



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**



**PLAN DE COMUNICACIONES PARA LA PROMOCIÓN INTERNA DEL
VOLUNTARIADO CORPORATIVO COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIO DE KPMG
EN VENEZUELA, PARA SU AÑO FISCAL 2019-2020**

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en
Comunicación Organizacional, presentado por:
Carrillo Rodríguez, Sarah Yammalí, CI.19194279.**

**Asesorado por:
González Yusti, Ariana
Odreman, Karina**

Caracas, 7 de enero de 2020

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**PLAN DE COMUNICACIONES PARA LA PROMOCIÓN INTERNA DEL
VOLUNTARIADO CORPORATIVO COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIO DE KPMG
EN VENEZUELA, PARA SU AÑO FISCAL 2019-2020.**

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en
Comunicación Organizacional, presentado por:
Carrillo Rodríguez, Sarah Yammalí, CI.19194279.**

**Asesorado por:
González Yusti, Ariana
Odreman, Karina**

Caracas, 7 de enero de 2020

Señores:

Universidad Monteávila
Comité de Estudios de Postgrado
Especialización en Comunicación Organizacional

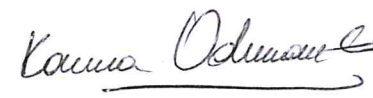
Atención: Profesora Mariela Martellacci

Referencia: **Aceptación de Asesoría**

Por medio de la presente le informo que hemos revisado el borrador final del Proyecto de Trabajo Especial de Grado de la Ciudadana: **Carrillo Rodríguez, Sarah Yammalí**, titular de la Cédula de Identidad N° **V-19.194.279**; cuyo título tentativo es: **“PLAN DE COMUNICACIONES PARA LA PROMOCIÓN INTERNA DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIO DE KPMG EN VENEZUELA, PARA SU AÑO FISCAL 2019-2020.”**, la cual cumple con los requisitos vigentes de esta casa de estudio para asignarles jurado y su respectiva presentación.

A los 21 días del mes de noviembre del 2019


González Yusti, Ariana


Odreman, Karina

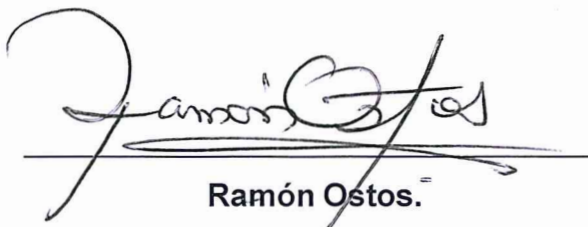
Asunto: Carta de autorización

Sres. Universidad Monteávila
Especialización en Comunicación Organizacional
Presente.

Por medio de la presente comunicación le informamos que como **"Socio Director de KPMG en Venezuela"** autorizamos a la estudiante de la Especialización de Comunicación Organizacional, **"Sarah Yammalí Carrillo Rodríguez"** para realizar un estudio con fines estrictamente académicos denominado: **"PLAN DE COMUNICACIONES PARA LA PROMOCIÓN INTERNA DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIO DE KPMG EN VENEZUELA, PARA SU AÑO FISCAL 2019-2020."**

Quedando a sus órdenes,

Atentamente,



Ramón Ostos.
Socio Director
KPMG en Venezuela
0212-2777967

DEDICATORIA

A mi familia, por creer en mí, por siempre apoyarme en cada una de mis metas y darme ánimo cuando lo necesito.

A KPMG en Venezuela, por inspirarme a continuar con mi desarrollo profesional y a seguir trabajando por el país.

A los voluntarios de KPMG, por su ímpetu, valentía y compromiso, que me motivan cada día a trabajar con calidad por la Fundación.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, a quien le debo todo, por darme tantas oportunidades para hacer lo que me propongo, por no abandonarme nunca y por permitirme estar rodeada de gente maravillosa que me inspira a ser mejor persona y mejor profesional cada vez.

A mis padres, porque son mi apoyo incondicional, mi modelo a seguir y mi motor para todo lo que me propongo.

A mi hermana, por siempre estar ahí para mí sin importar lo que sea.

A José Morgado, mi amor, por todo el apoyo que me brinda a diario en todos mis proyectos, haciéndome el camino más fácil.

A KPMG en Venezuela por todos los días motivarme y enseñarme a hacer las cosas mejor, por darme la oportunidad de ir creciendo profesionalmente y por contribuir con mi formación académica.

A la Universidad Monteávila por mantenerse en pie a pesar de las complejidades del entorno y continuar apoyando a quienes, como yo, desean seguir aprendiendo cosas nuevas.

A mis profesores, por seguir apostando por la educación del país, por no rendirse y por su excelencia profesional.

A mis tutoras, por todo su apoyo y paciencia para guiarme en este trabajo.

A la Prof. Nelly Meléndez, por la pasión que imprime a su trabajo, por su dedicación en cada revisión, su paciencia y el ánimo que transmite en cada asesoría.

ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

**PLAN DE COMUNICACIONES PARA LA PROMOCIÓN INTERNA DEL
VOLUNTARIADO CORPORATIVO COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIO DE KPMG
EN VENEZUELA, PARA SU AÑO FISCAL 2019-2020.**

Autor: Carrillo Rodríguez, Sarah Yammali

Asesores: González Yusti, Ariana

Odreman, Karina

Año: 2020

RESUMEN

El Voluntariado Corporativo (VC) es una de las herramientas más relevantes en el ámbito de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y pieza clave para el desarrollo sostenible. Con base en los estudios realizados por la Naciones Unidas y organizaciones internacionales de voluntariado como el Observatorio de Voluntariado Corporativo de España, Voluntare, y expertos en RSE como Italo Pizzolante, Kenn Allen, entre otros; además de algunas tesis revisadas sobre el tema, se ha demostrado que el VC genera beneficios para la comunidad, los trabajadores voluntarios y la propia empresa. Para ello, el apoyo de las comunicaciones corporativas es crucial, pues a partir de ella se logra la vinculación del programa con el propósito de la organización, su promoción interna, la concientización sobre las ventajas para cada uno, la importancia de trabajar en la solución de las problemáticas sociales y sus consecuencias para el futuro, se demuestra la coherencia de las acciones que realiza la empresa desde cada área en favor del compromiso con su gente y con las comunidades, permitiendo transmitir credibilidad a su público interno y externo con repercusiones directas en la imagen de la organización. En ese sentido, en la presente investigación se plantea el diseño de un plan de comunicaciones interno para la promoción del voluntariado corporativo como estrategia de negocio de KPMG en Venezuela para el año fiscal 2019-2020. Para ello se utilizó la técnica de observación participante no estructurada y se realizó un análisis crítico de distintos documentos del campo de la RSE, comunicaciones corporativas, y documentos oficiales de KPMG que permitieron analizar como el programa de VC se vincula con el cumplimiento de algunas sus metas de negocio, a partir del desarrollo de competencias técnicas y personales, que contribuirán con los planes de la Firma a corto, mediano y largo plazo.

Línea de Trabajo: Comunicación y Responsabilidad Social.

Palabras clave: Voluntariado corporativo, Estrategia, Plan de comunicaciones, KPMG.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS	vi
RESUMEN	vii
ÍNDICE GENERAL	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	x
ÍNDICE DE TABLAS	xi
LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	5
Planteamiento del Problema	5
Objetivos de la Investigación	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos	7
Justificación e Importancia	7
Alcance y Delimitación	10
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	11
Antecedentes de la Investigación	11
Bases teóricas.....	18
Bases legales.....	47
CAPÍTULO III VENTANA DE MERCADO	51
Sector productivo	51
Contexto mundial	51
Contexto venezolano	51
Marco filosófico.....	52
Producto o servicio.....	54
Audiencias y públicos	57
Estructura organizacional.....	57
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO	60

Tipo y Diseño de Investigación.....	60
Nivel de la investigación.....	61
Técnicas e instrumentos de recolección de información	61
CAPÍTULO V. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	64
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	119
Conclusiones.....	119
Recomendaciones	122
REFERENCIAS.....	124

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. VOLUNTARIADO CORPORATIVO Y SU DEPENDENCIA EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	12
FIGURA 2. NIVEL DE PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO.....	13
FIGURA 3. EMPRESAS CON PLAN DE COMUNICACIONES ESPECÍFICO PARA EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO.....	15
FIGURA 4. FUENTES DE APOYO PARA LAS COMUNICACIONES DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO.....	15
FIGURA 5. IDEAS PARA LA CAPTACIÓN DE VOLUNTARIOS EN LAS ONG	16
FIGURA 6. LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE.....	23
FIGURA 7. EVOLUCIÓN DE LOS PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO	40
FIGURA 8. CATEGORÍAS DE ALINEACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO EN IBEROAMÉRICA	42
FIGURA 9. CATEGORÍAS DE ALINEACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO EN LATINOAMÉRICA.....	42
FIGURA 10. ESTRUCTURA DE KPMG EN VENEZUELA.....	58
FIGURA 11. ESTRUCTURA DE LA FUNDACIÓN KPMG VENEZUELA	59
FIGURA 12. ELEMENTOS QUE COMPONEN LA “CONFIANZA DEL PÚBLICO” EN KPMG	76
FIGURA 13. PARTICIPACIÓN EN EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO DE KPMG SEGÚN DISTRIBUCIÓN POR CARGO, PARA EL FY18-19.....	78
FIGURA 14. PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO DE KPMG DE ACUERDO CON LA COMPOSICIÓN POR CARGO, PARA EL FY18-19	79
FIGURA 15. VARIABLES OBSERVADAS EN LOS COLABORADORES QUE HAN PARTICIPADO EN EL VOLUNTARIADO Y LOS QUE NO.....	86
FIGURA 16. MODELO DE LA APP PROPUESTA PARA VOLUNTARIOS DE KPMG. VISTA INTERNA	108
FIGURA 17. MODELO DE LA APP PROPUESTA PARA VOLUNTARIOS DE KPMG. VISTA DEL MENÚ PRINCIPAL	109

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. EMPRESAS Y VOLUNTARIADO CORPORATIVO.....	12
TABLA 2. NUEVOS DESAFÍOS EMPRESARIALES	17
TABLA 3. DEFINICIONES DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO	26
TABLA 4. BENEFICIOS DEL VOLUNTARIADO EN LA VIDA LABORAL DE QUIEN LO EJERCE	33
TABLA 5. MATRIZ DE ANÁLISIS DE DOCUMENTOS	63
TABLA 6. CANALES Y FRECUENCIA DE COMUNICACIÓN DE KPMG EN VENEZUELA CON SUS TRABAJADORES	65
TABLA 7. DISTRIBUCIÓN POR EDAD Y CARGO DE LA POBLACIÓN LABORAL DE KPMG EN VENEZUELA.....	71
TABLA 8. MEDIOS POR LOS QUE SE INFORMAN LOS RESULTADOS DEL PROGRAMA DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO EN KPMG EN VENEZUELA	73
TABLA 9. CANALES DE COMUNICACIÓN DE LA FUNDACIÓN KPMG CON SUS STAKEHOLDERS INTERNOS	73
TABLA 10. EVOLUCIÓN DE LOS TALLERES SUMANDO VALOR.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
TABLA 11. TIPO DE ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR LOS VOLUNTARIOS DE KPMG Y CANTIDAD DE HORAS INVERTIDAS DURANTE EL FY17-18 Y FY18-19	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
TABLA 12. PARTICIPACIÓN DE LOS COLABORADORES EN EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO SEGÚN ANTIGÜEDAD EN KPMG, PARA EL AÑO 2018	85
TABLA 13. COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS COMO METAS DE DESEMPEÑO DE KPMG EN VENEZUELA PARA EL FY19-20.....	88
TABLA 14. COMPETENCIAS DESARROLLADAS POR EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO DE KPMG EN EL PROGRAMA SUMANDO VALOR, CON BASE EN LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO PLANTEADOS PARA EL FY18-19.....	95
TABLA 15. COMPETENCIAS DESARROLLADAS POR EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO DE KPMG EN EL PROGRAMA DEJA TU HUELLA, CON BASE EN LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO PLANTEADOS PARA EL FY18-19	99
TABLA 16. MATRIZ DOFA DEL PROGRAMA DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO DE KPMG EN VENEZUELA.....	102
TABLA 17. PLAN DE COMUNICACIONES PARA EL PROGRAMA DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO DE KPMG EN VENEZUELA, PARA EL FY19-20.....	105

LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible.

PVC: Programa de Voluntariado Corporativo.

RRHH: Recursos Humanos.

RSC: Responsabilidad Social Corporativa.

RSE: Responsabilidad Social Empresarial.

VC: Voluntariado Corporativo.

INTRODUCCIÓN

El universo de bondades que ofrece el voluntariado en el mundo, en todas sus modalidades, es posiblemente incalculable y en el ámbito corporativo, ha cobrado una gran relevancia desde la aprobación de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas en el año 2015, y de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, en la cual se le ha considerado como una herramienta clave de contribución de las empresas para el logro de estos.

El Voluntariado Corporativo (VC) es la agrupación del talento humano que compone una organización y que por voluntad propia decide participar en actividades orientadas a contribuir con causas solidarias y proyectos sociales sin fines de lucro, seleccionados y respaldados estratégicamente por una empresa, sin recibir ningún tipo de remuneración por ello.

Este ha sido considerado como una de las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial¹ (RSE) más importantes para ofrecer soluciones a problemáticas sociales y ambientales que aquejan principalmente a las comunidades cercanas a la empresa, a la vez que genera beneficios para quienes participan como voluntarios y a la propia organización; ya que, de acuerdo con diferentes estudios, los colaboradores que participan en el VC potencian una serie de habilidades y destrezas como la creatividad, innovación y liderazgo, mediante la experiencia con el entorno, que contribuyen con su desarrollo personal y profesional. Así mismo, las empresas obtienen beneficios porque a partir de dichas acciones mantiene motivado a su equipo, promueve el compañerismo, los vincula con el sentido social de la organización, genera un compromiso interno hacia la comunidad y la empresa, fidelidad hacia la marca, visibilidad, etc.

¹ Definida por la ISO 26000 como: “Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: contribuya al desarrollo sostenible...” (ISO, 2010, p. 3).

El voluntariado constituye para la empresa, una manera de ofrecer oportunidades a las comunidades en las que se desenvuelve y de las que depende, así como a sus trabajadores, para afrontar con éxito el futuro, preparándolos a través de experiencias, en el desarrollo de habilidades técnicas y *soft* que les serán útiles para responder efectivamente ante los cambios, retos y expectativas del entorno.

Adicionalmente, el VC es una de las maneras en las que se expresa la organización y es la cara que esta ofrece a las comunidades, por lo que no debe ser distinta la imagen que proyecten sus voluntarios a la que quiera mostrar la empresa. En ese sentido, los programas de VC no se desarrollan de manera aislada al resto de los objetivos organizacionales, al contrario, deben estar estrechamente vinculados a su cultura y los valores institucionales, ya que de ello depende, entre otras cosas, su aporte a la reputación (interna y externa) de la empresa, a partir de los “mensajes” que se manifiestan como parte de las acciones de sus trabajadores y que reflejan la esencia de la organización.

En el ámbito interno, las actividades que ejecutan los trabajadores en el programa de voluntariado también deberá tener coherencia con lo que este entiende de la organización a la que pertenece, las opciones reales que sabe que la empresa puede ofrecer para el programa y los intereses de la misma evidenciados en su manera de operar, para que a través de las actividades desarrolladas también la empresa pueda fomentar los comportamientos, conocimientos y habilidades que requiere en sus empleados; pero además, transmitir su compromiso social con credibilidad y potenciar la participación de sus trabajadores para el logro de un mismo propósito.

Los Programas de Voluntariado Corporativo (PVC) permiten encontrar soluciones innovadoras para el desarrollo sostenible, la perdurabilidad del negocio y la capacitación del talento organizacional en asuntos y habilidades cónsonas con la estrategia corporativa; pero, además, tienen sentido en la medida en que responden a una planificación, control y seguimiento para el logro de objetivos que se trazan a corto, mediano y largo plazo, con métricas establecidas y con un responsable capacitado en el área para poder orientar las acciones al cumplimiento de los objetivos.

Queda claro que es un programa que se vincula y tiene efectos en distintas áreas más allá de la RSE, porque requiere del apoyo administrativo, financiero, contribuye con el clima organizacional y desarrollo de los trabajadores, aporta a la construcción de la marca corporativa, potencia las comunicaciones dirigidas a diferentes grupos de interés, responde a compromisos globales y es marco de referencia frente a los diferentes *stakeholders*².

Son muchas las razones para promover el voluntariado en las empresas; sin embargo, siguen existiendo una gran cantidad de limitaciones y riesgos que dificultan la implementación de PVC exitosos, entre ellos destacan el desconocimiento sobre el tema, su desvinculación de los objetivos organizacionales y entre las áreas, y la falta de acompañamiento de las comunicaciones corporativas en el ámbito de la RSE como eje transversal para todos de los procesos que se desarrollan en la empresa y que “hablan de ella” aun sin hablar, como por ejemplo el voluntariado.

Las comunicaciones son parte indispensable en la gestión empresarial, ya no solo para transmitir mensajes a los distintos *stakeholders*, sino para responder ante sus inquietudes y expectativas, en favor de su reputación e imagen. Comunicar efectivamente las acciones del VC, permitirá concientizar

² Los *stakeholders* son los grupos de interés (personas, empresas o instituciones) de la organización.

a los trabajadores y la directiva de la empresa sobre los beneficios que pueden obtener a partir del programa, enseñarles cómo las actividades de voluntariado que ejecutan se vinculan con los objetivos trazados por el negocio, potenciar la participación de los voluntarios y por ende maximizar los beneficios que reciben los voluntarios y la comunidad, contribuyendo con la Agenda 2030; pero además, será fundamental para la construcción de la imagen y reputación de la empresa; por ello, es imprescindible, que cada una de las operaciones de la compañía (incluida el VC) sea comunicada de manera coherente entre lo que se hace y lo que se dice.

De ahí la importancia de esta investigación, cuyo objetivo general es: Diseñar un plan de comunicaciones interno para la promoción del Voluntariado Corporativo como estrategia de negocio de KPMG en Venezuela para el año fiscal 2019-2020.

EL documento está constituido por las siguientes partes: El primer capítulo se refiere al planteamiento del problema, objetivos de la investigación, justificación y alcance de la investigación. El segundo capítulo, sustenta el análisis en investigaciones previas, las bases teóricas y las bases legales. En el tercer capítulo, se describe el marco organizacional y su estructura. En el capítulo cuatro la metodología utilizada y posteriormente, en el capítulo cinco se exponen por objetivo los resultados obtenidos. Finalmente se podrán observar las conclusiones y se brindan algunas recomendaciones.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Planteamiento del Problema

La Fundación KPMG fue creada en el año 2005 como brazo ejecutor de la Responsabilidad Social Corporativa de KPMG en Venezuela, con la intención de dar respuesta a necesidades particulares de las comunidades de su entorno; y desde sus inicios el Voluntariado Corporativo ha sido un recurso clave para la ejecución de muchas de sus actividades.

Con el paso de los años, el tipo de actividades que ejecutan los voluntarios de la Fundación se han ido transformando; pasando de acciones netamente filantrópicas a un voluntariado más profesional, organizado y alineado al compromiso adquirido por KPMG desde que suscribió el Pacto Global de las Naciones Unidas en el año 2002 y, actualmente con los Objetivos de Desarrollo Sostenible planteados por la ONU en el año 2015.

De esta manera, el Voluntariado Corporativo de KPMG en Venezuela está orientado a contribuir con la educación de la población más vulnerable, en las áreas de conocimiento de los colaboradores de la Firma, y adicionalmente, desarrollan algunas actividades (muy puntuales) en materia ambiental, para dar respuesta a los retos globales y a algunas de las necesidades del país.

En KPMG en Venezuela, las iniciativas de la Fundación forman parte de uno de los tres pilares básicos de la estrategia global de la Firma: “La Confianza Pública”, donde el Voluntariado Corporativo juega un papel

primordial para la generación de relaciones cercanas y reales con los *stakeholders*; sin embargo, no todos parecen comprender el sentido estratégico de su participación en estas actividades y de qué manera se vincula con los objetivos del negocio. Por lo que, en algunos casos, se continúa considerando el voluntariado desde la visión más humana y dispuesta a la sociedad, y menos orientada a beneficios para la Firma.

Mirar el voluntariado como una iniciativa aislada de las metas de KPMG y de su misión de convertirse en “La Clara Elección” del mercado venezolano, ha originado (en algunas ocasiones) comportamientos como los que siguen y que afectan a la ejecución de ciertas actividades y el logro de sus objetivos internos y externos a la organización:

- Negativa a solicitudes de permisos que presentan los colaboradores para participar en las actividades de voluntariado.
- Incomodidad de algunos jefes por el número de actividades en las que sus supervisados desean participar.
- Desconocimiento del propósito de las actividades que se realizan.
- Incumplimiento con las normas establecidas por la Fundación, para la ejecución de sus actividades.
- Reducción de las exigencias propias, para el logro de los objetivos en cada actividad.
- Poca participación de los líderes (Socios, Directores y Gerentes) de la organización.
- Concebir la Responsabilidad Social Empresarial como un gasto y no una inversión.
- Concebir el voluntariado exclusivamente como parte de su satisfacción personal.

Por lo cual, la propuesta que sigue a continuación busca comunicar de manera efectiva dentro de KPMG en Venezuela, la importancia estratégica de las actividades de Voluntariado Corporativo para el cumplimiento de las metas del negocio y el fortalecimiento de las relaciones de la Firma con el resto de sus *stakeholders* para contribuir a lograr la “confianza pública”.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar un plan de comunicaciones interno para la promoción del Voluntariado Corporativo como estrategia de negocio de KPMG en Venezuela para el año fiscal 2019-2020.

Objetivos Específicos

1. Describir el entorno en el que se desarrollan las comunicaciones internas de KPMG en Venezuela.
2. Analizar las ventajas del Voluntariado Corporativo de KPMG, como estrategia para el logro de sus metas de negocio.
3. Diseñar un plan de comunicación para el público interno orientado a incentivar la participación de los colaboradores y socios en el Voluntariado Corporativo.

Justificación e Importancia

El Voluntariado Corporativo, como herramienta de la Responsabilidad Social Empresarial, ofrece grandes beneficios para las comunidades (con

implicaciones a escala global y local) como los destinatarios de la acción realizada; a las organizaciones del tercer sector que estén involucradas en la actividad, por contar con el respaldo corporativo y los recursos humanos, materiales y financieros que se requieran para ejecutar el proyecto; los voluntarios por la satisfacción de sus acciones y el desarrollo personal y profesional que inevitablemente les deja la experiencia; y así mismo, existen beneficios del Voluntariado Corporativo para las empresas que participan.

A nivel global, esta iniciativa cobra cada vez más fuerza en las empresas, tanto por los resultados que aporta para el bienestar social o ambiental (según el tipo de actividad que realicen); como por la capacidad que tiene de generar bienestar individual y colectivo, al mismo tiempo. Es sin duda, una oportunidad de ganar-ganar entre las empresas y sus grupos de interés.

Ahora bien, el fin del VC no es ajeno a la realidad de las empresas y de su estrategia de negocio; por el contrario, el programa de voluntariado debe ser coherente con su cultura, valores y de la misma manera, debe dar respuesta a los objetivos que se haya trazado la organización. Ser conscientes de esto es indispensable para que el programa pueda tener éxito y responder a las necesidades que ha identificado la empresa, en la que tiene intereses y posibilidades reales de actuar; así como planificar su desarrollo en el tiempo, obteniendo los beneficios que requiere del mismo, para su entorno, su gente y el mantenimiento de su negocio.

Esta idea no pretende dejar de lado el sentido humano y social del voluntariado y la preocupación de las empresas por contribuir con el entorno más allá de sus obligaciones; al contrario, le permite a la empresa aprovechar de mejor manera los talentos y capacidades de su equipo para ofrecer los mejores beneficios a la sociedad, llevando de manera planificada y a largo plazo otro de sus programas corporativos, con la intención de que sea sostenible y eficiente en el tiempo.

En KPMG en Venezuela, el Voluntariado Corporativo es clave en la imagen que proyecta la Firma ante la sociedad, porque a través de este se logra un impacto social positivo, se facilitan las relaciones con los *stakeholders* y además, la Firma ha construido un elemento diferenciador frente a la competencia local; que contribuye a su posicionamiento y reputación organizacional.

Internamente, cuenta con una gran cantidad de profesionales interesados en apoyar en las causas sociales de su empresa y que demuestran una gran satisfacción al ser parte del Voluntariado Corporativo. Sin embargo, continúan existiendo algunas situaciones que afectan la efectividad del programa, al no ser vista como parte fundamental del negocio, sino como una labor adicional.

Contar con un plan comunicacional que permita reforzar y profundizar en el objetivo del Voluntariado Corporativo y su vinculación con la estrategia local del negocio de KPMG, haciendo visible las ventajas que este ofrece tanto para el equipo, como para el fortalecimiento de las relaciones con los grupos de interés de la Firma en el contexto externo y los beneficios sociales que terminarán repercutiendo en el progreso de la organización; permitirá que sus miembros tengan una percepción más amplia sobre las implicaciones de su participación, verlo como parte importante dentro de su desempeño profesional y sumarle importancia a la ejecución de su rol de voluntario con la mayor responsabilidad y calidad posible; representando en todo momento los valores y atributos de KPMG y ofreciendo mejores resultados para el beneficio de las comunidades.

Alcance y Delimitación

El presente proyecto tiene como fin exclusivamente diseñar un plan interno de comunicaciones corporativas orientado a promover la participación en el Voluntariado Corporativo como parte de las estrategias de negocio de KPMG para cumplir con su propósito de “Inspirar confianza y promover el cambio”.

La decisión de implementar o no dicho plan, dependerá de los intereses y/o recursos propios de la organización.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) está haciéndose cada vez más relevante en el mundo. Basados principalmente en las preocupaciones por el medioambiente y las desigualdades sociales, es cada vez más exigida por la sociedad en general, las ONG, los gobiernos y organismos internacionales.

Las empresas han ido asumiendo poco a poco un compromiso global con el desarrollo sostenible, revisando sus procesos internos, sus productos y ejecutando acciones en pro del cuidado del planeta y de las personas, como otra más de sus responsabilidades corporativas.

Una de las prácticas que con el tiempo ha ido ganando más terreno en el ámbito empresarial para dar respuesta a dichos compromisos, ha sido la puesta en práctica de sus programas de Voluntariado Corporativo (VC), sobre los cuales se han podido evidenciar a lo largo del tiempo grandes beneficios para la empresa, la comunidad y los trabajadores que son voluntarios. Diez (2015) comenta al respecto que:

El VC es una práctica que cada vez gana más adeptos en el entorno empresarial. Su capacidad para generar sentimientos de afiliación entre los empleados y para cohesionar a los equipos, lo convierten en una herramienta necesaria para la creación de una comunidad interna en la que sus miembros se puedan sentir identificados con los valores de la organización, a la vez que crea valor social y ejerce un efecto positivo en el entorno. (p.4)

Se puede observar la magnitud de la relevancia que ha ido cobrando el VC en el mundo, con datos como los que presenta el Observatorio de

Voluntariado Corporativo de España en su informe del año 2015, en el cual indica que el 87% de las empresas en Latinoamérica, tienen un programa de VC:

Tabla 1. Empresas y Voluntariado Corporativo

	Año 2015		
	España	Latinoamérica	Media
Empresas que realizan VC	67%	87%	75%
Empresas que no realizan, pero les interesa hacerlo en los próximos dos años	33%	13%	25%

Fuente: Observatorio de Voluntariado Corporativo. Informe 2015. (p. 13).

Así mismo, destaca que en el 28% de las empresas de Iberoamérica, el programa de VC tiene una dependencia directa del área de Recursos Humanos o de la Dirección de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) o Responsabilidad Social Corporativa (RSC), como herramienta clave para la gestión sostenible de la organización y reflejo de sus valores institucionales.

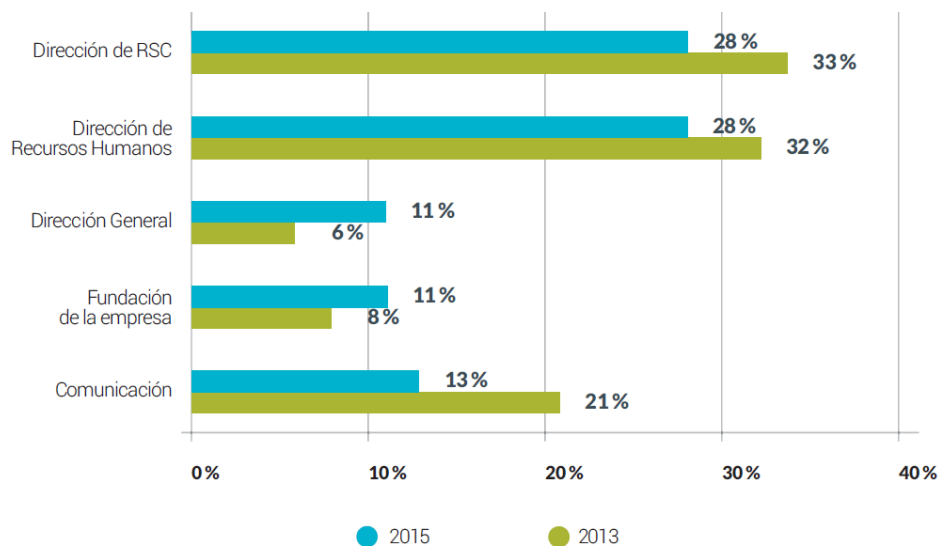


Figura 1. Voluntariado Corporativo y su dependencia en la estructura organizacional

Fuente: Observatorio de Voluntariado Corporativo. Informe 2015. (p.19).

Sin embargo, a pesar de que las organizaciones han demostrado gran interés en la ejecución de estos programas y asumiendo los grandes esfuerzos que esto supone en términos de: un diseño eficiente, con formación y sensibilización de los voluntarios, movilización, logística, implementación, recursos humanos, materiales y financieros; el nivel de participación general de los trabajadores en las iniciativas de beneficio social desarrolladas por la empresa, para el año 2015, es de aproximadamente un 10% de la plantilla organizacional:

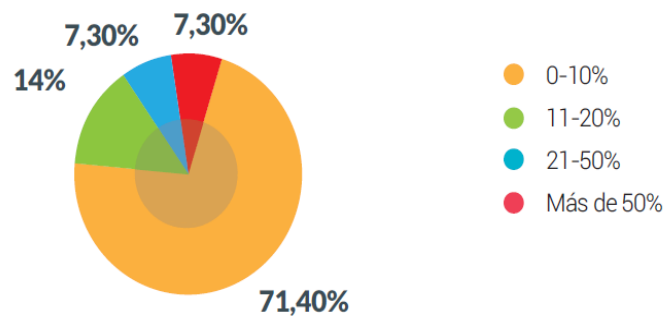


Figura 2. Nivel de participación de los trabajadores en el Voluntariado Corporativo

Fuente: Observatorio de Voluntariado Corporativo. Informe 2015. (p.14).

Por otra parte, las horas dedicadas a la acción voluntaria por empleado, son de entre 6 a 10 horas al año, en promedio. Lo cual, entre otras cosas, supone un reto para el desarrollo efectivo de las habilidades que se esperarían fomentar en el trabajador, ya que según estudios de Voluntare³, se estima que

³ Red internacional para la promoción del voluntariado corporativo en España y Latinoamérica.

es en un mínimo de 20⁴ horas de servicio voluntario que se puede considerar que una persona desarrolle capacidades o habilidades personales y/o profesionales basadas en la experiencia de voluntariado.

Como este, son varios los retos a los que se enfrentan los coordinadores del VC en el mundo y que refieren gran medida a la falta de apoyo por parte de la dirección de la empresa, carencia de recursos para el programa, ausencia de conocimientos sobre el tema, las condiciones adversas en el ambiente laboral, etc., sin embargo, entre las que más destacan está la necesidad del apoyo comunicacional interno para el programa.

Según el mismo informe del Observatorio de Voluntariado Corporativo, el 37% de las empresas no cuentan con un plan comunicacional para informar interna y/o externamente, de forma adecuada y planificada, sobre sus actividades⁵. Lo cual significaría un problema tanto para la captación de voluntarios, como para transmitir claramente los objetivos del programa o actividad, y la presentación de resultados que permitan generar confianza e interés en el público interno y externo:

⁴ Según información de Economía y negocios; 2015, <https://bit.ly/2LVOPJr>.

⁵ El 63% de las empresas estudiadas para dicho informe indicó tener un plan comunicacional; sin embargo, se desconoce cómo es el proceso de dirección, planificación, diseño, seguimiento de dicho plan, además de la efectividad de este.

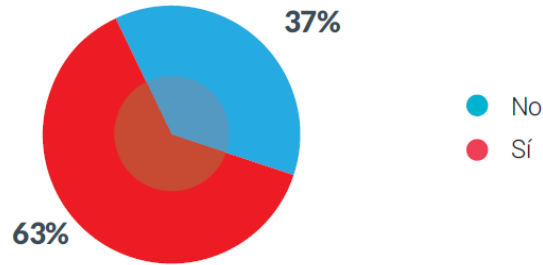


Figura 3. Empresas con plan de comunicaciones específico para el Voluntariado Corporativo

Fuente: Observatorio de Voluntariado Corporativo. Informe 2015. (p. 20).

De aquellos que cuentan con el apoyo de las comunicaciones, el 64% lo hace con talento interno del área de comunicaciones de la empresa:

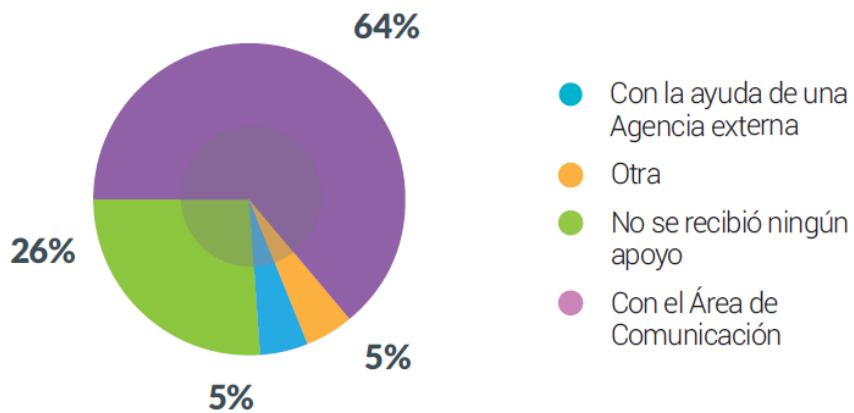


Figura 4. Fuentes de apoyo para las comunicaciones del Voluntariado Corporativo

Fuente: Observatorio de Voluntariado Corporativo. Informe 2015. (p.21).

Otro estudio realizado en España en el año 2018, en el que se pretendía conocer el interés de los ciudadanos por el voluntariado (no precisamente

corporativo), y en el que se aplicaron 1.509 entrevistas durante el año, reveló que las personas consideraban muy importante que las ONG que quisieran captar más voluntarios debían en principio demostrar transparencia en la organización y adicionalmente mantener informado al público sobre la causa que apoyan y las actividades que realizan. Lo cual, sin duda, destaca la relevancia de las comunicaciones en el éxito del programa de voluntariado, pero que también este está vinculado al interés del público por la transparencia y la credibilidad de las organizaciones.



Figura 5. Ideas para la captación de voluntarios en las ONG

Fuente: Plataforma del voluntariado en España. (2018, p.78).

Y es que el Voluntariado Corporativo, como estrategia de RSE también es parte importante en la construcción de la reputación, confianza y credibilidad de las empresas. Un motivador importante para las grandes compañías que han entendido que el propósito de una empresa no puede ser exclusivamente económico y que el principal activo para mantener su negocio está en la confianza que genera ante todos sus grupos de interés.

Decía Víctor Guedez en su libro “Ser confiable”, según Orjuela, que este ha sido parte de los desafíos empresariales que han ido surgiendo en el siglo XXI:

Tabla 2. Nuevos desafíos empresariales

CARACTERÍSTICAS	SIGLO XX	SIGLO XXI
Posicionamiento	Calidad y precio	Innovación, servicio y ética
Interacción	Negociante (ganar-perder)	Negociador (ganar-ganar)
Relaciones	Competencia	Cooperación
Imagen	A partir de promoción	A partir de reputación
Vinculación social	Ayuda ocasional	Responsabilidad Social
Capital	Financiero e intelectual	Social y ético
Fundamento	Negocio	Ética
Impulso	Información y conocimiento	Sabiduría
Normas	Prohibitivas	Transparencia y preactivas
Medición	Valor económico agregado (VEA)	Valor ético agregado (VEA)

Fuente: Guedez 2008 en Orjuela (2011, p.154).

Ante estos retos, las comunicaciones corporativas tienen un rol muy importante para mantener la coherencia y transparencia, entre lo que se dice y lo que se hace dentro de las organizaciones, de cara a su público interno y externo.

En ese sentido, es importante implementar estrategias comunicacionales para fomentar el desarrollo del Voluntariado Corporativo, como factor clave para la generación de la credibilidad organizacional, en relación con su compromiso con el bienestar social y el desarrollo sostenible.

Así mismo, y con base a los objetivos de la presente investigación, la comunicación estratégica interna será fundamental para promover la participación de los profesionales de KPMG en el VC, a través de la vinculación con los valores, cultura y propósito de la organización, para lograr generar, a través de esta experiencia, beneficios humanos, sociales y profesionales para el trabajador y el desarrollo de las comunidades, en un solo trabajo conjunto, que da respuesta a los compromisos globales adquiridos por la Firma ante la agenda 2030, las expectativas de sus grupos de interés, la construcción de confianza pública y el fortalecimiento interno de su equipo de trabajo.

Bases teóricas

El Voluntariado Corporativo ha ido cobrando cada vez más fuerza debido a los grandes cambios que han surgido en el mundo en el ámbito empresarial, político y las tendencias generacionales. Pues el tema es tan amplio que no puede ser abordado desde un solo ángulo.

Si bien, la esencia del voluntariado radica en la humanidad, la voluntad propia y los valores sociales de las personas que deciden sumarse a una determinada causa también es cierto que se ha requerido a lo largo de la historia, de un respaldo importante de parte de los organismos nacionales e internacionales para su correcta gestión y la disponibilidad de espacios (físicos y digitales) y recursos (humanos, económicos y materiales) para poder ejecutar sus acciones en el marco de la legalidad.

Así mismo, cuando se ve desde el ámbito empresarial, se puede decir que, partiendo de las premisas de los organismos internacionales y el cumplimiento con sus objetivos, las empresas se han visto en la necesidad de incluir la Responsabilidad Social como elemento estratégico de sus negocios, y han ido incorporando el Voluntariado Corporativo como pieza clave para su gestión, ya que a través de este, las organizaciones asumen su compromiso con el entorno y responden ante las demandas de las nuevas generaciones interesadas en conocer y ser parte del quehacer de las empresas, más allá del ámbito meramente económico.

Sin embargo, de acuerdo con lo indicado por Pizzolante, no solo las exigencias de los organismos internacionales han sido las únicas que han promovido la RSE, pues sus propias “crisis” las han obligado a actuar de una manera más responsable y transparente:

La atención de las compañías hacia la RSE no ha sido completamente voluntaria. Muchas compañías tomaron conciencia, después de ser sorprendidas por respuestas públicas a temas que previamente no hubiesen pensado que eran parte de sus responsabilidades de negocios; algunos de los cuales se convirtieron en escándalos que afectaron dramáticamente su reputación y la confianza de sus propios empleados y la comunidad en general. (Pizzolante, 2009, p. 72).

Partiendo de lo anterior, se puede observar la vinculación de las acciones empresariales en el ámbito social, ambiental y económico a través de la RSE como elemento fundamental en la construcción de la reputación organizacional.

Pero para Emeterio Gómez, en Pizzolante (2009), hablar de RSE va más allá de la reputación empresarial y lo vincula a un asunto de ética:

La Responsabilidad Social, de alguna manera, le viene impuesta a la empresa, bien sea por el sistema jurídico o por el conjunto de

compromisos legales que la empresa adquiere. Bien sea por la presión de la sociedad que ejerce con mucha fuerza la expresión, para que se atiendan las necesidades sociales la empresa responde o no. Cuando la empresa responde a eso, está en el plano de la Responsabilidad Social. En cambio, cuando la empresa va más allá de lo que la sociedad puede exigir, entonces estamos en ese terreno de la ética, en el terreno de la elevación moral de la propia empresa capitalista. (Pizzolante, 2009, p.72).

Italo Pizzolante (2009), también ha estado de acuerdo con esta afirmación, e indica en su libro lo siguiente:

En mi opinión, no hay empresas morales o inmorales, hay líderes morales e inmorales, y ese eje de trabajo nos ubica en la dimensión cultural de la empresa; es decir, los valores que reflejan su actuación en la sociedad; en las comunidades, tanto internas como externas, a la empresa. (p. 72).

Considerando lo anterior y a efectos de la presente investigación, el VC adquiere una dimensión mucho más profunda, en que involucra no solo a la imagen de la organización, sino a los valores éticos y morales de la misma a través de las acciones de sus miembros.

Pacto Global de las Naciones Unidas

Desde el Pacto Global o Pacto Mundial de las Naciones Unidas, propuesto en 1999 por el entonces Secretario General Kofi Annan, ante el Foro económico mundial y que se comenzó en el año 2000, con la participación de más de 12.000 compañías en aproximadamente 150 países, las empresas han tenido que comprender y asumir la importancia de sus acciones, como negocio, frente al entorno en el que se desenvuelven.

El Pacto Global (o *UN Global Compact*), “que se define como una iniciativa voluntaria de civismo empresarial” (Naciones Unidas, s/f) surge como una oportunidad de involucrar a las empresas en las soluciones a retos importantes de la vida social, económica y ambiental de la humanidad, a partir

de 10 principios fundamentales para abordar temas de: derechos humanos, laborales, protección del medioambiente y prácticas anticorrupción.

El Secretario General invitó a los dirigentes empresariales a sumarse a una iniciativa internacional —el Pacto Mundial— en cuyo marco las empresas colaborarían con los organismos de las Naciones Unidas, las organizaciones laborales y la sociedad civil para promover principios sociales y ambientales de carácter universal. (Naciones Unidas, s/f)

Ya desde ese momento se habla de temas como: responsabilidad y transparencia empresarial, así como de la participación de la sociedad civil para el logro de los objetivos del pacto y de la propia compañía, al incluirlo de manera transversal en sus operaciones como parte de su estrategia.

El Pacto Mundial no es un instrumento normativo: no ejerce funciones de vigilancia, no impone criterios y no evalúa la conducta ni las acciones de las empresas. Al contrario, el Pacto Mundial se basa en la responsabilidad pública, en la transparencia y en la sana defensa de los propios intereses de las empresas, las organizaciones laborales y la sociedad civil para promover y ejecutar conjuntamente medidas encaminadas al logro de los principios en que se basa el Pacto Mundial. (Naciones Unidas, s/f)

Sin embargo, la idea de la participación de la sociedad civil se veía más a través de las acciones realizadas desde el campo de las ONG, y es con la creación de la Agenda 2030, que se comienza a dar más fuerza a la idea del voluntariado como parte de las estrategias empresariales.

Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible

La Agenda 2030 surge como una preocupación de las Naciones Unidas y sus Estados Miembros, de darle continuidad a los Objetivos de Desarrollo del

Milenio u Objetivos del Milenio (ODM), que habían tenido mucho éxito en los países en vías de desarrollo, para dar respuesta ante 8 retos importantes:

1. Erradicar la pobreza y el hambre.
2. Lograr la enseñanza primaria universal.
3. Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer.
4. Reducir la mortalidad infantil.
5. Mejorar la salud materna.
6. Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades.
7. Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente.
8. Fomentar la alianza mundial para el desarrollo.

Sin embargo, el reto no había terminado, a pesar de los avances en los países en los que se llevaron a cabo los ODM, seguía habiendo muchas desigualdades sociales, hambre, pobreza y efectos negativos importantes en el medio ambiente; principalmente como resultado de la vida en los países desarrollados. Así surge un plan de acción global llamado “Agenda 2030” para dar inicio a nuevos compromisos con la sociedad y el planeta, en el marco del desarrollo sostenible, desde las acciones de las Empresas, Gobiernos, Instituciones educativas y Asociaciones de la Sociedad Civil para los próximos 15 años:

La Agenda 2030 es el resultado del proceso de consultas más amplio y participativo de la historia de las Naciones Unidas y representa el consenso emergente multilateral entre gobiernos y actores diversos, como la sociedad civil, el sector privado y la academia. Asimismo, las bases normativas de esta agenda multilateral parten desde la carta de las Naciones Unidas de 1945 hasta las más de 40 referencias de conferencias y convenciones de la ONU aprobadas a la fecha. (CEPAL)

La nueva agenda es de aplicación universal y con ella surgen los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible⁶ (ODS), con 169 metas, como una continuación extendida de los 8 ODM, en los que el mundo tendrá la oportunidad y la responsabilidad de atender temas vinculados a las personas, el ambiente, la economía, la paz y las alianzas:



Figura 6. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Fuente: <https://onu.org.ve/ods/>

Así, desde 2015 todas las empresas del mundo han sido llamadas a reflexionar sobre su impacto en el entorno y de cara a todos sus grupos de interés (internos y externos), haciéndose urgente repensar sobre sus modelos operativos, sus políticas internas, sus acciones de bienestar social, sus

⁶ La primera vez que se habló de Desarrollo Sostenible fue en el informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, de 1987, titulado “Nuestro Futuro Común”, y lo definieron como “la satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Naciones Unidas; <https://bit.ly/2sQjRtC>).

compromisos con el medioambiente, sus obligaciones legales, sus impactos económicos, etc.

Adicionalmente, luego de la aprobación de la Agenda 2030, la participación del voluntariado (en todas sus expresiones, pero con gran fuerza en el ámbito empresarial) ha ido cobrando más fuerza en el mundo, ya que se le consideró como grupo estratégico para contribuir con el logro de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. En la síntesis del Secretario General de la Naciones Unidas, sobre la agenda 2030 establece que:

Mientras procuramos crear la capacidad e impulsar la aplicación de la nueva agenda, las actividades voluntarias pueden pasar a ser otro poderoso medio para la aplicación de la agenda en distintos sectores. El voluntariado puede contribuir a ampliar y movilizar a las sociedades y lograr la participación de las personas en la planificación y la aplicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible a nivel nacional. Además, los grupos de voluntarios pueden ayudar a adaptar la nueva agenda a nivel local proporcionando nuevos espacios de interacción entre los gobiernos y las personas orientados a la adopción de medidas concretas, susceptibles de aplicarse en mayor escala. (Voluntarios ONU).

El Voluntariado Corporativo

Inicios y definición del Voluntariado Corporativo

El Voluntariado Corporativo (VC) tiene sus inicios entre la década de los 60 y 70, comenzando en los Estados Unidos y extendiéndose poco a poco a nivel global. Kenn Allen (2012), para dar luces sobre la estimación de los primeros registros del VC, comenta en su libro “La Gran Carpa. Voluntariado Corporativo en la era global”, que:

Mientras nos preparábamos para el proyecto VFW, apenas encontramos investigaciones preliminares en la bibliografía. Un informe de 1972 sobre *Human Resources Network* destacó 92 empresas con actividad de voluntariado de sus empleados. La *Clearinghouse on Corporate Social Responsibility* identificó, en 1973, 131 compañías aseguradoras con esfuerzos de voluntariado; en 1978 esa cifra había aumentado hasta 187. Cuando se solicitó que describieran los orígenes de sus programas, algunos directivos indicaron que se remontaban a una larga tradición de servicio a la comunidad en sus empresas, pero la mayoría indicó que se habían iniciado en la década precedente. (p. 38).

Muchas han sido las definiciones que se han atribuido al Voluntariado Corporativo a lo largo de los años, debido a la evolución del tema y la creación de legislaciones y organismos para la promoción y defensa del voluntariado y la vinculación con la empresa. Por ejemplo, el Observatorio de Voluntariado Corporativo en España, lo define como:

El voluntariado corporativo es un conjunto de actividades promovidas y apoyadas por una empresa que tiene como finalidad la involucración y participación libre de sus empleados a través de la dedicación de su tiempo, capacidades y talento a causas, proyectos y organizaciones sin ánimo de lucro.

Por otra parte, Gutierrez (2015) presenta un cuadro, con base a información de la Fundación Compromiso en el año 2008, donde resalta otras definiciones que se ofrecen en diferentes países con respecto al tema:

Tabla 3. Definiciones de Voluntariado Corporativo

EE.UU	Gran Bretaña	Brasil	Perú	Chile
Boston College	Business in the Community	Ethos	Asociación Trabajo Voluntario	Forum Empresa
El Voluntariado Corporativo es un programa de ayuda a la comunidad, cuyas iniciativas son planeadas y ejecutadas por los trabajadores y apoyadas por la gerencia de la empresa.	La movilización de las empresas de tiempo, talento, energía y recursos de sus empleados para contribuir a la comunidad. Esto incluye: compromiso a largo plazo desarrollo de las capacidades y tareas concretas, transferencias de las capacidades, desafíos de trabajo en equipo, apoyo de la compañía a los proyectos.	El voluntariado empresarial se refiere a un conjunto de acciones realizadas por las empresas para incentivar y apoyar al desarrollo de sus empleados en actividades voluntarias en la comunidad.	Es una actividad promovida y facilitada por una empresa, en la cual los empleados u otras personas cercanas a la organización tienen la oportunidad de participar como voluntarios en programas sociales destinados a apoyar a organizaciones sin fines de lucro y sus beneficiarios.	Voluntariado Corporativo es cualquier mecanismo formal y organizado utilizado por una empresa para incentivar y apoyar a sus empleados y pensionados a ofrecer voluntariamente su tiempo, su capacidad y sus talentos al servicio de la comunidad. Un programa empresarial que moviliza recursos voluntarios de los empleados y la empresa con la misión de satisfacer necesidades de la comunidad.

Fuente: Fundación Compromiso en Gutierrez. (2015, p. 44).

Para resumir, podemos decir que el Voluntariado Corporativo es entendido como las acciones de beneficio social y/o ambiental que son promovidas y apoyadas por la empresa y que son ejecutadas por sus trabajadores, principalmente como complemento a sus acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Un punto importante para destacar dentro de este concepto es el aporte de tiempo y esfuerzo que debe ofrecer la empresa para el desarrollo del programa de VC y la ejecución de sus actividades. Así lo indica Charo Méndez (2008) en su libro “Responsabilidad Social de Empresarios y Empresas en Venezuela durante el siglo XX”:

La empresa puede reconocer el voluntariado entre sus empleados, los empleados pueden adoptar proyectos en su tiempo libre u organizar grupos voluntarios en el ámbito de la empresa, pero sólo cuando la empresa ofrece tiempo de trabajo a sus empleados en el horario corporativo es que puede considerarse voluntariado corporativo como tal. Algunos suelen entender erróneamente el apoyo financiero de las empresas como voluntariado corporativo; pero el voluntariado corporativo es la disposición de talento, tiempo y trabajo de la empresa para causas sociales y no la asignación de recursos económicos. (p.221)

Con lo anterior, queda claro que el compromiso con el voluntariado no está en el aporte económico, sino en el esfuerzo conjunto entre todos los actores involucrados, desde sus espacios y capacidades de acción, para el logro de objetivos comunes.

El Voluntariado Corporativo y su importancia en las empresas

El mundo empresarial ha buscado la manera de responder a las exigencias de los organismos internacionales y de la misma sociedad, y en ese sentido, a nivel global han trabajado en la implementación de sus programas de VC con:

- Un creciente compromiso con el voluntariado como parte integral de las estrategias de responsabilidad social corporativa (RSC) y sostenibilidad.
- La focalización en prioridades específicas para aprovechar los recursos empresariales y aumentar al máximo el impacto sobre una amplia gama de problemas humanos, sociales y ambientales.
- Reconocimiento del voluntariado como un activo estratégico para ayudar a lograr objetivos empresariales.
- Atención creciente a las diferencias regionales y culturales sobre la manera de entender y practicar el voluntariado en el mundo. (Guía de voluntariado corporativo, p.10).

Sin embargo, a pesar de que la apertura al VC es una tendencia global, también es importante destacar que es principalmente en las grandes compañías en las cuales se han demostrado mayor compromiso con el desarrollo de estos programas:

Tres de cada cuatro empresas que practican el voluntariado corporativo tienen más de 500 trabajadores, según un estudio del IESE *Business School*. Normalmente, estos programas son propuestos por la compañía y gestionados a través de una ONG, que es quien proporciona las acciones solidarias a llevar a cabo, y representan un coste para la compañía de entre 200 y 500 euros por empleado al año. Sin embargo, cada vez son más los empleados que solicitan este tipo de actividades o que las tienen en cuenta a la hora de quedarse/aceptar un puesto de trabajo, convirtiéndose por tanto en una clave para la retención de talento. (Marquez, 2017).

El Observatorio de Voluntariado Corporativo comenta al respecto que:

Aquellas empresas que cuentan con un mayor nivel de compromiso para mejorar su VC coinciden, en general, con las de mayor envergadura y presencia internacional. En otras palabras, la existencia de buenas prácticas de Voluntariado Corporativo coincide, en general, con la existencia de otros estándares generales de profesionalidad en la gestión de las empresas, así como también con el nivel de recursos disponibles. (Observatorio de Voluntariado Corporativo. 2015, p. 26).

Según un estudio de Gallup, publicado en una de las noticias del portal de Economía y Negocios, existen grandes beneficios para las empresas en términos de rentabilidad y productividad:

Las empresas que realizan voluntariado corporativo tienen beneficios tangibles en sus resultados. Según un estudio internacional de *Gallup Consulting*, la productividad en la organización aumenta un 18% si hay un alto grado de participación en estas iniciativas.

En tanto, la rentabilidad de un trabajador voluntario es un 26% mayor a la de la media, según el estudio "*Driving Business Results Through Continuous Engagement by Work USA*".

"El aumento en términos de productividad laboral no es despreciable, pues dicha rentabilidad depende mucho del clima laboral, el que es afectado por la capacidad de sentirse parte de un equipo y de tener objetivos comunes más allá de la pura producción", dice Pattillo. (Economía y Negocios, 2015).

Adicionalmente, las empresas se ven beneficiadas del Voluntariado Corporativo porque este les permite:

- Una contribución del empleado en el cumplimiento de sus objetivos en materia de RSE y sostenibilidad, con las comunidades de su entorno.
- Facilita las relaciones de la empresa con el entorno.
- Mayor visibilidad en el mercado local y global.
- Transmite el sentido social de la organización a sus empleados, haciéndolos parte de sus objetivos y de sus logros.
- Forma parte importante en la construcción de la imagen y reputación organizacional de cara a sus *stakeholders*.

- Mejora el clima organizacional a partir de la interacción entre los trabajadores y el fortalecimiento de las relaciones entre la empresa y su equipo.
- Incentiva el trabajo en equipo, la tolerancia, la innovación y la empatía, traduciéndose en un mayor rendimiento laboral de su gente y en mejores resultados organizacionales.
- Desarrolla habilidades personales y profesionales en los trabajadores, que serán importantes para su mejor gestión profesional y para la mejora del clima laboral.
- Crea e incentiva en los trabajadores los valores corporativos a través de las actividades de voluntariado.
- Promueve una cultura organizacional coherente con sus compromisos globales.
- Potencia su imagen en términos de creatividad e innovación como organización, a partir de las destrezas desarrolladas por sus trabajadores.
- Dar a conocer su área de experiencia ante potenciales clientes, mediante la implementación de sus conocimientos, herramientas o productos para la ejecución de determinado proyecto en el VC.
- Retiene y atrae el talento joven interesado en el compromiso social de la compañía.
- Le permite tener un personal con alto compromiso, pasión, responsabilidad y motivación por hacer las cosas bien, porque entienden que sus acciones tienen consecuencias importantes para su entorno más cercano.
- Les imprime a sus trabajadores una visión global sobre las consecuencias de sus actos como persona y de las medidas que toma la empresa para atender determinados retos económicos, sociales y ambientales.
- Hace a sus trabajadores promotores de sus buenas acciones.

En general, si la empresa incluye el VC como parte de sus estrategias para el desarrollo de su gente, el cumplimiento de sus objetivos de cara a las comunidades y/o del ambiente, además de su propia imagen corporativa, podrá obtener excelentes resultados para diferentes áreas (recursos humanos, mercadeo, RSE, etc.) dentro de una misma actividad. Teniendo la oportunidad de irlos perfeccionando a lo largo del tiempo y de acuerdo a sus intereses particulares.

Beneficios del Voluntariado Corporativo para el trabajador

Como se ha establecido, el Voluntariado Corporativo genera una serie de beneficios importantes no solo para la comunidad a la que se destinan las acciones, tiempo y recursos, y para la empresa; sino que también tiene efectos importantes sobre el trabajador que forma parte de dicho programa. Y es que el programa de VC contempla tantas aristas dentro de su estructura, que indiscutiblemente aporta beneficios para todos los actores involucrados y así mismo, puede ofrecer resultados importantes en indicadores de distintas áreas de la organización.

En el caso de los trabajadores que hacen vida dentro del programa, no solo están dando constantemente su solidaridad, compromiso, tiempo y talento para el beneficio de otros; sino que, además, se nutre de toda la experiencia para su propio desarrollo personal y profesional, como consecuencia de los objetivos trazados por el programa y de los propios retos que debe asumir en su rol de voluntario.

Juan Poyatos (2019), en su artículo “Voluntariado y su impacto en la empleabilidad”, para el portal de voluntariado y estrategia, dice que “las personas aprendemos más cuando las circunstancias nos obligan a innovar, hacer algo nuevo; debemos adaptarnos a nuevos entornos; se nos desafía a

hacer algo fuera de nuestra zona de confort y nuestras habilidades se ponen a prueba en condiciones no familiares.

Esto no necesariamente es un beneficio consciente para el voluntario, quien decide participar por motivaciones personales en determinadas actividades; pero que, sin duda, una vez que culmina su actividad (si el proceso está correctamente diseñado), adquiere una serie de aprendizajes y habilidades que le serán útiles para su desempeño en el ámbito laboral.

Kenn Allen, en su libro “La Gran Carpa”, explica algunos de estos beneficios importantes para la vida laboral de la persona que hace voluntariado:

Tabla 4. Beneficios del voluntariado en la vida laboral de quien lo ejerce

Beneficios para los voluntarios	Valor en la vida laboral
Oportunidad para adquirir nuevos conocimientos	Aporta nuevos conocimientos sobre la comunidad y sus necesidades y activos en el lugar de trabajo; puede informar del desarrollo de nuevos productos y servicios
Oportunidad para perfeccionar habilidades existentes	Mejora el rendimiento laboral
Oportunidad para aprender habilidades nuevas	Aumenta el potencial para cambiar de trabajo y ascender
Oportunidad para desarrollar habilidades de liderazgo	Aumenta el potencial para cambiar de trabajo y ascender
Demuestra el compromiso con los valores inherentes al voluntariado y la implicación en la comunidad	Alinea la persona con los valores corporativos; mejora el potencial de las oportunidades; aumenta la visibilidad
Aporta un sentido de realización personal y plenitud	Impacto positivo en el equilibrio trabajo/vida que mejora el compromiso y el rendimiento
Mayor orgullo y lealtad hacia la empresa	Rendimiento laboral aumentado
Crea conexiones sociales	Aumenta potencialmente las conexiones y las redes dentro de la empresa; las más amplias redes externas pueden alinearse con las responsabilidades profesionales
Oportunidad para desarrollar una visión más amplia del mundo; ver cómo viven otras personas	Mayor apertura a la diversidad y la globalización; mejora el autoconocimiento
Mejora la salud física y mental	Te sientes mejor, trabajas mejor
Oportunidad para demostrar la capacidad para marcar la diferencia	El aumento de la autoestima y la confianza se traduce en un mejor rendimiento
Oportunidad para trabajar en equipo	Mejora la facilidad y la comodidad para trabajar en equipo
Posible exposición a ideas nuevas e innovadoras	Potencial contribución al lugar de trabajo y/o al programa de RSC

Fuente: Allen, 2012, p. 56-57.

Por su parte, Mario Vargas (2018), hablando del VC en su tesis de grado para la Maestría en Gerencia de Empresas Sociales para la Innovación Social y el Desarrollo Local, plantea entre sus conclusiones que:

El trabajo social puede aportar resiliencia ante los fracasos, solidaridad, creatividad, percepción, inteligencia social, flexibilidad, autoestima, identidad, responsabilidad, capacidad para interactuar entre generaciones, encuentro consigo mismo, aumento de la esperanza y la gratitud, mejora la disposición de escucha, se aprende de la sabiduría de las personas en estado de vulnerabilidad; en definitiva lleva al voluntario a ser mejor y así adaptarse y enfrentar con decisión los retos de la vida.

Pero adicionalmente, los voluntarios tienen en la actualidad más ventajas en el ámbito laboral, como parte de los cambios que vienen surgiendo frente a los desafíos de la automatización de gran parte de las actividades laborales, y antes los cuales las empresas, en su proceso de reclutamiento de personal, están demandando ciertas habilidades *soft*, que en muchas ocasiones están asociadas a la participación en actividades de voluntariado, como:

- Liderazgo.
- Toma de decisiones.
- Flexibilidad de pensamiento.
- Resiliencia.
- Innovación.
- Servicio al cliente.

Como muestra de ello, existen algunas estadísticas que demuestran una mayor empleabilidad de voluntarios con respecto a los que no lo son:

- Los jóvenes con experiencia en voluntariado tienen un 27 % más de posibilidades de encontrar un empleo que aquellos que no la tienen.
- El 41% de las empresas considera que el hecho de incluir experiencias de voluntariado de los jóvenes tenía una influencia positiva en la decisión de contratar a un empleado. (Poyatos; 2019).

En el mismo artículo para “Voluntariado y estrategia”, Juan Poyatos (2019) comenta sobre otro estudio realizado y que confirma la tendencia de la empleabilidad de jóvenes voluntarios en comparación con otros profesionales y la importancia de la creación de redes profesionales:

En España también lo hemos analizado, como por ejemplo en el marco del proyecto RECONOCE. En ese estudio analizamos a casi 1.000 jóvenes voluntarios, tratando de analizar la influencia de su experiencia de voluntariado en su empleabilidad. Los resultados fueron claros:

- Aquellos jóvenes voluntarios que incluían de manera detallada el voluntariado en su currículum tenían un nivel de empleo un 11,8% superior al resto de voluntarios.
- Y los que, además, lo explicaban personalmente en sus entrevistas de trabajo, tenían un nivel de empleo un 21,2% superior al resto de voluntarios.

Pero el voluntariado nos permite, además, aumentar nuestra red de contactos. Hoy en día, el 81 % de los empleos se consiguen gracias a la red de contactos. El voluntariado amplía nuestra red, una red muy valiosa, sobre todo si tenemos en cuenta que casi la mitad de los voluntarios tienen estudios superiores.

Las nuevas generaciones y el Voluntariado Corporativo

Muchos son los estudios que se han realizado en relación a los comportamientos del talento humano en el ámbito laboral, partiendo de las características propias de sus generaciones por el entorno en el que se han desarrollado, y desde las diferentes disciplinas, han dado mucho de qué hablar, siendo de gran ayuda para quienes desean escuchar y comprender sobre los intereses particulares de las nuevas generaciones que están haciendo vida en el presente en las corporaciones, con la finalidad de adaptar y/o flexibilizar sus modelos de negocio para poder responder ante las nuevas exigencias del entorno, ser más atractivos a estos nuevos talentos, pero

además, para poder potenciar sus capacidades y habilidades en pro de los objetivos del negocio.

La tendencia está marcada por nuevos modelos disruptivos, ágiles e innovadores como consecuencia de los cambios en la dinámica social, política y económica del mundo; así como por las capacidades, conocimientos e intereses de la generación *millennial* que ya está llegando a posiciones de liderazgo dentro de estas.

La generación *millennial*, que son todas aquellas personas nacidas entre 1980 y 1995 aproximadamente, está marcando una nueva pauta dentro de las corporaciones, con un desarrollo y conocimiento notable en cuanto a las tecnologías, oportunidades prácticamente ilimitadas de acceso a la información que les interesa y un relacionamiento con sus pares, nunca antes visto, producto de la globalización. Este nuevo talento viene rompiendo con esquemas de comportamiento y viejas prácticas laborales, para implementar formas diferentes de hacer las cosas, tanto a lo interno, como a lo externo de las empresas.

El fenómeno de los *millennials* nos ha demostrado que la fuerza laboral puede cambiar y de hecho lo está haciendo, mientras que la generación *baby boomers* y la Generación X se han ganado la vida trabajando duro y con mucha dedicación, los *millennials* han desafiado el sistema tradicional de educación y son unos expertos a partir de los intereses que los apasionan aportando a las empresas conocimiento e innovación, ellos ven el mundo de un modo diferente y no tienen como criterio principal para aceptar un trabajo la remuneración sino el que se les permita hacer lo que les gusta y que eso aporte positivamente a la sociedad. (VARGAS; 2018).

Existe una preocupación importante en la generación *millennial* por la libertad para incidir en aquellos temas de interés para ellos, por la protección del medioambiente y el beneficio social. Todo lo cual, es trasladado, como parte de su esencia, a cualquier ámbito de sus vidas, entre ellos el corporativo.

Como lo explican en el portal de Efiempresa, “estos jóvenes buscan entornos de trabajo que les permitan conciliar la vida profesional con los valores y compromisos adquiridos con el entorno que les rodea”.

En ese sentido, se preocupan constantemente por saber que hacen las empresas, los gobiernos y cualquier tipo de institución por la gente, planeta y el futuro; y así mismo, buscan la manera de participar activamente en actividades que les permitan ser parte de la “solución” ante determinados temas. Es por ello que, hay una especial vinculación entre las oportunidades que ofrece el Voluntariado Corporativo y los aportes de los *millennials*⁷ en apoyo a la ejecución de sus actividades.

Celina Lesta (2019), habla sobre las conclusiones ofrecidas en un informe presentado en la conferencia internacional “Voluntariado Corporativo: impacto positivo en la juventud, comunidades, empresas y empleados” celebrada el 5 de diciembre de 2019 en Vilna, Lituania, en el marco del proyecto europeo Erasmus+, donde se indica lo siguiente:

...(los *millennials*) tienden a ser los que realizan más voluntariado entre los empleados, con una clara inclinación por el voluntariado basado en competencias. ¿Qué motivación los lleva a participar en estas actividades? A rasgos generales estas actividades les resultan atractivas y sencillas, a la vez que responden a sus necesidades y se ven reconocidas sus habilidades y limitaciones.

El voluntariado es percibido por este grupo como un lugar seguro para explorar y observar. De hecho, la involucración de los jóvenes en un programa de voluntariado será mayor cuando este esté vinculado a objetivos de aprendizaje. Por otro lado, la investigación pone de manifiesto el potencial del voluntariado para educar a la gente joven en la obtención de resultados a largo plazo y la responsabilidad.

⁷ *Millennials* o generación Y: personas nacidas entre 1979 y 1996.

Se puede observar entonces, la relevancia del Voluntariado Corporativo no solo como herramienta importante para el cumplimiento de los compromisos empresariales adquiridos en el marco de la Agenda 2030; sino que además es pieza clave para la adaptación de las empresas a las expectativas de sus distintos públicos y la modernización de sus modelos de negocio frente a los retos que enfrentan en la actualidad las organizaciones mundialmente.

El Voluntariado Corporativo en la planificación estratégica de la organización

A lo largo de la investigación, se ha demostrado lo valioso que puede ser para una organización la implementación de un Programa de Voluntariado Corporativo (PVC), desde distintos puntos de vista. Superando la idea de que es un recurso exclusivo de la RSE para atender las necesidades de las comunidades y posicionándose como una herramienta clave en el marco de la estrategia corporativa para el logro de objetivos internos y externos.

En ese sentido, mucho se ha hablado de la coherencia entre los valores y la cultura organizacional, como elementos importantes dentro de la construcción de la credibilidad y reputación de la compañía; pero se requiere de otros elementos para superar desafíos, potenciar el PCV y que pueda dar respuesta a objetivos importantes para la empresa y su entorno y no solo a la atención de necesidades particulares de un solo grupo de interés.

Una de las primeras cosas para la implementación de un PVC exitoso se deben cumplir algunas etapas básicas como en cualquier otro proyecto empresarial, que permitirán diseñar y planificar acciones de beneficio social con objetivos claros y medibles tanto para las comunidades beneficiarias, como para la propia organización. Estas son:

1. La exploración sobre los intereses de la empresa y de los voluntarios (considerando las necesidades de la comunidad)
2. Planificación de los objetivos e indicadores.
3. Convocatoria y registro del voluntariado.
4. Formación del voluntario.
5. Implementación y supervisión de la actividad.
6. Evaluación de los resultados (con base a los indicadores establecidos en el inicio).
7. Reconocimiento al voluntario.

Sin embargo, el cumplimiento de dichas etapas no es suficiente para que este pueda ser considerado avanzado y exitoso, si no cuenta con un factor que es primordial, el apoyo de la dirección de la empresa, como promotores del sentido social de la organización y garantes de los recursos necesarios para su correcto funcionamiento. Al respecto, Carla Chacón (2015) explica que:

El apoyo de la Alta Gerencia es decisivo para implementar un programa de voluntariado de alto impacto que permita la toma de decisiones favorables en términos de asignación de presupuesto para arrancar con un proyecto, para adquirir atuendo apropiado y/o producir materiales de promoción o comunicación. El respaldo además se traduce en horarios para facilitar la realización del voluntariado en horas de trabajo o en jornadas amplias. (p. 21)

El apoyo de la directiva además es crucial para promover la participación de sus trabajadores, quienes, entre otras cosas, se verán motivados a ser parte del VC cuando vean que el entorno organizacional reúne las condiciones para poder hacerlo.

El hecho de que el director general o dueño del negocio promueva una actividad voluntaria, no indica que el resto de los directivos, sus personas de confianza estén igual de implicados y, sin embargo, su apoyo es vital para la supervivencia y el éxito del proyecto. Muchas veces la dirección de una empresa pone en

marcha una iniciativa de voluntariado, los empleados quieren participar, pero tienen miedo de apoyar algo que sus jefes directos, sin embargo, no apoya. (García; 2007, p.58-64)

Para ello será necesario que la alta dirección comprenda el propósito (interno y externo) de la implementación del programa, las razones para impulsar como empresa el desarrollo sostenible. Que valore los intereses y las acciones de sus trabajadores para el beneficio social y entienda que las actividades de VC no son un evento más de la empresa, sino que están vinculadas a la cultura de la organización y la imagen que se quiere proyectar.

Para Chacón (2015), el programa de VC irá progresando como generador de valor, en la medida en que la directiva realmente se sume y apoye estas actividades, haciéndola parte de su estrategia y aprovechando al máximo las capacidades de la organización.

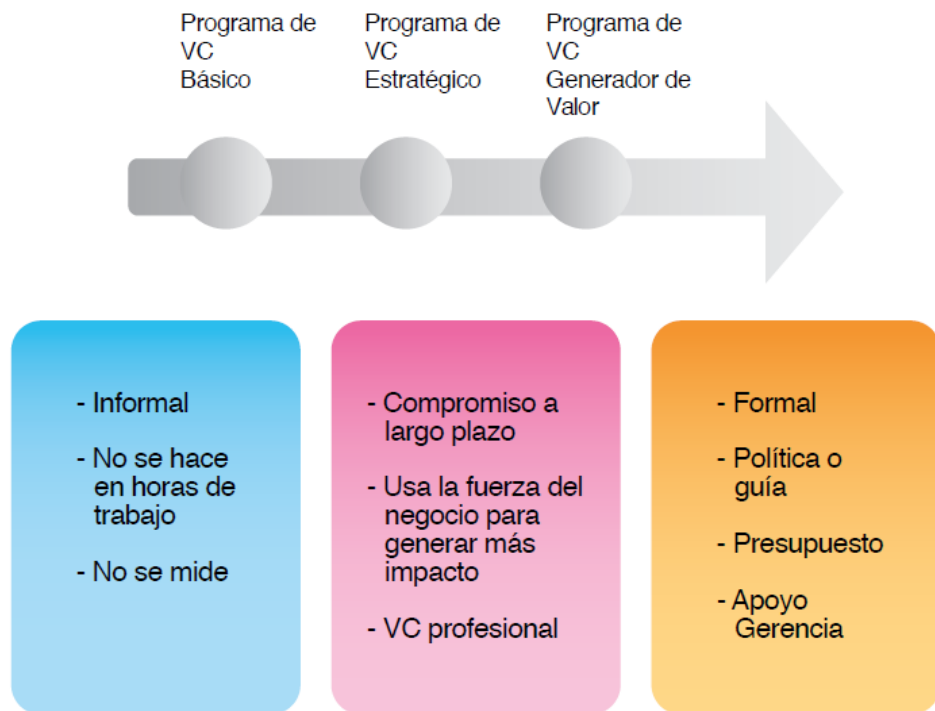


Figura 7. Evolución de los Programas de Voluntariado Corporativo

Fuente: Chacón, 2015, <https://bit.ly/2Pm6YjW>

Ahora, para incluir al VC dentro de la planificación estratégica de la organización, es necesario que se plantee de manera coherente con la misión, visión, valores de la empresa y alinear sus objetivos de manera transversal con las metas del negocio. Un reto según Benedetta Falletti, coordinadora de la Red de Voluntarios Corporativos “Voluntare”, quien resalta dentro de los principales retos que deben afrontar quienes lideran los programas de VC, que “El principal reto es un desafío muy común en las empresas: coordinar las distintas áreas involucradas en la transversalidad de los objetivos del VC para crear y gestionar una estrategia común y compartida.” (Guía de voluntariado corporativo; p.15).

En esa misma línea, Carlos Rivas en su artículo “Voluntariado Corporativo: herramienta para el fortalecimiento del tejido social de la empresa”, resalta la importancia de superar este desafío y alinear los objetivos del VC con otras áreas de la organización:

Alinear a las diversas áreas es importantísimo cuando se trata de conformar y mantener el Voluntario Corporativo. Las áreas de Comunicaciones, Recursos Humanos, Operaciones y otros deben estar en sintonía a la hora de ejecutar tareas ya que se trata de realizar la labor social sin detener la productividad de la empresa. Esta será una manera de incorporar la actuación socialmente responsable a lo largo de la cadena de valor de la empresa. Todas las áreas deben involucrarse para comprender el tema y estar informadas sobre la importancia que tiene la actividad del voluntariado en la agenda social de la organización. (Carlos Rivas en Guedez, s/f, p. 391).

Por su parte, el Observatorio de Voluntariado Corporativo se ha planteado varios aspectos que considera claves para el éxito de los PVC y entre ellos considera: la vinculación al negocio de la empresa y a su estrategia, su vinculación al desarrollo de los voluntarios y de todos sus trabajadores, la alineación a los ODS y a la cooperación con el entorno. A continuación, se presentan los gráficos que demuestran el porcentaje de alineación que tienen

estos programas en Iberoamérica, y más específicamente en Latinoamérica, para el año 2015 con las categorías expuestas, según el informe que ellos elaboraron:

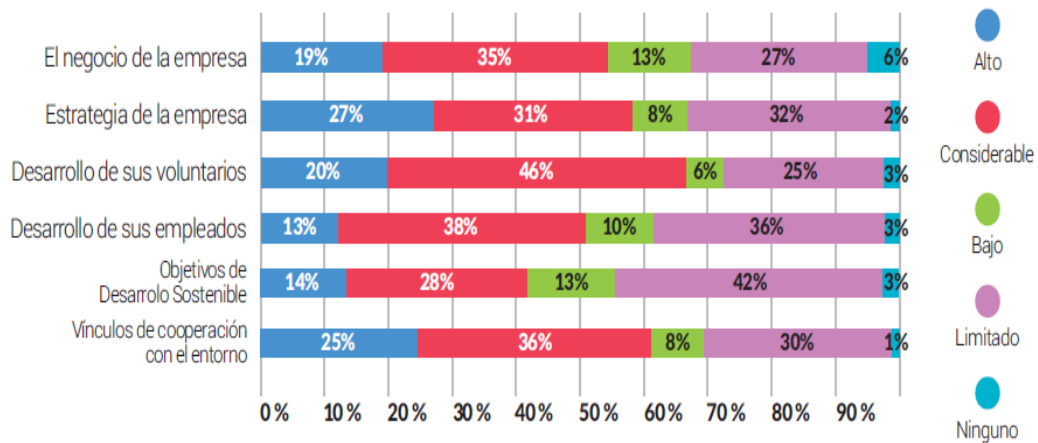


Figura 8. Categorías de alineación de los Programas de Voluntariado Corporativo en Iberoamérica

Fuente: Observatorio de Voluntariado Corporativo. (2015, p. 26).

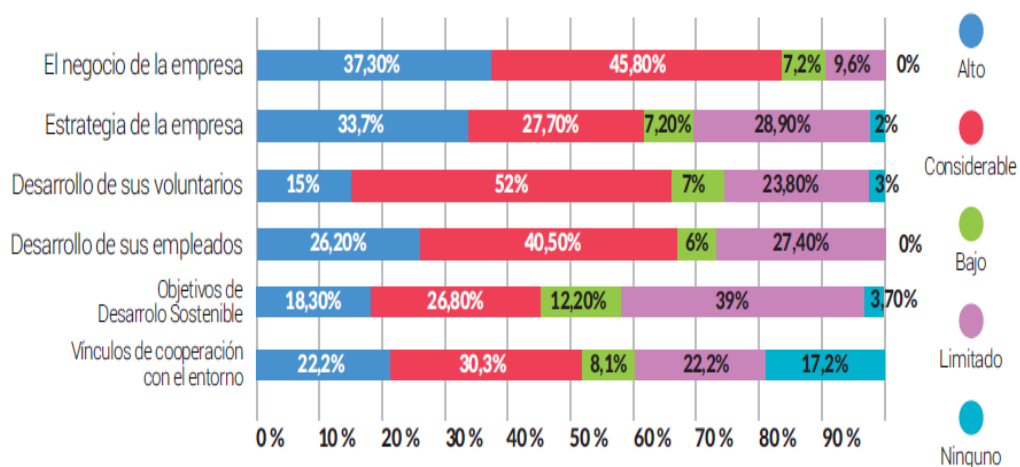


Figura 9. Categorías de alineación de los Programas de Voluntariado Corporativo en Latinoamérica

Fuente: Observatorio de Voluntariado Corporativo. (2015, p. 26).

Se puede observar que existe una alineación mayor de los PVC con el negocio de la empresa, más que con la estrategia de esta; sin embargo, los aspectos que se ven más afectados en están relacionados con los vínculos de cooperación con el entorno y la implementación de objetivos asociados a los ODS. Un tema importante porque partir de una propuesta de Voluntariado Corporativo asociada a los lineamientos de la ONU, dota de sentido y respaldo al programa de cara al público interno y externo.

La importancia de la comunicación estratégica para potenciar el Voluntariado Corporativo

Es bien sabido que la Responsabilidad Social Empresarial aporta mucho valor a la construcción de imagen y reputación de las empresas, siendo una de las maneras en la que estas se comunican con sus *stakeholders*; sin embargo, también es importante destacar que las comunicaciones corporativas juegan un papel relevante para que la RSE logre sus objetivos, ya sea de cara a su público externo o interno, pues como dicen “lo que no se comunica, no existe”. Lo que quiere decir que, de alguna manera funcionan como complemento la una de la otra.

La RSE se está convirtiendo en un atributo de imagen (a proyectar y posicionar) y en un comportamiento verificable que alimenta y dinamiza la reputación corporativa. Así, podemos asegurar que la comunicación corporativa y la RSE se nutren entre sí. A partir de la sinergia que logran en su interrelación, generan y comparten significados que son percibidos por los diversos *stakeholders*, fortaleciendo la gestión estratégica de la comunicación. (Orjuela; 2011, 154).

En ese sentido, el Voluntariado Corporativo, como herramienta de la RSE aporta también significado a la imagen de la organización (externa e internamente), convirtiéndose en una manera de conectar y transmitir el propósito de la empresa a las comunidades y a sus propios trabajadores.

Aunque en la actualidad resulta complejo poder hablar de un solo tipo de comunicación en la empresa (interna o externa) porque parece que línea que las separa es cada vez más difusa, se puede decir que la comunicación interna es aquella que se mantiene con los trabajadores de una empresa y la externa es la que está expresamente dirigida a otras instituciones o comunidades.

En el caso de la comunicación interna (que es la que se considera para la presente investigación), resulta de mucha relevancia para la promoción del Voluntariado Corporativo porque a través de ella se puede:

- Sensibilizar a los miembros de la organización sobre las problemáticas y necesidades sociales y/o ambientales.
- Concientizar a los trabajadores sobre las opciones que tienen para contribuir con la comunidad.
- Informar sobre los resultados y metas propuestas.
- Convocar a la participación de los trabajadores en ciertas actividades.
- Reconocer la labor de los participantes.

Sin embargo, hay un punto importante y es que no solo se trata de que la empresa “hable” de lo que está haciendo a través del VC, sino que se requiere que estas acciones sean coherentes con la manera en la que la organización se expresa con sus públicos a través de sus operaciones, cultura, valores, etc., para que realmente esta pueda sumar un impacto positivo en la reputación empresarial y contribuir con el logro de sus objetivos. En este campo, nada funciona de manera aislada e intentar que funcione así traería consigo innumerables riesgos para la imagen corporativa.

En ese sentido, se trata de una comunicación que además amerita ser estratégica, para tomar en cuenta las características de la empresa, sus necesidades, sus opciones para transmitir los mensajes, entendiendo a los públicos a los que se dirige y apuntando al logro de metas comunes para la organización desde cualquiera de sus ámbitos, sin perder de vista la misión social que se pretende alcanzar. Al respecto Costa comenta lo siguiente:

...lo adecuado en el mundo de la empresa, es hablar de Comunicación Estratégica, ya que esa comunicación estructura los modos de pensamiento, impone conductas, cohesiona comportamientos. La comunicación es más fuerte que la ACCIÓN, y cuando es diseñada estratégicamente, construye reputación. (Costa en Pizzolante, 2009, p. 127).

Por lo tanto, hacer uso de la comunicación estratégica para la promoción del VC no es solo un plan para captar más personas dentro de un programa, al contrario, es una manera de comunicar el sentido social de la empresa, sus valores, los comportamientos que desea desarrollar dentro de su equipo, transmitir el sentido de trascendencia de la organización y tender un puente de información constante con el entorno.

Pero en el ámbito de la RSE (y por ende del Voluntariado Corporativo), existen algunos aspectos que se deben considerar a la hora de comunicar, con la intención de que la información suministrada genere credibilidad dentro y fuera del equipo, pero que además demuestre internamente la relevancia que tiene para la empresa y no sea vista exclusivamente como una “colaboración adicional” de esta, o una actividad aparte del propósito organizacional, sino como parte de su cultura y estrategia. La Norma ISO 26000 (2010) detalla que:

La información relacionada con la responsabilidad social debería ser:

- completa:** la información debería abordar todas las actividades e impactos significativos relacionados con la responsabilidad social;
- comprensible:** la información se debería proporcionar considerando los conocimientos y antecedentes culturales, sociales, educacionales y económicos de los destinatarios. Tanto el lenguaje utilizado, como la manera en que el material es presentado, incluyendo el cómo está organizado, debería ser accesible para las partes interesadas que se pretende que reciban la información;
- receptiva:** la información debería responder a los intereses de las partes interesadas;
- precisa:** la información debería contener datos correctos y proporcionar el detalle suficiente para que sea de utilidad y adecuada para su propósito;
- equilibrada:** la información debería ser equilibrada y justa, y no omitir datos negativos concernientes a los impactos de las actividades de una organización;
- oportuna:** la información no actualizada puede ser engañosa. Cuando la información describe actividades desarrolladas durante un período específico de tiempo, la identificación del período abarcado permitirá a las partes interesadas comparar el desempeño actual de la organización con el anterior, y con el de otras organizaciones,
- y **accesible:** la información sobre asuntos específicos debería estar disponible para las partes interesadas afectadas. (p. 76-77).

Es necesario acotar que las comunicaciones asociadas a la RSE deberían estar incluidas dentro del plan comunicacional estratégico de la organización como uno más de sus procesos (aunque con las recomendaciones anteriores de la ISO 26000), porque forma parte de su esencia y es uno de los pilares en su relación con las comunidades.

Para la comunicación estratégica corporativa hay que tener una visión de 360° de la organización, comprender el ámbito en el que esta se desenvuelve (interna y externamente), sus alcances y las expectativas de quienes la conforman o se benefician de ella y esto significa tomar en cuenta lo que concierne a cada una de las áreas de la organización. Adicionalmente, es un trabajo del día a día porque no responde solo a un plan general, sino que constantemente debe adaptarse a las condiciones y necesidades del entorno,

para poder transmitir el mensaje que se quiere con coherencia, sentido y efectividad.

Bases legales

1. Declaración Universal de los Derechos humanos:

El voluntariado, en todas sus formas, contribuye con la defensa de los derechos humanos a través de acciones que buscan enaltecer la dignidad humana, eliminar las desigualdades sociales, las injusticias y favorecer el desarrollo y la seguridad de los más desfavorecidos.

2. Pacto Global de las Naciones Unidas:

La iniciativa voluntaria del Pacto Global busca promover valores y prácticas asociadas al desarrollo sostenible como eje transversal en las organizaciones para dar respuesta a las problemáticas socioeconómicas del mundo, a través de la implementación de 10 principios fundamentales:

1. Derechos humanos:

- Principio 1: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados en el ámbito internacional.
- Principio 2: Las empresas deben asegurarse de no ser cómplices en abusos a los derechos humanos.

2. Normas laborales:

- Principio 3: Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

- Principio 4: Las empresas deben eliminar todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio.
- Principio 5: Las empresas deben abolir de forma efectiva el trabajo infantil.
- Principio 6: Las empresas deben eliminar la discriminación con respecto al empleo y la ocupación.

3. Medio ambiente:

- Principio 7: Las empresas deben apoyar los métodos preventivos con respecto a problemas ambientales.
- Principio 8: Las empresas deben adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental.
- Principio 9: Las empresas deben fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inofensivas para el medio ambiente.

4. Lucha contra la corrupción:

- Principio 10: Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno. (Pizzolante, 2009, p.70).

El Voluntariado Corporativo, como herramienta de la RSE, a partir de sus actividades, desarrolla en los voluntarios un compromiso con el cumplimiento de dichos principios y así mismo hace llegar el mensaje a las comunidades a partir de las acciones y conocimientos que les transmite. De esta manera contribuye con el compromiso de la empresa frente al Pacto.

3. ISO 26000 (International Standardization Organization):

Esta Norma Internacional orienta a las organizaciones sobre su desempeño en el ámbito de la Responsabilidad Social Empresarial en favor del desarrollo sostenible:

La responsabilidad social tiene a la organización como su centro de interés y concierne a las responsabilidades de una organización respecto de la sociedad y el medio ambiente. La responsabilidad social está estrechamente ligada al desarrollo sostenible. Como el desarrollo sostenible se refiere a objetivos económicos, sociales y ambientales comunes a todas las personas, se puede utilizar como

una forma de resumir las más amplias expectativas de la sociedad que necesitan ser tomadas en cuenta por las organizaciones que buscan actuar responsablemente. Por tanto, el objetivo primordial de una organización socialmente responsable debería ser contribuir al desarrollo sostenible. (ISO 26000, 2010, p.9).

El Voluntariado Corporativo, como herramienta de la RSE, contribuye con sus "materias fundamentales" a partir de la participación de la empresa y el desarrollo de las comunidades, la protección de los derechos humanos y del medioambiente.

4. Indicadores Ethos para Negocios Sustentables y Responsables:

Los indicadores Ethos incluyen al Voluntariado Corporativo como uno de los indicadores de Responsabilidad Social Empresarial, específicamente en su dimensión social para el tema relacionado a la relación de la empresa con la comunidad y la participación en su desarrollo, sobre la cual plantea:

La participación de las organizaciones con las comunidades puede dar lugar a un vínculo positivo recíproco, condición esta favorable tanto al desarrollo individual de sus miembros como de la comunidad como un todo. En el caso de darse esta última posibilidad, las asociaciones de la comunidad pueden participar en el proceso, lo que contribuiría a la mejora del bien público, y consecuentemente, al fortalecimiento de la sociedad civil. Las consecuencias de la participación de la empresa en la comunidad van aún más allá, a la inducción de políticas públicas y al compromiso con metas de desarrollo de la sociedad en general. (p.48).

En ese sentido, en su cuestionario establece el indicador #35 asociado al "Compromiso con el Desarrollo de la Comunidad y Gestión de las Acciones Sociales", indicando en la descripción del estadio 2 lo siguiente:

La empresa mapea las necesidades de la comunidad del entorno en el que cuenta con operaciones; promueve e incentiva - a partir de las demandas y de los intereses de los empleados – el voluntariado; difunde los proyectos y programas estructurados de voluntariado; estimula continuamente la participación de los empleados ofreciendo oportunidades de trabajo voluntario y disseminando, en sus medios de comunicación, los resultados alcanzados. (p. 64).

5. Agenda 2030:

El Voluntariado, en todas sus formas, es una herramienta clave de apoyo en las empresas, gobiernos y la sociedad civil, para el logro de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. Así lo explica las Naciones Unidas:

Mientras procuramos crear la capacidad e impulsar la aplicación de la nueva agenda, las actividades voluntarias pueden pasar a ser otro poderoso medio para la aplicación de la agenda en distintos sectores. Las actividades voluntarias pueden contribuir a ampliar y movilizar a las sociedades y lograr la participación de las personas en la planificación y la aplicación de los objetivos de desarrollo sostenible a nivel nacional. Además, los grupos de voluntarios pueden ayudar a adaptar la nueva agenda a nivel local proporcionando nuevos espacios de interacción entre los gobiernos y las personas orientados a la adopción de medidas concretas, susceptibles de aplicarse en mayor escala. (Naciones Unidas; 2014)."

CAPÍTULO III VENTANA DE MERCADO

Sector productivo

Contexto mundial

KPMG *International Cooperative*, entidad Suiza, es una red global de firmas profesionales que ofrece servicios de Auditoría, Asesoría e Impuestos.

Está presente en 153 países en el mundo: 26 países en África, 7 en Oceanía, 51 en Europa, 36 en Asia, 33 en América. Cuenta con más de 900 oficinas y con un aproximado de 207.000 trabajadores en el contexto global.

Las siglas corresponden a las iniciales de los apellidos de los cuatro fundadores de la red:

K	Piet Klynveld
P	William Barclay Peat
M	James Marwick
G	Reinhard Goerdeler

Contexto venezolano

KPMG en Venezuela⁸, es una sociedad civil de personas afiliada a KPMG International Cooperative (KPMG International), entidad Suiza, como Firma independiente.

Tiene 61 años en el mercado nacional y cuenta con un Escritorio Jurídico. Actualmente, posee oficinas en 7 ciudades del país: Caracas, Maracay, Valencia, Barquisimeto, Maracaibo, Puerto Ordaz y Puerto La Cruz, en las que ofrece servicios de Auditoría, Asesoría, Impuesto y Legal.

Actualmente, su equipo está conformado por 451 profesionales (socios y staff), según su último registro⁹ hasta el 30 de septiembre de 2019. Cuando culminó su año fiscal 2018-2019 (FY18-19).

Adicionalmente, en Venezuela, la Firma cuenta con la Fundación KPMG (Asociación Civil sin fines de lucro), creada en el año 2005 como brazo ejecutor de su Responsabilidad Social Corporativa de cara a las comunidades del entorno y en la que participa en la actualidad 339 profesionales como parte del Voluntariado Corporativo, según su último reporte del FY18-19.

Marco filosófico

⁸ Desde el mes de abril de 2018, su razón social Ostos Velázquez & Asociados.

⁹ Datos tomados del Informe Bienal de Sostenibilidad 2018 y 2019, de KPMG en Venezuela.

Misión: Ser la clara elección.

Propósito: Inspirar confianza y promover el cambio.

Valores:

- Predicamos con el ejemplo: actuamos en todos los ámbitos, de una manera que demuestre lo que esperamos de los demás y de los clientes de nuestra Firma.
- Trabajamos juntos: ofrecemos lo mejor de cada uno de nosotros y establecemos relaciones de trabajo sólidas y exitosas.
- Respetamos a los individuos: respetamos a los demás por lo que son, por su conocimiento, sus destrezas y su experiencia como individuos y miembros del equipo.
- Investigamos los hechos y transmitimos conocimientos: desafiamos los supuestos, persiguiendo los hechos y fortaleciendo nuestra reputación como asesores de negocios objetivos y confiables.
- Nos comunicamos de forma abierta y honesta: divulgamos la información, las ideas y los consejos de manera frecuente y constructiva; del mismo modo, manejamos situaciones difíciles con coraje y sinceridad.
- Estamos comprometidos con la sociedad: actuamos como ciudadanos corporativos responsables y ampliamos nuestras destrezas, experiencia y perspectivas a través del trabajo en nuestras comunidades.
- Por encima de todo, nos comportamos con integridad: luchamos constantemente para sostener los estándares profesionales más altos, dar asesoramiento útil y mantener rigurosamente nuestra independencia. (KPMG en Venezuela, 2019, p.31)

Atributos:

- Expertos.
- Innovadores.
- Orientados a resultados.

- Apasionados en lo que hacemos.
- Pensamiento global.

Producto o servicio

KPMG en Venezuela

La Firma, de acuerdo con su Informe Bienal de Sostenibilidad 2018 y 2019, ofrece servicios profesionales en:

1. Asesoría:

Para ayudar a sus clientes a reducir riesgos, responder a los retos financieros y desarrollar estrategias que mejoren sus resultados.

Los servicios son:

- Consultoría gerencial.
- Consultoría de riesgo.
- Deal Advisory (finanzas corporativas).

2. Auditoría:

En ese servicio se concentra la mayor cantidad de profesionales y socios de la Firma a nivel nacional. Se auditan los estados financieros de los clientes y se analiza su desempeño financiero.

Los servicios que se ofrecen son:

- Auditoría de estados financieros.
- Auditoría de cumplimiento /reglamentaria.
- Aseguramiento

3. Impuesto:

Velan por el cumplimiento de las responsabilidades del cliente en el marco legal y tributario.

Los servicios son:

- Impuestos corporativos, personales e indirectos.
- Servicios ejecutivos internacionales.
- Impuestos indirectos.
- *Outsourcing* de impuesto.
- Precio de transferencia.
- Transparencia de impuestos.
- Optimización de costos.

4. Legal:

Brinda asesoría jurídica en todas las etapas operativas de las pequeñas, medianas y grandes empresas, para la consecución de los planes estratégicos.

Los servicios son:

- Derecho tributario.
- Asesoría legal en materia corporativa.
- Asistencia en materia de hidrocarburos.
- Derecho constitucional administrativo.
- Derecho laboral

Fundación KPMG en Venezuela

Los programas de Responsabilidad Social Empresarial, en los que participa el Voluntariado Corporativo están alineados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) planteados por la ONU en 2015; enfocados principalmente en ofrecer soluciones a la educación de la población económicamente activa y vulnerable, la protección del ambiente y el uso responsable de los recursos internos de la Firma.

Específicamente los programas son definidos como:



El programa “Sumando Valor” tiene como objetivo compartir el conocimiento y experiencia profesional de KPMG en Venezuela con las ONG y las comunidades del entorno en pro de su mejor desempeño. (Fundación KPMG Venezuela, 2018, p. 9).

A través de este programa, KPMG contribuye con el objetivo #4 “Educación de calidad”, de los ODS.

El programa “KPMG Deja tu Huella”: Fomenta la conciencia ecológica, promoviendo la protección del medio ambiente a partir del uso adecuado de los recursos y la implementación de prácticas ambientalmente responsables. (Fundación KPMG Venezuela, 2018, p. 9).



En este caso, la Firma busca dar respuesta principalmente a los ODS: N° 12: Producción y consumo responsable y N° 13: Acción por el clima.

Audiencias y públicos

En KPMG en Venezuela se maneja un amplio grupo de interés o *stakeholders*, que se puede resumir de la siguiente manera:

- Colaboradores.
- Clientes.
- Proveedores.
- Cámaras y asociaciones.
- Medios de comunicación.
- Comunidad.
- Emprendedores.
- Universidades.
- Entes reguladores.
- Organizaciones no gubernamentales.
- KPMG internacional.
- Alumni (ex miembros de la Firma en Venezuela)

Sin embargo; para ser más específicos, en el caso de su Fundación, se puede señalar más a detalle su público:

- Organizaciones No Gubernamentales (con objetivos afines).
- Población económicamente activa¹⁰ en general, con especial atención a: Emprendedores Venezolanos y Estudiantes universitarios.

Estructura organizacional

¹⁰ Población económicamente activa: Está constituida por todas las personas de 15 años de edad y más con disposición y disponibilidad para trabajar, según el Instituto Nacional de Estadísticas (INE).

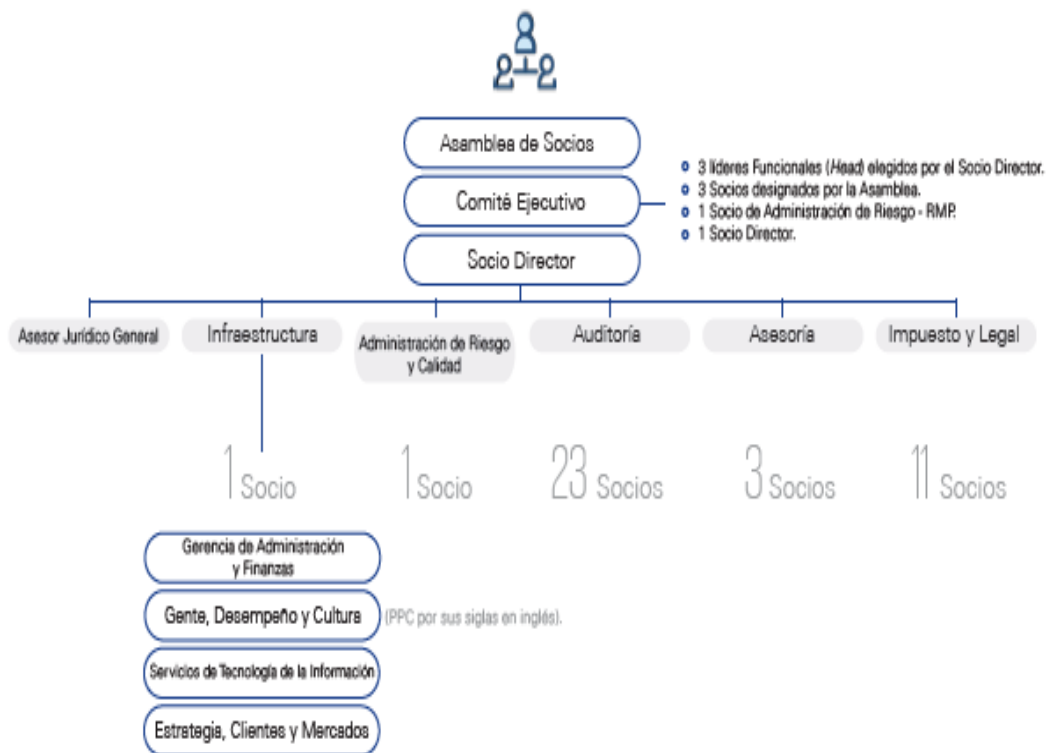


Figura 10. Estructura de KPMG en Venezuela

Fuente: KPMG en Venezuela. (2019, p. 26)



Figura 11. Estructura de la Fundación KPMG Venezuela

Fuente: Elaboración propia.

Nota: El Socio Director de KPMG en Venezuela, es quien supervisa la correcta gestión de la Fundación KPMG y el cumplimiento de sus metas.

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

Tipo y Diseño de Investigación

La presente investigación consiste en un análisis crítico documental, en el que se tomará en cuenta estudios de diferentes autores y documentos oficiales de KPMG, para dar cuenta de la importancia del programa de Voluntariado Corporativo como estrategia de negocio para la empresa y los beneficios que produce.

Arias define este tipo de investigaciones de la siguiente manera:

La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos. (Arias, 2006, p. 27).

En ese sentido, la información obtenida de diferentes fuentes serán la base para proponer un plan interno de comunicaciones para la promoción del Voluntariado Corporativo de la Firma en Venezuela como parte de las acciones estratégicas de la organización.

Nivel de la investigación

El nivel de esta investigación es descriptivo, ya que pretende mostrar la realidad actual del Programa de Voluntariado Corporativo de KPMG en Venezuela y la gestión de las comunicaciones corporativas. Según Fideas Arias (2006) “La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento.” (p.24).

Así mismo, de acuerdo con la clasificación sugerida por Arias, este es un estudio de variables independientes, ya que se observarán las variables asociadas a dicho fenómeno, sin intentar establecer una vinculación entre ellas.

Técnicas e instrumentos de recolección de información

Técnica: Observación participante no estructurada:

Para la presente investigación, se utilizó como técnica para la recolección de información la observación, la cual es definida por algunos autores como:

La observación es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos. (Arias; 2006, 69).

La Observación cualitativa No es mera contemplación (“sentarse a ver el mundo y tomar notas”); implica adentrarnos profundamente en situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones. (Hernández et. al., 2010, p.399)

Adicionalmente, la técnica de observación utilizada fue de tipo participante y no estructurada, ya que la autora del presente estudio plantea su experiencia como miembro del equipo de trabajo de la organización y como líder de las actividades de Voluntariado Corporativo, sin un instrumento estructurado para el registro de la información.

Instrumentos de Recolección de información

1. Cuaderno de notas
2. Matriz de análisis de documentos:

Se contrastará la información obtenida de los documentos oficiales de KPMG Internacional, KPMG en Venezuela y la Fundación KPMG, con la realidad observada, a fin de ofrecer un plan comunicacional viable para la investigación. Los documentos para considerar serán los siguientes:

Tabla 5. Matriz de análisis de documentos

Ítems	Documentos
Políticas internas	Manual de marca KPMG <i>International</i> “ <i>The brand recipe</i> ” (2017).
	Código de conducta. (2018). KPMG en Venezuela.
	Política del Voluntariado Corporativo. (2018). Fundación KPMG Venezuela
	Manual de gestión del voluntariado. (2018). Fundación KPMG Venezuela.
Estrategia de negocio	Código de vestimenta. (2019). KPMG en Venezuela.
	Despliegue de metas de desempeño (2019). KPMG en Venezuela.
	El camino para convertirnos en “ <i>The Clear Choice</i> ” . <i>Workbook: Deep Dive Into Our Pillars</i> . (2018). KPMG <i>International</i> .
Estudios realizados en KPMG Venezuela	Guía de competencias “Todos somos líderes”. Indicadores de desempeño (2019). KPMG en Venezuela.
	Impacto del Voluntariado Corporativo en el clima organizacional de KPMG en Venezuela. (2018). Cuantix.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO V. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Objetivo específico 1: Describir el entorno en el que se desarrollan las comunicaciones internas de KPMG en Venezuela.

1.1 Funcionamiento y canales de comunicación interna:

En KPMG en Venezuela las comunicaciones corporativas son manejadas desde el área de “Estrategias, clientes y mercados”, donde se encuentra integrado el departamento de Mercadeo y Comunicaciones, dirigido por profesionales del área, quienes se encargan de organizar la información que será compartida a los distintos *stakeholders* de acuerdo con los objetivos de cada función y hacer los planes correspondientes para difundirlos por los medios adecuados.

En el caso de las comunicaciones de KPMG con sus trabajadores, de acuerdo con su último informe de sostenibilidad (2019), los canales que utilizan son los siguientes:

Tabla 6. Canales y frecuencia de comunicación de KPMG en Venezuela con sus trabajadores

Grupo de interés	Temas de interés	Canal de comunicación	Frecuencia
Colaboradores	Mantenemos informada a nuestra gente sobre temas que contribuyan con su actualización profesional, amplíen su conocimiento sobre la situación del entorno y la gestión interna de la Firma, conozcan sobre los eventos a realizarse desde las diferentes áreas y faciliten la interacción como equipo.	Comunicados masivos y personalizados (medios digitales). Intranet. Buzón de innovación. <i>E-mail</i> . Reuniones. Charlas. Campañas.	Diaria.

Fuente: KPMG en Venezuela, 2019, p. 37.

Adicionalmente, la Firma tienen presencia digital en las siguientes redes sociales:

1. *Twitter*: @KPMG_VE
2. *YouTube*: KPMGVenezuela
3. *Facebook*: KPMGenVenezuela
4. *LinkedIn*: KPMGenVenezuela
5. *Instagram*: @KPMG_VE
6. Página Web: kpmg.com/ve

Esto es importante porque, aunque estos medios están dirigidos en principio al público externo, también han sido de mucha relevancia para los trabajadores y fuente de mucha interacción entre ellos.

Cabe desatacar que el equipo de comunicaciones no establece un plan estratégico general en el que se incluyan los eventos y mensajes que se compartirán desde la Firma como un todo; sino que los requerimientos son presentados por cada área y/o por KPMG *international* para que ellos se encarguen de desarrollar las campañas globales o locales de acuerdo con las necesidades planteadas.

1.2 Lineamientos de KPMG Internacional:

La marca KPMG cuenta con lineamientos específicos para que la Firma se comunique con sus *stakeholders* de forma visual y verbal, resaltando su propósito e identidad; en ese sentido, cuenta con “*The brand recipe*”, una guía que permite entender la manera en la que KPMG le “habla” a sus públicos a nivel global.

Así, las indicaciones de la marca con respecto al tono de voz e identidad visual de KPMG aplica para todas las personas que se expresen en nombre del Firma y en todos los ámbitos (comunicación entre el equipo, materiales impresos, comunicados internos, publicaciones, diseños, etc). Específicamente estos elementos a considerar son:

- Tono de voz: se refiere a la forma en que se construyen las oraciones, el sonido de las palabras y la personalidad de la marca.
De ser:
 - Inteligente (innovador, experto y mentalidad global).

- Claro (orientado a resultados y mentalidad global).
 - Seguro (experto, orientado a resultados y apasionado).
- Identidad visual: tiene las siguientes características: simplicidad, flexibilidad y unidad. Adicionalmente, las imágenes tienen un enfoque singular o vertical.

En la guía se definen los detalles de aplicación de los diseños, tipografía, imagen y color.

Pero existen otro tipo de elementos que constantemente comunican acerca del propósito de KPMG en Venezuela y su dinámica como organización. A continuación, se exponen algunos detalles que permitirán conocer de mejor manera la cultura organizacional de la Firma en Venezuela, y la manera en la que se comunican sus profesionales entre sí, esperando que, con ello, el lector tenga una mayor comprensión del contexto interno de la Firma y por ende de la propuesta final de este trabajo especial de grado.

1.3 Descripción de la cultura presente en la organización mediante elementos que se manifiestan

KPMG tiene un alcance global y como negocio, posee un fuerte arraigo a la cultura estadounidense, su casa matriz; en ese sentido, el uso del idioma inglés entre los profesionales (principalmente aquellos que están en posición de liderazgo dentro de la estructura), es bastante común para comunicarse con sus pares y clientes. De igual manera, muchos de los documentos, instrucciones y herramientas de trabajo, se reciben en este idioma.

Como parte de la dinámica global, se debe cumplir con estándares muy estrictos para la ejecución de proyectos con clientes y de las operaciones

internas. Además, se requiere de una constante actualización profesional de los miembros de la Firma, para dar respuesta eficiente y eficaz a las necesidades de los clientes y/o las expectativas del negocio, no solo a nivel local, sino en el mundo.

A pesar de que KPMG presta servicios profesionales variados y por ende, cuenta con un equipo multidisciplinario en cada una de sus oficinas, es importante señalar que la mayoría de sus profesionales son contadores públicos y que los líderes son principalmente auditores (de hecho los socios del área de auditoría representan para el FY18-19 el 62% del total de su grupo¹¹), quienes por la naturaleza de su trabajo le dan mucho peso a la rigurosidad de cada operación, tienen una personalidad bastante firme, son de mucho razonamiento lógicos, orientado a resultados cuantificables y se preocupan mucho por la gestión del tiempo como elementos claves de excelencia profesional.

Los profesionales trabajan con base a agendas para cada actividad, en los que debe estar contemplado en cada proyecto la fase de planificación, ejecución, evaluación y el seguimiento. Además, la mayor parte del tiempo sus profesionales están trabajando en las instalaciones de sus clientes.

El código de vestimenta también es otra de las maneras en la que la KPMG se comunica con el mundo, y globalmente lo hace proyectando una imagen ejecutiva formal. En Venezuela, hace aproximadamente tres años, se incorporó la práctica de *Casual Business* para los viernes (con la cual se permite el uso de *jeans*); sin embargo, en general el personal de KPMG siempre tiene imagen corporativa en cumplimiento con las exigencias de la Firma en cuanto a la presencia, cuidado e higiene personal.

¹¹ Datos tomados del Informe Bienal de Sostenibilidad 2018 y2019 de KPMG en Venezuela, en las páginas 44 y 45.

Un punto importante que es fácilmente observable es que a pesar de las opciones que se permiten dentro del código de vestimenta actual, normalmente los profesionales visten de colores neutros, oscuros y con prendas de corte clásico, lo cual refleja en gran medida su personalidad y oficio.

Desde el momento del ingreso a la Firma, todos los colaboradores reciben una laptop, permitiéndoles que puedan trasladarse a cualquier parte con mayor comodidad y tengan acceso fácil para realizar su trabajo y mantenerse conectados, constituyendo uno de los principales medios de comunicación entre los trabajadores y con sus clientes.

La principal herramienta de comunicación interna es el *Skype Business* y para temas más formales usan el correo electrónico. El telf. fijo de las oficinas no es frecuentemente utilizado, y en ese sentido, el internet es un recurso clave para comunicarse y trabajar.

Normalmente existe una alta carga laboral, además siempre hay nuevos proyectos, clientes, capacitaciones que recibir u ofrecer, actividades de voluntariado a las que asistir, eventos, etc; por lo cual la laptop es su mejor aliado para dar respuesta oportuna a las solicitudes sin dejar de asistir a otras cosas a la vez. De hecho, normalmente quienes ocupan cargos gerenciales están siempre conectados desde sus teléfonos móviles, al correo institucional o *skype*.

KPMG en el ámbito global, tiene una fuerte orientación a la atención y desarrollo del cliente, para lo cual ha hecho un importante aporte al desarrollo de las capacidades de sus colaboradores con la intención de que cada vez se pueda ofrecer un mejor servicio; con soluciones orientadas a las necesidades particulares y siempre innovadoras.

La Firma es reconocida por el valor que le atribuye al desarrollo de su personal, quienes tienen una evaluación sobre su desempeño, buscando que estos destaquen por sus capacidades y conocimientos superando las expectativas de sus clientes. Para ello, pone a disposición varias alternativas para mantener en constante formación a su equipo: cursos *in company*, financiamiento a los estudios de posgrado, charlas y conversatorios constantes, cursos *on line* en intranet, entre otros. Los colaboradores forman parte de un programa de *mentoring*, en el cual sus supervisores estarán a cargo de darles toda la orientación que necesiten para adquirir nuevas destrezas personales y profesionales, así como aprender a desarrollar el servicio al que esté adscrito.

Además, el interés de la Firma en la formación constante va más allá de sus colaboradores y busca compartir el conocimiento con sus *stakeholders*, por lo cual los incorpora como facilitadores en charlas y conversatorios regularmente en universidades, cámaras o con las comunidades (en este último caso en el marco del Voluntariado Corporativo), como parte de su quehacer diario.

El 47% de sus profesionales son *millennials* (actualmente personas con edades entre 25 y 34 años de edad) y en un alto porcentaje, la Firma ha sido su primera experiencia laboral.

Tabla 7. Distribución por edad y cargo de la población laboral de KPMG en Venezuela

Cargo	Edad en años					Total
	<25	25-34	35-44	45-54	≥55	
Socio	0	0	7	21	9	37
Director	0	0	11	9	2	22
Gerente sénior	0	4	7	2	0	13
Gerente	0	14	7	4	0	25
Sénior	1	96	14	12	8	131
Asistente	96	99	11	6	11	223
TOTAL	97	213	57	54	30	451

Fuente: KPMG en Venezuela, 2019, p.45.

Así mismo, según el último informe de sostenibilidad de la Firma, existe una participación del 75% de los trabajadores en las actividades de Voluntariado Corporativo; principalmente de profesionales del staff y del grupo gerencial.

Ahora bien, con base a lo anterior podemos resumir que el contexto en el cual se desarrolla la dinámica de KPMG en Venezuela tiene las siguientes características:

- Rigurosidad y planificación.
- Apego a la cultura norteamericana.
- Principal recurso para la comunicación interna y externa: internet, laptop asignada.
- Los profesionales la mayor parte del tiempo están fuera de la Firma.
- La mayoría son contadores públicos y con una estructura mental muy rígida.
- La Firma exige y proyecta una imagen corporativa formal a través de sus trabajadores y la imagen de la marca.
- Retos profesionales constantes para todos.
- Están muy interesados en la atención y experiencia del cliente.

- Se brinda apoyo a la formación académica de los trabajadores y es un aspecto al que se le da mucho valor.
- Los líderes deben apoyar como mentores para el desarrollo personal y profesionales de los trabajadores.
- Los profesionales tienen un alto interés por ser parte del VC.
- Mayor presencia de *millennials* y generación Z.

Será importante tomar esto en consideración, a fin de poder establecer un plan comunicacional interno que se ajuste a los intereses, oportunidades y necesidades del público en cuestión.

1.4 Comunicación interna de la Fundación KPMG

La Fundación KPMG elabora su plan del año para las actividades de RSE, entre las que está incluido el VC, y lo comparte con el área de Mercadeo y Comunicaciones a fin de mantenerlos enterados sobre los objetivos a desarrollar y la distribución que requiere de ciertos mensajes, piezas gráficas, etc., por los distintos medios. Los mensajes son construidos por el equipo de la Fundación y revisados y aprobados para su publicación, por el departamento de mercadeo.

Es importante destacar que la Fundación tiene dos grupos de interés internamente: los voluntarios y los trabajadores (también llamados colaboradores) de la Firma, pues, aunque estos aun no hayan ingresado al programa de VC, se espera que estén enterados de lo que sucede para interesarse por participar, reconocer la labor que realizan sus compañeros y conocer en qué actividad se encuentran sus supervisados. Actualmente los resultados generales del PVC son informados a todo el equipo de KPMG a través de:

Tabla 8. Medios por los que se informan los resultados del programa de Voluntariado Corporativo en KPMG en Venezuela

Medio	Destinatarios
La reunión de gerencia (al cierre de cada año fiscal).	Socios, directores y gerentes.
Día del voluntario	Todo el público interno
Carteleras digitales ¹²	Todo el público interno
Informe de sostenibilidad	Público interno y externo

Fuente: Elaboración propia.

Además, la Fundación, con apoyo de Mercadeo y Comunicaciones, hace uso de algunos canales internos para compartir sus mensajes de la siguiente manera:

Tabla 9. Canales de comunicación de la Fundación KPMG con sus *stakeholders* internos

Grupo de interés	Canal	Temas
Voluntarios	<i>E-mail</i>	Invitaciones a eventos externos.
		Instrucciones de participación en las actividades.
	Comunicados masivos	Agradecimientos.
		Inscripciones en el programa de voluntariado.
	Escuela para voluntarios	Invitaciones para participar en las actividades de voluntariado.
		Agradecimientos.
Eventos	Formación para el voluntario.	
		Celebración del día del voluntario y presentación de resultados del año.

¹² A través de este medio solo se publican algunas cifras puntuales sin mayor detalle; adicionalmente, las carteleras actualmente no funcionan en todas las sedes de KPMG en Venezuela.

		Participación conjunta en eventos externos.
	Reuniones	Coordinación de las actividades de voluntariado.
	Skype	Atención de las inquietudes y necesidades.
	Teléfono.	Instrucciones de participación en las actividades. Atención de las inquietudes y necesidades.
	Cartelera digital	Exposición de los resultados y fotos de las actividades.
	Redes Sociales de KPMG en Venezuela	Fotos y descripción de las actividades desarrolladas.
		Inscripciones en el programa de voluntariado.
Colaboradores y Socios	Comunicados masivos	Invitaciones para participar en las actividades de voluntariado.
		Agradecimientos.
(aun sin ser voluntarios)	Eventos	Celebración del día del voluntario y presentación de resultados del año.
	Inducción al voluntariado	Charla para la captación de voluntarios
	Skype	Atención de las inquietudes y necesidades.
		Instrucciones de participación en las actividades.
	Teléfono.	Atención de las inquietudes y necesidades.

Fuente: Elaboración propia.

El canal de *YouTube* es el menos utilizado para las comunicaciones asociadas a la Fundación KPMG y su Voluntariado Corporativo; sin embargo, al ingresar se pueden observar algunos materiales sobre la gestión de la Fundación en cuanto al voluntariado.

Objetivo específico 2: Analizar las ventajas del Voluntariado Corporativo de KPMG, como estrategia para el logro de sus metas de negocio.

KPMG se ha enfocado globalmente en atender tres grandes temas para el éxito de su negocio: la experiencia de su gente, la del cliente y la confianza del público; y los ha convertido en pilares estratégicos fundamentales en torno a los cuales se despliegan una serie de actividades, programas, recursos y métricas que determinaran la evolución del negocio.

Las actividades de Responsabilidad Social Empresarial, que son dirigidas y ejecutadas desde la Fundación KPMG, están enmarcadas en el pilar de “Confianza del público”; sin embargo no solo es la Fundación la que compone este pilar, pues son diversos los sectores que tienen influencia en este aspecto, por ejemplo: los miembros KPMG (colaboradores, extrabajadores o *Alumni* y potenciales miembros del equipo), instituciones o empresas que hacen parte del contexto de negocio (clientes, entes reguladores, socios) y por supuesto la comunidad (gente e instituciones del entorno).

KPMG entiende que la confianza está basada en tres principios: la responsabilidad, la consistencia y la transparencia (KPMG *International*, 2018); para ello plantea trabajar en la excelencia profesional, la integridad y el impacto social, con temas puntuales que atender en cada caso. Así lo explica KPMG en el *Workbook “Deep Dive Into Our Pillars”*:

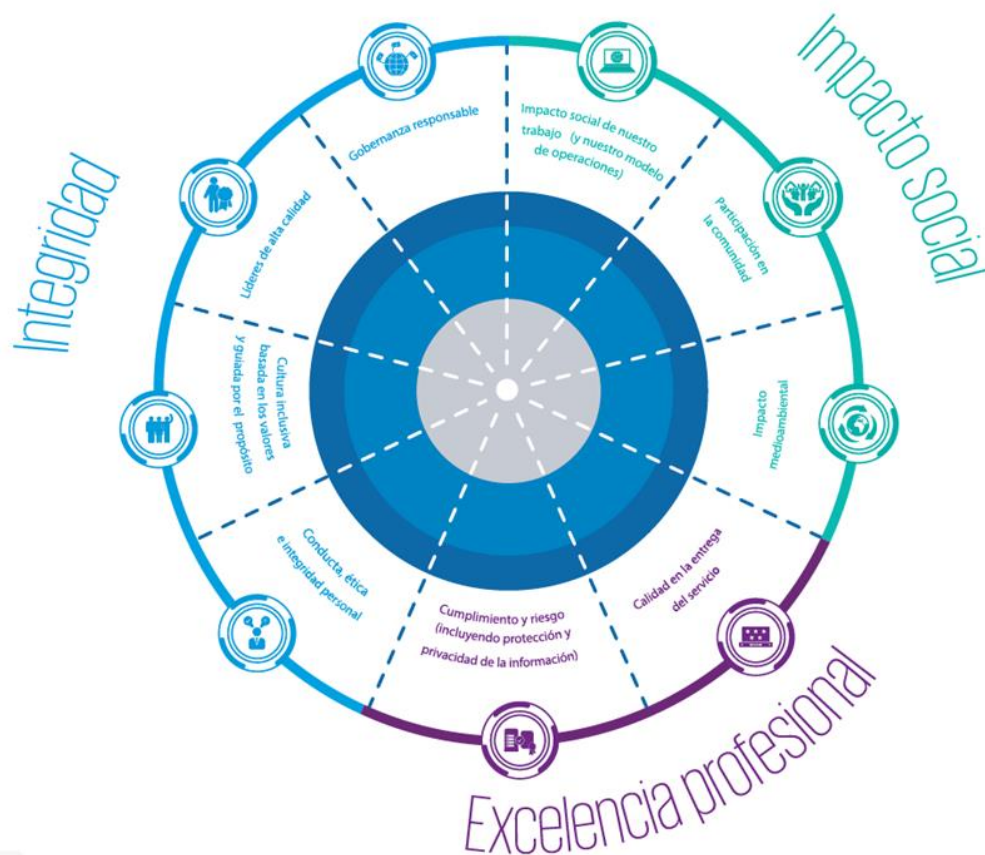


Figura 12. Elementos que componen la “Confianza del público” en KPMG

Fuente: KPMG International, 2018, p.47.

Estos asuntos, sin duda, refieren a la ética empresarial y la de cada uno de sus miembros, y como tal, están íntimamente relacionados a los compromisos establecidos en el Código de Conducta de KPMG en Venezuela, en donde se mencionan:

- Cumplir con las leyes, las regulaciones y las normas.
- Trabajar con clientes y terceros adecuados.
- Enfocarse en la calidad.
- Mantener la objetividad e independencia.
- No tolerar actos ilegales o antiéticos.
- Proteger la información.
- Competir justamente.
- Ayudar a nuestra gente a ser extraordinaria.

- Ser ciudadanos corporativos responsables.
- Fomentar la confianza del público.
(KPMG en Venezuela, 2018, p.11-12)

Como se puede observar, estos compromisos de manera articulada contribuyen con la sostenibilidad del negocio en el mercado, con su excelencia y posicionamiento y además con la construcción de una imagen confiable y transparente de la marca, que se debe ver evidenciado en la cultura de la organización, en la actuación de sus líderes y en el comportamiento particular de cada profesional como representante de la organización ante diversos públicos.

A efectos de los objetivos de esta investigación, se tomará consideración principalmente el pilar de “Impacto Social” en el marco de la “Confianza del público”, donde la participación en la comunidad se hace posible a través del Voluntariado Corporativo, y en las próximas páginas detallará cómo se desarrollan e impactan estas actividades en KPMG.

2.1 El Voluntariado Corporativo en KPMG en Venezuela.

De acuerdo con los lineamientos estratégicos globales de KPMG, donde queda claro que el impacto social, a través del apoyo y trabajo directo con las comunidades, es un elemento clave en la construcción de confianza y reputación de la marca, se definieron algunos indicadores básicos para medir sus avances:

- Porcentaje de colaboradores actuando como voluntarios y/o de apoyo a la comunidad mediante iniciativas patrocinadas por KPMG.
- Porcentaje de socios y directores que forman parte de Juntas Directivas y Comités de Cámaras, Asociaciones, Colegios y Organizaciones Sin Fines de Lucro (ONG).

- Retroalimentación del personal sobre las actividades de ciudadanía.
- Contribución para los Objetivos de Desarrollo Sustentable.¹³ (KPMG *International*, 2018, p. 41).

Estos indicadores son reportados por la Fundación al cierre de cada período fiscal y en cuanto a la participación del VC las últimas cifras publicadas indican que participaron 339 voluntarios para el FY18-19; es decir, el 75% de los colaboradores que se tenían para la fecha a nivel nacional, distribuidos según el cargo de la siguiente manera:

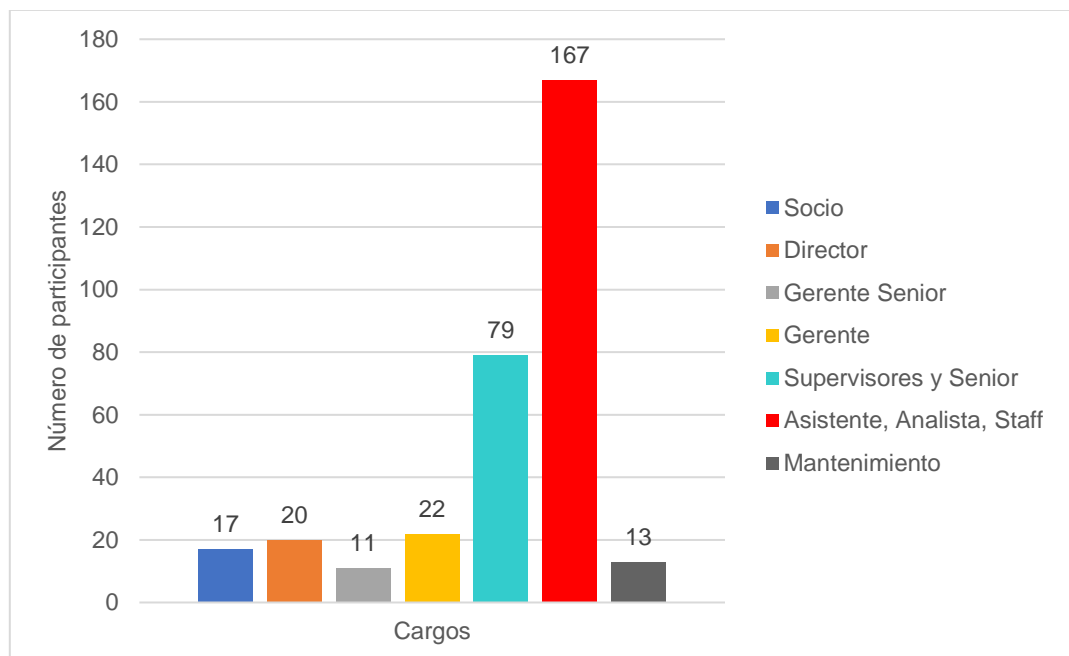


Figura 13. Participación en el Voluntariado Corporativo de KPMG según distribución por cargo, para el FY18-19

Fuente: Elaboración propia, según resultados de la Fundación KPMG presentados durante el evento del “Día del voluntariado” en diciembre del 2019.

¹³ Entiéndase también como Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Como se puede observar, existe una motivación importante de los trabajadores de la Firma, por participar en el VC. Sin embargo, el número de horas invertidas en estas actividades durante el año tiende a ser superiores en los cargos más bajos.

De acuerdo con la cantidad de personas que componen cada cargo, la participación porcentual por cargo es la siguiente:

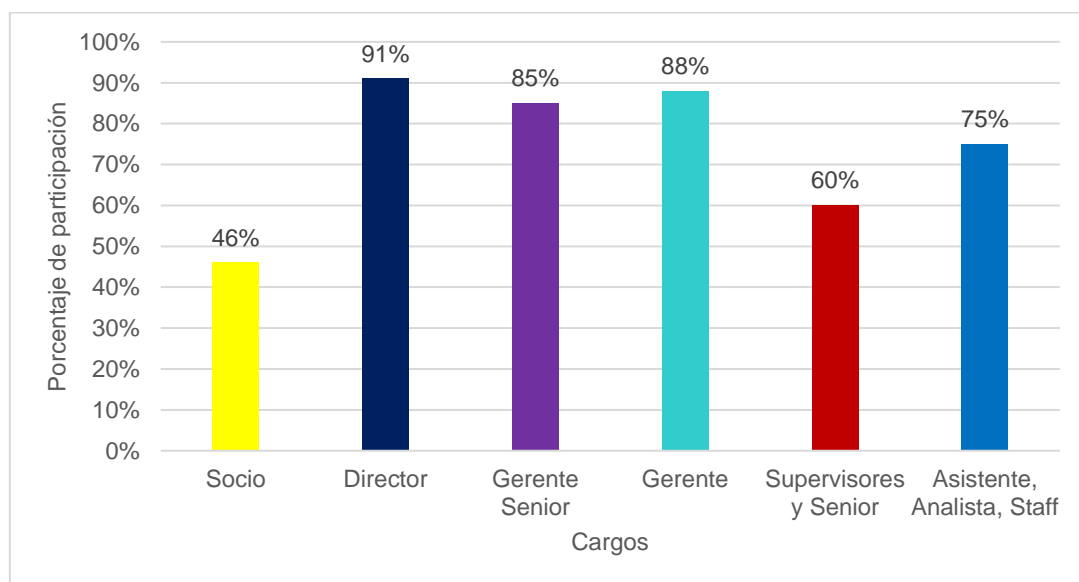


Figura 14. Porcentaje de participación en el Voluntariado Corporativo de KPMG de acuerdo con la composición por cargo, para el FY18-19

Fuente: Elaboración propia, según resultados de la Fundación KPMG presentados durante el evento del “Día del voluntariado” en diciembre del 2019.

Los datos presentados indican la participación de los miembros de KPMG en Venezuela en al menos una actividad de voluntariado durante el año, y se puede evidenciar como en la mayoría de los casos los resultados superan el 50% en cada cargo, quedando por debajo del rango solo la participación de los Socios. Además, en su mayoría ninguno supera la participación de más de 16 horas invertidas en estas actividades.

Si bien esto puede ocurrir por diversas razones como: disponibilidad de tiempo, viajes recurrentes que dificultan estar en las actividades, comprensión de la relevancia del programa o motivación personal, etc., es importante destacar que la participación de los líderes de la organización en las actividades de VC son claves para el mensaje que se transmite a los colaboradores, comunidades y otros *stakeholders* sobre la relevancia del programa para la organización, el relacionamiento con otros miembros del equipo, el aporte a la comunidad y el desarrollo particular de competencias asociadas a dicha experiencia.

De acuerdo con el Manual de Gestión del Voluntariado de la Firma (2018), las actividades están diseñadas para que cualquiera de sus miembros pueda contribuir con los programas de RSE durante el año: “Cada una de estas iniciativas está pensada para que el Voluntariado Corporativo tenga capacidad de acción en temas relacionados con el cuidado del ambiente y compartir conocimientos con las comunidades, vinculándolas con los programas de RSE externos de la Fundación: Sumando Valor y Deja tu Huella” (p.10). Sin embargo, en la Política de Voluntariado Corporativo (2018) se aclara que “El voluntario de KPMG Venezuela debe cumplir con las habilidades, destrezas y condiciones físicas e intelectuales que requiera para la actividad a la que se postule.” (p. 3).

A continuación, se detallan las opciones para la participación del VC en KPMG en Venezuela.

2.1.1 Los programas de RSE apoyados por el Voluntariado Corporativo:

En KPMG el Programa de Voluntariado Corporativo, está orientado a dar respuesta frente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible a partir de la participación en dos de los programas de RSE vigentes: Sumando Valor y KPMG Deja Tu Huella.

El objetivo es que los voluntarios participen en acciones vinculadas con el negocio de la Firma, y como organización que presta servicios profesionales, su principal activo es el conocimiento de sus colaboradores. Razón por la cual invierte muchos de sus recursos y tiempo en la formación constante de estos y apoya a las comunidades y ONG con educación principalmente; sin embargo, como parte de sus compromisos globales, no deja de lado sus iniciativas para la protección del medio ambiente.

En la política de Voluntariado Corporativo de KPMG en Venezuela, se evidencia el valor del programa para la Firma en su compromiso interno y externo:

El voluntariado corporativo fomenta la inclusión social dentro y fuera de la Firma y refuerza el compromiso de KPMG Venezuela con las comunidades de su entorno.

El voluntariado corporativo de KPMG Venezuela contribuye al fortalecimiento del sentido de pertenencia de sus miembros con respecto a la Firma y a la retención de un personal con valores sociales, resilientes, optimistas, responsables y comprometidos.

El voluntariado corporativo fortalece el propósito de KPMG Venezuela de ser La Clara Elección. (Fundación KPMG Venezuela, 2018, p.2).

Programa “Sumando Valor”:

Como se presentó en el capítulo III, los voluntarios apoyan con su tiempo y sus conocimientos a las comunidades, emprendedores, estudiantes y ONG con formación constante y gratuita en temas vinculados a los 4 servicios que ofrece la Firma, además de otros orientados al desarrollo del liderazgo positivo, emprendimiento y formación para el trabajo.

Una de las principales actividades que se ejecutan prácticamente a diario son los “Talleres Sumando Valor”, impartidos por los voluntarios dentro y fuera de la KPMG, con formación básica sobre los asuntos mencionados;

pero también se ofrecen servicios Pro-Bono, mentoría, participación de los socios en las Juntas Directivas de las ONG, etc.

En el caso de los talleres, la iniciativa ha ido evolucionando en el tiempo, logrando cada vez beneficiar a más personas, así lo presenta KPMG en su Informe Bienal de Sostenibilidad 2018-2019:

	FY2013-2014	FY2014-2015	FY2015-2016	FY2016-2017	FY2017-2018	FY2018-2019
Talleres	11	44	84	101	147	248
Voluntarios	23	56	182	368	311	215
Horas de voluntariado	66	514	1.828	1.934	2.367	2698
Beneficiarios directos	120	429	1.534	1.575	2.685	3852

Fuente: Informe Bienal de Sostenibilidad 2018 y 2019 de KPMG en Venezuela, p. 89.

El programa Sumando Valor se ejecuta gracias a un voluntariado profesional que se prepara para apoyar a las comunidades ofreciéndoles su tiempo y herramientas útiles para su progreso. Un reto cada vez porque se atienden a públicos distintos, a escala nacional, con necesidades y fortalezas distintas, en las que el voluntario lidera la actividad y vela por el cumplimiento de los objetivos.

Programa “KPMG Deja Tu Huella”:

En el caso del voluntariado ambiental, desarrollado en el marco del programa Deja Tu Huella, el profesional aprende y concientiza primero sobre el impacto que genera en el ambiente y posteriormente participa en actividades como siembra y recuperación de espacios para proteger a la naturaleza.

En esta oportunidad, el voluntario no necesariamente tiene un contacto directo con las personas de la comunidad que está ayudando; sin embargo, deja una huella positiva en los espacios verdes o marítimos que beneficiarán al medioambiente y por ende también a la sociedad.

Estas actividades son muy puntuales durante el año, ya que poco a poco se le ha dado más peso a la labor educativa (ampliando incluso los grupos de interés), sin embargo, sigue siendo relevante porque a través de ella se busca generar conciencia ambiental en los beneficiarios, pero también en los mismos voluntarios.

En resumen, las actividades que desempeñan los voluntarios de KPMG, de acuerdo con el Manual de Gestión del Voluntariado Corporativo, son:

- Compartir sus experiencias y conocimientos profesionales para la formación de comunidades desfavorecidas.
- Asesorar a ONG para la mejora de sus procesos internos a través de la aplicación de herramientas de uso diario dentro de la Firma, con el fin de que estas ofrezcan mejores resultados para sus beneficiarios.
- Acompañar y orientar a jóvenes estudiantes en la consecución de sus estudios para la superación personal.
- Asesorar o formar a nuevos emprendedores en áreas de interés que son aplicadas dentro de la Firma.
- Contribuir con las ONG y las comunidades del entorno, en la toma de decisiones acertadas, sobre aquellos temas de experiencia profesional de la Firma.
- Contribuir con el cuidado del medioambiente a través de acciones claves que generen impacto en su entorno más cercano.

(Fundación KPMG Venezuela,2018, p7).

El último reporte de la Firma demuestra los esfuerzos realizados por la organización, en materia educativa y ambiental a través del VC:

Tipo de voluntariado	FY17-18	FY18-19
Voluntariado educativo (horas)	2.979	4.519
Voluntariado ambiental (horas)	815	461
Otras actividades de beneficio social y apoyo a la Fundación KPMG (horas)	55	275
TOTAL	3.849	5.255

Fuente: Informe Bienal de Sostenibilidad 2018 y 2019 de KPMG en Venezuela, p. 115.

Se puede observar como el PVC efectivamente con métricas básicas que permiten ver más claramente los resultados de este, corregir y reorientar en caso de ser necesario; pero también hay otro tipo de información que se puede recolectar sobre el programa, precisamente por sus avances dentro de la organización. Por ejemplo, es interesante saber si hay y cómo es, el retorno de la inversión realizada en el programa, para el beneficio de la organización, y a finales del año 2018 y principios del 2019, la Fundación KPMG, de la mano de Quantix¹⁴, realizó una encuesta autoadministrada con base en una muestra de 267 colaboradores (voluntarios y no voluntarios), para indagar sobre el impacto que el VC genera en el clima organizacional y estos fueron los resultados:

1. Las personas con mayor antigüedad en la Firma tienden a participar más en el voluntariado, de acuerdo con la muestra recogida:

¹⁴ Quantix es una plataforma de medición de impacto social.

Tabla 10. Participación de los colaboradores en el Voluntariado Corporativo según antigüedad en KPMG, para el año 2018

		Participación como voluntario		
		No	Sí	TOTAL
Antigüedad en la Firma	0-1 año	104	36	140
	2-4 años	17	51	68
	5-8 años	2	15	17
	9-12 años	4	11	15
	13-20 años	6	7	13
	21 o más años	5	9	14
	TOTAL	138	129	267

Fuente: Estudio de impacto del voluntariado en el clima organizacional. Fundación KPMG Venezuela y Cuantix, 2018, p.30.

2. En el gráfico 10 se puede observar que los voluntarios tienen mayores niveles de: sentido personal, autonomía, lealtad organizacional, virtud cívica e iniciativa, en comparación con los que no son voluntarios, de una manera estadísticamente significativa. Estas variables son entendidas como:

- Sentido personal: Entender el trabajo como un elemento esencial de la vida cotidiana, contexto en el cual se dan muchas de las oportunidades de realización individual.
- Autonomía: Ser capaz de utilizar habilidades y el juicio individual para resolver problemas y tomar decisiones respecto del trabajo.
- Lealtad organizacional: Defender a la organización frente a terceros, mostrar compromiso aún en situaciones adversas; proteger sus intereses, así como confiar en ella en situaciones complicadas.
- Virtud cívica: Disposición para participar en el gobierno de la organización. Reconocer o sentir que se es parte de la organización y se aceptan obligaciones y responsabilidades que esto conlleva.
- Iniciativa: Es una actuación extra-rol si se da de forma voluntaria en el ámbito de las conductas ligadas al cargo, y de modo que supere lo definido a éste, que va más allá de lo requerido. (Fundación KPMG Venezuela y Cuantix, 2018, p.18-20).

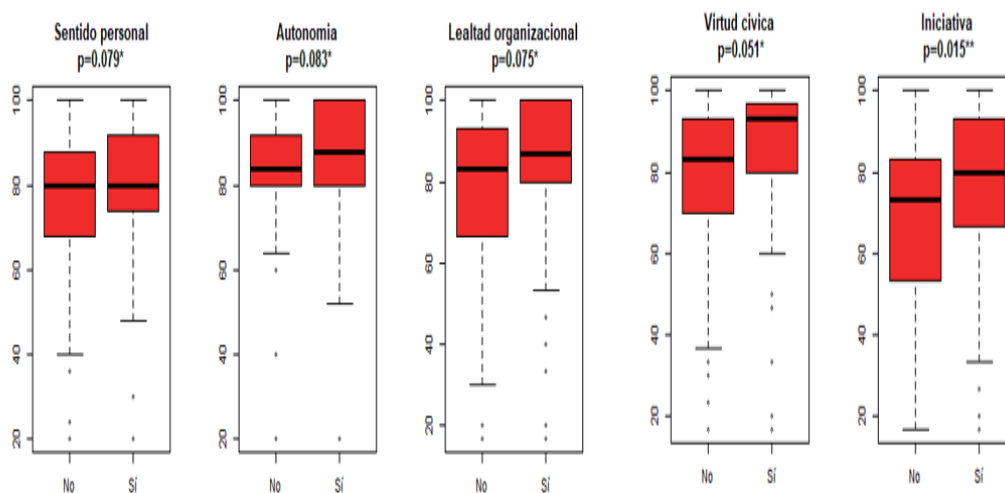


Figura 15. Variables observadas en los colaboradores que han participado en el voluntariado y los que no

Fuente: Estudio de impacto del voluntariado en el clima organizacional. Fundación KPMG Venezuela y Cuantix, 2018, p.34. Leyenda: Si = Voluntario / No = No voluntario. Resultados sobre 100 puntos. * Significativo al 10%. ** Significativo al 5*

- Los voluntarios entienden el trabajo como un elemento esencial de la vida cotidiana, son más capaces de resolver problemas y tomar decisiones, defender a la organización y proteger sus intereses, así como hacer actividades que sobrepasan su rol.

De esta manera, queda en evidencia que el PVC de KPMG tiene una gran receptividad en cuanto a la participación de sus colaboradores (sobre todo en los cargos bajos), se ha ido fortaleciendo cada vez más demostrando con datos reales sus avances; pero además, se demuestra que tal y como lo indica la teoría, los beneficios no son solo de cara a las comunidades, sino también internos.

Aunque en la estrategia global de la Firma las actividades de RSE están incluidas solo en el pilar de “Impacto social” como generador de confianza

pública, es importante destacar que el programa de VC contribuye también con la “Experiencia de gente” aportando no solo a su satisfacción personal y el clima organizacional, sino al crecimiento y desarrollo profesional de quienes participan como voluntarios. A continuación, se detallará de qué manera esto ocurre en KPMG y cómo contribuye al cumplimiento de las metas establecidas por el negocio.

2.2 El Voluntariado Corporativo y las metas de desempeño del FY19-20 en KPMG en Venezuela.

Recientemente (para el año fiscal FY19-20), KPMG ha fijado algunos indicadores de desempeño profesional, centrados en el comportamiento y competencias personales y profesional de sus trabajadores, con miras al cumplimiento de su propósito global:

Mapeamos nuestros principios y nuestras competencias de desempeño con relación a nuestra Promesa y nuestros Valores, garantizando que estén alineados a lo que creemos y al modo en que queremos que el mundo nos vea. Estamos respondiendo a lo que nuestra gente nos dice que necesitan para ser las personas extraordinarias si queremos convertirnos *en “The Clear Choice”*. (KPMG en Venezuela, 2019, p. 3)

De esta manera, cada trabajador deberá trabajar en el desarrollo de esas competencias como complemento importante para el logro de sus metas de desempeño del año fiscal.

Los indicadores están anclados a tres aspectos importantes para el negocio de KPMG: Inspirar confianza, generar impacto y buscar el crecimiento,

a través de iniciativas que desarrollen competencias para impulsar la calidad, la innovación y el liderazgo positivo dentro de la organización. Además, están planteados a largo plazo, como una hoja de ruta para el desarrollo personal de los trabajadores y la construcción de una carrera profesional exitosa.

En la Guía “Todos somos líderes” (2019), se describen las competencias y comportamientos esperados, de la siguiente manera: Competencias y comportamientos como metas de desempeño de KPMG en Venezuela para el FY19-20¹⁵.

Tabla 11. Competencias y comportamientos como metas de desempeño de KPMG en Venezuela para el FY19-20

Pilar: Genera Impacto		
Competencias	Descripción	Comportamientos esperados
Impulsa la calidad	Entrega productos de alta calidad y un servicio excepcional, el cual proporcione valor y exceda las expectativas del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Establece y comunica la visión, los objetivos y las expectativas para un trabajo de calidad excepcional. • Anticipa las necesidades actuales y futuras basándose en el profundo entendimiento de los negocios y la industria del cliente. • Utiliza un pensamiento y las herramientas de vanguardia para ofrecer soluciones claras y de calidad. • Remueve los obstáculos y asegura los recursos apropiados para realizar el trabajo. • Demuestra confianza y especialización incluso en situaciones difíciles o estresantes. • Utiliza el juicio profesional para anticiparse y resolver situaciones complejas. • Desarrolla y ofrece excelencia técnica. • Ejecuta el trabajo de manera ejemplar, es disciplinado en el cumplimiento de normar procesos y tiempos. • Entrega el trabajo de una manera moderna, ágil y digitalizada. • Desarrolla sus capacidades y las de los demás, demostrando aprendizaje

¹⁵ Año fiscal comprendido desde el 1ero de octubre de 2019 y el 30 de septiembre de 2020.

		<p>en diversas disciplinas para brindar apoyo a la prestación de un servicio excepcional al cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actúa como un ejemplo de un nivel de ejecución constantemente mejorado.
<p>Aplica una perspectiva estratégica</p>	<p>Utiliza aportes diversos para desarrollar una amplia perspectiva relacionada con temas de negocios y personas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica oportunidades de negocio basadas en el análisis de la información más relevante. • Analiza los impactos de negocio a corto y largo plazo de estrategias potenciales. • Incorpora factores globales y ambientales en el análisis de negocios. • Desarrolla estrategias que incorporan el impacto de las disrupciones del mercado. • Utiliza análisis orientados a datos para apoyar la toma de decisiones. • Define criterios de éxito y fracaso para una estrategia o un proyecto. • Crea soluciones de alta calidad, comercialmente viables, sobre la base de un análisis profundo de las tendencias del mercado. • Considera las contribuciones de una gama más amplia de <i>stakeholders</i> para asegurar que las decisiones se adopten con perspectivas estratégicas más amplias.
<p>Promueve la innovación</p>	<p>Adopta una cultura de innovación y experimentación para crear valor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crea y alienta un ambiente experimental en el que es seguro fallar. • Busca diferentes perspectivas para desarrollar nuevos enfoques para satisfacer las demandas de los clientes. • Defiende y busca apoyo del liderazgo para ideas y soluciones innovadoras. • Utiliza las soluciones existentes para nuevos enfoques. • Proporciona <i>insights</i> y un punto de vista sobre cómo las interrupciones del

	<p>mercado afectarán el negocio del cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conecta las oportunidades del cliente y las soluciones que KPMG puede ofrecer. • Identifica y trata proactivamente cuestiones que el cliente puede no reconocer. • Incentiva y reconoce a las personas por buscar nuevas ideas y soluciones. • Incentiva diversas formas de pensamientos. • Inspira a otros al identificar y desarrollar nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo en las personas o en los proyectos.
--	--

Pilar: Busca el Crecimiento

Competencias	Descripción	Comportamientos esperados
<p>Construye relaciones de colaboración</p>	<p>Establece conexiones con individuos, equipos y organizaciones para construir relaciones de colaboración a largo plazo, las cuales permitirán un crecimiento global en toda la Firma.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Busca entender los objetivos, los intereses y los puntos de vista de los demás. • Amplía, establece y mantiene relaciones de largo plazo confiables dentro y fuera de la organización. • Adapta el estilo de comunicación para generar consenso e influir en los resultados. • Crea un entorno que promueve la colaboración. • Crea, fomenta y comparte conexiones internas con otras personas para apoyar un entendimiento de la amplitud de capacidades de KPMG y ofrecer la solución completa a los clientes. • Demuestra confianza al transmitir una opinión a los ejecutivos. • Gestiona situaciones difíciles sin perjudicar las relaciones. • Demuestra empatía por los demás. • Demuestra interés y escucha las opiniones de los demás. • Resuelve conflictos de manera constructiva. • Comparte el crédito por el éxito.

Desarrolla y motiva a otros	Involucra a los equipos, inspira confianza y efectúa coaching a las personas para encontrar significado en su trabajo y así alcanzar resultados excepcionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Conecta el equipo a un sentido de propósito mayor y establece objetivos compartidos. • Escucha y trata de entender las motivaciones de las personas para maximizar el compromiso. • Proporciona <i>feedbacks</i> positivos y constructivos para apoyar el desarrollo de los demás. • Crea un ambiente diverso y dinámico que atrae e inspira a los talentos a alcanzar su máximo potencial. • Proporciona <i>coaching</i> y mentoría o desafía las capacidades de entrega para acelerar el desarrollo de la carrera del profesional. • Reconoce y dirige sus propias necesidades de desarrollo. • Reconoce las preocupaciones de los miembros del equipo, expresando confianza en la capacidad del equipo para tener éxito. • Promueve un ambiente en el que las personas pueden expresar ideas y mantener una discusión sana. • Reconoce las ideas de todos los miembros del equipo, independientemente de la experiencia. • Busca puntos en común en las personas que parecen diferentes y adapta su propio estilo para ser inclusivo. • Insta a los miembros del equipo a trabajar de manera apasionada y visible para el éxito del cliente. • Discrimina sus propios objetivos para los equipos y los actualiza sobre las prioridades.
Demuestra autoconciencia	Se focaliza en su desarrollo personal y aprendizaje continuo, utilizando su introspección para construir competencias y confianza.	<ul style="list-style-type: none"> • Busca apoyo de los demás para ampliar sus habilidades y sus conocimientos. • Solicita y actúa sobre la retroalimentación de todos los niveles. • Reconoce y actúa sobre la necesidad de reciclaje. • Permanece alerta y mitiga el impacto de cualquier mensaje verbal o no verbal que pueda desalentar o perjudicar el desempeño.

	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra resiliencia e inteligencia emocional. • Demuestra autorreflexión y aprende con las experiencias. • Puede identificar y apalancar sus puntos fuertes y mitigar el impacto de sus puntos débiles. • Mantiene el foco. • Practica la autodisciplina y es un ejemplo de comportamiento en este aspecto. • Demuestra una mentalidad de crecimiento a través de compromisos con el aprendizaje y su desarrollo continuo. • Mantiene la consistencia en momentos de estrés.
--	--

Pilar: Genera Confianza

Competencias	Descripción	Comportamientos esperados
Toma de decisiones sensatas	Adopta una cultura de innovación y experimentación para crear valor.	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercita el juicio sensato y ético en la toma de decisiones. • Asume la responsabilidad de las decisiones. • Toma decisiones oportunas sobre la base de la mejor información disponible. • Define el contexto y las implicaciones de una cuestión antes de reaccionar a ella. • Reúne información relevante y solicita diversas opiniones para tomar decisiones y solucionar problemas. • Toma decisiones que gestionan el riesgo y reflejan un juicio ético. • Desarrolla enfoques sólidos para evaluar el riesgo de negocio, considerando el ambiente en rápido cambio. • Reconoce cuando las expectativas no se cumplen y hace rápidamente su readecuación. • Crea cheques y balances para mitigar sesgos inconscientes.

Avances en un ambiente ético	Asume la responsabilidad personal del entorno ético de la Firma y anima a los demás a hacer lo mismo.	<ul style="list-style-type: none"> • Asume la responsabilidad personal por el ambiente ético de KPMG y alienta a los demás a hacer lo mismo. • Inspira a las personas a mantener los estándares éticos de la organización. • Toma acciones cuando las personas no actúan de forma consistente con los valores de la organización y con las normas profesionales. • Asume la responsabilidad por la resolución efectiva de cuestiones o preocupaciones éticas. • Incentiva a las personas a manifestarse si observan acciones que no son consistentes con los valores de la organización y con las normas profesionales, y es un ejemplo de ese comportamiento. • Crea un ambiente en el que las personas se sienten a gusto para plantear preocupaciones relacionadas con la ética y los valores. • Mantiene la objetividad y el profesionalismo al evaluar las preocupaciones relacionadas con el comportamiento ético. • Busca orientación en caso de dudas sobre la propiedad ética de una situación.
<i>Champion</i> de la inclusión	Crea un ambiente en el que todas las personas sienten que pertenecen.	<ul style="list-style-type: none"> • Crea equipos que valoran a personas con perspectivas y orígenes diferentes. • Acepta, rotula y mitiga los sesgos propios y de los demás cuando ocurren. • Desarrolla y apoya a todos los miembros del equipo. • Honra las prioridades personales y los compromisos de los miembros del equipo. • Flexibiliza el propio estilo de liderazgo para trabajar de forma más eficaz con los demás.

-
- Pide ideas y contribuciones de todos los miembros del equipo.
 - Identifica y toma acciones para enfrentar comportamientos potencialmente excluyentes de los miembros del equipo.
 - Reconoce las diferencias culturales al liderar o trabajar en equipos globales o diversificados.
 - Busca desarrollar otros líderes inclusivos.
-

Fuente: Guía “Todos somos líderes” de KPMG en Venezuela.

Como se puede observar, existe una vinculación, casi total, entre las competencias exigidas a los profesionales de KPMG para su mejor desempeño durante el nuevo año fiscal, y las habilidades y competencias que, en líneas generales, desarrollan las personas que forman parte de algún programa de Voluntariado Corporativo y que han quedado asentadas en el marco teórico de la presente investigación. Pero; ¿cómo se manifiestan específicamente estas competencias en los voluntarios de KPMG?

Con base en los detalles sobre los programas de RSE en los que participan los voluntarios y las actividades que ejecutan, además del ejercicio de observación realizado, se describirán a continuación las competencias que estos desarrollan y su vinculación con la estrategia de negocio.

2.2.1 Competencias y comportamientos en el Voluntariado realizado para el programa “Sumando Valor”:

Tabla 12. Competencias desarrolladas por el Voluntariado Corporativo de KPMG en el programa Sumando Valor, con base en los indicadores de desempeño planteados para el FY18-19

Indicador de desempeño	Competencia esperada	Competencias/ Comportamientos observables en el VC.
Genera Impacto	Impulsa la calidad.	<ul style="list-style-type: none"> • El voluntariado planifica su tiempo y establece objetivos para ejecutar sus actividades en la Fundación. • El voluntario debe mantenerse actualizado en los conocimientos que compartirá a través de los talleres, servicios Pro- Bono, o en cualquier otra actividad vinculada al programa Sumando Valor. • Participar en actividades en las que se requiere que el voluntario demuestre sus conocimientos frente al público y otros compañeros, fomenta la autoconfianza. • El voluntario lidera la actividad en la que participa, lo cual le exige estar siempre alerta a lo que sucede en su alrededor, conocer las expectativas y perfil de su público prepararse para desempeñar su rol bajo circunstancias adversas. • El voluntario identifica sus propias debilidades y fortaleza, y las de sus compañeros, para implementar las mejores estrategias como equipo en el desarrollo de una actividad; lo cual le permite potenciar sus capacidades, las de su equipo y las del público a quien está dirigido.

	<p>Aplica una perspectiva estratégica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La participación en actividades en las que el profesional demuestra sus conocimientos e imagen profesional ante distintos tipos de público, le permitirán captar o identificar oportunidades de negocio. • El voluntario es informado sobre el perfil del público que apoyará en la actividad o sobre la organización beneficiaria, lo cual les permite implementar estrategias para desarrollar mejor su actividad y prepararse para una posible oportunidad de negocio. • El voluntario tiene la oportunidad de consultar con sus supervisores, equipo de trabajo u otros voluntarios, sobre cualquier duda para ofrecer mejores respuestas ante las inquietudes de su público.
	<p>Promueve la innovación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El voluntario desarrolla la creatividad y la innovación para transmitir los conocimientos de manera efectiva para diferentes grupos etarios, con capacidades funcionales y niveles de instrucción diferentes. • Cada actividad de voluntariado es un reto y una oportunidad de conocer espacios, personas y realidades diferentes, lo cual potencia su capacidad de adaptación e innovación frente a situaciones complejas que se puedan presentar durante su participación en la jornada, sin olvidar el objetivo final. • Debido a la dinámica laboral de KPMG y que los grupos de voluntarios para cada actividad provienen de distintas áreas y carreras, se fomenta la creatividad, planificación e innovación, para lograr resultados en equipo con trabajos que muchas veces se planifican a distancia.
<p>Busca el crecimiento</p>	<p>Construye relaciones de colaboración.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El voluntariado fomenta la colaboración y la solidaridad, no solo con las comunidades sino entre el mismo equipo de trabajo.

Desarrolla y motiva a otros.	<ul style="list-style-type: none"> • El voluntariado es una gran oportunidad para demostrar que todos tienen conocimientos, talentos y tiempo que ofrecer a otros. • Participar como voluntario en Sumando Valor, es la oportunidad de ayudar, desde lo que se tiene y se puede, al desarrollo de otros. • Los voluntarios a través de sus experiencias y de los testimonios de los beneficiarios, sin duda motivan a otros a ayudar y hacer cosas diferentes dentro de su jornada laboral, en apoyo a las comunidades.
Demuestra autoconciencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Para un voluntario dictar un taller, necesariamente debe apoyarse en los conocimientos del resto del equipo y reforzar los suyos para ofrecer un buen resultado. • Hacer voluntariado permite reflexionar sobre la propia situación de la persona y contrastar con las diferentes realidades a las que se enfrenta en cada actividad. • Es una oportunidad para aprender en la práctica, sobre los conocimientos impartidos y sobre la dinámica real de las personas a quienes se apoya. • Permite al voluntario conocer sus debilidades y fortalezas profesionales, así como descubrir nuevos talentos o habilidades a partir de la experiencia. • La autodisciplina se va desarrollando a medida que se es voluntario porque este debe establecer un orden entre sus obligaciones laborales, la vida personal y hacer voluntariado; pero además, como parte de su rol está organizar sus tareas, investigar y prepararse para tener un buen desempeño frente al público que vaya a abordar. • El voluntario que participa constantemente se va trazando nuevas metas y nuevos retos para desempeñarse cada vez mejor en estas actividades. De igual manera, aprende a cumplir varios objetivos (de

		<p>negocio y personales) al mismo tiempo, en una misma actividad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El voluntario aprende a manejar situaciones estresantes, ya que, como líder de su actividad, adquiere un compromiso con su actividad, con el público y con el equipo, manteniendo el foco en el objetivo final. esto le enseña a tomar conciencia de todo lo que sucede a su alrededor y de cuáles son las mejores decisiones por tomar.
Inspira confianza	Toma decisiones sensatas.	<ul style="list-style-type: none"> • Los voluntarios, como líderes de sus actividades en Sumando Valor, deben aprender a tomar decisiones sensatas entre el equipo y con el público, a fin de que las expectativas de estos se cumplan satisfactoriamente y que el equipo se desenvuelva de la mejor manera posible. • Para cumplir con varios objetivos dentro de una misma actividad (objetivos de negocio y de impacto social), será necesario que el voluntario sepa tomar las mejores decisiones, proyectar la mejor imagen y ofrecer las mejores respuestas frente al público que está abordando. • Ante situaciones irregulares o estresantes en las que se desarrolle la actividad de voluntariado, este aprenderá a tomar decisiones sensatas que le permitan, con todo lo que sucede al rededor, cumplir los objetivos trazados y mantener la inteligencia emocional.
	Avances en un ambiente ético.	<ul style="list-style-type: none"> • El voluntario transmite en sus acciones y discurso, el compromiso, los valores y la conducta que definen a la organización. • Ofrece información orientada al respeto de las leyes y al comportamiento ético de su público beneficiario.
	<i>Champion</i> de la inclusión.	<ul style="list-style-type: none"> • El voluntario respeta y toma conciencia sobre las diferencias entre las personas (físicas, culturales, religiosa, género, etc.), y tiene la

oportunidad de trabajar en pro del desarrollo de todos por igual.

- Hacer voluntariado es una oportunidad para enaltecer las fortalezas de las personas y dejar de lado sus diferencias.
 - El voluntario debe prepararse para atender a un público diverso y entender sus características particulares, a fin de apoyarse en estas para crear mayor receptividad con su público y potenciar sus cualidades positivas.
 - El voluntariado permite escuchar e incorporar las ideas de todos para un objetivo común y evaluar las mejores decisiones para el bien de todos. Esto lo traslada el voluntario a su vida personal y profesional y fomenta el desarrollo de más personas con pensamiento inclusivo.
-

Fuente: Elaboración propia.

2.2.2 Competencias y comportamientos en el Voluntariado realizado para el programa “Deja tu huella”:

Tabla 13. Competencias desarrolladas por el Voluntariado Corporativo de KPMG en el programa Deja Tu Huella, con base en los indicadores de desempeño planteados para el FY18-19

Indicador de desempeño	Competencia esperada	Competencias/ Comportamientos observables en el VC.
Busca el crecimiento	Construye relaciones de colaboración.	<ul style="list-style-type: none">• A través de la participación directa con comunidades e instituciones para la recuperación y mantenimiento de ciertos espacios, establece conexiones de colaboración, entendiendo las necesidades y propuestas de los involucrados.• Promueve la colaboración y se siente responsable de los resultados.

	Desarrolla y motiva a otros.	<ul style="list-style-type: none"> • El voluntario se conecta con un propósito que trasciende a su campo de acción y que tendrá consecuencias para su futuro. • Motiva a otros a interesarse por comprender sobre la relevancia de la actividad y darle continuidad.
	Demuestra autoconciencia.	<ul style="list-style-type: none"> • El voluntario se hace consciente de sus acciones y las dimensiones de las consecuencias que pueden generar a lo largo del tiempo. Haciéndolo responsable de sus actos y ampliando la visión sobre ellas. • Reconoce y actúa sobre la necesidad del reciclaje.
Inspira confianza	Toma decisiones sensatas.	<ul style="list-style-type: none"> • Asume sus responsabilidades. • Toma decisiones con conocimiento de los compromisos globales como ciudadano.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, el Voluntariado Corporativo de KPMG en Venezuela, es una oportunidad para desarrollar muchos de los indicadores planteados para medir el desempeño de los profesionales durante el año, aportando beneficios al trabajador, pero a la vez contribuyendo con las metas de la organización.

Participar y motivar a otros a que lo hagan, es en esencia apostar por la sostenibilidad del negocio, generando impacto social en las comunidades del entorno y promoviendo el desarrollo integral de la generación de relevo de la Firma.

Objetivo específico 3: Diseñar un plan de comunicación para el público interno orientado a incentivar la participación de los colaboradores y socios en el Voluntariado Corporativo.

...para realizar una planificación estratégica de comunicación para la RSE, se debe iniciar por determinar los públicos de interés para la organización, de acuerdo con su cultura corporativa, objetivos organizacionales, comunicacionales y de RSE, para luego definir estrategias, tácticas, diseñar el tipo de mensajes y canales, así como la intencionalidad de estos, para lograr el impacto deseado, tanto desde la comunicación, como de la RSE. Por supuesto, no olvidar la definición de indicadores de gestión, con el fin de dar mayor rigor y seriedad a las propuestas dentro de la organización. (Orjuela, 2011, p. 147)

Partiendo de la información ofrecida en capítulos anteriores sobre los perfiles de los trabajadores de KPMG, la cultura y filosofía organizacional, los medios y canales que tienen disponibles para comunicarse internamente y los objetivos estratégicos del negocio, a continuación, se presenta el siguiente plan comunicacional para promover la participación de los trabajadores de la Firma en el VC a partir de la conciencia de sus beneficios personales, profesionales y sociales.

3.1 Estrategia comunicacional:

La estrategia para implementar busca integrar a los todos los miembros de KPMG en el programa y elevar la percepción y calidad de su participación, a partir de la concientización sobre la relevancia de sus acciones y la manera de ejecutarlas, para la Firma, el profesional y la comunidad.

3.1.1 Integración (aguas arriba y aguas abajo): Promover la participación del voluntariado en todos los niveles del organigrama corporativo.

3.1.2 Imagen de alto perfil: Posicionar el Voluntariado Corporativo de KPMG en Venezuela, como un programa que posee altos estándares de calidad, alineado a los atributos que distinguen a KPMG en el mundo.

3.2 Matriz DOFA

De acuerdo con la información ofrecida a lo largo de esta investigación, identificaremos algunas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para el programa que serán consideradas para la elaboración del plan:

Tabla 14. Matriz DOFA del programa de Voluntariado Corporativo de KPMG en Venezuela

<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La planificación de las actividades de voluntariado no está incluida en un plan comunicacional de la organización. • La falta de planificación de las comunicaciones de RSE vinculadas a un plan comunicacional estratégico corporativo, origina que en ocasiones la información que se comparte por semana sea excesiva o se solapen entre sí. • Desconocimiento sobre la relevancia del programa de VC para la Firma y el profesional. • El VC no es visto como estratégico para el negocio, lo que origina que 	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El VC es un elemento diferenciador de KPMG frente a la competencia. • El VC puede ser una manera de retener el talento en la Firma, además de mantener el sentido de pertenencia con los Alumni, • A través del VC la Firma cumple con sus compromisos globales y a la vez contribuye con el desarrollo integral de sus profesionales. • El voluntariado profesional de KPMG y sus opciones de <i>networking</i>, facilitan las posibilidades de generar oportunidades de negocio. • Comunicar de forma eficiente las acciones desarrolladas por el VC
---	---

<p>no se le dé prioridad en la agenda particular de cada trabajador.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El VC es percibido como una ayuda y no un compromiso, y en consecuencia, en muchas oportunidades se descuida la calidad en la participación. • Las comunicaciones de la Fundación son manejadas por ellos mismos sin ser expertos en el área. • No se cuenta con canales de comunicación exclusivos para temas relacionados a los voluntarios, por lo que la información a compartir se hace más genérica y muchas veces se pierde el mensaje que se quiere dar. • El uso constante del correo electrónico y los comunicados, por todas las áreas sobre diversos temas, hace que en ocasiones se omita información importante. • A medida que se avanza dentro de la estructura organizacional, el nivel de participación y la frecuencia disminuye. • La importancia que se le atribuye al VC desde la estrategia global de KPMG está relacionada solo a la percepción del público externo. 	<p>contribuyen al posicionamiento de la marca, incluyendo a sectores no vinculados directamente con sus servicios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frente a un entorno complejo, dentro y/o fuera de la Firma, el VC puede ser un elemento que genere motivación en el personal. • El PVC mejora la percepción interna sobre la propia organización. • Se puede demostrar a KPMG <i>International</i> la relevancia del programa para el logro de objetivos internos, con métricas interesantes.
<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El VC ha tomado relevancia mundial con la Agenda 2030. 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El desconocimiento sobre la relevancia del programa puede

<ul style="list-style-type: none"> • Las habilidades que desarrolla el VC están incluidas dentro de la estrategia de KPMG global. • El VC cuenta con una alta receptividad principalmente por los trabajadores del <i>staff</i>, quienes representan la mayoría de la población interna de la Firma. • Las actividades desarrolladas por los voluntarios están enmarcadas en la imagen que desea proyectar la Firma a nivel global y responden a sus compromisos sociales y ambientales frente al mundo. • Se cuenta con una política interna que respalda la ejecución de estas actividades. • El VC cuenta con una identidad visual coherente con la marca KPMG, a partir del uso de su camisa oficial con colores, tipografía y logo de esta, para participar en todas sus actividades. • El PVC posee indicadores que permiten evaluar su evolución e impacto, tiene límites claros y ofrece variedad de opciones para la participación de los miembros de la Firma. • Se han realizado estudios internos que permiten demostrar que el VC genera sentido de pertenencia con la organización, habilidades profesionales importantes y mejora el clima organizacional. 	<p>limitar los permisos para la participación de los voluntarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La apatía de algunos líderes de la organización frente al desarrollo del PVC puede originar desmotivación en los colaboradores que desean participar. • La desvinculación del programa de los objetivos y planes de la organización puede ocasionar que este pierda su foco y pertinencia. • Mirar el VC como complemento de la organización y no como parte de su esencia y cumplimiento de su propósito, afectaría a la sostenibilidad del programa. • La falta de un plan de comunicaciones eficiente y robusto para informar interna y externamente sobre las acciones del VC, ocasionaría un bajo impacto en sus públicos objetivo y desmotivación por participar. • El espacio abandonado por KPMG en el ámbito comunicacional externo sobre sus acciones de beneficio social, sería tomado por la competencia, ayudando a su posicionamiento.
--	--

<ul style="list-style-type: none"> El VC cuenta con espacios para el reconocimiento de su labor y recursos para la ejecución de sus actividades y formación constante. 	
---	--

Fuente: Elaboración propia.

3.3 Plan estratégico de comunicaciones

Tabla 15. Plan de comunicaciones para el programa de Voluntariado Corporativo de KPMG en Venezuela, para el FY19-20

Cantidad	Frecuencia	Producto	Tiempo de ejecución	Cronograma	Inversión	Recursos	Alcance	Medios
1	1 vez por semana	Campaña informativa interna	7 meses	1/02/2020 al 15/09/2020	0 \$	<p><u>Humanos:</u> Apoyo del Diseñador, Jefe de Comunicaciones y Fotógrafo para la elaboración de las piezas y mensajes, además de líder de RSE y el Socio Director para la Revisión y aprobación de estas.</p> <p><u>Material:</u> Elaboración de piezas comunicacionales, redacción de comunicaciones asociadas a los mensajes claves.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Convocatoria de inscripción al programa de voluntariado. Evento de inducción a nuevos voluntarios. Recordatorio de las metas del año en el VC. Publicación del calendario de actividades. Vinculación de los programas de RSE en los que participa el voluntariado, con el compromiso global de la Firma. Publicación de los videos institucionales realizados sobre el voluntariado. Publicación de testimonios de 	<ul style="list-style-type: none"> Carteleras digitales Intranet Comunicados masivos Encuesta por <i>Survey Monkey</i>

- voluntarios y beneficiarios de las actividades.
- Publicación de los resultados de las actividades realizadas por mes, con fotos.
- Publicación de los reconocimientos especiales a voluntarios destacados.
- Noticias relevantes sobre la participación de los voluntarios en determinadas actividades o eventos.
- Recepción de comentarios sobre intereses, expectativas y experiencias de los voluntarios.

Cantidad	Frecuencia	Producto	Tiempo de ejecución	Cronograma	Inversión	Recursos	Alcance	Medios
7	Única (Solo en Caracas se trabajarán 3 sesiones)	<i>Workshop:</i> Voluntariado Corporativo y competencias de desempeño profesional	8 horas	3/03/2020 al 3/08/2020	1500\$	<p><u>Financieros:</u> Refrigerio e hidratación para los participantes. Desayuno, almuerzo, cena, traslado y hospedaje de los ponentes.</p> <p><u>Materiales:</u> Video Beam, presentaciones, micrófono, laptop, cornetas, hojas, marcadores, <i>post-it</i>, pizarra acrílica, marcadores acrílicos, borrador de pizarra, mesas, sillas.</p> <p><u>Humanos:</u> Para ponentes será 1 representante de RSE, RRHH y Socio. Acompañamiento de la coordinadora de eventos.</p>	Sesión de trabajo con todos los miembros de KPMG en Caracas, Maracaibo, Puerto La Cruz, Puerto Ordaz y Valencia (aquí se trabajará con el equipo de Valencia, Maracay y Barquisimeto en una misma sesión).	Evento presencial

Cantidad	Frecuencia	Producto	Tiempo de ejecución	Cronograma	Inversión	Recursos	Alcance	Medios
1	Única	Rediseño del espacio de Fundación KPMG en la intranet.	2 meses	1/02/2020 al 1/04/2020	0 \$	<p><u>Humano:</u> Apoyo del personal de Tecnología para el ajuste del sistema, de Fundación recopilar la información y del equipo de mercadeo para el diseño de las piezas gráficas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Publicación de las actividades a las que el colaborador se puede postular como voluntario. • Publicación del calendario de actividades. • Objetivos de los programas de RSE y cómo apoyarlos. • Incorporar una galería de fotos de la Fundación sobre las actividades de VC. • Publicación de los resultados obtenidos por período fiscal. • Espacio para los reconocimientos especiales. • Publicación del cronograma de capacitaciones para los voluntarios, como parte de la "Escuela para voluntarios". 	Intranet

Cantidad	Frecuencia	Producto	Tiempo de ejecución	Cronograma	Inversión	Recursos	Alcance	Medios
1	Única	Diseño de APP #yosoyvoluntarioKPMG	5 meses	1/04/2020 al 1/09/2020	0 \$	<p><u>Humano:</u> Apoyo del personal de Tecnología para el desarrollo de la aplicación y de mercadeo para el diseño de las piezas gráficas.</p> <p><u>Legal:</u> Permisos de KPMG global para su implementación y alojamiento en el servidor.</p> <p><u>Técnico:</u> Creación de una base de datos que se alimente de los datos de la APP, para el registro histórico por cada año fiscal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de indicadores de desempeño para cada voluntario. • Reporte ágil y sencillo del programa, con opciones para filtrar información relevante para la organización. • Manejo de una base de datos innovadora sobre el desempeño de los voluntarios durante cada año fiscal. • Opción en la intranet, para descargar en PDF su reporte de gestión por año. 	Intranet Dispositivos móviles

Fuente: Elaboración propia

En el caso del diseño de la APP #yosoyvoluntarioKPMG, la propuesta consiste en la creación de un canal de comunicación exclusivo con los voluntarios que sea atractivo para ellos y que contribuya con el registro de las métricas correspondientes, a la vez que hace más notoria su vinculación con los objetivos de la Firma. En ese sentido, la propuesta es la siguiente:

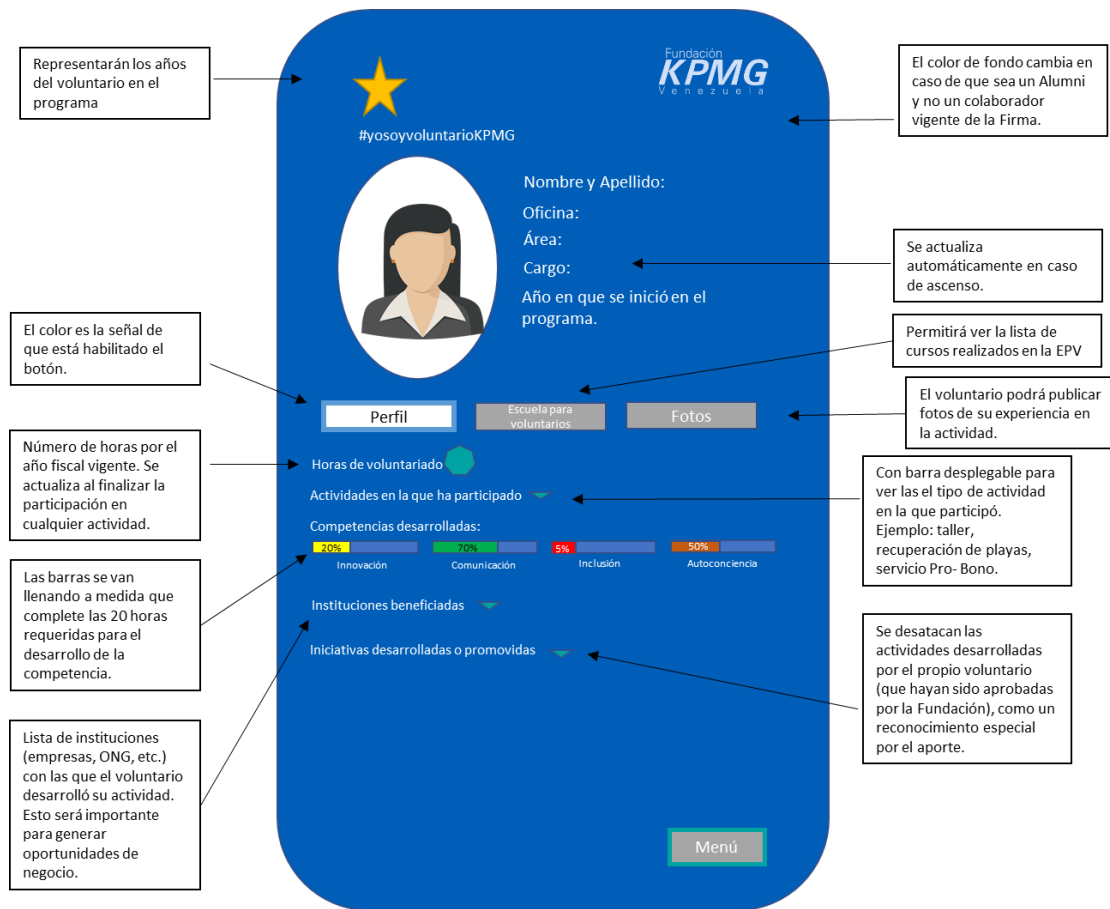


Figura 16. Modelo de la APP propuesta para voluntarios de KPMG. Vista interna

Fuente: Elaboración propia.

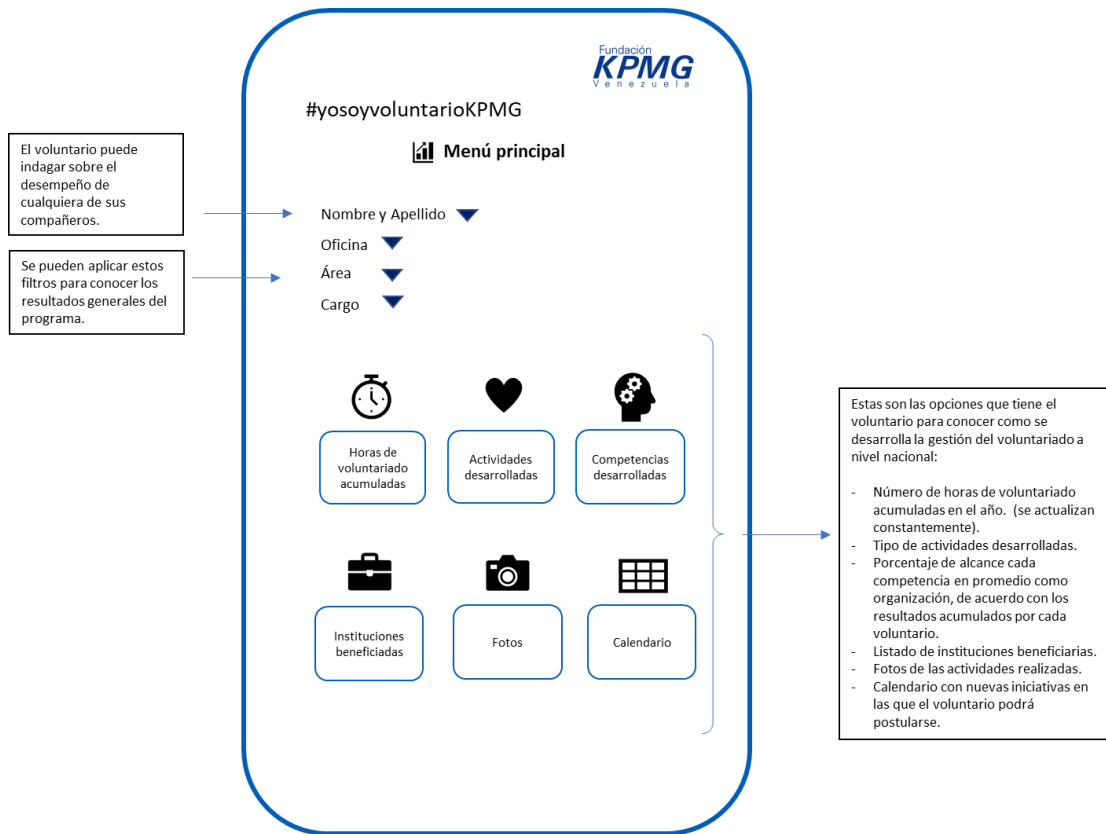


Figura 17. Modelo de la APP propuesta para voluntarios de KPMG. Vista del menú principal

Fuente: Elaboración propia.

Consideraciones para el funcionamiento de la APP:

- El sistema será administrado por la Fundación KPMG.
- Se tendrá acceso a través de dispositivos móviles y de la intranet.
- Las actualizaciones se hacen automáticamente, una vez sean aprobadas por la Fundación.
- El acceso al sistema será exclusivamente con su código SAP.

- Los voluntarios tendrán acceso a la APP, una vez que se hayan postulado a la primera actividad de voluntariado. Con lo cual se cargarán sus datos automáticamente.
- El voluntario recibirá un correo informativo sobre la posibilidad de ingresar a la APP y este podrá aceptarlo o declinarlo.
- Los datos sobre el área y cargo en el que se desempeñan los voluntarios serán claves para poder evaluar la evolución de la participación de toda la estructura organizacional.
- El *ítem* de “región” permitirá filtrar en la misma APP los resultados de la gestión del voluntariado por oficina. Igualmente se podrá filtrar por cargo y área en la que se desempeña.
- Las actividades de VC anunciadas por la Fundación, deberán indicar las competencias que se reforzarán con la actividad y estas serán las que se visualicen en la APP.
- Los datos de la APP (menos las fotos) quedarán registrados en el sistema y permitirán la elaboración de los certificados de participación que se entregan a cada voluntario, durante la celebración del “Día Internacional del Voluntario”.

Ventajas del uso de la APP:

1. Para el voluntario:

Partiendo principalmente del perfil del colaborador de KPMG descrito anteriormente, esta APP se adaptaría a sus necesidades y preferencias porque:

- Les permite estar siempre conectados con los miembros del programa.

- Le permite monitorear de manera fácil, rápida y automática su desempeño en el programa.
- Les ayuda a destacar sus conocimientos y habilidades.
- Es muy fácil para utilizar al momento de hacer el cierre de sus metas de desempeño y demostrar el desarrollo de sus competencias.
- Les ayuda a ver más fácilmente cómo se conecta su estrategia de desempeño profesional y personal, con la del negocio.
- Conecta su compromiso personal para el desarrollo de las comunidades, con la idea de trabajo en equipo, haciéndolo más atractivo.
- No requiere acceso exclusivo desde un *smartphone* y puede ingresar en el momento que desee desde su laptop.
- Facilita la interacción entre voluntarios que participaran en una actividad juntos, porque funcionaría como un resumen curricular del voluntario, donde pueden conocer sobre sus fortalezas para aportar al equipo.
- Promueve la interacción con otros compañeros, incluso en otras localidades.
- Fomenta el sentido de pertenencia de los Alumni, como parte de un equipo.
- Permite almacenar recuerdos de sus experiencias y observar más fácilmente su evolución.
- Es una herramienta innovadora que reduce el número de comunicaciones internas distribuidas a los voluntarios.

2. Para KPMG:

- Facilita los registros de los indicadores de la Fundación.
- Funciona como soporte para la evaluación de las metas de desempeño.
- Automatiza procesos y promueve la innovación.
- Permite a los líderes conocer rápido de manera sencilla el desempeño de sus supervisados en el programa.
- Contribuye con la mejora del clima organizacional, a través de las interacciones que ahí se propician, funcionando como una “red social interna”.
- Promueve la “competencia sana” entre los colaboradores por un mejor perfil en la aplicación y con eso, motiva a la participación en el programa.
- Con la implementación de esta APP todo el equipo de voluntarios podrá tener acceso a la información sobre el desempeño de sus compañeros, de forma ágil y rápida.
- La APP contribuye con el principio de transparencia en la gestión de RSE.
- Motiva a los colaboradores voluntarios a tener un mejor desempeño profesional y esforzarse más en la calidad del rol que desempeñan, porque ahora los resultados son expuestos más fácilmente al público interno.
- Proyecta una imagen innovadora y de calidad en su programa.
- Se presenta bajo los mismos lineamientos de la marca KPMG, respetando sus colores y tipografía, demostrando consistencia y la pertenencia del programa al mismo propósito de la Firma.
- Es una herramienta innovadora que los hace diferentes.
- Se promueve el uso de las tecnologías.

- Refuerza el conocimiento de los voluntarios sobre las características de los programas de RSE.

3.4 Restricciones y supuestos

Supuestos:

- Se asume que el personal del área de tecnología conoce los procedimientos para el desarrollo de la APP y que cuenta con el tiempo requerido para su diseño e implementación.
- Se asume que el equipo de comunicaciones lleva un registro eficiente de las métricas asociadas a su área y que podrá incluir en ellas las que corresponden a los planes para el VC.
- Se asume que el Socio Director, el líder del área de Mercadeo y Comunicaciones y el líder del área de RRHH reconocen la relevancia del programa de Voluntariado Corporativo para la organización y que participarán y apoyarán la implementación del plan.

Restricciones:

- Las fallas asociadas al servicio de internet en Venezuela.
- Poca disponibilidad para participar en el voluntariado, debido a la alta carga laboral.
- La sobrecarga de solicitudes al equipo de comunicaciones y tecnología, pueden poner en riesgo los plazos establecidos para la ejecución del plan.

3.5 Riesgos asociados

- No contar con los permisos de KPMG global para la implementación de la APP. Frente a esto, se consultarían sus sugerencias para el desarrollo de un programa similar.
- Dificultades técnicas asociadas a la intranet que no permitan su actualización inmediata o genere lentitud para visualizar la información. Ante esta situación, se cuenta con el personal de tecnología que periódicamente podría evaluar el comportamiento de la red.
- Que las carteleras digitales no funcionen correctamente y la campaña no se pueda implementar completamente. Sin embargo, existen medios alternos, como: la intranet, comunicados y redes sociales que pueden informar sobre algunos de los temas que serían publicados por cartelera.
- La situación económica del país no permite mantener presupuestos por largo tiempo, razón por la cual la inversión en el *workshop* podría variar. Ante esta situación, se podrían reducir costos con proveedores locales más accesibles y limitando los viajes a un solo ponente.

3.6 Mensajes claves para la campaña informativa:

Si los líderes identifican fácilmente oportunidades de crecimiento para sus trabajadores y oportunidades de negocio en la ejecución de actividades de VC, probablemente motivarán al equipo a seguir participando. En ese sentido, se propone difundir como parte de la campaña informativa interna, los siguientes mensajes claves, asociados a los Programas¹⁶ de Responsabilidad

¹⁶ Los programas son: Sumando Valor y KPMG Deja Tu Huella; descritos en el Capítulo III de la presente investigación.

Social Empresarial en los que participa el Voluntariado Corporativo, en respuesta a temas estratégicos del negocio, concientización del entorno global, compromiso con el país y beneficios internos:

Estratégicos del negocio:

1. El Voluntariado Corporativo **facilita el acercamiento con personas y áreas claves** de empresas clientes y potenciales clientes, **ofreciendo principalmente talleres de formación en temas financieros y contables**, de los cuales también se pueden ver beneficiados los familiares de nuestros colaboradores de manera **gratuita**, con la garantía de que la información impartida viene de parte de profesionales con **excelente formación y experiencia técnica** y un **alto sentido ético**, que brindan un valor agregado a su quehacer diario.
2. Las actividades desarrolladas por el Voluntariado Corporativo **permiten hacer más visible a KPMG**, destacando el profesionalismo, cercanía y compromiso de nuestra gente y la calidad de nuestros servicios financieros y contables.
3. Mostrar el sentido humano y social de la Firma contribuye a evidenciar cómo es nuestro ADN, y es una demostración más de la **confianza** que tenemos en el desarrollo sostenible del país.
4. **El Voluntariado Corporativo de KPMG** demuestra que **cuenta con profesionales integrales** que tienen excelente preparación técnica, un alto compromiso y respeto por el país.
5. Queremos que la gente siga confiando en nosotros, es por ello que, a través de actividades como las del Voluntariado Corporativo se aportan soluciones **en respuesta a los grandes retos del mundo en materia ambiental, económica y social**, y suma para que seamos **“La clara elección”** del mercado venezolano.

6. Nos motiva **mejorar las condiciones del entorno** a través de iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa que hacen sostenible el negocio de la Firma a futuro, porque sabemos que una empresa nunca podrá ser próspera en un entorno de fracaso. Participar en las actividades del Voluntariado Corporativo, nos permite **preparar el terreno para nuestro crecimiento futuro y el del país.**
7. Al tener la oportunidad de participar en acciones de **beneficio social**, dando respuesta a grandes problemáticas que aquejan a nuestras comunidades, **nos motivamos a prepararnos más** para ofrecerles un mejor apoyo.

Concientización del entorno global

1. A través de las actividades de voluntariado, realizadas en apoyo a nuestros programas de Responsabilidad Social Corporativa: Sumando Valor y KPMG Deja tu Huella, cumplimos con los compromisos adquiridos desde que suscribimos el Pacto Global y damos respuesta a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, planteados por la ONU en 2015, en la **lucha contra las desigualdades sociales y la protección del medioambiente**. Específicamente lo hacemos dando respuesta a los ODS #4 “Educación de calidad”, #12 “Producción y consumo responsable” y #13 “Acción por el clima”.

Compromiso con el país:

1. El Voluntariado Corporativo nos permite acercarnos a más comunidades de forma social y ambientalmente responsable.
2. El Voluntariado Corporativo contribuye a demostrar que KPMG **no solo se interesa por la rentabilidad** de su negocio, sino que **también se ocupa del crecimiento de pequeñas y medianas empresas** a partir de las iniciativas desarrolladas para la preparación de su gente **en la**

correcta gestión de sus finanzas y el uso eficiente de los recursos económicos, en pro del desarrollo del país.

3. A través del Voluntariado Corporativo evidenciamos nuestro compromiso, como Firma, con los venezolanos, aportando a su **educación en temas en los que tenemos elevados conocimientos**, porque sabemos que el progreso del país depende del conocimiento y desarrollo de su gente.
4. Las actividades desarrolladas por el Voluntariado Corporativo **facilitan el acercamiento de** KPMG a organizaciones sin fines de lucro y emprendedores que regularmente no tendrían fácil acceso a los servicios que ofrece la Firma, **trasladando sus talleres** de forma gratuita a las comunidades para **promover el crecimiento y formación constante** de sus miembros, con herramientas útiles para el desarrollo de sus instituciones o negocios propios.
5. Nos motiva **colaborar, acompañar y apoyar** como voluntarios, nuestro programa de Responsabilidad Social Corporativa “Sumando Valor”, al crecimiento de las pequeñas y medianas empresas venezolanas, con miras contar en un futuro próximo con un sector industrial altamente calificado.

Beneficio interno:

1. El Voluntariado Corporativo crea compromiso y lealtad del colaborador con la Firma, porque lo involucra con el atributo social, haciéndolo parte del esfuerzo para beneficiar a otros y a su entorno. Las ventajas del voluntariado en el **desarrollo de capacidades, habilidades y creación del vínculo** con la Firma, fue demostrado a través del reciente estudio de impacto realizado con Cuantix, para el año fiscal 2018-2019.

3.7 Indicadores asociados

- Número de comunicados masivos sobre VC distribuidos.
- Número de carteleras publicadas sobre las actividades de VC.
- Número de visitas al portal de intranet dedicado al VC.
- Número de nuevos voluntarios en el programa.
- Número de colaboradores formados sobre la vinculación del VC y las competencias asociadas al desempeño profesional.
- Horas de voluntariado invertidas.
- Número de voluntarios por cargo.
- Número de actividades de VC realizadas.
- Porcentaje de desarrollo de las competencias y comportamientos de la estrategia de KPMG en los voluntarios.
- Cantidad de oportunidades de negocio planteadas a partir de las actividades de voluntariado.
- Número de voluntarios que hacen uso de la APP de voluntariado.
- Tiempo promedio de permanencia en el programa de voluntariado.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El Voluntariado Corporativo no son solo un conjunto de actividades puntuales que se ejecutan para ayudar a otros. Se trata de un compromiso y una estrategia que está ligada al presente y futuro de las organizaciones, de sus trabajadores, de las comunidades aledañas e incluso, con un poco más de ambición, podremos decir que del mundo.

Los documentos oficiales de KPMG *International* destacan la relevancia del VC para la generación de impacto positivo para el público externo como parte de sus estrategias; sin embargo, no mencionan su relevancia interna.

En el caso de KPMG en Venezuela, las acciones que se realizan en el marco del VC están orientadas a promover el desarrollo personal y profesional del voluntario y contribuir con el desarrollo sostenible de las comunidades. En estas actividades los voluntarios viven experiencias retadoras que los impulsan a profundizar sus conocimientos, a ser creativos para compartir lo que saben con otros, a relacionarse con otras áreas para compartir ideas y trabajar en equipo, a planificar su tiempo y sus actividades, entre otras cosas.

Desarrollar competencias que fortalezcan el desempeño profesional del voluntario, tendrá consecuencias en los resultados de sus acciones de cara a las comunidades y en el futuro de la organización.

La Firma ha demostrado un crecimiento y consistencia en su programa de voluntariado durante los últimos años, con una alta participación de los trabajadores y con resultados demostrables y cuantificables. Pero, no para todos parece ser un tema relevante dentro del negocio, y tiende a ser considerado como un programa aparte, que se desarrolla sin rigurosidad y cuando el tiempo lo permite. Lo cual afecta negativamente a la calidad y mantenimiento del programa, así como a la reputación de la marca.

En ese sentido, se hace necesario que los miembros de la organización tomen conciencia sobre las implicaciones del programa tanto para la comunidad, como para la empresa y para ellos mismos, con la intención de que su interés por participar y el compromiso con el que asuman el rol sea cada vez mayor. Para ello, es imprescindible que desde la propia organización se haga visible su contribución como elemento estratégico para la sostenibilidad del negocio.

Las comunicaciones corporativas son clave en este proceso, porque permitirán hacer coherente y entendible el mensaje para el público interno, desde distintos canales y técnicas, en favor del cumplimiento de los objetivos organizacionales propuestos para su implementación.

El voluntariado de KPMG es una oportunidad única para que la Firma potencie sus valores corporativos, profundice sus relaciones con los trabajadores, los conozca desde una óptica más humana y cercana, además de crear lazos de lealtad y confianza, en este caso, con su público interno. La confianza se construye como en cualquier otra relación, con base en la transparencia y coherencia entre las acciones y el discurso que se transmite, por ello los programas de Voluntariado Corporativo no funcionan como entes aislados a la organización, sino que se integra transversalmente a ella.

El VC, es un programa que requiere ser planteado como cualquier otro proyecto organizacional, con sus fases de planificación, objetivos, ejecución, evaluación y seguimiento. Con métricas claras y establecidas para el logro de objetivos a corto, mediano y largo plazo, y debe ser asumido con compromiso y responsabilidad, respondiendo con los mismos estándares de calidad y con foco en el cumplimiento de los objetivos propuestos para el desarrollo sostenible y la reputación de la marca.

El PVC no es parte de la estrategia de KPMG solo porque ayude al desarrollo de sus profesionales para el cumplimiento de las metas

establecidas, sino porque hace que el negocio se mantenga en el tiempo, que las necesidades sociales o ambientales de las comunidades obtengan soluciones eficientes y que el entorno cuente con condiciones favorables para que la empresa pueda tener progreso.

Implementar un PVC consistente, planificado, oportuno, flexible, medible y comunicarlo estratégicamente como parte esencial de la organización, permitirá integrar esfuerzos de distintas áreas como: Gobierno Corporativo, RRHH, Comunicaciones, RSE, para el logro de objetivos comunes. Para ello, será necesario que sus miembros realmente entiendan la importancia y la profundidad de estos programas, sus implicaciones directas en su contexto más cercano, que lo integren como parte de las herramientas del negocio y asignen los recursos necesarios para su correcta ejecución.

Recomendaciones

Como se ha venido diciendo, uno de los elementos claves de éxito de los Programas de Voluntariado Corporativo es contar con el respaldo de las comunicaciones corporativas a fin de propiciar espacios para la realización de estas actividades y fomentar la participación de sus miembros.

Hasta el momento, el aspecto comunicacional dentro de la Fundación KPMG se ha venido trabajando de manera casi “instintiva”, en una especie de “ensayo y error” por el equipo que lo integra, haciendo uso de los medios internos disponibles y de las redes sociales, con el apoyo operativo del departamento de Mercadeo y Comunicaciones; sin embargo, si se involucrara más ese departamento en la planificación de las estrategias comunicacionales de la Fundación y su programa de VC, desde el punto de vista técnico y creativo, probablemente se tendría un mayor impacto en la imagen y reputación de KPMG interna y externamente.

En ese sentido, se sugiere:

1. Que el departamento de comunicaciones incluya en su plan anual la promoción de las actividades de voluntariado durante el año, compartiendo los mensajes claves que se han expuesto en este estudio y aportando estrategias comunicacionales asociadas a dicho programa, de cara al público interno y externo, para contribuir con el logro de los objetivos propuestos por la Firma.

De hecho, sería interesante que el equipo de comunicaciones elaborara un plan estratégico por año fiscal y que fuera compartido con los líderes de cada área, con la intención de que todos estén alineados con la información y mensajes que desea transmitir la organización a sus distintos públicos, a fin de estar todos alineados. Dicho plan debe ser flexible y abordar a todas las áreas de la organización; esto evitaría inconvenientes entre las áreas por las publicaciones de determinada información y además les permitiría adaptarse a las fechas/campañas/estrategias de determinada época, sin que entre los

departamentos se dupliquen o se contradigan mensajes y evitar la sobrecarga de información (en este caso, para el público interno).

2. Es necesario que el departamento de comunicaciones escuche las necesidades de cada área, en este caso de la Fundación, a fin de que pueda orientarle mejor en cuanto a la manera de compartir su información; pero además hacerla coherente con la estrategia, tono, estilo y cultura de la organización.

3. El departamento de comunicaciones debe conocer de primera mano las actividades que son ejecutadas por la Fundación y su Voluntariado Corporativo, a fin de que pueda planificar mejor sus mensajes y hacer uso del recurso como parte de su estrategia con el público externo (incluso fuera del horario laboral), ya que el VC es una de las maneras en la que la organización se expresa, con sus diferentes públicos, más allá de las comunidades y los trabajadores, y por tanto es una referencia de la marca frente a cualquier persona o institución.

4. El departamento de comunicaciones debe contribuir a que la relevancia (social, personal y estratégica de la organización) sobre el VC sea conocida y entendida por los miembros de la Firma, ya que es la única manera de que estos puedan colaborar para el logro de los objetivos.

5. Es importante para el éxito del VC la cooperación entre las distintas áreas para el logro de los objetivos (RRHH, comunicaciones, la alta dirección).

6. Debido a la cantidad de información que se maneja en la Fundación KPMG para el público interno y externo, se sugiere contar dentro del equipo con el apoyo de un profesional del área de comunicaciones que, de la mano del departamento de mercadeo, se haga cargo del manejo de las publicaciones (internas y externas), permitiéndoles mayor agilidad y efectividad, porque conoce los programas de fondo y sabe cómo incorporar los elementos claves de la marca.

REFERENCIAS

Fuentes impresas

- Allen, K. (2012). *La gran carpa. Voluntariado Corporativo en la era global*. Fundación telefónica. Barcelona, España: Editorial Ariel.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas, Venezuela. Editorial Episteme. 5ta edición.
- Diez, E. (2005). *Responsabilidad Social y Voluntariado Corporativo*. (Trabajo de grado de Maestría). Centro Internacional de Postgrado. Universidad de Oviedo, Asturias.
- Fuertes, F.; Lara, M. y Lametti, A. (2004). *Guía del Pacto Global. Una forma práctica para implementar los nueve principios en la gestión empresarial*. Oficina del Pacto Global en Argentina.
- Fundación KPMG Venezuela. (2018). *Manual de gestión del voluntariado corporativo*. KPMG en Venezuela. Documento interno. Caracas.
- Fundación KPMG Venezuela (2018). *Política de Voluntariado Corporativo de KPMG en Venezuela*. Documento interno. Caracas.
- Fundación KPMG Venezuela y Cuantix. (2018). *Impacto del Voluntariado en el clima organizacional*. Análisis del programa Sumando Valor. Documento interno. Caracas.
- Instituto ETHOS e Instituto IARSE. (s/f). *Indicadores ETHOS – IARSE (para negocios sustentables y responsables*. En el marco del programa PLARSE (Programa Latinoamericano de Responsabilidad Social Empresarial).
- KPMG en Venezuela. (2019). *Despliegue de metas FY 19-20*. Documento interno. Caracas
- KPMG en Venezuela. (2019). *Código de vestimenta. Eres lo que reflejas*. Documento interno. Caracas.
- KPMG en Venezuela. (2019). *Guía de competencias “Todos somos líderes”*. Documento interno. Caracas.

- KPMG en Venezuela. (2019). *Informe Bienal de Sostenibilidad 2018 y 2019. Sentimos orgullo y pasión por nuestro país*. Caracas.
- KPMG International. (2017). *The brand recipe. Brand guidelines. Instruction and guidance on creating the KPMG brand*. Documento interno. Caracas.
- KPMG International. (2018). *Pre-reading: Deep Dive Into Our Pillars*. Documento interno. Caracas.
- KPMG International. (2018). *Workbook: Deep Dive Into Our Pillars*. Documento interno. Caracas.
- Méndez, C. (2008). *Responsabilidad Social de Empresarios y Empresas en Venezuela durante el siglo XX*. Caracas, Venezuela: Ediciones Strategos Consultores.
- Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de Desarrollo del Milenio. Informe de 2015*. Nueva York.
- Norma Internacional ISO 26000 (2010). *Guía de Responsabilidad Social. Guidance on social responsibility. Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. Publicado por la Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza, como traducción oficial en español.
- Pizzolante, I. (2009). *De la Responsabilidad Social Empresarial a la Empresa Socialmente Responsable*. Madrid, España. Ediciones Ciencias Sociales
- Voluntare. (2014). *Movilización de empleados para el voluntariado corporativo*. I Congreso Iberoamericano de Voluntariado Corporativo 2014. Voluntare Red de Voluntariado Corporativo. E Forética.

Fuentes Electrónicas

- Carrión, M. y Ocares, J. (2019). *Voluntariado corporativo como una herramienta de Responsabilidad Social y su relación con la Satisfacción Laboral de los colaboradores de una empresa de servicios funerarios: Campo Fe en Lima en el 2018* (Tesis de pregrado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima. Recuperado de: <https://bit.ly/2LVHGXz>

- Guevara, R. y Ramírez, C. (2018). *1er informe del estado del voluntariado corporativo en el Perú 2017*. Lima-Perú. CEMTRUM PUCP. Recuperado de: <https://bit.ly/2qUoWjX>
- CEPAL. (s/f). *Acerca de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Recuperado de: <https://bit.ly/2YLvAWk>
- CEPAL. (s/f). *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*. Recuperado de: <https://bit.ly/2YN6zdi>
- Chacón, C. (2015). *El voluntariado corporativo. Hacia una guía de responsabilidad social empresarial y estrategia para generar capital humano en la organización*. Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas (VNU). Recuperado de: <https://bit.ly/2Pm6YjW>
- Cuevas, M.; Marín, J.; Pérez, T.; Blanco, S. y Torres, D. (julio-diciembre 2015). Estudio de caso: razones para fomentar el voluntariado corporativo en tres organizaciones en puerto rico. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 26 (2), 254-268. Asociación de Psicología de Puerto Rico. Recuperado de: <https://bit.ly/2RR8mga>
- Done; GDFE y el Grupo de afinidad en Voluntariado Corporativo (GAVC) (s/f). *Guía de voluntariado corporativo*. Recuperado de: <https://bit.ly/2PjwQwE>
- Ecker, G. (2017). *La importancia de la norma internacional voluntaria ISO 26000 para la aplicación de iniciativas de Responsabilidad Social. Argentina*. SIRSE (Sistema Iberoamericano de Responsabilidad Social Empresarial). Recuperado de: <https://bit.ly/2PLisfO>
- Economía y negocios Online. (2015). *Empresas que realizan voluntariado corporativo elevan en 18% su productividad*. Recuperado de: <https://bit.ly/2LV0PJr>
- EFIEMPRESA. (s/f). *Voluntariado Corporativo y las Nuevas Oportunidad Empresariales*. Recuperado de: <https://bit.ly/2PI777e>
- Fernández, M. (2007). *Motivar con la Acción Social: El Voluntariado Corporativo como Herramienta de Gestión de Personas*. La Coruña, España. Netbiblo, S. L. Recuperado de: <https://bit.ly/2smWI7j>
- Gil, I. (s/f). *Razones para desarrollar voluntariado corporativo*. Fundación Adecco. Diversidad e Inclusión. Recuperado de: <https://bit.ly/2PmdY0c>

- Guedez, V. (s/f). *Responsabilidad Social Empresarial. Visiones Complementarias. Hacia un modelaje social*. Alianza Social de Venamcham. Caracas. Recuperado de: <https://bit.ly/2EKIQ4j>
- Innobasque. (2017). *El voluntariado corporativo impacta positivamente en las empresas que lo implantan*. Bilbao. Recuperado de: <https://bit.ly/2qQ9oxB>
- ISO Tools. (2013). *Voluntariado Corporativo, beneficios y dificultades, tendencias y modelos*. Blog Calidad y Excelencia. Recuperado de: <https://bit.ly/2RS42gk>
- Lesta, C. (2019). *El voluntariado corporativo, una herramienta para desarrollar y retener el talento joven en las empresas*. Voluntariado y estrategia. Recuperado de: <https://bit.ly/2Pp2VU1>
- Licandro, O. (2016). El Voluntariado corporativo como práctica de responsabilidad social empresarial hacia los empleados y la comunidad. *Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 8 (18), p.47-65. Recuperado de: <https://bit.ly/2PMok8F>
- Licandro, O.; Paço, A. y Yapor, S. (2018). Contrastación empírica de los beneficios del Voluntariado Corporativo propuestos en manuales y guías. Opción. *Revista de Antropología, Ciencias de la Comunicación y de la Información, Filosofía, lingüística y semiótica, problemas del desarrollo, la ciencia y la tecnología*, 34 (18), *Revista de ciencias humanas y sociales*. Recuperado de: <https://bit.ly/2YJ7Vpx>
- Licandro, O. (2018). Panorama del voluntariado corporativo en Uruguay: importantes beneficios relacionados con la gestión de la cultura, los recursos humanos y su relación con la comunidad en la que están insertas. *Revista Praxis Pedagógica*, 1 (3). Recuperado de: <https://bit.ly/36IPEvp>
- Marquez, T. (2017). *El voluntariado corporativo, generador de riqueza para las empresas*. Corresponsables ObservaRSE Fundación. Recuperado de: <https://bit.ly/34mG8wi>
- Mañas-Viniegra, L. (2018). El voluntariado corporativo en la estrategia de responsabilidad social de las empresas del IBEX 35. Retos *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 8 (16), 19-32. Recuperado de: <https://bit.ly/2SCElkz>

- Moreno, A. y Capriotti, P. (2006). La comunicación de las empresas españolas en sus webs corporativas. Análisis de la información de responsabilidad social, ciudadanía corporativa y desarrollo sostenible. *ZER Revista de Estudios de Comunicación*, 11 (21). Universidad del País Vasco. Recuperado de: <https://bit.ly/368myWn>
- Naciones Unidas. (s/f). *Desarrollo Sostenible*. Asamblea General. Recuperado de: <https://bit.ly/2sQjRtC>
- Naciones Unidas. (2014). *El camino hacia la dignidad para 2030: acabar con la pobreza y transformar vidas, protegiendo el planeta. Informe de síntesis del Secretario General sobre la Agenda de desarrollo sostenible después de 2015 (A/69/700)*. Asamblea General. Recuperado de: <https://bit.ly/36WxITB>
- Naciones Unidas. (s/f). *El Pacto Mundial. La responsabilidad cívica de las empresas en la economía mundial*. Recuperado de: <https://bit.ly/2MjaklL>
- Naciones Unidas (s/f). *La Declaración Universal de los Derechos Humanos*. Recuperado de: <https://bit.ly/2SIxRAL>
- Observatorio de Voluntariado Corporativo. (s/f). *Informe 2013. Voluntariado corporativo en España*. Recuperado de: <https://bit.ly/2RUq0WV>
- Observatorio de Voluntariado Corporativo. (s/f). *Informe 2015. Voluntariado corporativo en Iberoamérica*. Recuperado de: <https://bit.ly/2PINQTe>
- Observatorio de Voluntariado Corporativo. (s/f). *Voluntariado Corporativo*. Recuperado de: <https://bit.ly/2PmoMeP>
- Orjuela, S. (2011). La comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial. *Correspondencias & Análisis, año 2011 (1)*. Universidad Monteávila. Caracas. Recuperado de: <https://bit.ly/2s06irx>
- Plataforma del Voluntariado en España y Observatorio del voluntariado. (s/f). *La acción voluntaria en 2018. Interés en el voluntariado*. Madrid. Plataforma del Voluntariado en España. Recuperado de: <https://bit.ly/36EHcNC>
- Poyatos, J. (2019). *Voluntariado y su impacto en la empleabilidad. Voluntariado y estrategia*. Recuperado de: <https://bit.ly/36KCFJF>

- Rincón, T.; Vanegas, S. y Zabala, K. (2015). *Promoción del voluntariado a través de comunicación directo-online como estrategia de fortalecimiento gerencial en la Fundación Pocalana* (Tesis de posgrado). Corporación universitaria Minuto de Dios, Bogotá. Recuperado de: <https://bit.ly/356Ruoo>
- Rodríguez, L. y Salas, M. (2017). *Análisis de la comunicación del programa de responsabilidad social corporativa: voluntarios Telefónica* (Tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. Recuperado de: <https://bit.ly/2suFzDy>
- Ruizalba, R.; Vallespín, A. y González-Porras. (2014). *El voluntariado corporativo y sus efectos sobre la satisfacción laboral y el compromiso en empresas familiares de Andalucía*. *Revista de Empresa Familiar* 4(1), 45-58., Recuperado de: <https://bit.ly/2rCoG9T>
- Vargas, M. y Prado, E. (2018). *El voluntariado corporativo como herramienta para formar en resiliencia y preparar a las empresas y a los empleados del futuro ante el reto de la automatización* (Tesis de grado de maestría). Universidad Eafit, Medellín. Recuperado de: <https://bit.ly/34k1oml>
- Voluntare. (2017). *Informe sobre tendencias e innovación en el voluntariado corporativo*. Valencia- España. Recuperado de: <https://bit.ly/2te05lD>
- Voluntarios ONU. (2019). *El voluntariado y los objetivos mundiales*. Recuperado de: <https://bit.ly/2FRv4gU>
- Voluntarios ONU. (2015). *Informe sobre el estado del voluntariado en el mundo. Transformar la gobernanza*. Washington D.C., Estados Unidos. Recuperado de: <https://bit.ly/2PI2rOr>