

### “La implicación de la alta dirección y la capacidad de evaluación y aprendizaje como factores clave del éxito del voluntariado corporativo para el desarrollo”

Fundación CODESPA

#### RESUMEN

Entrevista realizada a D. Ignasi Carreras, director del Instituto de Innovación Social de la escuela de negocios ESADE, uno de los centros de referencia en la divulgación de conocimiento y la formación en los ámbitos de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), liderazgo y gestión de organizaciones sociales.



**PREGUNTA.** En los últimos años hemos visto una progresión de la implicación de la empresa en proyectos de desarrollo a través de diversas iniciativas de RSC, ¿cómo contemplan esta evolución?

**CARRERAS:** Pienso que en una fase inicial la empresa se estaba implicando en iniciativas de desarrollo a través de una vinculación de índole personal. La colaboración venía a través de profesionales de las empresas que por vocación personal por contribuir al desarrollo o la lucha contra la pobreza estaban en contacto con ONG e identificaban dónde y cómo su empresa podía colaborar, y estos profesionales convencían a las empresas para involucrarse en el proyecto de desarrollo. El cambio radica en que lo que era algo personal ha empezado a ser una iniciativa situada ya en el plano corporativo.

Este cambio es positivo siempre que la contribución de la empresa parta de una necesidad concreta e identificada por una ONG sobre el terreno, que requiere del aporte de experiencia por parte de las empresas. Y siempre que la empresa entienda que para contribuir a solucionar

esas necesidades concretas se requiere de la expatriación por un determinado tiempo de un especialista de alto nivel.

**«Lo que era algo personal ha empezado a ser una iniciativa situada ya en el plano corporativo»**

Entiendo que hay empresas que desarrollan esta contribución desde su acción social, porque tienen esos especialistas, les interesa contribuir a esas ONG, causas y territorios... pero entiendo también que estas empresas se están dando cuenta de que posibilitar que personas de sus empresas puedan tener experiencias en otras culturas y en contextos muy diferentes, es fantástico para desarrollar competencias directivas, habilidades técnicas y sobre todo para reforzar la motivación de las personas y el sentido de pertenencia a la compañía. Y aquí es donde veo ese cambio desde las iniciativas personales a las corporativas.

**P:** ¿Hasta qué punto consideras que es beneficioso para la empresa integrar acciones que persigan como objetivo la lucha contra la pobreza en su estrategia de RSC? ¿Qué motivaciones puede tener una empresa para implicarse en iniciativas de cooperación al desarrollo?

**C:** A la empresa le interesa expandir su conocimiento y su presencia. Muchas de las empresas que desarrollan iniciativas de lucha contra la pobreza son globales y tienen presencia en las zonas en desarrollo donde se va a realizar ese proyecto de cooperación. Esto se da sobre todo cuando la acción tiene lugar en América Latina y Asia, mientras que en África la motivación es un tanto distinta.

Desempeñar acciones de RSC en estas zonas aporta a la empresa presencia local y le da la oportunidad, a través del Voluntariado Corporativo (VC) para el Desarrollo o internacional, de combinar capacidades de personal expatriado con capacidades locales. Y esto aporta a la empresa reconocimiento, experiencia y reputación.

Cada vez más, las empresas quieren ir más allá de contribuir únicamente con dinero. Quieren dedicar su acción social a temas que estén relacionados con su posición estratégica, con lo que la compañía sabe y quiere hacer. Y por lo tanto, quieren colaborar con menos organizaciones pero de una forma más estratégica, y quieren aportar algo más que dinero: su experiencia y conocimiento.

En esta transformación de la visión de la empresa, el VC para el Desarrollo, que es más profesional, encaja muy bien. Tiene algo de épico y de singular, y a su vez permite una alta identificación de la empresa con su tipo de contribución. Y la empresa lo puede divulgar y aprovecharlo como diferencial tanto externa como internamente, porque refuerza la reputación externa pero también mejora el sentido de pertenencia por parte de los trabajadores y se sienten más orgullosos de su empresa.

**P:** En los últimos años, términos tan ligados a las estrategias de negocio de las empresas, como son negocios inclusivos, cadenas de suministro responsable, productos para la base de la pirámide... han entrado a formar parte del debate de la RSC a nivel internacional ¿Qué motivaciones pueden tener las empresas para llevar a la práctica estas ideas como parte de su estrategia de negocio? ¿Sabes hacerlo? ¿Qué pueden hacer para acercarse a crear este tipo de iniciativas?

**C:** Pienso que puede ser interesante visualizar el VC para el Desarrollo como una herramienta para crear una estrategia de negocios inclusivos, pero la empresa no se lo plantea así desde el principio.

**“Pienso que puede ser interesante visualizar el VC para el Desarrollo como una herramienta para crear una estrategia de negocios inclusivos, pero la empresa no se lo plantea así desde el principio”**

La gran ventaja que tiene el VC para el Desarrollo es que aporta una mirada diferente a lo que hacen las ONG. Indudablemente, la contribución de profesionales de las empresas al trabajo que hacen las ONG aporta creatividad e innovación a las soluciones que se plantean ante los nuevos, o no tan nuevos, retos sociales.

En la respuesta a retos sociales es muy favorable el uso de la herramienta conocida como 'fertilización cruzada'. Se trata de que personas con trayectorias, culturas y experiencias distintas, se unan para discutir, hablar, elaborar y diseñar conjuntamente sobre cómo se puede resolver un reto social. Se pone en contacto gente de las ONG con gente de las empresas en un contexto de desarrollo en el terreno, con temas acuciantes, y esta combinación de perfiles despierta mucho la creatividad.

Entonces, a partir de ahí, la empresa tiene mucho donde explorar. Uno de los elementos que puede aprovechar la empresa es descubrir su potencialidad para el desarrollo de nuevos productos y servicios y nuevos mercados relacionados con personas de bajos ingresos en los cuales la empresa no está presente. Pero pienso que es una derivada, no creo que las empresas se planteen desde el principio comprobar si tienen potencialidad de negocios inclusivos. Más bien pienso que es el hecho de que haya personas de la empresa que estén trabajando durante un tiempo para responder a determinadas necesidades sociales en un contexto del mundo no-lucrativo, lo que conlleva en esos profesionales, que no dejan de ser del mundo de la empresa, un planteamiento sobre qué tipo de actividades puede hacer la empresa para contribuir a esas necesidades. Y cuando regresan de su acción, o cuando hay una masa cívica de empleados que ha pasado por esa experiencia, surge la idea de dialogar sobre oportunidades de negocio y sobre cómo los productos de la empresa pueden contribuir al desarrollo.

**P: ¿Cuál crees que es el diferencial del VC para el Desarrollo respecto al resto de tipos de VC?**

**C:** Seguramente es el tipo de Voluntariado Corporativo que requiere un mejor diseño. Es aquel voluntariado en el que nos estamos jugando más: lleva consigo el contacto con poblaciones en situación muy delicada y requiere un esfuerzo global importante de la ONG facilitadora, del voluntario corporativo y de la organización local que lo acoge. Y si tiene éxito, el beneficio puede ser un gran avance, pero si fracasa, puede impedir el desarrollo de otras acciones de colaboración entre la empresa y la ONG.

En ese sentido, puede haber mucho valor añadido en este tipo de Voluntariado Corporativo. En las situaciones muy adversas es cuando hay más potencial para transformar y hacer cambios más radicales.

Entonces, la integración de gente de la empresa con experiencia, de la mano de una organización que les permite conocer otra cultura y otro contexto de una forma

colaborativa, puede conllevar un impacto realmente alto en el proyecto.

Creo mucho en un tipo de voluntariado profesional, más profundo y en el que se descubre una necesidad y se requiere una respuesta especializada que la empresa tiene la capacidad de dar.

**P: ¿Qué crees que sería necesario para que los programas de VC para el Desarrollo funcionasen mejor? ¿Cómo piensas que se podría maximizar ese diferencial?**

**C:** La iniciativa debe partir de las ONG. Si se trata de una ONG con unas áreas de especialización y competencias, que identifica una serie de retos e innovaciones que quiere incorporar en su enfoque de desarrollo, esa ONG se preocupa para encontrar empresas que estén trabajando en esos ámbitos con políticas de RSC y cultura corporativa favorable a ofrecer voluntarios profesionales. Eso genera una colaboración estratégica donde la ONG y la empresa van pensando de forma conjunta sobre los retos.

Se trata de buscar un buen *matching* entre la especialidad de la ONG y la experiencia de la empresa; entre la cultura de la ONG y la cultura de la empresa, y donde las colaboraciones no son puntuales sino que se habla de un conjunto de colaboraciones que van sumando estrategia. Y cuando hablo de las ONG me refiero tanto a las facilitadoras como a las organizaciones locales que trabajan en proyectos de cooperación al desarrollo.

**P: En un reciente estudio que han llevado a cabo desde ESADE se habla del impacto de los distintos modelos de VC y se muestran 5 factores de éxito: ¿cómo cree que se aplican estos factores de éxito al modelo del VC para el Desarrollo?**

**C:** A través de esta investigación sobre VC hemos concluido que se dan cinco factores de éxito:

1. Implicación de la alta dirección
2. Asignación de recursos
3. Acciones basadas en necesidades reales
4. Buen diseño en la implementación y procesos

## 5. Capacidad de valoración y aprendizaje

Con ello, se podría decir que cuando se da el primer factor, implicación de la alta dirección, y el último, la capacidad de valoración y aprendizaje, se acaban cumpliendo el resto de factores como consecuencia.

Si se da el compromiso de la alta dirección pero no hay capacidad de aprendizaje, se pueden hacer muchas cosas, pero no se va mejorando. Por otro lado, si no se da la implicación de la dirección, es posible que se hagan actuaciones de VC que no tengan el suficiente contenido.

Pero si se dan los dos factores, consecuentemente la empresa acaba poniendo los suficientes recursos; es muy clara buscando el impacto social y tratando de dar respuesta a las necesidades sociales reales, y no solo a lo que quiere hacer la empresa; y, por último, se pone énfasis en tener un buen diseño para crear unos procesos adecuados. El gran reto es combinar el primer y último factor, porque quiere decir que la empresa tiene ganas de mejorar y de hacerlo de forma sostenible.

**P: Para concluir, ¿qué considera necesario para que las empresas se involucren en iniciativas de desarrollo?**

**C:** La empresa del futuro es una empresa competitiva, innovadora y con visión global e internacional. Y al mismo tiempo, busca no sólo ser competitiva, sino responsable.

Creo que los programas de VC para el Desarrollo refuerzan ese carácter internacional de las personas de la empresa: les permiten ser creativos e innovadores en contextos muy distintos y refuerzan ese sentido de contribuir con impacto a mejorar la sociedad. Y eso conlleva una aportación a la construcción de un mundo mejor, pero también a crear empresas más competitivas.