

Maestría en Administración de Empresas

Título del Trabajo Final: Responsabilidad Social Empresaria en Accenture Argentina: El Compromiso del Público Interno en Programas de Voluntariado Corporativo e Inversión Social Privada.

Autor: Fernández, Mariano Joaquín

Director del Trabajo Final: Rigou, María

Doctora en Sociología

Universidad de Belgrano

Cohorte: MBA E24

Fecha de entrega 25 de Agosto de 2014

AGRADECIMIENTOS

A los voluntarios de los programas de Corporate Citizenship por su entrega y dedicación.

A las autoridades de Accenture Argentina por su transparencia y compromiso social.

A los docentes de UBS que me acompañaron en mi crecimiento profesional.

A mi esposa por motivarme a superarme constantemente.

A Dios, mi fuente inagotable de esperanza.

ABSTRACT

Accenture has an interesting experience in corporate volunteering programs which could serve as a model for companies looking for references in this specific area. Particularly, Argentina's branch is leading several corporate citizenship initiatives with a focus on country's needs. The purpose of this case study is to understand what motivate volunteers to take part in corporate social responsibility programs and determine if incentives would have a positive effect on accomplishing programs objectives and improving employee's engagement to their firm and to the community they belong to.

The student will analyze the feasibility of including Accenture's employees participation in corporate volunteering programs as part of their objectives set up and link them to the benefits and rewards for fiscal year 2014. Particularly:

- Describe the organization's structure;
- Analyze globally and locally corporate citizenship programs, detailing socially responsible investing programs in Argentina;
- Identify Corporate Citizenship objectives especially those programs involving employees' cooperation.
- Investigate performance management program from objectives set up until final rating communication.

INDICE

AGRADECIMIENTOS	2
ABSTRACT	3
INDICE	4
1. Objetivo General	5
2. Objetivos Particulares	5
3. Marco Teórico	5
4. Marco Metodológico	16
5. Desarrollo del Caso	17
Introducción	17
La Compañía	18
La Estrategia de Corporate Citizenship a nivel mundial	20
Programas de Inversión Social Privada en Argentina.....	24
a. Skills to Succeed (S2S).....	24
b. Sin Barreras	32
c. Entre Todos	34
Objetivos anuales y sistema de evaluación de empleados.....	35
a. Definición de Objetivos	35
b. Medición de Resultados: Autoevaluación y Recepción de Devolución	37
c. Comparación entre pares y determinación de la puntuación final.....	37
d. Reunión anual, comunicación de puntuación final y pago de bono	38
e. Plan de desarrollo	39
Evaluaciones de Desempeño ligados a Objetivos de RSE: Las opiniones.....	39
La decisión.....	42
6. Conclusión	43
Objetivo de Enseñanza.....	43
Esquema de Clase - Plan de Enseñanza	43
7. Bibliografía	50
8. Anexos	56

1. Objetivo General

Elaborar un caso de estudio para analizar la viabilidad de incorporar la participación de los colaboradores de Accenture Argentina en proyectos de Inversión Social Privada, vigentes en el año 2014, entre sus objetivos elegibles y evaluables, y vincularlos de esa forma con la remuneración total y el sistema de premios para un período fiscal.

2. Objetivos Particulares

A los fines del presente caso, se establecen los siguientes objetivos particulares:

- Describir organizacionalmente a la empresa objeto de estudio.
- Analizar el programa de Ciudadanía Corporativa a nivel mundial y local, detallando las iniciativas de Inversión Social Privada en Argentina.
- Identificar los objetivos que se persiguen desde Ciudadanía Corporativa en especial en aquellos programas que involucran a los colaboradores activamente.
- Investigar el sistema de evaluación anual actual, desde la definición de los objetivos hasta la comunicación de la puntuación final y plan de desarrollo.

3. Marco Teórico

La Ética es definida por el filósofo alemán Georg W. F. Hegel como el conjunto de los valores, costumbres y normas presentes en la identidad de la tradición de una comunidad determinada particular e históricamente (Hegel; 1821), es decir un concepto asociado a tiempo y espacio, a diferencia de la moral, que estudia la posibilidad de establecer principios racionales universales del obrar, comunes a todos los hombres.

Las empresas movidas por sus valores y principios éticos, buscan conducir sus negocios como ciudadanos corporativos responsables, que observan las leyes de los lugares donde operan, prestan atención al desarrollo social y medio ambiente y participan activamente en la sustentabilidad de la sociedad a la cual pertenecen. En la actualidad, la responsabilidad de las empresas para con su sociedad y personal, se manifiesta a través de diversas formas y no solo con fines económicos: patrocinando proyectos para beneficio de una causa social, donando productos y servicios, desarrollando activos productivos, creando oportunidades de voluntariado, transfiriendo habilidades y muchas otras iniciativas por las cuales buscan legitimar su gestión y ser actores sociales responsables y comprometidos con su entorno, para así lograr la Licencia Social para operar, aquel *“permiso tácito o explícito que toda compañía necesita de gobiernos, comunidad, y otros actores clave para hacer negocios”* (Porter, Kramer; 2006, 4).

El concepto de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) ha sufrido muchas mutaciones a lo largo del tiempo, hasta llegar a su acepción actual. En sus orígenes, se asociaba a la RSE con la Filantropía, concepto existente desde antes de la RSE. Se puede definir a la Filantropía como *“una acción personal en beneficio de otros (personas, comunidades o causas sociales) motivada por razones altruistas”* (Acción Empresarial RSE; 2001,3). Durante la década de 1980, Europa fue foco de replanteos conceptuales respecto de los efectos negativos del desarrollo industrial y la globalización sobre el medio ambiente. Estas discusiones quedaron plasmadas en el Informe Brundtland donde se utilizó por primera vez el término Desarrollo Sustentable, o *“aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones”* (Porter, Kramer; 2006, 5). Durante los años 90, se utilizó el término Corporate Citizenship o Ciudadanía Corporativa intentando reflejar que a la empresa debía considerársela *“como un ciudadano más, con sus mismos derechos y deberes”* (ComunicaRSE; 2012, 14) o se la consideró también como *“el proceso mediante el cual una compañía desarrolla y administra las relaciones con sus stakeholders”*. (Paladino, Rocha; 2013, 67).

Las entidades comenzaron a transparentar su actuación en temas sociales y ambientales pero existía la necesidad de estandarizar y encuadrar la información en un marco de referencia. Es así que a partir del año 1997 surgió una entidad que estableció los lineamientos y bases de comparación para un reporte asociado a la triple línea de valor. Global Reporting Initiative (GRI) es *“una organización sin fines de lucro cuyo fin es impulsar la elaboración de memorias de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones y produce un marco de referencia para la elaboración de reportes de sustentabilidad, así como también una guía para la elaboración de dichos reportes y principios e indicadores que las organizaciones pueden utilizar para medir y dar a conocer su desempeño económico, ambiental y social”* (Global Reporting Initiative, www.globalreporting.org).

Las Naciones Unidas no fueron ajenas a todo este movimiento de buenas prácticas empresariales y por esta razón establecieron en 1999 el Pacto Mundial y los 10 principios universales el cual es *“una iniciativa voluntaria, en la cual las empresas se comprometen a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción. Por su número de participantes, 12.000 en más de 145 países, el Pacto Mundial es la iniciativa de ciudadanía corporativa más grande del mundo. El Pacto es un marco de acción encaminado a la construcción de la legitimación social de las corporaciones y los mercados. Aquellas empresas que se adhieren al Pacto Mundial comparten la convicción de que las prácticas empresariales basadas en principios universales contribuyen a la construcción de un mercado global más estable, equitativo e incluyente que fomentan sociedades más prósperas”* (Naciones Unidas, www.unglobalcompact.org).

Muchos años después, The International Organization for Standardization o ISO por sus siglas en Inglés, con motivo de la publicación de su norma ISO 26000:2010 “Guía de Responsabilidad Social”, estandarizó la definición de varios conceptos que se utilizarán en forma recurrente. Es así que la Responsabilidad Social Empresaria es la

responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas,
- cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento, y
- está integrada en toda la Organización y se lleve a la práctica en sus relaciones (ISO, www.iso.org)

En esta norma, también se definen los siguientes conceptos:

- Organización: Entidad o grupo de personas e instalaciones con responsabilidades, autoridades y relaciones establecidas y objetivos identificables.
- Impacto de una organización: Cambio positivo o negativo que se genera en la sociedad, la economía o el medio ambiente, producido en su totalidad o parcialmente, como consecuencia de las decisiones y actividades pasadas y presentes de una Organización.
- Medio ambiente: Entorno natural en el cual una organización opera, incluyendo aire, el agua, el suelo, los recursos naturales, la flora, la fauna, los seres humanos, el espacio exterior y sus interrelaciones.
- Comportamiento ético: Comportamiento acorde con los principios de correcta o buena conducta aceptados en el contexto de una situación determinada y que es coherente con la normativa internacional de comportamiento.
- Desarrollo sostenible o sustentable: Desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.
- Partes interesadas o Stakeholders: Individuo o grupo que tiene interés en cualquier decisión o actividad de la Organización.

- Normativa internacional de comportamiento: Expectativas de comportamiento organizacional socialmente responsable derivadas del acuerdo internacional consuetudinario, principios de derecho internacional generalmente aceptados o acuerdos intergubernamentales, reconocidos de manera universal o casi universal.
- Igualdad de Género: Trato equitativo para mujeres y hombres.
- Gobernanza de la Organización o Gobierno Corporativo: Sistema por el cual una Organización toma e implementa decisiones con el fin de lograr sus objetivos.
- Transparencia: Apertura respecto a las decisiones y actividades que afectan a la sociedad, la economía y el medio ambiente, y voluntad de comunicarlas de manera clara, exacta, oportuna, honesta y completa.
- Trabajador: Persona que desempeña un trabajo, ya sea un empleado o alguien que trabaja por cuenta propia. (ISO, www.iso.org)

En la actualidad el término RSE se refiere a un modelo de gestión que comprende políticas, prácticas y programas integrados a la operación del negocio, que es reconocido por todos los empleados de la empresa, que resulta motivado y premiado por la gerencia y además tiene en cuenta no solo los resultados económicos y financieros de la organización, sino que considera la creación de valor sostenible, es decir, aquel que *“crea valor para el accionista mientras se contribuye a un mundo sostenible”* (Hart; 1997,70). Incluye al impacto ambiental y al impacto social y forma de ese modo la triple línea de valor o triple bottom line. *“En otras palabras, las compañías deben operar en formas que aseguren el desempeño económico a largo plazo evitando acciones a corto plazo que generen perjuicio social o derroche medioambiental”* (Porter, Kramer; 2006, 4).

Las empresas establecen alianzas con organizaciones de la sociedad civil de alto nivel profesional y alto impacto para la mejor utilización de los presupuestos y logro de sinergias en pos de una causa común, *“entendiendo que estos actores proporcionan elementos sustanciales para la construcción de la agenda del sector privado en lo que*

hace al desarrollo de la Responsabilidad Empresaria o Corporativa, así como constituirse en proveedores de conocimiento especializado y ser aliados estratégicos para el desarrollo de las vinculaciones con la comunidad” (GDFE; 2013, 18) apalancando recursos de ambas partes y generando capital social. Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), *“son todas aquellas organizaciones civiles o no gubernamentales que emanan de la sociedad (por ejemplo los sindicatos, partidos políticos, las organizaciones no gubernamentales, las cooperativas municipales, entre otros)”* (Correa; 2012, 267); Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) *“son las organizaciones de la sociedad civil que no poseen fines de lucro. Presentan un rol complementario y solidario para colaborar en las áreas en donde el alcance del Estado es débil”* (Op. Cit., 267). Si bien en un sentido amplio dichos términos abarcan cualquier agrupación de seres humanos que no dependan del estado ni tienen un fin económico, a los fines del presente caso de estudio se acota a las Fundaciones y Asociaciones sin fines de Lucro a través de las cuales las empresas canalizan fondos o tiempo para el desarrollo de tareas con fin social.

La Inversión Social Privada (ISP) aborda el aspecto social de la RSE. En este sentido estamos ante una de las dimensiones externas de la RSE. En términos empresariales, encuadramos a la ISP dentro de las acciones de las empresas con las comunidades con las que opera o su apoyo a causas sociales. La ISP, entendida como una práctica de RSE de relación con la comunidad, puede ser definida como *“el destino estratégico y voluntario de recursos privados para fines públicos”* (Gianecchini, Woods; 2007,1). Un concepto aún más profesional y de mayor adherencia en estos días consiste en la Inversión Comunitaria Estratégica, aquellas *“contribuciones o acciones voluntarias de las empresas para ayudar a las comunidades en sus áreas de operación a responder a sus prioridades de desarrollo, y aprovechar las oportunidades creadas por la inversión privada. Las acciones deben ser sostenibles y estar alineadas a los objetivos del negocio”* (IFC; 2010, 11).

En la Inversión Social Privada hay beneficios tanto para la empresa que realiza dicha inversión como para la comunidad. Con respecto a los beneficios para las empresas, concretamente, la ISP otorga los siguientes:

- Mejora el desempeño financiero.
- Incrementa la moral, compromiso, retención y desempeño de los trabajadores.
- Desarrolla habilidades en los trabajadores
- Fortalece la imagen de la empresa.
- Atrae a nuevos inversionistas
- Incrementa la lealtad y preferencia de los consumidores. (Acción Empresarial; www.accionrse.cl/)

En cuanto a los beneficios para el receptor - la comunidad a quien está dirigida – redunda en el desarrollo de capacidades individuales o colectivas que a su vez genera valor para la sociedad en su conjunto. Dentro de las habilidades individuales, uno de los campos más fértiles y con mayor posibilidad de medición de los beneficios es la educación.

La decisión empresarial de hacer inversión social, implica definir claramente objetivos y estrategias. Las estrategias deben considerar, al menos los siguientes aspectos:

- Área de responsabilidad competente a cargo de la ISP: decisión estratégica respecto a qué parte de la organización será encargada de las actividades de RSE y de ISP específicamente. Asimismo, determinación de grado de conocimiento y capacidades asumidos en forma interna o externa.
- Alcance y localización de los programas de ISP: Definidos por la combinación de tres factores clave: naturaleza de la organización, utilización o no de alianzas o redes estratégicas y beneficios e impacto social esperado en función de los programas de ISP.
- Delimitación del ámbito de intervención: por ejemplo, foco en ámbitos de educación formal, es decir en instituciones escolares, o no formal fuera del sistema escolar tradicional.

- Selección de destinatarios: identificación del público beneficiario en función de relevamiento de necesidades y de nivel de compromiso de los posibles destinatarios.
- Socios estratégicos: decisión de establecer o no alianzas entre las empresas o instituciones donantes y algún miembro de la sociedad civil – o incluso el Estado- cuyo fin sea la satisfacción de necesidades sociales.
- Nivel de complejidad de los programas: La continuidad de los programas no solo depende de la cantidad de destinatarios alcanzados, sino también a su expansión cualitativa, es decir al nivel de complejidad creciente a medida que los programas maduran.
- Método de evaluación y medición de impacto: uno de los aspectos más difíciles de las definiciones estratégicas de la ISP debido al tiempo que toma la manifestación de los cambios y la intangibilidad de una parte de los resultados; deben establecerse mediciones antes, durante y después para conocer la efectividad de la inversión. (GDPE; 2012)

Cuando una organización decide tomar una posición en un área de la inversión social, resulta apropiado que mantenga coherencia con los principios que dan origen a su identidad – la que es compartida por sus miembros – dado que esta presenta un grado de estabilidad mayor donde anclar las prioridades y motivos que llevan a invertir en un determinado campo social. Es decir que debe existir una correcta definición del enfoque y un mejor entendimiento de la planificación estratégica, principalmente en lo que se refiere a la definición del ámbito de actuación. Dichas estrategias deben ser el resultado de estudios analíticos que definan las mejores formas posibles de lograr objetivos y/o metas específicas, mediante la mejor utilización posible de los medios y recursos disponibles para obtener el máximo aprovechamiento dentro del contexto en donde pretende actuar la compañía (Monteiro, Kisil, Woods; 2011).

Con respecto a la dimensión interna de la RSE, en la actualidad, las empresas utilizan una amplia variedad de iniciativas como ser la diversidad o tratamiento equitativo en

referencia al acceso al empleo a todas las personas, más allá de su origen étnico o racial, religión o creencias, discapacidad, edad u orientación sexual (ComunicaRSE; 2011); el teletrabajo o trabajo a distancia o desde el hogar, la conciliación entre vida personal y laboral, fomentando la flexibilidad de la jornada laboral creando *“condiciones para que los trabajadores cumplan en forma óptima con las responsabilidades familiares y laborales, y como resultado de estas medidas se logre una relación más armónica entre la vida familiar, la vida laboral y la equidad entre hombres y mujeres”* (Op. Cit.; 30).

El voluntariado es una de las formas de Inversión Social Privada más difundidas por ser de impacto tanto externo –en la comunidad o público objetivo- como impacto interno – con los empleados de la compañía. Definimos al voluntariado corporativo, como *el “uso de horas de sus empleados a título gratuito para potenciar el impacto positivo de la empresa en la comunidad a través de las capacidades profesionales y humanas de sus miembros”* (ComunicaRSE; 2011, 10); el voluntariado se integra como parte de las estrategias eficientes de vinculación de la empresa con la comunidad y genera enormes beneficios para la vida interna corporativa: mejora el clima laboral, incrementa la identificación del colaborador con la firma; promueve las actividades sociales que realiza la empresa. Los propios colaboradores atestiguan el proceso de inversión y terminan siendo divulgadores de la acción y movilizadores de recursos adicionales a favor de la comunidad. Externamente, el voluntariado impacta en la imagen y reputación corporativa (IARSE; 2013). Además, el voluntario es capacitado, adquiriendo conocimientos y habilidades que luego transfiere al beneficiario, siendo su aporte mucho más que sólo tiempo. El voluntario entiende y transmite con claridad el proyecto en el que se involucra, siendo un canal de difusión muy efectivo.

En la actualidad, las nuevas generaciones prestan mucha atención a la interacción de la empresa con su medio ambiente y su comunidad. A la hora de elegir dónde trabajar, los futuros colaboradores buscan empresas que se comporten de manera ética y no solo les brinden una remuneración sino además lugares donde puedan canalizar sus deseos

de contribuir a su entorno. En lo que respecta a cuestiones de voluntariado corporativo, la empresa debería actuar como canalizadora de las energías y motivaciones de los colaboradores para encausarlas y capitalizarlas en acción.

La motivación de los voluntarios es de suma importancia para el éxito de las iniciativas, ya que crea un estado de tensión que lleva a la acción. La motivación es la fuerza impulsora que genera energía y dirección hacia un objetivo:

La persona voluntaria suele realizar su acción por dos tipos de motivaciones y razones principales: por razones éticas y morales, o de carácter religioso, que le llevan a sentir como suyos los problemas y necesidades de otros, (...); o por razones personales, por la necesidad de sentirse socialmente útil, (...), relacionarse y trabajar con otros. Esos dos tipos de motivaciones principales se combinan en cada voluntario en distintas proporciones. (Fundación Compromiso; 2008, 11).

La motivación es aquella fuerza necesaria para pasar de la declaración a la acción; y esa acción es la que luego se busca cuantificar. Una forma de clasificar las motivaciones del voluntario es en tres tipos de motivación: la motivación extrínseca, aquella fuerza que lleva a la persona a realizar una acción debido a las recompensas (o castigos) ligados a la ejecución de la acción (un ejemplo serían los halagos y cumplidos que pueden recibirse). La motivación intrínseca que consiste en la fuerza que atrae a una persona para que realice una acción o tarea concreta, a causa de la satisfacción que espera obtener por ser el realizador de esa acción (como ejemplo de este tipo de motivación estaría el gusto que implica la acción en sí misma). Finalmente, la motivación trascendente sería el tipo de fuerza que lleva a actuar a las personas debido a la utilidad y consecuencias de sus acciones para otra u otras personas. (Ejemplo: prestar un servicio a quien lo necesita movido fundamentalmente por el deseo de reportar un bien a otro, y no exclusivamente por la recompensa actual o futura que pueda derivarse de la acción) (Fundación Compromiso; 2008).

Una de las principales preocupaciones de las empresas es cómo lograr compromiso de los empleados, ya que esto influye en la calidad de servicio, satisfacción del cliente, mejora en la productividad y resultados económico-financieros. En la actualidad, *“hay una clara tendencia a entender a las remuneraciones como un poderoso vehículo para premiar a los mejores y clarificar que es lo que premia la compañía”* (Jaureguiberry; 2010, 14). A pesar de esta afirmación, los empleados poseen diversas motivaciones para alcanzar los objetivos propuestos: dinero, capacitación, herramientas, alineación de sus capacidades y habilidades con la descripción del puesto, colaboración, ambiente laboral, etc. y por esa razón ya no es solo la remuneración la que se cuantifica, sino que el costo laboral por empleado es más amplio, y se lo refiere como Compensación Total, la cual engloba salario base, compensación fija y otros pagos fijos, incentivos de corto plazo, compensación variable, incentivos de largo plazo, lo que forma la compensación en dinero, a la cual se le añade los beneficios no monetarios. Estudios recientes clasifican en 4 los conductores que inciden en el compromiso de los empleados: el trabajo en sí mismo y la posibilidad de desarrollo; la confianza y al credibilidad en la dirección; la comunicación organizacional; y el sistema de remuneraciones, o sea, recompensas y premios (Jaureguiberry; 2010).

Para poder medir el desempeño de los empleados en su rol a lo largo de un determinado período, se utiliza un proceso de evaluación, el cual consiste en una secuencia de acciones o eventos, que son similares en todas las formas: a) Definir requerimientos u objetivos de evaluación. b) Recoger evidencias. c) Comparar evidencias con los requerimientos u objetivos. d) Formar juicios basados en esta actividad de comparación. Las evaluaciones de desempeño comparan el costo de la actividad versus el valor o resultado alcanzado (Mertens; 1996). El sistema de evaluación de desempeño basado en indicadores de RSE es una temática muy reciente, no contando al momento de la realización de este caso de estudio con bibliografía de referencia sobre el tema. Es más lo que se recoge sobre este fenómeno de experiencias piloto en empresas, las cuales no son propensas a aportar detalles al considerarlo como una práctica interna. Es propósito de este trabajo, investigar y

conocer de boca de los voluntarios, empleados, y autoridades, si la experiencia podría replicarse en la compañía motivo de análisis y de ser así, si generaría un impacto lo suficientemente importante para hacerlo propio e instituirlo como parte de objetivos anuales y evaluación de los empleados.

4. Marco Metodológico

La metodología será cualitativa y se utilizarán fuentes bibliográficas y entrevistas a personal de la compañía como herramientas de recolección de datos. El diseño metodológico será descriptivo y correlacional. Descriptivo ya que se describirán situaciones a partir de entrevistas, observación de hechos y revisión de documentos y correlacional porque se pretende determinar si se puede relacionar la participación en iniciativas de RSE con el sistema de premios y remuneración variable.

5. Desarrollo del Caso

Título: Responsabilidad Social Empresaria en Accenture Argentina: El Compromiso del Público Interno en Programas de Voluntariado Corporativo e Inversión Social Privada.

Introducción

El 15 de junio de 2014, Mariano J. Fernández, gerente de operaciones de Accenture, esperaba ansioso el debut de Argentina en el mundial de fútbol Brasil 2014. Lionel Messi no había tenido un buen año en el Barcelona FC y las esperanzas de todo un país recaían en sus hombros. Sumado a esto, Mariano tenía otro motivo para estar nervioso: debía comenzar a escribir su autoevaluación con la esperanza de que este año tuviera mejor suerte que el anterior.

“Jay”, como lo llamaban sus amigos del MBA de UADE Business School había dedicado muchas horas del año a las diferentes iniciativas de voluntariado corporativo que ofrecía la empresa y se preguntaba si sus superiores valorarían la dedicación y vocación de servicio de Mariano J. hacia la comunidad.

Jay consideraba a su empleador, un excelente lugar para trabajar – lo cual era avalado por los reconocimientos obtenidos a nivel nacional e internacional (**Anexo I**)– y valoraba no sólo su remuneración competitiva, sino también los múltiples beneficios de los que gozaba: amplia variedad de capacitación, tecnología de punta para facilitar su trabajo, posibilidad de trabajar en su casa al menos una vez por semana, clases de relajación, yoga y masajes por mencionar algunos de los muchos que existían. Sin embargo, Mariano valoraba especialmente la posibilidad que le brindaba la compañía de capacitar a las personas y brindarles herramientas para su futura inserción laboral.

Esta motivación la tenía desde mucho tiempo atrás, en su primer trabajo como Coordinador Administrativo de una fundación de educación económica fomentando la

generación de un espíritu emprendedor en los jóvenes de primaria y secundaria a través del dictado de cursos de educación económica. Hoy en día, veía de otra forma, algunas veces muy crítica, las razones por las cuales las empresas emprendían iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial. Su formación como MBA había desarrollado un perfil indagador en busca de coherencia y sostenibilidad de todo lo que emprendía.

Ética para hacer negocios decían. Empresa comprometida con las futuras generaciones arengaban. Es el único planeta que tenemos y hay que cuidarlo... Estas frases trascendentales eran hoy “slogans” de muchas compañías que sentían la presión de la opinión pública y debían repensar su función social. Las empresas ya no podían desentenderse de los aspectos sociales y medioambientales. Especialmente las grandes empresas sujetas al escrutinio público, donde cualquier mensaje impactaba directamente en el precio de sus acciones y los errores eran motivo de debate por los analistas de New York Stock Exchange (NYSE).

Mariano preparó su termo de café colombiano y comenzó a recordar todos sus logros del último año...

La Compañía

Accenture era una empresa global con oficinas y operaciones en 200 ciudades en 56 países, cuyos principales servicios consistían en la consultoría en estrategia de negocios, la tercerización de procesos y los servicios de tecnología e informática. Su historia podía trazarse desde 1950, pero su nombre actual se remontaba al 1 de enero de 2001 cuando luego de un concurso para elegir el nuevo nombre, pasó de ser Andersen Consulting a Accenture, abreviatura de “Accent on the Future”. Se convirtió en una compañía pública a partir de su IPO el 19 de Julio de 2001, cotizando en NYSE bajo el símbolo de ACN. Prestaba servicios a 91 de las “Fortune Global 100” y en el último ejercicio fiscal había tenido ingresos por 28,6 billones de dólares y una ganancia

neto de 3,5 billones de dólares (ver información económica-financiera seleccionada en el **Anexo II**).

A nivel global, contaba con una nómina con más de 293 mil empleados, en su mayoría profesionales y con más del 60% de ellos certificados en algún conocimiento, tecnología o industria en particular. Al considerar a las personas como su “activo más importante” la inversión en capacitación era sustancial: 878 millones de dólares sólo en el último año, enfocados en desarrollo de habilidades técnicas, funcionales, industriales, gerenciales y de liderazgo. La sede de Argentina, contaba con 6.500 empleados y era la geografía más importante de la región Sud-América Hispana. Durante el año 2005 Argentina había presentado condiciones competitivas que ayudaron a que la compañía decidiera establecer un Centro de Servicios Compartidos con servicios de Finanzas y Recursos Humanos para todo el mundo. Mariano se incorporaba a principios de 2006 con muchas expectativas por esta nueva oportunidad laboral. A la fecha de su incorporación, el “Buenos Aires Service Center” contaba solamente con 100 empleados. Durante los siguientes años, la calidad de los servicios prestados y el buen feedback de los clientes internos, ayudaron al crecimiento de funciones y posiciones, alcanzando las 2000 plazas en Junio de 2014.

La empresa contaba con una cultura propia reflejada en los “Core Values” (detallados en el **Anexo III**); donde la diversidad era considerada una fortaleza que ayudaba a incrementar la innovación y de esa forma ofrecer servicios que lo diferenciaban de la competencia. Mariano recordaba: *“no fue difícil comenzar a ser parte de la cultura accenturiana. Desde el curso de inducción comenzaron a inculcarnos la importancia del respeto por el individuo y la integridad como valores fundamentales de la compañía. Luego, la cartelera y publicaciones internas, recordaban la importancia de una comunidad global formada por las mejores personas”*

Con la intención de crear un ambiente de trabajo inclusivo en el cual los empleados se sintieran apreciados, contenidos y valorados, existían diversas iniciativas movilizadas

desde Recursos Humanos y otros departamentos internos para que las personas pudiesen encontrar a pares con intereses en común y para fomentar la pertenencia a la firma. Además la compañía participaba en iniciativas sociales actuando como un facilitador y canalizador del interés de sus empleados por la comunidad a la que pertenecían. También, se fomentaba el cuidado del medio ambiente abarcando de esta forma varias dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial. Gastón Podestá, Director de Recursos Humanos para Europa, África y América Latina explicaba: *“Por un tema organizacional hay dos grupos que manejan capital humano: Recursos Humanos y Capital Humano y Diversidad. Ellos trabajan en colaboración. Yo soy sponsor de todas las iniciativas de ese equipo. Me encanta hacerlo, me causa placer, es hasta egoísta de mi parte porque acaparo con todas las iniciativas de este tipo”*.

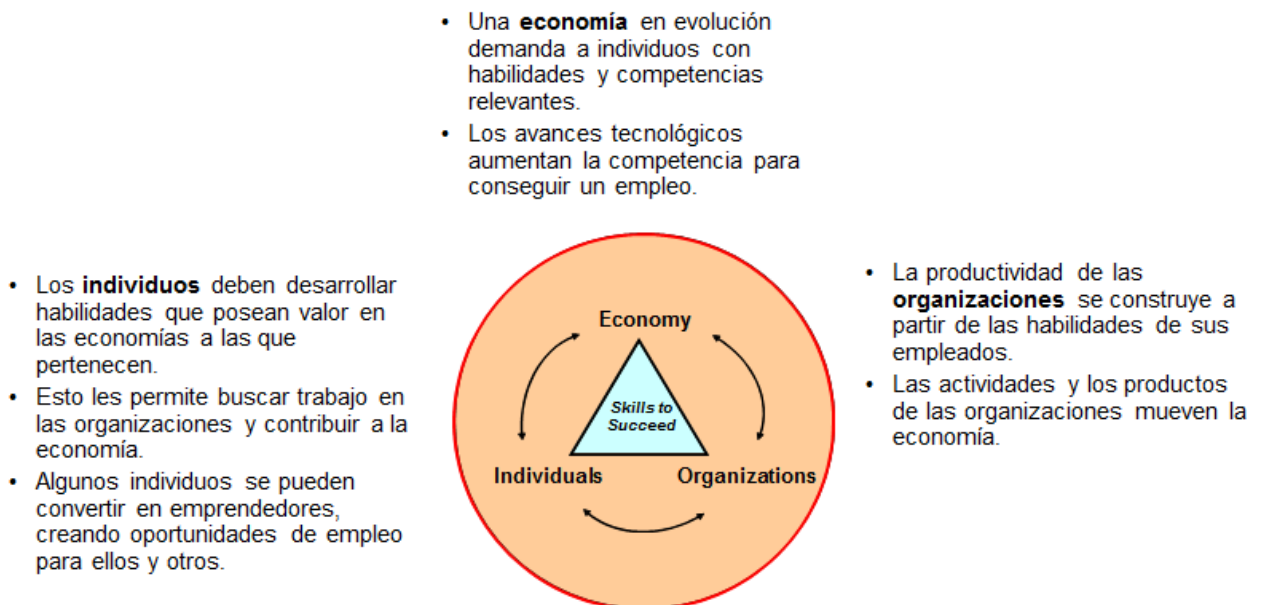
Las iniciativas de Inversión Social Privada se encontraban a cargo del equipo de Corporate Citizenship, o Ciudadanía Corporativa por su traducción al idioma castellano. Corporate Citizenship se encargaba de diseñar y administrar programas de responsabilidad social que fueran coherentes con los Core Values y el Código de Ética Empresarial, donde se establecían los principios que guiaban a la empresa no sólo a la hora de establecer relaciones comerciales con sus clientes y proveedores, sino también con su entorno social y ambiental. Se buscaba aprovechar las capacidades y talentos de los empleados y canalizar su interés por ayudar a su sociedad y al medio ambiente en iniciativas concretas y tangibles donde se brindaba ayuda tanto económica como profesional. Muchos de los programas tenían también un doble propósito: facilitar la integración de los nuevos empleados y difundir la cultura organizacional, mientras hacían alguna labor social.

La Estrategia de Corporate Citizenship a nivel mundial

A nivel mundial, Accenture estableció una estrategia de ciudadanía corporativa alineada con sus Core Values y apoyada en los 10 principios del Pacto Global de las Naciones Unidas, al cual la compañía se adhirió en 2008. Dicha estrategia estableció 5 pilares en

los que apoyarse: Corporate Governance, Skills to Succeed, Environment, Our People y Supply Chain (Gobierno Corporativo, Habilidades para el Éxito, Medio Ambiente, Nuestra Gente y Cadena de Abastecimiento), la cual abarcaba a clientes, proveedores, sociedad, publico interno y medio ambiente como principales dimensiones de la responsabilidad social corporativa.

En forma alineada con la estrategia mundial de Global Corporate Citizenship, se identificó al “Talento” y las “Habilidades” como los valores sobre los cuales la compañía debía establecer sus programas de compromiso corporativo, ya que representaban las áreas donde mayor impacto tangible en la sociedad se podía lograr. Es así que en el año 2009 se crea el programa Skills to Succeed (S2S) focalizado en el rol fundamental que juegan las habilidades en las interacciones de individuos, organizaciones y la economía:



Fuente: Presentación Iniciativa Corporate Citizenship Argentina. Copyright Accenture 2012.

En el año 2010 se difundió el programa a nivel mundial y se promovió la alineación de las estrategias locales y regionales con la estrategia global. Sergio Kaufman, Director

General de la sede de Argentina explicaba sobre la llegada de Skills to Succeed a Argentina: *“A S2S lo definió la dirección global de Accenture y está muy alineada con el negocio. Somos una empresa de gente y conocimiento, y nuestras acciones de RSE las canalizamos por dar conocimiento a la gente y ayudarlas a salir de una situación de vulnerabilidad. Enseñamos a la gente a que aprenda a pensar y de esa forma le damos un futuro y les ayudamos a cambiar la vida. Es una de las iniciativas que más capta la atención de los medios, porque hacemos cosas únicas. Muchas empresas donan plata y está muy bien. Nosotros tenemos plata para donar, pero vamos un paso más allá y ayudamos a cambiar vidas porque la capacitación queda para siempre. Esta iniciativa cambia vidas”*.

En el año 2011 se estableció el objetivo para el año 2015 de alcanzar a 250 mil personas y el desarrollo de una plataforma de voluntariado a nivel mundial (MyCorporateCitizenship). Dicha plataforma fue lanzada en el año 2012; en el mismo año, comenzó a medirse el impacto en la comunidad alcanzada y habiendo sobrepasado el objetivo inicial de equipar a 250 mil personas con habilidades laborales y de negocios, se estableció en el año 2013 duplicar el objetivo inicial y alcanzar a 500 mil personas en el año 2015. En el año 2014 se alcanzaba anticipadamente esta cifra, por lo que se reformulaba el objetivo para el año 2015 estableciéndolo en 700 mil personas equipadas con habilidades de emprendedorismo y conocimiento del mercado. *“MyCorporateCitizenship fue una mejora a la forma de anotarse a las actividades de voluntariado. Antes se difundía por cartelera y había que anotarse por email. Con la nueva herramienta, pudimos ver todas las actividades disponibles para el próximo mes, anotarnos y hacer un seguimiento de las horas que dedicamos a estas iniciativa”* reflexionaba Betty Pinto, una voluntaria frecuente de la firma (ver en **Anexo IV** una pantalla de la página de la herramienta). Podestá explicaba la importancia del programa S2S a nivel global: *“Originalmente la firma destinaba presupuestos acotados, un poco de manera desorganizada, para hacer acciones de RSE a nivel local, para poder ayudar a la sociedad. Eran todas buenas pero no tenían un hilo conductor. Hace unos años atrás la firma decidió preguntarse: ¿en qué somos buenos? Y el Core Business de*

nuestra organización es la gente y somos buenos en capacitar gente, darle empleabilidad, skills y desarrollarlos, ¿Qué mejor que hacer lo mismo con la sociedad? Y así nació S2S, un programa ambicioso en el que fuimos superándonos año a año. Fue un shock. Veníamos muy bien pero tuvimos una caída de participación hasta que nos organizamos nuevamente. Hoy estamos por encima de la cantidad presupuestada. Yo creo que fue una decisión difícil que nos costó mucho pero ahora creo que fue una decisión correcta de cara a los resultados logrados. Apuntamos a gente de bajos recursos o sin posibilidades de desarrollo, Yo soy fanático de S2S. Es lo mejor que le puede pasar a la compañía. En lo personal pienso de la misma forma que S2S ya que considero que la educación es lo mejor para sacar a la gente de la pobreza”.

También agregaba: “Además de S2S existen otras iniciativas como Green Office, Sin Barreras, Women, Ethnicity y LGBT para cuestiones de medioambiente, inclusión de personas con discapacidad, igualdad de género, raza y orientación sexual respectivamente. Ahora me encomendaron la tarea de liderar un proyecto mediante el cual compartiremos con gente de todo el mundo las iniciativas de S2S para ver las cosas que funcionan bien en cada país. Los casos de éxito. Yo seré el moderador de la iniciativa. De esta forma ayudaremos aún más a Corporate Citizenship”.

Además la compañía desde el año 2011 formaba parte del grupo “Global Compact Lead” donde se comprometía a implementar el “Blueprint for Corporate Sustainability Leadership” junto a otras renombradas empresas, siendo así pioneros en cuestiones de sustentabilidad, medio ambiente y responsabilidad corporativa. La compañía emitía en forma bi-anual un reporte, con las acciones de Ciudadanía Corporativa realizadas y la medición de su alcance. Este reporte, que utilizaba los estándares de Global Reporting Initiative (GRI) como base para exposición, complementaba los reportes anuales en materia de RSE que también se emitían (United Nations Global Compact (UNGC), CDP, Dow Jones Sustainability Index y FTSE4Good Index). Un resumen de los reportes de los períodos 2010-2011 y 2012-2013 pueden ser consultados en los **Anexos V y VI** respectivamente.

Programas de Inversión Social Privada en Argentina

En Argentina, el trabajo con la comunidad (una de las dimensiones externas de RSE) se coordinaba desde el equipo de Corporate Citizenship. Marisa Erkekdjian, responsable del área desde 2009 comentaba la historia y los cambios sucedidos para la época de su incorporación: *“En Argentina, la iniciativa existía desde el año 2004 en el área de Acción Social coordinada originalmente por Beatriz Pastura y David Stilerman como socio. Los empleados con ganas de ayudar, colaborar y donar se organizaban internamente para desarrollar proyectos sociales. Existían iniciativas para ayudar a niños, ancianos, construcción de casas, medio ambiente, etc. El concepto de trabajar con gente donando su tiempo ya estaba arraigado en la cultura organizacional”*. Antes del año 2009, no existía una directriz ni programa a nivel global que indicase qué hacer ni cómo hacerlo, cada país asignaba su presupuesto como quería. *“A partir del año 2009 identificamos el activo más importante de nuestra empresa y entendimos de qué forma podíamos generar mayor impacto en la sociedad para no solamente donar tiempo, sino también habilidades”*.

a. Skills to Succeed (S2S)

En Argentina, se detectó un entorno apropiado para financiar programas de Skills to Succeed como parte de las iniciativas de Inversión Social Privada por las siguientes razones:

- La calidad educativa en la Argentina había decaído significativamente durante la última década. Los graduados de las escuelas secundarias carecían de las habilidades necesarias para aplicar a trabajos.
- En Argentina existía un alto índice de emprendedorismo. Sin embargo, no existía el apoyo necesario para el desarrollo de las competencias e incentivos que permitieran la concreción de negocios.
- Las personas de bajos recursos eran las más afectadas por esta realidad quedando al margen del circuito económico ya que las organizaciones reclamaban individuos con mayores calificaciones.

- Existían numerosas organizaciones de la sociedad civil trabajando en pos de este segmento de personas, que aunaban sus esfuerzos para apoyar no solo a los individuos equipándolos con competencias, sino también a las empresas demandantes de habilidades requeridas para el mercado laboral.

Luz González, una voluntaria, comentaba su punto de vista sobre la implementación de S2S en Argentina: *“Me pareció una propuesta muy adecuada por la realidad del país. Nosotros tuvimos posibilidades por lo que hicieron nuestros padres por nosotros, pero no todos la tuvieron. A través de S2S pudimos dar oportunidades a personas con desigualdad de oportunidades; vino muy bien por el momento que vivíamos en el país”*. Pinto, por su parte: *“si bien no entendía a fondo la razón, pensaba que Accenture quería abarcar más. Antes las opciones eran más ‘humanitarias’, pero después pude aportar no solo mi tiempo sino también mis conocimientos”*. Habiendo alineado los objetivos de ciudadanía corporativa argentina con los objetivos globales, a partir del año 2010, la compañía estableció alianzas con fundaciones y organizaciones de la sociedad civil relacionadas a la empleabilidad e inserción laboral, a la capacitación tecnológica y económica y al desarrollo de emprendimientos productivos. Erkekdiyan recordaba: *“ya habíamos identificado nuestras aptitudes –los empleados y su know how- ahora debíamos identificar los socios, las fundaciones que nos permitirían crear lazos duraderos y brindar opciones interesantes para canalizar la vocación de los voluntarios y poder medir el impacto generado”*. Se creaban de esta forma sinergias entre las fortalezas de la compañía y los programas de trabajo de estas fundaciones. La implementación de los programas se realizaba mediante tres ejes de acción:

- Voluntariado Corporativo: línea de acción que buscaba canalizar la voluntad solidaria de los empleados de la firma ofreciendo oportunidades de participación en programas e iniciativas que impacten positivamente en la sociedad donando horas y herramientas. Los empleados eran capacitados y supervisados, e inclusive diseñaban los materiales con los que posteriormente llegarían a las personas.

- Probono: a través de esta línea de consultoría ad honórem, se brindaban servicios profesionales en forma gratuita a organizaciones sin fines de lucro. Los empleados asesoraban como si fuera cualquier cliente y cargaban las horas a un proyecto. No era tiempo extra como lo era el voluntariado. El impacto era más indirecto ya que se llegaba a una organización y no a personas en forma particular.
- Local Giving: consistía en apoyar económicamente a organizaciones sin fines de lucro, pero de manera aliada al programa S2S para poder medir los impactos logrados.

Según Erkekdijan: *“Mi estrategia consistió en concentrar la mayor parte del presupuesto asignado a las 3 líneas en los mismos socios estratégicos, acompañando mejor a las organizaciones para crear lazos más duraderos y más aprovechables”*. Anabella Hidalgo, Coordinadora de actividades de voluntariado agregaba: *“si bien éramos una compañía que ofrecía una gran variedad de actividades con la comunidad siempre estuvimos enfocados en empleabilidad y emprendedorismo. Sólo trabajamos con organizaciones de la sociedad civil que tuvieran alguno de esos dos objetivos”*.

Como objetivo general del equipo de Corporate Citizenship Argentina para el año 2014 se determinó continuar desarrollando el programa Skills to Succeed pero aunando esfuerzos en pos de tres objetivos particulares:

- Acelerar, aumentar y profundizar el impacto del programa.
- Aumentar el valor agregado para la comunidad, para los clientes y para la compañía.
- Lograr ser reconocidos por la iniciativa Skills to Succeed.

Para la consecución de estos objetivos particulares, se determinaron cinco estrategias funcionales:

- Utilizar la tecnología interna para acelerar y expandir el impacto.
- Lograr colaboración por parte de los clientes y terceros.
- Generar difusión y visibilidad en el mercado para lograr reconocimiento por los impactos logrados.
- Crear capital de conocimiento para facilitar la transformación de habilidades en empleos y empresas.
- Expandir el rol de la compañía para ser empleador de los jóvenes alcanzados por Skills to Succeed.

“Debemos difundir más, externa e internamente, lo que estamos logrando. Dar visibilidad entre los líderes para lograr su apoyo y fomento. Trabajar en la cadena de valor para incluir a clientes y proveedores. Existen líderes con objetivos de generar acciones enfocadas a S2S pero somos ambiciosos y queremos contar con más ayuda. Nuestro nuevo CEO tiene un claro interés en propulsar S2S” reflexionaba Erkekdijan y Podestá comentaba: *“Algunos de nuestros clientes nos preguntan cómo hacemos nosotros los programas de S2S y los ayudamos. Lo ven como algo exitoso y quieren imitarnos”.*

Respecto de las estrategias funcionales, ya se visualizaban avances, los cuales eran ejemplificados por Alejandra Ferraro, Directora de Recursos Humanos para Latino América: *“Si bien la iniciativa básica está establecida a nivel global, nosotros desde Argentina hicimos avances en miras a profesionalizar los programas: con el uso de la tecnología, diseñamos programas virtuales para la capacitación; en la cadena de valor, invitamos a nuestros proveedores y clientes a participar en los programas de voluntariado, inclusive a ex empleados de la firma. Respecto de la difusión, uno de los medios fueron las entrevistas de recruiting, ya que las nuevas generaciones valoran cada vez más el compromiso de las empresas con la sociedad y el medio ambiente. Por eso les comentamos a los candidatos los programas de ISP de la filial argentina. En cuanto a la creación de capital de conocimiento y empleabilidad de jóvenes alcanzados*

por los programas, no hay mejor ejemplo de 'Acceder al Futuro', programa creado en Argentina a través del cual a los chicos de 5° año que completen los 9 meses de capacitación en idiomas, tecnología y herramientas que brindamos en sus escuelas, se les ofrece trabajar en la compañía. Es el tercer año del programa y estamos capitalizando la experiencia de instituciones actuales para incluirlo en dos escuelas más el año próximo”.

Kaufman recordaba su participación en el acto de colación de Acceder al Futuro: “Una de las cosas que más me conmovió fue la colación de Acceder al Futuro. Me tocó dar la charla y ver a los chicos y sus familias felices. Es de las cosas más lindas que le tocan a uno en el trabajo. Mirando hacia adentro, me parece encomiable que la gente fuera de su horario normal se tome el tiempo y la dedicación para capacitar. Tiene gran valor humano. La gente se siente más comprometida y siente que agrega valor más allá del valor al negocio, más allá del valor que agrega a su carrera, la gente siente que aporta a la sociedad y eso tiene un valor de retención importante. Las nuevas generaciones nos obligan a comportarnos como ciudadanos comprometidos con nuestra sociedad”.

Podestá compartía el punto de vista de Ferraro y Kaufman sobre la importancia de la comunicación y retención: “No tengo duda de que los programas como S2S ayudan a atraer recursos humanos. Las nuevas generaciones valoran muchísimo las iniciativas de RSE, cosa que mi generación no hacía. Cuando eligen, gran parte de ellos miran las iniciativas de RSE de las compañías, y algunos teniendo oportunidades mejores, no van porque no comulgan con los valores de la empresas que no hacen nada. Hoy en día usamos esto como 'recruiting marketing', cosa que en su momento la decisión fue no comunicar. ¿Por qué cambiamos? Hoy entendemos que esa comunicación te da la posibilidad de generar más iniciativas. En la medida que comunicás, más voluntarios se suman, en el mercado otras empresas quieren hacer cosas como las que hacés. No es marketing para el negocio o sentirnos orgullosos. La comunicación nos ayudó a hacer más cosas”.

El 5 de diciembre de 2013, con motivo de la celebración del día del voluntario, se premiaba a aquellas personas que habían donado más de 40 horas en el año; se distinguió a los voluntarios del mes y se otorgó el premio “Beatriz Pastura” al voluntario del año por su compromiso y generación de nuevas ideas. *“Premiar ayuda a difundir para que las personas sepan que pueden canalizar su vocación y desarrollar sus capacidades. Además demuestra que la compañía se interesa y se compromete con el programa”*, decía Erkekdijan. Una de las voluntarias premiadas, fue Betty Pinto, quien compartía su vivencia: *“Participo en voluntariado desde que entré a la firma. Me gusta que la empresa tenga estas iniciativas y que no me pongan freno a participar. Esto me da más sentido de pertenencia y me motiva a seguir haciéndolo. Cuando mi supervisor se enteró de que había sido premiada, no solo me felicitó, sino que lo compartió con el resto del equipo global para difundir mi logro. También me dijo que había cumplido muy satisfactoriamente el objetivo de ‘Desarrollo de Personas’ ya que las herramientas adquiridas como parte de mi capacitación para ser voluntaria, habían impactado también en mi trabajo, al darme habilidades que antes no poseía. Siempre que puedo invito a gente a participar, pero deberían premiar más para llamar la atención y que se acerquen más voluntarios”*.

Podestá, sponsor de Skills to Succeed en Argentina comentaba: *“S2S existe porque Accenture cree que somos capaces de generar un mundo mejor y vamos a tener un beneficio que repercutirá en la compañía. En lo personal pienso que si esto es importante y se destinan fondos y recursos para esto, ¿Por qué no podría pedir que los empleados colaboren con la iniciativa directa o indirectamente? A nivel compañía no forzamos a nadie, la abrimos para el que quiera. Pero, justamente, ¿qué se espera de un empleado en S2S? que de coaching o que de curso. ¿Eso no es capacitación? Es crecimiento profesional y lo podés hacer en un entorno de bajo riesgo y poca exposición. Quizás no sea la decisión corporativa, pero yo lo veo de forma que, podrías capacitarte y desarrollarte dando un curso, te evaluaría y además ‘curiosamente’ ayudas a la sociedad”*.

En el evento se presentaba la siguiente información sobre el impacto total de S2S en el año 2013:

FY13				
personas provistas con herramientas	Actividades de voluntariado	Horas donadas	participaciones de voluntarios	Cantidad de voluntarios
1141	414	5529	2385	617

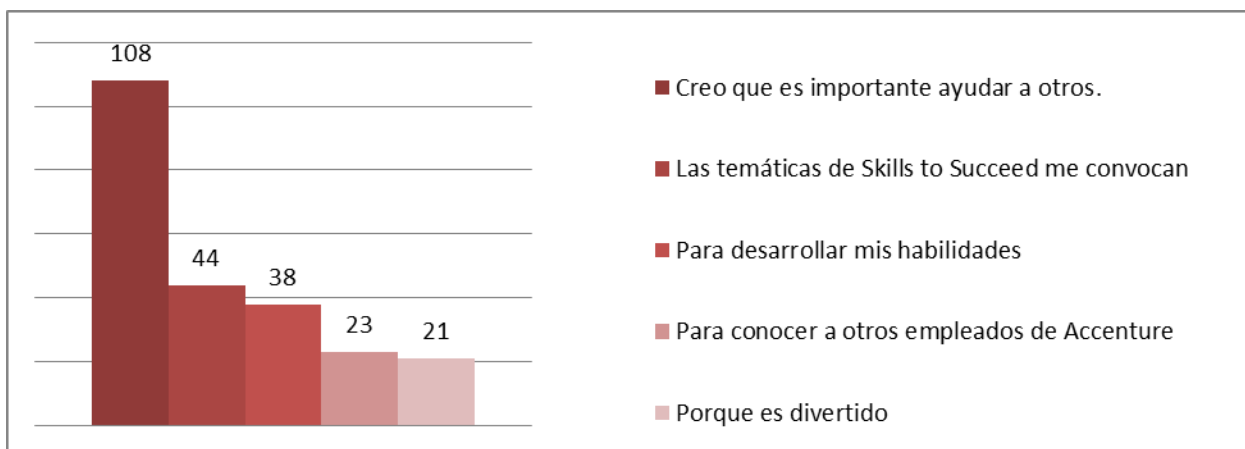
Fuente: Presentación confeccionada por Corporate Citizenship con motivo de la celebración del Día del Voluntario el 5 de Diciembre de 2013

(En el **Anexo VII** puede consultarse información detallada de los socios estratégicos y alcance de las más importantes iniciativas en Argentina para el año 2013).

El equipo de Recursos Humanos no era ajeno a esta información, y Ferraro, opinaba sobre estos resultados: *“Tenemos alta actividad de los empleados en iniciativas de RSE. Los voluntarios que participan dedican muchas horas. Pero con el porcentaje de capitas que tenemos podemos aún aumentar significativamente la participación individual. Hay un alto número de personas que no hacen nada y no se involucran. El programa es exitoso pero el desafío es llegar a personas que no pasaron nunca por actividad de voluntariado y aún no se comprometen a donar tiempo su tiempo”*

También agregaba: *“Creo que falta la pasión de líderes empujando a los equipos. Un líder puede mover el equipo a todo, por eso hay que seguir trabajando en concientizar a líderes. Es un tema ejemplificador. A Marisa, Anabella y Gerónimo se les nota la pasión, ellos son modelos en su rol. En cambio, si yo recomiendo y no lo hago, no podré transmitirles esa pasión. Es diferente lo que se trasmite si lo viviste a que si ‘cumpló con el checklist’. En lo personal participo como voluntaria siempre que puedo. Es mucho más lo que uno se lleva de lo que da. Uno se enriquece en forma enorme. Invito a los que no lo hicieron a que lo hagan”*.

También se difundían los resultados de una encuesta a 234 participantes acerca de las razones por las cuales participaban en las actividades de voluntariado corporativo:



Fuente: Presentación Iniciativa Corporate Citizenship Argentina. Copyright Accenture 2013.

Erkekdiyan analizaba los resultados y reflexionaba: *“Afortunadamente siempre contamos con voluntarios. Lo hace el que quiere y siente las ganas de colaborar. No se puede ni debe comparar con aquel que no desea hacerlo”*. Hidalgo por su parte, agregaba: *“Sin los voluntarios no existiríamos. Gracias a ellos existimos y podemos tener más actividades. Cuando tenemos una iniciativa, los voluntarios son los que la preparan y dictan. Aunque existen equipos que setean objetivos para participar en actividades de voluntariado, nosotros fomentamos que lo hagan por interés propio”*. Las razones eran variadas y si bien la ayuda al prójimo lideraba la encuesta, no quedaba del todo claro qué motivaba a las personas a participar y por ende cómo influenciarlos para que se acerquen y colaboren. Algunas venían atraídas por la capacitación, otras por conocer personas, otras por hacer el bien y por sentido de pertenencia e incluso algunas porque sus superiores los comprometían. Quizás también convivían todos estos motivos en una sola persona. Este era el caso de Mariano, que no podía identificar una sola razón que lo motivase a participar.

b. Sin Barreras

En el año 2006, se lanzaba en la sede de Argentina el programa “Sin Barreras” que promovía la inclusión laboral de personas con discapacidad. Desde el año 2005, Accenture formaba parte del “Club de Empresas Comprometidas con la Discapacidad en Argentina”, una organización que agrupaba a PyMEs y grandes multinacionales de diferentes rubros que se reunían con el objetivo de incentivar la inserción laboral de personas con discapacidad. Podestá comentaba los inicios y el espíritu del programa: *“Sin barreras comenzó también con David Stilerman y Beatriz Pastura. Pusimos un objetivo muy agresivo y complejo de digerir: ‘nosotros vamos a ser exitosos con sin barreras, cuando la gente rote y se vaya, es decir que consiga un trabajo mejor’. A pesar de ser sin barreras, pensamos inconscientemente en S2S. Preparamos esa persona para que sea empleable en el mercado por haber pasado por aquí. David planteaba las cosas en términos definir cómo seríamos exitosos: ‘Vamos a ser exitosos el día que la gente que pase por aquí pueda lograr un trabajo mejor al que le damos, esa fue la clave. Hoy tenemos 80 empleados con discapacidad. El porcentaje de empleados con alguna discapacidad es poco. El problema es que no encontramos gente con las capacidades necesarias para desempeñarse en la empresa. Tampoco queremos dar los trabajos con menos capacidades. No queremos denigrar. Queremos gente con discapacidad que pueda supervisar. Darle igualdad de condiciones. Queremos tener gerentes, socios discapacitados. Podríamos tener mejor estadística llenando de discapacitados pero no es el espíritu. Sería bastardear el programa en pos de tener más gente solamente”.*

Desde su comienzo hasta enero de 2014, más de 130 personas fueron contratadas en el marco de este programa. Erkekdiyan explicaba: *“fue otro de los programas que comenzaron por iniciativa de Beatriz Pastura. En la actualidad también forma parte de Skills to Succeed y es responsabilidad de Corporate Citizenship, a diferencia de otras geografías donde es parte del equipo de Recursos Humanos. Sin barreras implica una mirada más profunda que el resto de los programas porque hay que adaptar y*

sensibilizar a la organización para recibir a estas personas. Deben alinearse e interconectarse varios equipos”. Los equipos intervinientes eran:

- Reclutamiento: se encargaba de recibir a los candidatos, evaluar sus capacidades, solicitar asesoramiento externo sobre discapacidades, e identificar las posiciones disponibles a las cuales podría aplicar un nuevo candidato teniendo en cuenta sus capacidades.
- Recursos Humanos: Realizaba el seguimiento de carrera de los empleados, identificando la necesidad de ajustes a las asignaciones iniciales. Las personas con capacidades especiales atravesaban el mismo proceso de evaluación de desempeño que cualquier empleado de la firma. ‘Oferta y Demanda’ intervenía en caso de ser necesaria una rotación, asegurándose que la nueva posición sea adecuada en función de las capacidades. Capacitación se aseguraba que los proveedores externos tengan las facilidades y adecúen sus programas de entrenamiento y capacitación, especialmente si eran virtuales.
- Marketing: posicionaba en el mercado a la empresa por su compromiso con la inclusión laboral de personas con capacidades especiales apareciendo en medios gráficos y televisivos. El área de Recruiting-Marketing promovía el programa dentro de los ámbitos donde se podían captar nuevos candidatos (universidades, páginas de empleo, redes profesionales, redes sociales, etc.).
- Seguridad y Lugar de Trabajo: realizaba las adaptaciones edilicias o funcionales que se requerían para sortear la situación de desventaja. Velaba por el cumplimiento de los entrenamientos y asistencia a los empleados con discapacidad en caso de evacuación de emergencia.
- Comunicación Externa e Interna: Accenture Argentina fomentaba entre las empresas de las cuales subcontractaba servicios, la inclusión de personas con capacidades especiales en su nómina. Internamente, comunicaba las acciones que se hacían dentro del marco del programa en portales, emails, carteleras, etc.

c. Entre Todos

Proyecto que comenzó en el año 2002 con el objetivo de desarrollar una iniciativa solidaria en la que se colaborara primordialmente con instituciones cuyos destinatarios eran niños en situación de carencia o pobreza. Entre Todos canalizaba los deseos de ayudar de los empleados coordinando las actividades de recaudación de fondos y otros recursos que luego eran distribuidos a través de las instituciones a las que se asistía. Además Entre Todos difundía las iniciativas de otras ONGs con fines sociales específicos facilitando el nexo entre los deseos de ayudar y las organizaciones con fin social. Entre Todos no dependía del departamento de Corporate Citizenship. Era una iniciativa independiente sostenida por empleados de la compañía y no relacionada con una iniciativa global.

Los empleados colaboraban mensualmente con dinero, siendo padrinos de comedores, escuelas, clubes y hogares y a través de 4 colectas anuales en celebración de un evento específico:

- Marzo: Colecta de útiles escolares por el inicio del ciclo lectivo.
- Mayo: Colecta de ropa de abrigo por el inicio del invierno.
- Agosto: Colecta de juguetes por la celebración del Día del Niño.
- Diciembre: Colecta de alimentos y juguetes por la celebración de Nochebuena y Navidad.

Entre los logros del año 2013 se destacaron:

- Recaudación de 250.000 pesos de los empleados con una penetración del 10% de la nómina de la compañía en Argentina.
- Donación de más de 275.000 pesos en instalaciones, materiales y becas
- 30 instituciones apadrinadas
- 2000 niños recibieron juguetes por las colectas del día del niño y navidad

- 150 familias recibieron una caja navideña.
- 1.500 personas recibieron prendas de abrigo
- Se duplicó la colecta de útiles escolares respecto del 2012, recolectando 2.500 útiles.

Objetivos anuales y sistema de evaluación de empleados

La compañía utilizaba un proceso formal de evaluación conocido como “Performance Management” y el período evaluable coincidía con el año fiscal, desde el 1 de septiembre al 31 de agosto de cada año. Los pasos más importantes del proceso anual consistían en:

a. Definición de Objetivos

El primer paso en el proceso de evaluación consistía en la elección de los objetivos contra los cuales se mediría el rendimiento. Se utilizaba el formato de objetivos “3+1”; es decir 3 objetivos, uno por cada área de contribución y un cuarto objetivo de crecimiento profesional y personal que excediera las responsabilidades diarias. Este cuarto objetivo no se utilizaba para medir desempeño ni comparar contra pares. Las áreas de contribución eran las siguientes:

a.1. Creador de Valor (Value Creator)

Era el objetivo relacionado con la generación constante de valor para accionistas y stakeholders. Los principales factores que caracterizaban a esta área de contribución eran:

- Orientación continua a la mejora de procesos
- Generación de oportunidades para clientes
- Reutilización de información y recursos existentes agregándoles valor
- Aplicación de innovación para lograr objetivos y superar obstáculos

Se esperaba a través de este objetivo que los empleados fortalecieran su conocimiento de cómo agregar valor al cliente, conocieran las implicancias materiales de las decisiones, aprendieran a conocer el mercado, los clientes, las tendencias, etc.

a.2 Desarrollador de Personas (People Developer)

Esta área simbolizaba la creación de un legado hacia otras personas. Algunos objetivos de esta área de contribución eran:

- Generación un buen clima de trabajo
- Fomento del trabajo en equipo
- Brindar oportunidades de desarrollo a otras personas
- Consideración de diferentes puntos de vista

A través de este objetivo se buscaba generar equipos de alto valor, posicionando a las personas correctas en las posiciones correctas, orientando a las personas a la consecución de objetivos comunes, motivando a las personas a que tomen riesgos y acepten retos; a que se hicieran responsables de sus actos, transmitieran su conocimiento y sus experiencias; reconocieran a las personas por sus contribuciones y logros, etc.

a.3 Operador de Negocios (Business Operator)

Referido a aquel empleado que generaba ganancias constantemente y en forma alineada con los objetivos de la empresa a través de comportamientos tales como:

- Poseer mentalidad de dueño
- Cumplir los compromisos
- Planificar las tareas en tiempo y calidad
- Adelantarse a los posibles conflictos

Un buen operador de negocios aplicaba la economía a los negocios ayudando a mejorar los resultados, aplicaba procedimientos en pos de generar mayor rendimiento y ahorros, usaba métricas para identificar desvíos y objetivos individuales y del equipo,

buscaba minimizar los riesgos para la compañía, pensaba en las ganancias y los ahorros desde su lugar individual, etc.

Para cada nivel de carrera existían diferentes objetivos sobre cada una de las áreas de contribución, teniendo en cuenta lo que se esperaba y se considera adecuado para cada escalón del desarrollo profesional.

Con respecto al cuarto objetivo – u objetivo de desarrollo personal – si bien debía estar relacionado con el plan de carrera, era personal, voluntario y no necesariamente asociado con un área de contribución de las establecidas por la empresa. No necesitaba ser específico ni mensurable. Podía estar relacionado con una actividad de voluntariado, de aprendizaje, de integración del equipo, etc.

b. Medición de Resultados: Autoevaluación y Recepción de Devolución

El segundo paso del proceso de evaluación consistía en ponderar los resultados obtenidos en un año contra los objetivos definidos a principios del mismo. Por una parte, el empleado hacía un análisis personal sobre el grado de logro de los objetivos citando hechos concretos alineados con cada objetivo y por otra parte se solicitaba 'feedback' a supervisores y colegas que puedan aportar con su opinión a medir el grado de concreción de los objetivos. Los revisores debían exponer qué resultado había logrado el evaluado en cada área de contribución y cómo fue que lo hizo. Además existía una instancia de revisión y control a mitad del año para indicar al evaluado qué se estaba haciendo bien y que es lo que debía mejorarse desde ese punto en adelante.

c. Comparación entre pares y determinación de la puntuación final.

En esta etapa se comparaba la contribución individual del empleado con otros empleados del mismo rango con el fin establecer un parámetro de comparación y diferenciar las recompensas con base al desempeño individual y colectivo. El método

intentaba ser transparente y objetivo, por lo cual la comparación se hacía utilizando factores como:

- Alcance de las responsabilidades
- Resultados logrados en cada área de contribución
- Factores de desempeño
- Otras contribuciones de carácter secundario, es decir fuera del alcance de su rol.

Estas comparaciones se realizaban en reuniones de supervisores de áreas afines donde se presentaba brevemente a cada uno de los empleados con una valoración preliminar. Esta valoración se complementaba con las devoluciones obtenidas para cada empleado y las recomendaciones preliminares. Los empleados eran agrupados por nivel y luego se determinaba su puntuación final considerando su contribución relativa dentro del grupo de pares y las escalas porcentuales de distribución para cada año. Existían 4 categorías de puntuación:

- Significativamente por encima de los pares: significativamente excedía los objetivos en más de un área de contribución.
- Por encima de los pares: Excedía los objetivos en por lo menos una de las áreas de contribución y alcanzaba los objetivos en las áreas restantes.
- Consistente con los pares: alcanzaba los objetivos en todas las áreas de contribución.
- Por debajo de los pares: Alcanzaba parcialmente o no alcanzaba los objetivos en una o más áreas de contribución.

d. Reunión anual, comunicación de puntuación final y pago de bono

El proceso continuaba con la comunicación de la puntuación final y con la devolución sobre el desempeño anual del empleado para su desarrollo profesional. Era la oportunidad más apropiada para discutir sobre las contribuciones, fortalezas, áreas de mejora, aspiraciones a corto, mediano y largo plazo y objetivos de desarrollo para el próximo año. La comunicación de la decisión final era un punto sensible ya que a partir

de éste se determinaban las recompensas y muchas veces implicaba diferencias respecto de las expectativas de los empleados; en este punto la comparación entre pares podía impactar significativamente en la determinación final de la decisión.

Las promociones a categorías superiores no estaban relacionadas al sistema de evaluación anual de desempeño. Las promociones se determinaban por la necesidad del negocio que demandase empleados con mayores capacidades y por haber alcanzado el grado suficiente de maduración y profesionalismo requerido para el siguiente nivel de carrera. Las decisiones de promover a los empleados tenían en cuenta el principio de meritocracia dando prioridad a los que tuvieran experiencia relevante, buen desempeño en su rol actual y capacidad para desempeñarse en el siguiente nivel.

e. Plan de desarrollo

Los empleados trabajaban con su supervisor para diseñar un plan alineado con la devolución recibida que les permitiera continuar desarrollando habilidades y gestionando su carrera.

Ferraro explicaba con sus palabras como era el proceso: *“El proceso de evaluación considera competencias y skills medibles para el rol para el cual se contrata y lo que se espera de la posición. Los descriptivos de puestos explicitan las funciones y condiciones de contratación. Los objetivos pueden cumplirse o no, en tiempo y forma y esto se mide de acuerdo a los performance factors para cada nivel de carrera”.*

Evaluaciones de Desempeño ligados a Objetivos de RSE: Las opiniones

Existían algunas experiencias en empresas donde se premiaba a aquellos que se involucraban en iniciativas de Responsabilidad Social Empresaria. Algunas empresas incluso contaban con la figura de un Chief Sustainability Officer (CSO) quien velaba por

la sustentabilidad de la empresa a lo largo de cadena de valor y el impacto en todas las dimensiones de la RSE, desde los insumos hasta la entrega del producto o servicio. Estos casos parecían reflejar el espíritu de empresas en la cuales la RSE estaba integrada en el núcleo de la estrategia de negocios. En los casos donde se ligaban los bonus -parte de la remuneración variable- al cumplimiento de objetivos específicos de sustentabilidad, se formaba a las personas para que escriban un objetivo relacionado a la sustentabilidad, luego se impartían cursos para sensibilizar, se media a través de indicadores de sostenibilidad y finalmente se integraba al sistema de evaluación de la compañía.

En Accenture, al consultar la opinión sobre esta iniciativa, las respuestas eran tan diversas que dificultaban identificar un patrón:

A la hora de evaluar su incorporación al sistema de evaluación anual, Kaufman reflexionaba: *“Es interesante y no es fácil al mismo tiempo. Yo tengo gente en Argentina y gente viajando por todos lados. Si le ponemos este objetivo a todo el mundo, habría gente que no tendría la capacidad porque están viajando. Si fuera un objetivo masivo muchos estarían incapacitados de hacerlo”*.

González comentaba: *“No sé si el voluntariado es un diferenciador, en mi caso lo hago por valores propios. Si yo tuviera que evaluar, sí me gustaría que participen, pero no sé si sería un diferenciador. En la evaluación propia si me gusta, pero con pares no me parece justo. En Argentina no hay forma que sobren los voluntarios. Si sobran es que no estamos haciendo todo lo que podríamos hacer. Lo haría para incentivar al que no lo hace. Me gustaría que busquen formas nuevas de fomentar a la participación”*.

Hidalgo por su parte: *“no hay manera de medir en forma objetiva y que sea medible que la persona participe en voluntariado. Es imposible que alguien te diga cómo hacerlo. Cada persona lo hace de la mejor manera que puede. Nosotros entendemos que todos ponen las mismas ganas, que le salga mejor o no depende de su miedo,*

background, etc., pero no se puede evaluar de una forma fría como otros objetivos de una evaluación. No hay punto de comparación. Además hay personas que teniendo las ganas, no lo pueden hacer, porque quizás no tienen tiempo. ¿Cómo evaluar a una persona que no tiene tiempo pero si ganas? ¿Porque evaluarlo mal porque no pueda participar?”.

Pinto daba también su punto de vista: “Me parece bien porque las evaluaciones son a nivel profesional pero no se ve lo humanitario. Se podría premiar el compromiso. Un reconocimiento por ayudar, dar tiempo, habilidades. A mí sí me gustaría tenerlo como objetivo. Yo podría poner un objetivo a nivel people developer para dar clases. Lo hago porque me sale innato. Me sale ayudar. Me inspira la gente a la que ayudo no los líderes. Por ejemplo, las mujeres a las que ayudamos vienen con buena energía y uno se llena de lo positivo y de la energía de esa gente. Me inspira la energía de la gente a la que ayudo, ver como mi aporte genera algo en esas personas. Siempre se necesita voluntarios y si fuera un ‘must’, sería mejor para las fundaciones”.

Y Ferraro agregaba, “Quizás es muy altruista lo que digo, pero no estaría de acuerdo en ponerlo en el proceso de evaluación. Uno puede inspirar, promover, también agradecer, Es lo que normalmente hago, pero no lo considero en un banding. Hay que inspirar de una forma libre donde la gente elija. La clave está en cómo llegar y cómo los voluntarios consigan más gente. Se puede trackear, dar un reconocimiento por mérito, pero no plata; o dándoles tiempo cuando juntamos a los voluntarios en eventos, para que sientan reconocimiento. Ellos dan tiempo y les damos tiempo por lo que ellos dan”.

Pero Podestá, propiciaba un debate más interesante: “Como Director de RRHH creo que debería ser parte de la evaluación de las personas, porque el board definió que es un objetivo a nivel organización desarrollar este programa y si así lo decidió, debo pedirles a mis empleados que colaboren para llegar a ese objetivo y ser parte de la evaluación de performance. Por eso es tan importante que todo esté integrado bajo

S2S porque es objetivo de la compañía. En RRHH yo siempre considero los aportes adicionales. ¿No puede ser S2S un factor de desempate? Si está alineado y tiene coherencia. Si no fuera así, yo no estaría seguro. S2S es la diferencia clave. Podría medirlo, valorarlo y reconocerlo, sólo porque es S2S. La clave está en no mirarlo por la persona sino mirarlo por la compañía. Lo evaluaría, porque se definió a nivel compañía y se evalúa la performance por tu contribución a los resultados de la compañía, tu desempeño individual alineado con los objetivos de la compañía. Si no fuera que están alineados, te digo no, porque es altruismo”.

La decisión

Las aguas parecían divididas con respecto a definir un objetivo de Responsabilidad Social y trabajar un año completo para alcanzarlo. Si bien los esfuerzos redundaban en beneficios para la sociedad, para la empresa y para el empleado, parecía inapropiado recibir un bonus por hacerlo. Mariano seguía con más dudas que certezas...¿Era correcto mencionar su participación en los programas de Corporate Citizenship como un objetivo alcanzado en el año? ¿Qué fue lo que lo motivaba a hacerlo? ¿Qué y quién ganaba con hacerlo? ¿Debía compararse con alguien que no participaba? ¿Dónde quedaba todo el esfuerzo y tiempo dedicado en el año? La Selección Argentina ganaba su primer encuentro en el mundial. Messi se reencontraba con el gol después de mucho tiempo y renovaba las esperanzas de toda la nación.

6. Conclusión

Objetivo de Enseñanza

El presente caso de estudio ha sido desarrollado para ser utilizado en el marco de la materia Ética, Responsabilidad Social Empresaria y Sustentabilidad, con el objetivo de transmitir la importancia de adoptar una estrategia de Responsabilidad Social que incluya las consideraciones necesarias para su implementación y sostenimiento y no simplemente adoptar programas de RSE por una moda, reputación o presión de stakeholders. Se presenta el dilema de relacionar la participación en proyectos de Inversión Social Privada, en particular Voluntariado Corporativo, con los premios y cumplimiento de objetivos. Se analiza desde diferentes ángulos los puntos a favor y en contra intentando identificar qué motiva a las personas a participar, cómo atraer a más empleados y si resulta apropiado compararse con personas que no participan.

Esquema de Clase - Plan de Enseñanza

Para alcanzar el objetivo de enseñanza se propone seguir el siguiente plan de enseñanza pensado para 90 minutos:

a. Preguntas disparadoras y respuestas

1. ¿Cuál es el problema?

Rta: El problema aparente es la decisión de definir o no un objetivo relacionado a iniciativas de Responsabilidad Social Empresaria.

2. ¿Qué decisión debe tomar el protagonista?

Rta: El protagonista debe decidir si incluir o no entre sus objetivos alcanzados en el año la participación en programas de Inversión Social Privada, específicamente Voluntariado.

b. Preguntas de desarrollo y respuestas (del marco teórico)

1. La decisión de implementar políticas de RSE en una empresa, ¿en que deben estar fundadas?

Rta: las decisiones sobre implementar o no programas de RSE dentro de la empresa deben estar fundados en el compromiso de la empresa hacia su sociedad, medio ambiente y Stakeholders o grupos de interés y evitar que sea por una moda, prestigio o presión social. Si bien de cualquier forma se generan impactos positivos, el convencimiento, el esponsorio y la difusión desde el más alto nivel de la compañía es imprescindible para lograr sostenibilidad de las iniciativas de RSE.

2. ¿Qué diferencias hay entre motivaciones extrínsecas, intrínsecas y trascendentes?

Rta: La motivación extrínseca, es aquella fuerza que lleva a la persona a realizar una acción debido a las recompensas (o castigos) ligados a la ejecución de la acción. La motivación intrínseca consiste en la fuerza que atrae a una persona para que realice una acción o tarea concreta, a causa de la satisfacción que espera obtener por ser el realizador de esa acción. Finalmente, la motivación trascendente sería el tipo de fuerza que lleva a actuar a las personas debido a la utilidad y consecuencias de sus acciones para otra u otras personas.

3. ¿Que buscan las nuevas generaciones en una empleador?

Rta: Además de dinero y un trabajo acorde a su perfil, en la actualidad, las nuevas generaciones prestan mucha atención a la interacción de la empresa con su medio ambiente y su comunidad. A la hora de elegir dónde trabajar, los futuros colaboradores buscan empresas que se comporten de manera ética y no solo les brinden una remuneración sino además lugares donde puedan canalizar sus deseos de contribuir a su entorno.

4. ¿Mencionar cuáles son las dimensiones de la RSE?

Rta: Gobierno y Sociedad; medio ambiente; comunidad; consumidores/clientes; proveedores/distribuidores; público interno; valores/transparencia.

5. ¿Qué conforma la triple bottom line?

Rta: Triple bottom line o triple línea de valor incluye: Crecimiento económico, progreso social y cuidado del medioambiente.

6. ¿Porque el voluntariado trae beneficios a la comunidad, a la empresa y al voluntario?

Rta: El voluntario se capacita, adquiriendo herramientas para él mismo; la sociedad se beneficia, al recibir en forma gratuita herramientas para acortar la brecha existente entre sus carencias y lo que necesita para vivir más dignamente; la empresa se beneficia mejorando su imagen ante la sociedad y viendo más allá, preparando a las personas que luego serán sus empleados.

7. ¿Desde qué lugar debe la empresa participar en el voluntariado?

Rta: La empresa debería actuar como canalizadora de las energías y motivaciones de los colaboradores para encausarlas y capitalizarlas en acción creando oportunidades para que los empleados participen.

8. ¿Porque es importante medir el impacto que se genera en RSE?

Rta: Porque de esa forma se puede comparar contra lo planificado y verificar si se avanza en la forma correcta, por el camino correcto y con los resultados esperados.

9. ¿Tiene sentido establecer objetivos que tengan que ver con RSE? Y específicamente ¿participación en voluntariado? ¿Habría más compromiso? ¿Habría más cantidad de participantes?

Rta: Los objetivos ligados a iniciativas de RSE son algo novedoso sobre lo cual no hay mucho estudio. Se puede decir que denota un alto nivel de compromiso de la

empresa con la sostenibilidad pero no aplica a todas las industrias, a todas las empresas ni a todos los programas. Si se pone el objetivo, se lo exterioriza, se lo mide y se lo evalúa seguramente habría mayor participación pero cada tipo de programa, y la razón de su existencia, son diferentes. En el caso de establecer un objetivo que tenga que ver con la participación en voluntariado, va contra la esencia misma del voluntariado: la donación a título gratuito y desinteresado.

10. ¿Cree que dando premios se motivaría más a participar en voluntariado? ¿Es correcto el razonamiento? Y si no fuera voluntariado y si fuera otra iniciativa de RSE?

Rta: se podría motivar más a la participación dando premios pero hacerlo puede atentar contra el espíritu del programa. Los premios podrían ser reconocimientos para explicitar que se valora la participación pero no premios de carácter “si se hace, se paga” porque sería injusto para aquellos que no pueden participar aun teniendo ganas. Debe mejorarse la forma de difundir los programas para que haya más participantes que se interesen y aporten su tiempo y capacidades. Para otros programas de RSE que no sean voluntariado puede ser más apropiado dar un premio en caso de que esa iniciativa sea estratégica y clave para la empresa en el sentido de que sea exigible y pueda hacer parte de la descripción y responsabilidades de los puestos de trabajo.

c. Preguntas de cierre

1. ¿Está alineada la estrategia de RSE con la estrategia corporativa? ¿A nivel mundial? ¿A nivel local?

Rta: Si está alineada la estrategia de RSE con la estrategia de la empresa tanto a nivel global como local porque las iniciativas se apoyan en el core del negocio, es decir en su gente y en brindar herramientas y soluciones. Esto se hace para los clientes y para la sociedad.

2. Identifique los diferentes puntos de vista sobre la decisión a tomar.

Rta: Desde un punto de vista del tiempo y capacidades brindadas, podría decirse que el empleado se esforzó y capacitó para luego generar impacto, lo que se podría medir.

Desde un punto de vista de recursos humanos, habría que considerar si las tareas de RSE forman parte de la descripción del puesto y de ahí poder ser medido y exigido para el rol que desempeña. No es lo mismo ser parte de un equipo de Corporate Citizenship que ser de cualquier otro sector.

Y desde un punto de Corporate Citizenship, habría que considerar cuáles son las motivaciones que llevan a las personas a hacer tareas de voluntariado; generalmente son motivaciones trascendentes y ligarlo a premios económicos no solo que iría en contra del espíritu de la iniciativa sino que tampoco atraería una cantidad considerable de capitales.

3. ¿Cuál sería la decisión correcta que debería tomar el protagonista?

Rta: No hay una respuesta correcta sobre la decisión que debería tomar el protagonista. Desde un punto de vista, pareciera contradictorio hablar de voluntariado y luego que el empleado no pueda elegir libremente sobre su deseo e incluso su posibilidad de participar porque va a ser evaluado por ello. Los programas de voluntariado corporativo son espacios creados para desarrollar expectativas e intereses de los colaboradores para hacer activa su ciudadanía y contribuir a generar valor social desde un plano de lo voluntario, sin indagar sobre los motivos que los llevan a participar ni medir su rendimiento en cuanto al aporte dado.

4. ¿Qué opciones alternativas existen?

Rta: La empresa podría buscar nuevas formas de difundir la existencia de programas de voluntariado, especialmente entre los ejecutivos, para que fomenten la iniciativa entre sus equipos.

Los empleados podrían utilizar el 4° objetivo, de uso individual para capacitarse utilizando las oportunidades que se prestan desde Corporate Citizenship en caso de

querer beneficiarse tanto ellos como la sociedad a la que se dirige el programa. Este objetivo podría además considerarse como una contribución extra a la hora de comparar un empleado contra otros, aunque esto es a criterio de los que definen la puntuación final y ante un caso en el que el cumplimiento de los otros tres objetivos (de cumplimiento obligatorio) no otorgue suficiente claridad para la decisión.

Para posiciones en roles clave que tengan que ver con Corporate Citizenship podrían establecerse objetivos medibles relacionados con el crecimiento de las iniciativas que existen.

El modelo de ligar los bonus o remuneración variable al logro de objetivos de RSE no necesariamente funcionaría para todo tipo de industrias ni tampoco para todo tipo de programas de RSE. Cada empresa debe analizar en profundidad cuáles son sus impactos económicos, sociales y ambientales significativos que derivan de su operación y en función de esto establecer sus objetivos de RSE y sustentabilidad. Hay empresas que causan mayor impacto en el medio ambiente, como la minería, o empresas que deben velar por los derechos humanos, como las empresas que utilicen recursos primarios y trabajo agrario; en estos casos puede llegar a ser apropiado motivar a las personas a velar por la RSE y ponerles un objetivo. Por otra parte, en particular cuando se piensa en este tipo de medidas aplicadas a los programas de voluntariado corporativo, pareciera contradictorio hablar de voluntariado y luego que el empleado no pueda elegir libremente sobre su deseo e incluso su posibilidad de participar porque va a ser evaluado por ello. Recordemos que los programas de voluntariado corporativos son espacios creados para desarrollar expectativas e intereses de los colaboradores para hacer activa su ciudadanía y contribuir a generar valor social desde un plano de lo voluntario.

En particular, para el caso de Accenture Argentina y el programa Skills to Succeed no se recomienda ligar la participación de empleados en programas de voluntariado corporativo al proceso de evaluación e incidencia en la remuneración dado que se

comprueba que las principales motivaciones son trascendentes e intrínsecas y el reconocimiento externo no generaría gran impacto. Al contrario, ese dinero podría destinarse a difundir más el programa o destinarlo a los socios estratégicos. Por otra parte se dificultaría la comparabilidad con aquellos que queriendo participar no pudieran hacerlo por viajes o escases de tiempo. Sin embargo, es interesante indagar en el caso los siguientes aspectos:

- 1) Identificación de los programas más apropiados en función de los principales activos de la compañía y los impactos en su cadena de valor.
- 2) Capacitación a través de iniciativas de carácter social que redunden en beneficios para la empresa, para la sociedad y para el empleado.
- 3) Medidas de difusión adicionales y segmentadas para generar mayor participación de líderes y atraer nuevos voluntarios.

7. Bibliografía

ACCIÓN EMPRESARIAL. *Acercando la empresa a la comunidad – guía práctica sobre inversión social*. Chile: Acción RSE, 2001. 20 p.

BURKARDT, Ulrike. *El concepto de fundraising y su aplicación a las donaciones monetarias procedentes de particulares*. Barcelona: Centro de Investigación de Economía y Sociedad (CIES), 2005. 11 p.

COMUNICARSE. *Informe: La RSE en los Recursos Humanos*. 5° Ed. Argentina: Comunicación de Responsabilidad Social Empresaria, 2011, 62 p.

COMUNICARSE. *Informe: 10 años de RSE en Argentina. En el camino hacia la sustentabilidad*. 6° Ed. Argentina: Comunicación de Responsabilidad Social Empresaria, 2012, 64 p.

CONSEJO EMPRESARIO ARGENTINO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE (CEADS). *Desarrollo sostenible: El Caso Empresario Argentino, un análisis académico de 10 años de buenas prácticas empresariales*. 1° Ed. Buenos Aires: CEADS, 2008, 64 p. ISBN 978-987-98454-2-4.

CORREA, Guillermo. *Manual para facilitar el acceso a la cooperación internacional. Una herramienta de fortalecimiento para las organizaciones de la sociedad civil*. 4° Ed. Buenos Aires: Red Argentina para la cooperación Internacional (RACI), 2012. 282 p. ISBN 978-987-24723-0-6.

FUNDACION COMPROMISO. *Manual de voluntariado corporativo*. 1° Ed. Buenos Aires: Fundación Compromiso, 2008. 48 p. ISBN 978-987-97057-9-7.

FUNDACION DIS. *Inversión Social Privada. Impacto y efectividades*. 1° Ed. Buenos Aires: GDFE, 2007. 40 p.

GIANECCHINI, Laura y WOODS, Marcia. *Los principales errores de la Inversión Social*. 1° Ed. Brasil: Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS), 2007. 3 p.

GRUPO DE FUNDACIONES Y EMPRESAS (GDFE). *Estudio de inversión social privada local y cooperación internacional en la Argentina*. 1° Ed. Buenos Aires: GDFE-RACI, 2013. 185 p.

GRUPO DE FUNDACIONES Y EMPRESAS (GDFE). *Guía de Inversión social privada en educación*. 1° Ed. Buenos Aires: GDFE, 2012. 102 p.

GUERRA DÍAZ, Emilio. La relación empresa y comunidad como estrategia competitiva. *Evolución IARSE. El estado del arte de la RSE en la dimensión empresa y comunidad*. 2013, n° 14, año 2, p. 25-29.

HART, Stuart. Beyond Greening: Strategies for a Sustainable world. *Harvard Business Review*. En/Feb. 1997, n° 75, p. 65-76.

HEGEL, Georg W.F. *Filosofía del Derecho*. 1° Ed. Madrid: Biblioteca Nueva, 2000. 396p. ISBN 84-7030-786-X.

HERNANDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ COLLADO, C. BAPTISTA LUCIO, P. *Metodología de la investigación*. 5° Ed. México: McGraw-Hill, 2010. 656 p. ISBN 978-607-15-0291-9.

INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION. *Inversión Comunitaria Estratégica*. 1° Ed. Washington D.C: IFC, 2010. 182 p.

JAUREGUIBERRY, Pedro. *Compensación estratégica, alineando las remuneraciones a la estrategia del negocio*. 1° Ed. Buenos Aires: Dunken, 2010. 142 p. ISBN 978-987-02-4910-8.

LEMONCHE, Paloma. *Voluntariado corporativo. Un puente de colaboración entre la empresa y la sociedad*. 1° Ed. Madrid: Forética, 2011. 120 p. ISBN 978-84-614-8133-0.

MERTENS, Leonard. *Competencia laboral, sistemas surgimientos y modelos*. 1° Ed. Montevideo: Cinterfor, 1996. 133 p. ISBN 92-9088-060-8

MONTEIRO, Helena, KISIL, Marcos y WOODS, Marcia. *Tendencias de la Inversión social Privada en América Latina*. 1° Ed. Sao Paulo: IDIS, 2011. 88 p. ISBN 978-85-60904-10-5

PALADINO, Marcelo y ROCHA, Héctor. *De la responsabilidad social empresaria al desarrollo integral local*. 1° Ed. Buenos Aires: Lid, 2013. 270 p. ISBN: 978-987-29134-1-0.

PORTER, Michael y KRAMER, Mark. Strategy & Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*. Dic. 2006, n° 84, p. 1-16.

PWC. *3° encuesta sobre desarrollo sostenible*. 1° Ed. Argentina: PWC, 2013. 16 p.

VILLAR, Rodrigo y FLOREZ, Margareth. *Opciones de inversión social privada en desarrollo comunitario*. 1° Ed. Buenos Aires: Fundación DIS, 2011. 59 p.

ZANDVLIET, Luc. *Por una inversión social exitosa y sostenible. Guía abreviada para el sector del petróleo y gas*. Londres: IPIECA, 2008. 12 p.

Páginas Web Consultadas:

Accenture: Código de ética [en línea]. [consulta 3 marzo 2014].
<www.accenture.com/us-en/company/governance/ethics-code/Pages/index.aspx#&slider1=21>

Accenture: Core Values [en línea]. [consulta 3 marzo 2014].
<<http://www.accenture.com/us-en/company/overview/values/Pages/index.aspx>>

Accenture: Corporate Citizenship [en línea]. [consulta 17 marzo 2014].
<www.accenture.com/us-en/company/citizenship/Pages/index.aspx>

Accenture: Corporate Citizenship Argentina [en línea]. [consulta 17 marzo 2014].
<www.accenture.com/ar-es/company/citizenship/Pages/index.aspx>

Accenture: Intraweb: My Corporate Citizenship [en línea]. [consulta 17 marzo 2014].
<<https://accenture.angelpointsevs.com/handlers/home.aph>>

Accenture: Pacto Global de Naciones Unidas [en línea]. [consulta 3 marzo 2014].
<www.accenture.com/Microsites/corporate-citizenship-report-2012/about-the-report/Pages/united-nations-global-compact.aspx>

Accenture: Programa Skills to Succeed [en línea]. [consulta 17 marzo 2014].
<<http://www.accenture.com/us-en/company/citizenship/Pages/skills-succeed.aspx>>

Accenture: Reconocimientos clasificados por país [en línea]. [consulta 15 mayo 2014].
<www.accenture.com/us-en/company/overview/Pages/recognition-around-the-world.aspx>

Accenture: Reconocimientos en portal de Argentina [en línea]. [consulta 15 mayo 2014].
<www.accenture.com/ar-es/company/overview/awards/Pages/training-excellence-award.aspx>

Accenture: Reportes de Ciudadanía Corporativa [en línea]. [consulta 5 abril 2014].
<www.accenture.com/us-en/company/citizenship/Pages/corporate-citizenship-reporting.aspx>

Accenture: Reporte de Ciudadanía Corporativa 2011-2012 [en línea]. [consulta 5 abril 2014].
<www.accenture.com/Microsites/corporate-citizenship-report-2012/Pages/index.aspx>

Accenture: Reporte de Ciudadanía Corporativa 2012-2013 [en línea]. [consulta 5 abril 2014].
<www.accenture.com/microsites/corporate-citizenship-report/Pages/index.aspx?c=hls_corpctzfy13_10000001&n=ilc_0314>

Accenture: Relaciones con Inversores [en línea]. [consulta 23 julio 2014].
<<http://investor.accenture.com/phoenix.zhtml?c=129731&p=irol-irhome>>

Accenture: Sala de Prensa. Informe general con información económica-financiera al 31 de mayo de 2014 [en línea]. [consulta 22 julio 2014].
<<http://newsroom.accenture.com/fact+sheet>>

Acción RSE [en línea]. [consulta 1 junio 2014].
<www.accionrse.cl/>

Comunicación de Responsabilidad y Sustentabilidad Empresaria [en línea]. [consulta 20 junio 2014].

<www.comunicarseweb.com.ar/>

Diario La Nación: Encuesta Zonajobs las mejores empresas para trabajar [en línea]. [consulta 15 mayo 2014].

<www.lanacion.com.ar/1549390-las-diez-mejores-empresas-para-trabajar-en-la-argentina>

Expoc – Comunicación de RSE y Sustentabilidad [en línea]. [consulta 14 junio 2014]

<www.expoknews.com/>

Forética [en línea]. [consulta 1 junio 2014].

<www.foretica.org/>

Fundación DIS [en línea]. [consulta 1 junio 2014].

<www.fundaciondis.org/>

Fundación Compromiso [en línea]. [consulta 14 junio 2014].

<www.compromiso.org/>

Fundación Prohumana [en línea]. [consulta 1 junio 2014].

<www.prohumana.cl/>

Global Reporting Initiative [en línea]. [consulta 3 marzo 2014].

<www.globalreporting.org/languages/spanish/Pages/default.aspx>

Grupo de Fundaciones y Empresas – GDFE [en línea]. [consulta 10 marzo 2014].

<www.gdfe.org.ar/>

Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria [en línea]. [consulta 10 marzo 2014].

<www.iarse.org/>

International Organization for Standardization [en línea]. [consulta 3 marzo 2014].

<www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>

Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social [en línea]. [consulta 8 junio 2014].

<www.idis.org.br/>

Pacto Mundial de las Naciones Unidas [en línea]. [consulta 3 marzo 2014].

<www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/index.html>

PWC – Portal de Sustentabilidad [en línea]. [consulta 15 mayo 2014].
<<http://www.pwc.com.ar/es/sustainability/index.jhtml>>

Red América [en línea]. [consulta 14 junio 2014].
<www.dev.redeamerica.org/Inicio.aspx>

Red Argentina para la cooperación internacional [en línea]. [consulta 14 junio 2014].
<www.raci.org.ar/>

Revista Evolución – IARSE [en línea]. [consulta 14 junio 2014].
<<http://issuu.com/iarseevolucion/docs>>

8. Anexos

Anexo I: Algunos reconocimientos a Accenture a nivel nacional a internacional

- El Monitor de Reputación Corporativa (MERCOSUR) sitúa a Accenture en el 1° puesto de la categoría 'Consultoría', en su ranking anual de las 100 empresas con mejor reputación en Argentina.
- Accenture Argentina obtuvo el puesto N° 55 en el ranking 2012 de las “100 compañías con mejor imagen” realizado por la revista Apertura.
- Accenture Argentina obtuvo el puesto N° 3 en “IT Providers Ranking 2012” realizado por la revista Information Technology.
- Accenture Argentina encabezó la lista de las 15 mejores empresas para trabajar organizada por el portal de empleos Zonajobs.com con la participación de más de 10.000 personas.
- Por noveno año consecutivo, Accenture fue reconocida como una de las 50 empresas más admiradas del mundo según el prestigioso ranking elaborado por Fortune, concretamente situándola en el puesto 43. Además, ocupa la segunda posición en el área de Tecnología, destacando especialmente la gestión de personas.
- La revista Fortune la incluye como una de las 100 mejores empresas para trabajar a nivel mundial.
- Accenture Argentina fue distinguida como una de las “10 Empresas de los Sueños de los Jóvenes” en el 2011, obteniendo el puesto N° 10, según una encuesta realizada por la consultora de Recursos Humanos ‘Cía de Talentos’.
- Accenture Argentina recibió una mención especial en los Premios CEOP Prestige en el 2011 como una de las compañías y marcas con mejor imagen en el país.

- Por tercer año consecutivo estuvo en el top 10 del Ranking de Mejores empleadores de Argentina, elaborado por la revista Apertura. La misma evalúa a las empresas centrándose en cinco áreas temáticas: carrera profesional, remuneración, entorno laboral, horario y condiciones y capacitación.
- Accenture ha sido reconocida como una de las mejores empresas para trabajar en Argentina, según el ranking Great Place to Work 2010.

Fuentes:

<http://www.accenture.com/ar-es/company/overview/awards/Pages/training-excellence-award.aspx>

<http://www.lanacion.com.ar/1549390-las-diez-mejores-empresas-para-trabajar-en-la-argentina>

Anexo II: Información Económica – Financiera al 31 de Agosto de 2013.

	Fiscal				
	2013	2012	2011	2010	2009
(in millions of U.S. dollars)					
Income Statement Data					
Revenues before reimbursements ("Net revenues")	\$ 28,563	\$ 27,862	\$ 25,507	\$ 21,551	\$ 21,577
Revenues	30,394	29,778	27,353	23,094	23,171
Operating income	4,339	3,872	3,470	2,915	2,644
Net income	3,555	2,825	2,553	2,060	1,938

	Fiscal				
	2013	2012	2011	2010	2009
Earnings Per Class A Ordinary Share					
Basic	\$ 5.08	\$ 3.97	\$ 3.53	\$ 2.79	\$ 2.55
Diluted	4.93	3.84	3.39	2.66	2.44
Dividends per ordinary share	1.62	1.35	0.90	1.125	0.50

Operating Groups and Industry Groups

Communications, Media & Technology	Financial Services	Health & Public Service	Products	Resources
<ul style="list-style-type: none"> • Communications • Electronics & High Tech • Media & Entertainment 	<ul style="list-style-type: none"> • Banking • Capital Markets • Insurance 	<ul style="list-style-type: none"> • Health • Public Service 	<ul style="list-style-type: none"> • Air, Freight & Travel Services • Automotive • Consumer Goods & Services • Industrial Equipment • Infrastructure & Transportation Services • Life Sciences • Retail 	<ul style="list-style-type: none"> • Chemicals • Energy • Natural Resources • Utilities

	Fiscal			
	2013		2012	
	Operating Income	Operating Margin	Operating Income	Operating Margin
(in millions of U.S. dollars)				
Communications, Media & Technology	\$ 786	14%	\$ 845	14%
Financial Services	1,003	16	810	14
Health & Public Service	594	13	376	9
Products	985	14	864	13
Resources	971	19	977	19
Total	\$ 4,339	15.2%	\$ 3,872	13.9%

Anexo II (Cont.)

	Fiscal	
	2013	2012
(in millions of U.S. dollars)		
OPERATING GROUPS		
Communications, Media & Technology	\$ 5,686	\$ 5,907
Financial Services	6,166	5,843
Health & Public Service	4,739	4,256
Products	6,807	6,563
Resources	5,143	5,275
Other	22	19
TOTAL NET REVENUES	28,563	27,862
Reimbursements	1,831	1,916
TOTAL REVENUES	\$ 30,394	\$ 29,778
GEOGRAPHIC REGIONS		
Americas	\$ 13,519	\$ 12,523
EMEA	11,047	11,296
Asia Pacific	3,997	4,043
TOTAL NET REVENUES	\$ 28,563	\$ 27,862
TYPE OF WORK		
Consulting	\$ 15,383	\$ 15,562
Outsourcing	13,179	12,300
TOTAL NET REVENUES	\$ 28,563	\$ 27,862

Fuentes <http://investor.accenture.com/phoenix.zhtml?c=129731&p=irol-secbridge>
<http://investor.accenture.com/phoenix.zhtml?c=129731&p=irol-investorkit>
<http://newsroom.accenture.com/fact+sheet>

Anexo III: Accenture's Core Values (Valores Centrales)

Accenture es gobernada por sus valores centrales. Definen la cultura y el carácter de la compañía. Guían el comportamiento y la forma de tomar decisiones.

Legado (Stewardship): Obligación por construir una compañía mejor, más fuerte y más duradera para las generaciones futuras, protegiendo la marca, nuestro compromiso con los stakeholders, comportándonos con mentalidad de dueños y ayudando a mejorar nuestras comunidades y el medio ambiente

La mejor gente (Best People): Atraer, desarrollar y retener el mejor talento para nuestro negocio, desafiando a nuestra gente, demostrando una actitud de poder hacerlo y creando un entorno de colaboración y soporte.

Creación de valor para el cliente (Client Value Creation): Posibilitando la creación de negocios de alto rendimiento y relaciones a largo plazo en nuestros clientes proveyéndoles valor constantemente.


Una red global (One Global Network): Apalancando el poder de lo global para brindar servicios a nuestros clientes donde sea que ellos se encuentren.

Respeto por el individuo (Respect for the individual): Valorando la diversidad, creando una cultura de apertura, confianza e inclusión y tratando a cada persona de una forma que refleje los valores de la firma.

Integridad (Integrity): Siendo éticamente inflexibles, honestos e inspirando confianza, siendo responsable por nuestras acciones y haciendo lo que decimos.

Fuente: <http://www.accenture.com/us-en/company/overview/values/Pages/index.aspx>

Anexo IV: Herramienta MyCorporateCitizenship

accenture myCorporateCitizenship 
 High performance. Delivered.

[Give Time](#) | [My Page](#) | [Data Privacy/About](#) | [Profile](#) | [Help](#) | [Log Out](#)

[Search for Events](#) | [Event Calendar](#) | [News & Information](#)

Event Calendar

<<< June 2014 >>>

Sunday	Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday	Saturday
1 7:00 am Fundación Forge - Clases de apoyo escolar - registro de horas - actividad flexible 8:00 am Fundación Impulsar - Desarrollo de material - ciclo de charlas	2 9:00 am ABC - Taller de empleo 1/4 - Apertura 5:00 pm Fundación Impulsar - Ciclo de Charlas - PMO - Gestión de Proyectos	3	4	5 9:00 am ABC - Excel - Clase 1/4 9:00 am ABC - Trabajo en equipo 6:00 pm Asociación Civil Empezar - Mentoría - evento de Networking (3/4)	6	7 10:00 am Asociación Civil Mujeres 2000 - Capacitación - Habilidades de Ventas
8	9 7:00 am Fundación Forge - Clases de apoyo escolar - registro de horas - actividad flexible 1:00 pm Asociación Civil Barrios del Plata - IT - Reunión Lanzamiento	10 9:00 am ABC - Taller de empleo 2/4 - supervisión curso online	11 2:00 pm Asociación Civil Barrios del Plata - IT - Módulo Word (1/6) 4:00 pm Asociación Civil Barrios del Plata - IT - Módulo Operador de PC (1/6)	12 9:00 am ABC - Creatividad e Innovación 9:00 am ABC - Excel - Clase 2/4 10:00 am Fundación Proem - Ciclo de charlas - Finanzas para todos 10:00 am Fundación Proem - Ciclo de Tutoría - Encuentro 2/6 6:00 pm Fundación Forge - Tutoría San Isidro	13	14
15	16 7:00 am Fundación Forge - Clases de apoyo escolar - registro de horas - actividad flexible	17 7:00 am Fundación Forge - Monitores - Entrega de reportes (6/11)	18 2:00 pm Asociación Civil Barrios del Plata - IT - Módulo Word (2/6)	19 8:00 am Campaña de donación de sangre (Defensa)	20	21

Fuente: <https://accenture.angelpointsevs.com/handlers/home.aph>

Anexo V: Reporte Bi-Anual periodo 2010-2011 (Our Journey Forward)

Se mencionan los siguientes logros:

- Más de 370 mil horas de capacitación en cursos de ética cumplidas por los empleados en el año 2011 (Corporate Governance).
- 58 enunciados de acción en el Código de Ética Empresarial que explicitan un amplio rango de comportamientos esperados por los empleados (Corporate Governance).
- Objetivo de capacitación a 500 mil personas para el año 2015 con habilidades para conseguir un trabajo o crear un emprendimiento (Skills to Succeed).
- Más de 100 millones de dólares destinados por la compañía y sus fundaciones a mantener los programas de ciudadanía corporativa entre el 2011 y 2013 (Skills to Succeed).
- Más de 358 mil horas destinadas por los empleados de la firma a los programas de ciudadanía corporativa (Skills to Succeed).
- 99% de desechos tecnológicos (e-waste) que no se desecharon en tierra en el año 2011 (Environment).
- 30% de disminución de huella de carbono por empleado en el año 2011 respecto del año base 2007 (Environment).
- Más de 3300 toneladas métricas de reducción de carbono comprometidas en el año 2011 en el desafío “Eco Challenge” (Environment).
- 98% de Requests for Proposal (solicitud de propuestas) emitidas por el departamento de compras en el año 2011 con cuestionario de cumplimiento medioambiental (Supply Chain).
- 88% de acuerdos que incluyeron la firma de los “Estándares de Conducta de proveedores de Accenture” en el 2011. (Supply Chain).

- Más de 800 millones de dólares invertidos en capacitación y desarrollo del personal en el año 2011(Our People).
- Más de 80 mil mujeres en el total del personal en el año 2011.
- Más de 2 millones de currículums recibidos por año a nivel mundial.

Fuente: <http://www.accenture.com/Microsites/corporate-citizenship-report-2012/Pages/index.aspx>

Anexo VI: Reporte Bi-Anual período 2012-2013 (Our communities, Our Commitments)

Con fecha 31 de Marzo de 2014, la compañía publica un nuevo reporte con nuevos hitos alcanzados:

- Código de Ética traducido a 19 idiomas diferentes (Corporate Governance).
- Objetivo de Capacitación a 700 mil personas para el año 2015 con habilidades para conseguir un trabajo o crear un emprendimiento (Skills to Succeed).
- Más de 150 millones de dólares destinados por la compañía y sus fundaciones a mantener los programas de ciudadanía corporativa entre el 2011 y 2013 (Skills to Succeed).
- 36% de disminución de huella de carbono por empleado en el año 2012 respecto del año base 2007 (Environment).
- 99% de Requests for Proposal (solicitud de propuestas) emitidas por el departamento de compras en el año 2013 con cuestionario de cumplimiento medioambiental (Supply Chain).
- 97% de acuerdos que incluyeron la firma de los “Estándares de Conducta de proveedores de Accenture” en el 2013. (Supply Chain).
- Más de 870 millones de dólares invertidos en capacitación y desarrollo del personal en el año 2013 (Our People).
- Más de 100 mil mujeres en el total del personal a febrero de 2014.

Fuente: http://www.accenture.com/microsites/corporate-citizenship-report/Pages/index.aspx?c=hls_corpctzfy13_10000001&n=ilc_0314

Anexo VII: Detalle de Iniciativas de Voluntariado Corporativo en Argentina - año 2013

Entre las iniciativas vigentes a fines del año 2013 se destacan las desarrolladas con las siguientes organizaciones:

- Fondation Forge:
 - Misión: Facilitar una inserción laboral de calidad a jóvenes pertenecientes a familias de bajos recursos, a partir de un sistema innovador de formación y empleo.
 - Actividades: Taller de Entrevistas Laborales, Taller de armado de CV, búsqueda de empleo vía web, cursos de Excel, Apoyo escolar, etc.
 - Impacto logrado: 60 encuentros, 259 beneficiarios, 98 voluntarios, 1457 horas donadas

- Asociación Civil Emprear (Emprendedores Argentinos)
 - Misión: Apoyar la creación de emprendimientos innovadores y responsables socialmente, que generen empleo de calidad, valor para la sociedad y modelo de inspiración y espíritu emprendedor: creatividad, iniciativa y liderazgo.
 - Actividades: Mentorías a través de encuentros mensuales, y reuniones grupales trimestrales.
 - Impacto logrado: 33 encuentros, 18 beneficiarios, 47 voluntarios, 904 horas donadas.

- Fundación Pescar
 - Misión: Formación técnica y en valores a jóvenes provenientes de familias de bajos recursos que permita una futura inserción laboral de calidad.
 - Actividades: Dictado de cursos en IT Skills, Hard Skills, Soft Skills, etc.
 - Impacto: 23 egresados, 208 voluntarios, 1047 horas donadas.

- Asociación Civil Mujeres 2000
 - Misión: Promocionar el desarrollo comunitario de barrios de recursos escasos mediante estrategias que impulsen su progreso social, cultural y económico.
 - Actividades: Capacitaciones y tutorías a emprendedoras en contenidos útiles para el desarrollo de sus emprendimientos.
 - Impacto: 11 encuentros presenciales, 20 beneficiarios, 27 voluntarios, 196 horas donadas.

- Asociación Mutual Israelita Argentina (AMIA)
 - Misión: Aumentar las posibilidades de las personas de conseguir un empleo.
 - Actividades: Dictado de talleres de empleo: Cultura de trabajo, armado de CV, Entrevistas Laborales.
 - Impacto: 10 talleres, 78 beneficiarios, 10 voluntarios, 109.5 horas donadas.

- Asociación Civil Barrios del Plata
 - Misión: Facilitar que las personas en situación de pobreza puedan a través de emprendimientos productivos y actividades sociales mejorar su situación aplicando sus propias capacidades, esfuerzo y solidaridad.
 - Actividades: Dictado de cursos de computación: Operador de PC, Internet, Excel, Word.
 - Impacto: 6 clases, 27 beneficiarios, 21 voluntarios, 146 horas donadas.

- Ayuda Brindando Conocimiento – ABC
 - Misión: Programa desarrollado por Accenture, que propone brindar conocimientos a través de empleados de la firma, dictando diferentes módulos de herramientas concretas y aplicables para su desarrollo profesional.
 - Actividades: Cursos educativos organizados en 3 ejes: Habilidades para los negocios, Habilidades en Informática y Habilidades para el empleo.

- Impacto: 100 actividades, 335 beneficiarios, 149 voluntarios, 959 horas donadas.

- Fundación Proyecto Emprender – Proem
 - Misión: Acompañar la preparación laboral de las personas, promover el desarrollo y generación de emprendimientos y fortalecer organizaciones productivas ya constituidas.
 - Actividades: Dictado de clases en diferentes contenidos útiles para el desarrollo de sus emprendimientos.
 - Impacto: 18 encuentros, 175 beneficiarios, 52 voluntarios.

- Asociación Civil Comunidad IT
 - Misión: Disminuir la brecha de desempleo juvenil brindando a los jóvenes las herramientas que les facilite el proceso de obtención y retención de empleo, a través del uso principalmente de las nuevas tecnologías.
 - Actividades: Panel de capacitación Java y .Net
 - Impacto: 1 panel, 22 beneficiarios, 8 voluntarios, 24 horas donadas.

Fuente: Presentación confeccionada por Corporate Citizenship con motivo de la celebración del Día del Voluntario el 5 de Diciembre de 2013