables y el sector de Responsabilidad Social Corporativa elige a los ganadores.
- **Edificio inteligente:** Nuestra torre corporativa es un edificio sustentable que cuenta con la última tecnología de ahorro de energía.

Universidad de San Andrés

Anexo II: Ejemplos campañas solidarias PRIAR

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

AnexoIII: 12 Beneficios del **voluntariado** *corporativo*

Bibliografía

CEADS & IAE. (2014). *Visión 2050 Argentina, Una nueva agenda de desarrollo.* Buenos Aires: CONSEJO EMPRESARIO ARGENTINO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE. Recuperado el 12 de 12 de 2016, de http://www.ceads.org.ar/ultimas_publicaciones/Vision%202050%20Argentina.%20Una%20nueva%20agenda%20de%20desarrollo.pdf

Argyris, C. (1999). *Conocimiento para la acción.* Barcelona: Granica.

Ariza, M. R. (2010). EL APRENDIZAJE EXPERIENCIAL Y LAS NUEVAS. *Revista de Antropología Experimental*, Nº 10, especial educación 8: 89-102. Obtenido de http://revista.ujaen.es/huesped/rae/articulos2010/edu1008pdf.pdf

Banco Mundial. (2006). *¿Qué es RSE?* Sin datos: Sin datos. Recuperado el 12 de 12 de 2016, de https://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Que_es_RSE.pdf

Calle C., J. L. (sin datos de sin datos de 2014). *El voluntariado social corporativo como estrategia de responsabilidad social empresarial.* Recuperado el 12 de 12 de 2016, de Pontificia Universidad Católica, Repositorio Digital: http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/11993/TESIS%20JCALLE.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ComunicaRSE. (2013). *Investigación Regional: Reportes de sustentabilidad en empresas de América Latina.* Buenos Aires: Comunicarse. Recuperado el 5 de 12 de 2016, de http://www.comunicarseweb.com.ar/sites/default/files/1411486009_reportes-de-sustentabilidad-america-latina-2013.pdf

FASCE, E. (2006). Andragogía. *REVISTA DE EDUCACIÓN EN CIENCIAS DE LA SALUD*, 69-70. Obtenido de http://www2.udec.cl/ofem/recs/anteriores/vol322006/RECS3206.pdf#page=7

Fundación Telefónica. (2015). *Informe anual* . Obtenido de https://www.fundaciontelefonica.com/wp-content/uploads/memoria_2015/informe_anual_FT_2015_web.pdf

GDFE . (s.f.). *Guía de Voluntariado Corporativo.* GDFE (Grupo de Fundaciones y Empresas).

Gore, E. (05 de 09 de 2011). *La escuela es la empresa. Un enfoque evolutivo del trabajo en el aula y del aprendizaje en contextos organizativos.* Obtenido de Repositorio Digital San Andrés: http://hdl.handle.net/10908/367

IARSE. (16 de Febrero de 2016). *Instituto Argentino de Responsabilidad social empresaria.* Obtenido de http://www.iarse.org/seccion/noticias-destacadas/llega-la-4ta-semana-internacional-del-voluntariado-corporativo-a-argentina/

Kramer, M. R., & Porter, M. E. (2011). Creating Shared Value, How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*. Recuperado el 10 de 12 de 2016, de https://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/fellows/N_Lovegrove_Study_Group/Session_1/Michael_Porter_Creating_Shared_Value.pdf

Lomé, M., & Roitter, M. (s.f.). *El Voluntariado en Contextos Empresariales en Argentina.* Buenos Aires.

PRIAR, #. (2016). *Informe de Gestión 2015-2016.* PRIAR. Obtenido de http://www.priar.org.ar/banca/wcm/connect/priar/7d7663c3-f817-4f96-bfb7-165008f01e89/Informe+de+gesti%C3%B3n+2015-2016.pdf?MOD=AJPERES

PwC. (Diciembre de 2014). *PricewaterhouseCoopers Argentina.* Recuperado el 10 de 12 de 2016, de https://www.pwc.com.ar/es/escuela-de-negocios/assets/escuela-capacitacion-2014-8.pdf

TNS Gallup. (2013). *Monitor de responsabilidad social empresaria.* Buenos Aires: TNS Gallup Argentina.

Ulrich, D. (2004). *Recursos Humanos Champions.* Buenos Aires: Granica.

Undurraga Infante, C. (2007). *Cómo aprenden los adultos: Una mirada psicoeducativa.* Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile. Recuperado el 12 de 12 de 2016, de https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=C9S1BwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=aprendizaje+en+adultos&ots=ZdLtd55YpN&sig=Rs1cQDYj9tZW3G1mouQ_Y3fuWRw#v=onepage&q=aprendizaje%20en%20adultos&f=false

Universia Knowledge Wharton. (5 de Mayo de 2015). *Cómo determinar qué parte de sus conocimientos realmente importan*. Recuperado el 15 de 12 de 2016, de Knowledge at Wharton: http://www.knowledgeatwharton.com.es/article/como-determinar-que-parte-de-sus-conocimientos-realmente-importan/

University of Notthingham. (8 de Marzo de 2016). *Instituto Argentino de Responsabilidad Empresaria.* Obtenido de http://www.iarse.org/seccion/noticias-rse/la-rse-es-una-dimension-cada-vez-mas-influyente-para-el-progreso-de-la-igualdad-de-genero/

Visión Sustentable. (2015). *Estrategia y Gestión en voluntariado corporativo 2.* Obtenido de http://media.wix.com/ugd/8c2778_52ff061423914204aa538f3f99293737.pdf

Universidad de
SanAndrés