

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES
PROGRAMA DE POSGRADO

**DISEÑO DEL PLAN DE GESTIÓN DEL COMPROMISO DE LOS
COLABORADORES CON LAS INICIATIVAS DE SOSTENIBILIDAD DE
VMWARE**

ANDREA PAOLA MONJE LÓPEZ

Proyecto de graduación para optar por el grado de maestría en Relaciones Internacionales
con énfasis en Sostenibilidad y Responsabilidad Social

Heredia

Febrero 2020

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES
PROGRAMA DE POSGRADO

**DISEÑO DEL PLAN DE GESTIÓN DEL COMPROMISO DE LOS
COLABORADORES CON LAS INICIATIVAS DE SOSTENIBILIDAD DE
VMWARE**

ANDREA PAOLA MONJE LÓPEZ

Proyecto de graduación para optar por el grado de maestría en Relaciones Internacionales
con énfasis en Sostenibilidad y Responsabilidad Social

Heredia

Febrero 2021

DEDICATORIA

A mi esposo Fernando y a mi hijo Gabriel, los cuales me apoyaron durante este proceso de aprendizaje y crecimiento por el que los tres sacrificamos mucho de nuestro tiempo en familia. Por su amor constante que es alimento para mi alma.

También a mis padres, quienes siempre han sido guía, apoyo y ejemplo de paciencia y dedicación.

MIEMBROS DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

Máster Greivin Rodríguez Calderón
Coordinador
Programa de Posgrado

Máster Raúl Fonseca Hernández
Representante, Director
Escuela de Relaciones Internacionales

Máster Luis Mastroeni Camacho
Asesor/a Especialista

Máster José David Ulloa Soto
Profesor
Curso Práctica Aplicada

Andrea Paola Monje López
Sustentante

RESUMEN

El presente proyecto de graduación tiene como objetivo general diseñar un plan de gestión del compromiso de los colaboradores con las iniciativas de sostenibilidad de VMware mediante el desarrollo de la estructura de trabajo para los de equipos de voluntarios, la creación de programas de educación en sostenibilidad, la implementación de un programa de sostenibilidad en el hogar y el diseño de una estrategia de comunicación interna para los equipos de voluntarios. Esto con el fin de promover la concientización en temas de sostenibilidad, facilitar estilos de vida más sustentables dentro y fuera de las oficinas de VMware y comunicar a todo el equipo de trabajo de VMware, a nivel global, los logros y metas de la organización en materia de sostenibilidad de una manera eficiente.

El proyecto se desarrolló en un periodo de siete meses, comenzando en mayo de 2020 y terminando en diciembre del mismo año. Para su formulación y diseño se utilizaron diversas técnicas y herramientas, como la Estructura de Trabajo EDT, la Matriz de Congruencia y el Plan de Trabajo, las cuales constituyen una guía para el desarrollo del proyecto y la consecución de los objetivos planteados.

Además, al diseño de este plan se integraron las principales dimensiones de la teoría del compromiso de los empleados: capacitación, comunicación, reconocimiento, retroalimentación, incentivos y recompensa. Por su parte, para la ejecución de este, se propuso el trabajo colaborativo con otros departamentos y organizaciones dentro de VMware, tales como el Departamento de Educación y Desarrollo, Mercadeo y Comunicaciones y Administración de Oficinas (REW).

En este proceso, los equipos de voluntarios en sostenibilidad fueron los actores principales dentro del plan propuesto, pues se encuentran cercanos cultural y geográficamente a los colaboradores de sus sedes, lo cual facilita la labor de educación y comunicación en respuesta a las necesidades específicas de cada localidad. Por tal razón, se les proporcionó elementos que les permitan llevar a cabo esta tarea de manera satisfactoria, entre los que se destacan elementos de identidad, metas u objetivos claros y alcanzables, una estrategia de comunicaciones, capacitación e incentivos.

Así pues, con el propósito de desarrollar la estructura de trabajo para los equipos de voluntarios en sostenibilidad, se realizó un estudio de *benchmark* a empresas representativas del sector de tecnología, así como un *benchmark* funcional interno al departamento *VMware Foundation*, dedicado al fomento del voluntariado en alianza con organizaciones sin fines de lucro, y que también cuenta con un equipo de voluntarios en cada sede para llevar a cabo el compromiso con los colaboradores en esta materia. Adicionalmente, se tomaron ejemplos de las mejores prácticas vinculadas con el compromiso de los colaboradores y el cambio conductual enfocado en sostenibilidad presentados en el *webinar*: “*Applying behavioral change thinking for successful employee engagement*”, impartido por el *Business Council for Climate Change* (BC3).

En general, el diseño del proyecto contempló el trabajo multidisciplinario. Por ello, respecto a la creación de los elementos de identidad de los equipos voluntarios, en particular nombre y marca, se utilizó la técnica de *brainstorming* y, asimismo, se consultó al Departamento de Diseño y Mercadeo. Por otra parte, expertos de la Organización de Sostenibilidad y de la Organización de Aprendizaje y Desarrollo fueron consultados en cuanto a la formulación del Programa de Educación en Sostenibilidad, modalidad virtual, el cual será colocado en la plataforma digital de educación de VMware. Del mismo modo, se consideró el criterio experto de los equipos de voluntarios en sostenibilidad para el logro de alianzas con proveedores de productos sustentables para la elaboración del Programa Sostenibilidad en el Hogar.

A su vez, con el objetivo de diseñar la estrategia de comunicación interna para los equipos de voluntarios en sostenibilidad, se realizó un estudio de observación para definir el punto de partida, a través del cual se efectuó una síntesis de la identidad de la Organización de Sostenibilidad. Posteriormente, se aplicó una encuesta digital para determinar cuáles son los canales de comunicación más eficaces, con el fin de lograr los objetivos relacionados con este aspecto. También, se llevó a cabo un *focus group* con los líderes de los equipos voluntarios en sostenibilidad, en el cual se indagó nuevamente acerca de la preferencia en canales de comunicación y contenidos de la estrategia.

Finalmente, se sugirió que el lanzamiento del plan esté respaldado y comunicado desde el liderazgo de la Organización de Sostenibilidad por su vicepresidencia y, de ser posible,

contar con la participación del jefe de Tecnología (CTO). Además, se recomendó que se asigne presupuesto para llevar a cabo las actividades relacionadas con capacitación e incentivos sugeridos dentro del plan.

DESCRIPTORES

Compromiso de los colaboradores

Sostenibilidad

Endomarketing

Comunicación Interna de sostenibilidad

Relacionamiento con los colaboradores

AGRADECIMIENTOS

Mi más sincero agradecimiento a los docentes de la Universidad Nacional, por todos los conocimientos y herramientas brindadas durante este proceso formativo.

A mi empresa VMware, por darme la oportunidad de comenzar en esta apasionante profesión y aplicar los conocimientos adquiridos en beneficio de nuestra comunidad y nuestro planeta. Un sentido agradecimiento a mi jefa y equipo de trabajo, por el apoyo brindado para la realización de este proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	v
LISTA DE TABLAS, CUADROS Y FIGURAS	xii
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
ANTECEDENTES, ALCANCE Y METODOLOGÍA.....	3
A. JUSTIFICACIÓN	3
B. PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA Y SITUACIÓN A ATENDER	6
C. OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	6
1. GENERAL	6
2. ESPECÍFICOS	7
D. DISEÑO METODOLÓGICO QUE ORIENTARÁ EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN	7
1. DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA DE TRABAJO DE LOS EQUIPOS VOLUNTARIOS	7
a) BENCHMARK INTERNO Y FUNCIONAL DE EQUIPOS DE VOLUNTARIOS.....	7
b) BRAINSTORMING.....	11
c) DISEÑO DEL NUEVO LOGO	11
d) FORMULACIÓN DE LA NUEVA ESTRUCTURA DE TRABAJO DE LOS EQUIPOS VOLUNTARIOS ..	12
2. CREACIÓN DEL PROGRAMA DE EDUCACIÓN EN SOSTENIBILIDAD	12
3. ELABORACIÓN DEL PROGRAMA SOSTENIBILIDAD EN EL HOGAR	13
4. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA	13
a) ESTUDIO DE OBSERVACIÓN	14
b) ENCUESTA DIGITAL	14
c) FOCUS GROUP	14
d) FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	15
e) ESTRUCTURA DETALLADA DE TRABAJO	15
5. MATRIZ DE CONGRUENCIA	17
6. PLAN DE TRABAJO	21
CAPÍTULO II	24
MARCO REFERENCIAL.....	24
A. EL COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS.....	24
B. HISTORIA DEL COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS	25
C. LA IMPORTANCIA DEL COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS	25
D. CONSTRUYENDO EL COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS.....	27
E. ENDOMARKETING	30
F. EL ENDOMARKETING EN LA SOSTENIBILIDAD ORGANIZACIONAL	30
CAPÍTULO III.....	32

DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA DE TRABAJO DE LOS EQUIPOS VOLUNTARIOS EN SOSTENIBILIDAD	32
A. <i>BENCHMARKING</i>	32
1. CAPACITACIÓN	41
2. COMUNICACIÓN	42
3. RETROALIMENTACIÓN, RECONOCIMIENTO, INCENTIVOS Y RECOMPENSA	42
4. VALORES.....	43
B. <i>ACTA DE CONSTITUCIÓN DE LOS EQUIPOS DE VOLUNTARIOS EN SOSTENIBILIDAD</i>	44
1. Roles y responsabilidades	45
2. Presupuesto	47
3. Comunicaciones y colateral	47
C. <i>DEFINICIÓN DEL NOMBRE Y LOGO</i>	48
CAPÍTULO IV	49
CREACIÓN DEL PROGRAMA DE EDUCACIÓN EN SOSTENIBILIDAD	49
A. <i>DESCRIPCIÓN</i>	49
B. <i>CONTENIDOS (POR SECCIÓN)</i>	50
1. Sección 1: Productos y sostenibilidad en VMware	50
2. Sección 2: Operaciones y sostenibilidad en VMware	51
3. Sección 3: Programas de sostenibilidad para los colaboradores	51
C. <i>ENFOQUE METODOLÓGICO</i>	52
D. <i>EVALUACIÓN</i>	52
CAPÍTULO V	53
ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE SOSTENIBILIDAD EN EL HOGAR	53
A. <i>IDENTIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y PROVEEDORES DE PRODUCTOS SOSTENIBLES</i> ...	54
B. <i>INCLUSIÓN DE LOS PROVEEDORES Y SOCIALIZACIÓN DEL PROGRAMA</i>	54
C. <i>ALINEAMIENTO DEL PROGRAMA CON LAS DIMENSIONES DEL COMPROMISO CON LOS COLABORADORES</i>	54
CAPÍTULO VI	56
DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN.....	56
A. <i>DEFINICIÓN DEL PERFIL DE IDENTIDAD</i>	56
1. MISIÓN	56
2. MANIFIESTO	56
3. PUNTO DE PARTIDA DE LA ESTRATEGIA	57
B. <i>INSTRUMENTOS DEL ESTUDIO</i>	58
C. <i>FIN ESTRATÉGICO Y ETAPAS DE LA ESTRATEGIA</i>	58
D. <i>PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA</i>	61
CAPÍTULO VII	63
METAS E INDICADORES	63
A. <i>Metodología para la construcción y evaluación de los indicadores</i>	63

B. METAS E INDICADORES PROPUESTOS.....	65
CAPÍTULO VIII	67
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	67
BIBLIOGRAFÍA	69
ANEXOS	70

LISTA DE TABLAS, CUADROS Y FIGURAS

Tablas

Tabla 1.1: Benchmark General	9
Tabla 1.2: Matriz de Congruencia.....	17
Tabla 1.3: Plan de Trabajo	21
Tabla 3.1: Benchmarking completo	33
Tabla 3.2: Plan de capacitación de los equipos de voluntarios	41
Tabla 6.1: Plan de comunicación.....	62
Tabla 7.1: Metas e indicadores	65

Cuadros

Cuadro 6.1: Objetivos de la estrategia de comunicación	58
Cuadro 6.2: Variables y hallazgos de la encuesta	59
Cuadro 6.3: Variables y hallazgos del focus group.....	59

Figuras

Figura 1.1: Estructura detallada de trabajo (EDT)	16
Figura 5.1: Programa Sostenibilidad en el Hogar	53
Figura 6.1: Enfoque estratégico	61

LISTA DE ABREVIATURAS

OCTO:	<i>Office of the Chief Technology Officer.</i> La Oficina del Director de Tecnología.
ESG:	<i>Environmental, Social and Corporate Governance.</i> Inversión Socialmente Responsable.
EDT:	Estructura de descomposición del trabajo.
UNGC Academy:	<i>United Nations Global Compact Academy.</i> Academia del Pacto Global de las Naciones Unidas.
REW:	<i>Real State and Workplace.</i> Oficinas y Bienes Raíces.

INTRODUCCIÓN

Este documento responde al Proyecto Final de Graduación (PFG) para optar por el grado de maestría en Relaciones Internacionales con énfasis en Responsabilidad Social y Sostenibilidad en la Universidad Nacional de Costa Rica.

El objetivo de la investigación es diseñar un plan de gestión del compromiso de los colaboradores con las iniciativas de sostenibilidad de VMware que permita promover la concientización en temas de sostenibilidad, facilitar estilos de vida más sustentables dentro y fuera de las oficinas y, además, comunicar los logros y metas de la Organización de Sostenibilidad de la manera más eficiente a todos los colaboradores de VMware a nivel global. Esto se pretende mediante el desarrollo de la estructura de trabajo de equipos de voluntarios, la creación de programas de educación en sostenibilidad, el desarrollo de un programa de beneficios sostenibles y el diseño de una estrategia de comunicación interna para los equipos de voluntarios.

La temática del proyecto surge como una consecuencia de la falta de un plan enfocado a fortalecer el compromiso de los colaboradores con las iniciativas de sostenibilidad existentes, así como del desconocimiento que tienen estos acerca de los esfuerzos que ha venido realizando la Organización de Sostenibilidad en dicha materia, los logros alcanzados en el tema y las metas que se propone para los próximos años. Asimismo, no se ha logrado la creación de conciencia en materia de sostenibilidad ni se ha facilitado un estilo de vida sostenible para los colaboradores. Por lo tanto, se considera de gran aporte para VMware el contar con una ruta a seguir para lograr una mejor gestión del compromiso de los colaboradores.

Para ello, se proponen como objetivos desarrollar la estructura de trabajo de los equipos de voluntarios en sostenibilidad de VMware a nivel global, mediante la realización de un *benchmarking* interno y funcional que permita la identificación de las mejores prácticas; crear un programa de educación en sostenibilidad, con el propósito de fortalecer los

conocimientos en la materia que poseen todos aquellos colaboradores interesados en estos temas y que deseen incorporarlos en sus estilos de vida laboral y personal; elaborar un programa de sostenibilidad en el hogar para los colaboradores de VMware, que les permita integrar la sostenibilidad a sus vidas de una manera más fácil y económica; y diseñar una estrategia de comunicación interna para los equipos de voluntarios, con el fin de concientizar en torno a estos temas y divulgar de manera eficiente los logros, metas y programas de sostenibilidad de VMware.

En primera instancia, se comenzará por el desarrollo de la estructura de trabajo de los equipos voluntarios en sostenibilidad, para lo cual se utilizará como herramienta un estudio de *benchmarking* funcional de varias empresas representativas del sector y uno interno de la organización *VMware Foundation*, dedicada al fomento del voluntariado social en alianza con organizaciones sin fines de lucro. De igual manera, se observarán las mejores prácticas de algunas empresas del sector, las cuales se explicarán en un *webinar* sobre el cambio conductual generado a través del compromiso con los colaboradores en temas de sostenibilidad.

Seguidamente, en colaboración con la Organización de Educación y Desarrollo, se creará el Programa de Educación en Sostenibilidad, el cual se llevará a cabo en modalidad curso *online* de tipo teórico. Este se colocará en la plataforma digital de dicha organización para el acceso a demanda de todos los colaboradores de VMware.

También, se creará el programa Sostenibilidad en el Hogar, por medio del cual los equipos de voluntarios identificarán proveedores de productos sostenibles con los que establecerán alianzas para proveer información acerca de estos y descuentos para los colaboradores, a fin de promover un estilo de vida más sostenible en casa.

Por último, se llevará a cabo el diseño de la estrategia de comunicación interna para los equipos de voluntarios, para ello se realizará un estudio de observación, una encuesta y un *focus group*. De las herramientas anteriores se obtendrán los principales hallazgos que conllevarán a la formulación de la estrategia de comunicación propuesta.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES, ALCANCE Y METODOLOGÍA

A. JUSTIFICACIÓN

Desde su fundación en 1998, la sostenibilidad ambiental ha sido un aspecto medular para VMware, dado que sus productos de virtualización permiten que sus clientes obtengan eficiencias en la infraestructura de sus sistemas de tecnologías de información y, por lo tanto, grandes ahorros en materia de uso de energía eléctrica. Por esta razón, se considera que la sostenibilidad se encuentra integrada desde su concepción en todos los productos de VMware.

De esta manera, VMware es líder en este mercado, pues en conjunto con sus 75 mil socios comerciales ha posibilitado innovaciones tecnológicas dirigidas a diferentes sectores de la economía; por ejemplo, la banca, la asistencia sanitaria, la administración pública, el comercio minorista, las telecomunicaciones, la manufactura y el transporte. Al respecto, entre las tecnologías ofrecidas por VMware en la actualidad se encuentran las tecnologías disruptivas, como la informática perimetral, la inteligencia artificial, la tecnología de cadena de bloques, el aprendizaje automático, Kubernetes, entre otros.

Como es común dentro de la industria de la tecnología, la Organización de Sostenibilidad dentro de VMware se encuentra ubicada bajo el área encargada de la innovación, denominada Oficina del Director de Tecnología (OCTO por sus siglas en inglés). Esta tiene como principio mirar hacia el futuro: explorar, inspirar e innovar para influir en él. Por consiguiente, la OCTO impulsa programas de innovación e investigación, a la vez que conecta a los tecnólogos del mundo académico con el personal de campo y las comunidades de clientes y de socios comerciales. De manera que VMware centra sus iniciativas de sostenibilidad dentro de este contexto con el fin de conformar el futuro e influir positivamente en él (VMware, 2020).

Así pues, VMware siempre ha mostrado un interés por el tema de la sostenibilidad en sus operaciones, lo que condujo a la contratación de una firma especializada en Arquitectura Sostenible para diseñar la oficina central corporativa: el campus de Palo Alto

en 2006, cuyo diseño ayuda a proteger un área boscosa de secuoyas maduras. Ese mismo año, con el objetivo de reemplazar el uso del aire acondicionado, se instalaron 750 ventanas que se pueden cerrar y abrir. Además, en el año 2008, surgieron las primeras iniciativas de reciclaje y compost (mucho antes de que la ciudad de Palo Alto contara con ese programa) y se introdujeron cubiertos compostables hechos a base de papas en las cafeterías de dicha sede.

El siguiente año se obtuvo la certificación LEED y el primer Centro de Datos con energía 100% renovable en Wenatchee, Washington. Luego, el 2010 dio inicio a la primera organización formal dentro de VMware con orientación a la Responsabilidad Social: *VMware Foundation*, cuyo enfoque es mayormente filantrópico dado que sensibiliza a los colaboradores por medio del voluntariado.

En el 2011, la oficina de Palo Alto logró que el 100% de su energía proviniera de fuentes renovables para sus operaciones; además, se plantaron 2 500 árboles. Por otro lado, en el año 2014, inició la operación de la segunda organización con enfoque de Responsabilidad Social: VMWomen, la cual ha evolucionado hacia la que hoy es conocida como VMInclusion, dedicada a la inclusión de minorías (VMware, 2015).

Como se observa, aunque la sostenibilidad se encuentra integrada dentro de los productos de VMware, no siempre existió una organización enfocada en este tema. En relación con ello, fue hasta el año 2015 que comenzó a operar la Organización de Sostenibilidad, la cual desde entonces se enfoca en este importante aspecto de la empresa, ya que es la responsable del diseño de la estrategia de sostenibilidad, la elaboración de los reportes anuales y la fijación de las metas sostenibles de la compañía alineadas con los objetivos del Desarrollo Sostenible; asimismo, se encarga de la relación con la Organización de las Naciones Unidas y la vinculación al Pacto Global, la obtención de certificaciones como Carbono Neutral, RE100, LEED, entre otras, y del desarrollo de todas las demás iniciativas para lograr una operación y crecimiento sostenibles, tanto dentro de sus operaciones como en su cadena de valor (VMware, 2015).

En esta línea, el relacionamiento con los colaboradores de VMware a nivel global en lo relativo a la sostenibilidad ha sido gestionado mediante los denominados *Green Teams*. Estos son equipos de voluntarios que llevan a cabo iniciativas de sostenibilidad en cada una

de las sedes de VMware a nivel mundial. Dichas iniciativas varían en temática y magnitud, de esta manera se tiene; por ejemplo, la consecución de galardones como Bandera Azul en Costa Rica, programas de reciclaje y compostaje en Palo Alto, actividades de voluntariado relacionadas con el medio ambiente en Bangalore y la coordinación de esfuerzos para reducir emisiones de carbono mediante el uso de transporte sostenible a las oficinas en Bulgaria, por citar algunas.

Sin embargo, dichas iniciativas han constituido esfuerzos aislados en cada geografía. Por tal razón, carentes de una cohesión a nivel corporativo, no han generado un gran alcance entre los empleados de cada sede; por otro lado, no han incluido elementos de fomento de cultura organizacional enfocada hacia la sostenibilidad. En este sentido, hace falta aún entre los colaboradores de VMware la creación de una conciencia hacia los temas y prioridades ambientales del planeta, conocer las metas corporativas de sostenibilidad de VMware y la sostenibilidad dentro de la innovación de productos, establecer una comunicación de los logros existentes hasta el momento (Reportes de Sostenibilidad) e implementar programas que ofrezcan a los colaboradores la posibilidad de llevar un estilo de vida más sostenible, tanto dentro de las oficinas como en sus hogares.

Con base en esta carencia se propone el tema del presente proyecto de graduación, el cual se enfoca en facilitar el diseño de un plan de gestión del compromiso de los colaboradores con las iniciativas de sostenibilidad de VMware. Por lo tanto, este proyecto tiene como propósito promover una cultura organizacional orientada hacia la sostenibilidad, mediante el fomento de una conciencia ambiental y la difusión de los impactos generados por la Organización de Sostenibilidad a través de los esfuerzos e iniciativas que han sido desarrollados a lo largo de los últimos 5 años por dicha organización, e incluir los que se llevan a cabo en el presente, así como aquellos que se encuentran proyectados a futuro. Además, se pretende que este plan contenga elementos que permitan facilitar un estilo de vida acorde con la sostenibilidad para los colaboradores, ya sea dentro de las oficinas de VMware como en sus hogares.

Se estima que esto tendrá un impacto positivo dentro del negocio, pues se reforzarán la marca y la reputación de VMware como un excelente lugar de trabajo, lo cual es de vital importancia para la atracción del mejor talento que siempre ha caracterizado a la empresa.

Asimismo, esto permitirá a VMware posicionarse como un líder en la mega tendencia de Inversión Socialmente Responsable o ESG, por sus siglas en inglés, y de esta manera tener la oportunidad de mejorar el valor para sus inversionistas.

B. PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA Y SITUACIÓN A ATENDER

Como consecuencia de la carencia de un plan enfocado a fortalecer el compromiso de los colaboradores con los temas de sostenibilidad de VMware, existe un desconocimiento sobre los esfuerzos que ha realizado la Organización de Sostenibilidad, particularmente en los últimos 5 años, en los cuales ha habido un avance significativo en esta materia. De igual manera, no se ha logrado la creación de conciencia en temas de sostenibilidad ni se ha facilitado un estilo de vida sostenible para los colaboradores.

Es por lo anteriormente descrito que este proyecto pretende responder a las siguientes preguntas:

¿De qué manera se logrará inspirar en los colaboradores interés y conciencia por los temas de sostenibilidad, fundamentales para VMware y para el mundo actual?

¿Cómo comunicar a los colaboradores los logros alcanzados en materia de sostenibilidad y los planes y metas a alcanzar a futuro?

¿De qué forma puede facilitar VMware un estilo de vida más alineado con la sostenibilidad para sus colaboradores, tanto en sus oficinas como en sus hogares?

C. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1. GENERAL

Diseñar un plan de gestión del compromiso de los colaboradores con las iniciativas de sostenibilidad de VMware con el fin de promover la concientización en temas de sostenibilidad, facilitar estilos de vida más sostenibles dentro y fuera de las oficinas de

VMware y comunicar los logros y metas de la Organización de Sostenibilidad de la manera más eficiente a todos los colaboradores de VMware a nivel global.

2. ESPECÍFICOS

- Desarrollar la estructura de trabajo de los equipos de voluntarios en sostenibilidad de VMware a nivel global, mediante la realización de un *benchmarking* interno y funcional que permita la identificación de las mejores prácticas.
- Crear un programa de educación en sostenibilidad, con el propósito de fortalecer los conocimientos en la materia que poseen todos aquellos colaboradores interesados en estos temas y que deseen incorporarlos en sus estilos de vida laboral y personal.
- Elaborar un programa de sostenibilidad en el hogar para los colaboradores de VMware que les permita incorporar la sostenibilidad a sus vidas de una manera más fácil y económica.
- Diseñar una estrategia de comunicación interna de sostenibilidad para los equipos de voluntarios, con el fin de crear una concientización de los colaboradores en temas de sostenibilidad y lograr una divulgación eficiente de los logros, metas y programas de sostenibilidad de VMware.

D. DISEÑO METODOLÓGICO QUE ORIENTARÁ EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

1. DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA DE TRABAJO DE LOS EQUIPOS VOLUNTARIOS

a) BENCHMARK INTERNO Y FUNCIONAL DE EQUIPOS DE VOLUNTARIOS




Para la consecución del primer objetivo específico referente al desarrollo de la estructura de trabajo de los equipos de voluntarios en sostenibilidad de VMware a nivel global, los cuales constituirán el principal contacto de la Organización de Sostenibilidad con los colaboradores y tendrán como tarea principal desarrollar un involucramiento con estos en cada sede, se realizarán dos *benchmark* o estudios comparativos.




En primer lugar, se efectuará un *benchmark* interno con la organización *VMware Foundation*, la cual ya cuenta con una estructura de trabajo para sus grupos de voluntariado a nivel global. Al respecto, es importante señalar que dicha organización ha tenido un éxito consistente a través de los años, y ya cuenta con un logo, nombre de marca e identidad bien definidos dentro de VMware.

En segundo lugar, se llevará a cabo un *benchmark* de empresas del sector de tecnología, entre ellas LinkedIn, Apple, Salesforce.com, Microsoft y Oracle, las cuales cuentan con sólidos programas de sostenibilidad. De esta manera, se pretende identificar las mejores prácticas encontradas; para tal fin, específicamente se estudiarán los siguientes elementos de estos grupos:

- Nombre de marca de los grupos voluntarios y elementos constructivos de su identidad: se evaluarán los nombres que normalmente se utilizan para los equipos de voluntarios en sostenibilidad, con el fin de tener ideas para el nuevo nombre, incluyendo elementos de originalidad.
- Manifiesto: se evaluarán los manifiestos, de haberlos, a fin de conocer la esencia de cada uno de estos y tener ideas para crear el propio de acuerdo con la identidad que se pretende otorgar a estos.
- Programas de *endomarketing*: estudio de las tácticas y acciones realizadas por los equipos evaluados con el objetivo de replicar mejores prácticas.

Tabla 1.1: Benchmark General

Organización/Variab le	Nombres	Manifiesto	Programas de endomarketing
	<i>Sustainability Champions, MS Green, Environmental Sustainability Leads</i>	No se encontró ninguno	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicaciones por medio de página web interna y externa. • Boletín informativo trimestral. • Entrenamiento <i>online</i> en sostenibilidad. • Carteles informativos en las sedes (cafeterías y otros espacios donde se recicla y se composta). • Premios por la acción de los <i>Green Teams</i>.
	No se encontró ninguno	No se encontró ninguno	No se encontró ninguno
	<i>Earthforce</i>	“En Salesforce consideramos que el ambiente es un público de interés clave y estamos comprometidos a aprovechar nuestra cultura de innovación para mejorar el estado del mundo. Utilizamos el poder de nuestra gente y de nuestros productos para reducir el impacto que nosotros y nuestros clientes tenemos en el planeta.” (Salesforce, 2020)	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades trimestrales. • Campañas continuas de educación. • Trabajo con las comunidades locales.
	<i>Go Green</i>	“Estamos comprometidos a proteger el planeta mientras creamos oportunidades para cada miembro de la fuerza laboral global. Estamos acelerando las acciones para alcanzar metas de sostenibilidad ambiciosas, dentro de las cuales incluimos convertirnos en una empresa carbono negativo para el año 2030. Animamos a nuestros miembros a que utilicen la plataforma de LinkedIn para lograr un crecimiento económico sostenible.” (LinkedIn, 2020)	<ul style="list-style-type: none"> • Eventos. • Campañas de concientización ambiental. • Transporte sostenible.

	<p><i>Oracle Sustainability Champions</i></p>	<p>“Operamos una infraestructura de nube eficiente, limpia y circular que permite a nuestros clientes no solamente impulsar el valor comercial, sino también disminuir su impacto ambiental.” (Oracle, 2019, p. 94)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas de educación: eliminación del plástico, ahorro energético, optimización de energía por medio de productos, transporte sostenible. • Actividades de concientización.
	<p><i>Silicon Valley Green Team Network</i></p>	<p>“Promovemos y damos soporte a la electrificación, energía eficiente y energía renovable; innovación en transporte, sostenibilidad alimentaria, resiliencia y adaptación en el contexto de empoderar a las comunidades vulnerables, y prácticas sostenibles en nuestra región. Colaboramos con organizaciones de socios comunitarios, así como gobiernos locales y regionales para propiciar cambios.” (Acterra, 2020)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Sostenibilidad en las oficinas. • Premios ambientales a los negocios. • <i>Silicon Valley Green Team Network.</i>
	<p><i>Global Giving Networks</i></p>	<p>“En VMware, lo que somos alimenta lo que hacemos. Nuestra fundación existe para amplificar las pasiones personales de nuestros colaboradores por aquellas causas que son las más cercanas a sus corazones. Esto significa que creemos que todas las personas pueden contribuir. A esto lo llamamos Filantropía Ciudadana. La Filantropía Ciudadana se trata del poder de la elección. La elección de contribuir cuándo y cómo uno lo elija. La elección de dar más los unos a los otros. La elección de aprender y crecer por medio del servicio. La Filantropía Ciudadana se trata del poder del impacto colectivo. El impacto de combinar nuestro tiempo, talento y recursos para crear redes de dar. El impacto de saber que nuestras acciones individuales importan porque las</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Giving Networks:</i> programa de voluntariado. • <i>Matching Gifts:</i> VMware iguala la cantidad de dinero donada de los empleados a su ONG de preferencia. • <i>Milestone Awards:</i> el primer día y al cumplir 12 y 16 años en la compañía, VMware le da al empleado dinero para donar a su ONG de preferencia. • <i>God Gigs:</i> proyectos de tecnología en ONG organizados y liderados por empleados.

		<p>grandes cosas comienzan por lo pequeño. Sabemos que cada uno de nosotros tiene lo que se necesita para realizar cambios, para ser servidores de lo que importa en la comunidad. Todos somos Ciudadanos Filantrópicos. Servir. Aprender. Inspirar.” (VMware, 2020)</p>	
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia. 2020

b) BRAINSTORMING

Se realizará una sesión utilizando la técnica de lluvia de ideas o *brainstorming* con los integrantes de los equipos voluntarios existentes en las tres geografías: América, Europa y Asia. Esta actividad se realizará por medio de una reunión virtual utilizando la plataforma Zoom, con duración de 45 minutos. De ella se derivará una lista inicial con propuestas de nombres para los equipos.

A partir de esta lista se realizará un análisis con la directora de Sostenibilidad ESG y la directora de Comunicaciones de la OCTO, en el que se evaluarán los nombres y se escogerán 10 finalistas, tomando en cuenta criterios y lineamientos de mercadeo interno, cultura organizacional e identidad. Este listado final de nombres será sometido a una votación dentro de la Organización de Sostenibilidad, utilizando la herramienta Microsoft Forms. De esta manera, el que obtenga una mayor cantidad de votos será elegido como el nuevo nombre para los equipos de voluntarios en sostenibilidad.

c) DISEÑO DEL NUEVO LOGO

Se solicitará el diseño de un nuevo logo para el equipo de voluntarios a la Organización de Mercadeo. Para ello, se agendará una reunión virtual utilizando la plataforma Zoom. Esto se realizará posterior a conocer el nuevo nombre y manifiesto de los equipos voluntarios, con el fin de lograr transmitir a los diseñadores la esencia e identidad que se pretende reflejar mediante el nuevo logo.

d) FORMULACIÓN DE LA NUEVA ESTRUCTURA DE TRABAJO DE LOS EQUIPOS VOLUNTARIOS

Con base en los análisis anteriores, se documentará la nueva estructura de trabajo y se colocará en un repositorio de la Organización de Sostenibilidad para el acceso de los interesados, utilizando la plataforma Microsoft Teams. Finalmente, en una reunión con los líderes de cada equipo voluntario, se realizará una socialización de la nueva marca y estructura de trabajo a través de una videollamada para cada región utilizando la plataforma Zoom.

2. CREACIÓN DEL PROGRAMA DE EDUCACIÓN EN SOSTENIBILIDAD

Con el fin de crear el Programa de Educación en Sostenibilidad para los colaboradores de VMware, el cual conforma el segundo objetivo del presente proyecto, se realizarán varias acciones descritas a continuación.

En primer lugar, se diseñará un curso virtual que explique la sostenibilidad en VMware. Este se basará en la información que se comparte con los nuevos empleados durante su proceso de inducción, el cual abarca las iniciativas de sostenibilidad que tienen lugar en el momento, los hitos logrados, las metas y objetivos propuestos; además de la importancia de la sostenibilidad dentro de la estrategia del negocio y la promoción e invitación a unirse a los equipos de voluntarios en sostenibilidad de VMware.

Dicho curso será diseñado en conjunto con la Organización de Aprendizaje y Desarrollo de VMware, la cual es la encargada del diseño y difusión de los cursos disponibles en la plataforma de educación para todos los colaboradores. Para tal fin, como se mencionó anteriormente, se utilizarán los contenidos existentes que se proporcionan a los colaboradores durante su curso de inducción y se complementará con los videos existentes que explican el funcionamiento de la sostenibilidad dentro de los productos. Seguidamente, una vez diseñado y adaptado a la modalidad de video, este curso será colocado en la plataforma interna de aprendizaje de VMware para su libre consulta por parte de los colaboradores interesados.

3. ELABORACIÓN DEL PROGRAMA SOSTENIBILIDAD EN EL HOGAR

Para el tercer objetivo, el cual se trata de elaborar un programa de beneficios sostenibles para los colaboradores de VMware con el fin de ofrecerles descuentos en productos que les permitan incluir la sostenibilidad en sus vidas diarias, se realizarán las siguientes acciones:

Identificación de dos productos y proveedores de productos sostenibles, esto se realizará por parte de los equipos de voluntarios en sostenibilidad a nivel global, ya que ellos conocen cuáles son los productos relacionados con la sostenibilidad que podrían ser utilizados de acuerdo con las necesidades y situaciones de cada país y la oferta existente. Por ejemplo, en aquellos países en donde el transporte público es eficiente; pero la energía no es renovable, se buscarán proveedores de paneles solares. Ahora bien, en aquellos países en donde se utiliza energía de fuentes renovables; no obstante, el transporte público no es eficiente, se buscarán proveedores de automóviles eléctricos, bicicletas y soluciones de transporte más sostenible. Asimismo, en aquellas sedes ubicadas en países con escasez de agua, se buscarán soluciones que permitan ahorrar el recurso, por mencionar algunos ejemplos.

Una vez escogidos los productos y proveedores en cada región y país, se llevarán a cabo reuniones de negociación de descuentos para los colaboradores de VMware y, una vez logradas las relaciones con cada proveedor, se publicarán las listas de productos y descuentos por sede de VMware en la página de Sostenibilidad de VMware (Source), las redes sociales internas (Social) y chat interno (Slack). Además, los grupos de voluntarios en cada sede, en conjunto con los proveedores escogidos, realizarán talleres enfocados en el uso de dichos productos.

4. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA

Paralelamente, se procederá a la elaboración de la estrategia de comunicación interna de sostenibilidad, con el fin de dar a conocer los programas desarrollados dentro del plan de compromiso de los colaboradores y, asimismo, tener una ruta a seguir que permita llevar a cabo las comunicaciones de sostenibilidad de una manera más efectiva.

a) ESTUDIO DE OBSERVACIÓN

El primer paso para el diseño de la estrategia de comunicación será definir el “punto de partida”, este consiste en llegar a la síntesis de la identidad de la organización de sostenibilidad mediante un estudio de observación de la situación actual y una discusión con el equipo de sostenibilidad de VMware.

b) ENCUESTA DIGITAL

Se aplicarán dos instrumentos de investigación; en primer lugar, una encuesta digital y anónima utilizando Microsoft Forms, la cual será aplicada a una muestra de 278 colaboradores que han demostrado interés en las iniciativas de sostenibilidad por medio de la afiliación a la red social interna de VMware. Esta muestra está comprendida por los participantes del concurso Trivia del Mes de la Tierra, que se llevó a cabo en abril de 2020.

Dicha encuesta se centra en los medios de comunicación de preferencia de los colaboradores para los asuntos relacionados con la sostenibilidad en VMware. De este modo, el análisis de los resultados permitirá definir los canales de comunicación a utilizar más efectivos en la formulación de la estrategia. (Ver anexo 1). En relación con esto, cabe señalar que, según el criterio experto consultado a *Survey Monkey*, esta encuesta tendría un 10% de margen de error.

c) FOCUS GROUP

Adicionalmente, se llevará a cabo un *focus group* con los líderes de los grupos de voluntarios de VMware de la región de América, el cual está conformado por 9 personas, ubicadas en las sedes de Palo Alto (2 líderes), Bellevue (1), Boston (1), Atlanta (2), Austin (2) y Costa Rica (1). Dicha actividad se centrará en evaluar el conocimiento de los asuntos relacionados con sostenibilidad, la percepción y la actitud hacia estos y las preferencias de comunicación de este grupo de voluntarios. (Ver anexo 2). Los resultados de este *focus group* facilitarán el diseño de la estrategia en cuanto a canales de comunicación y contenidos.

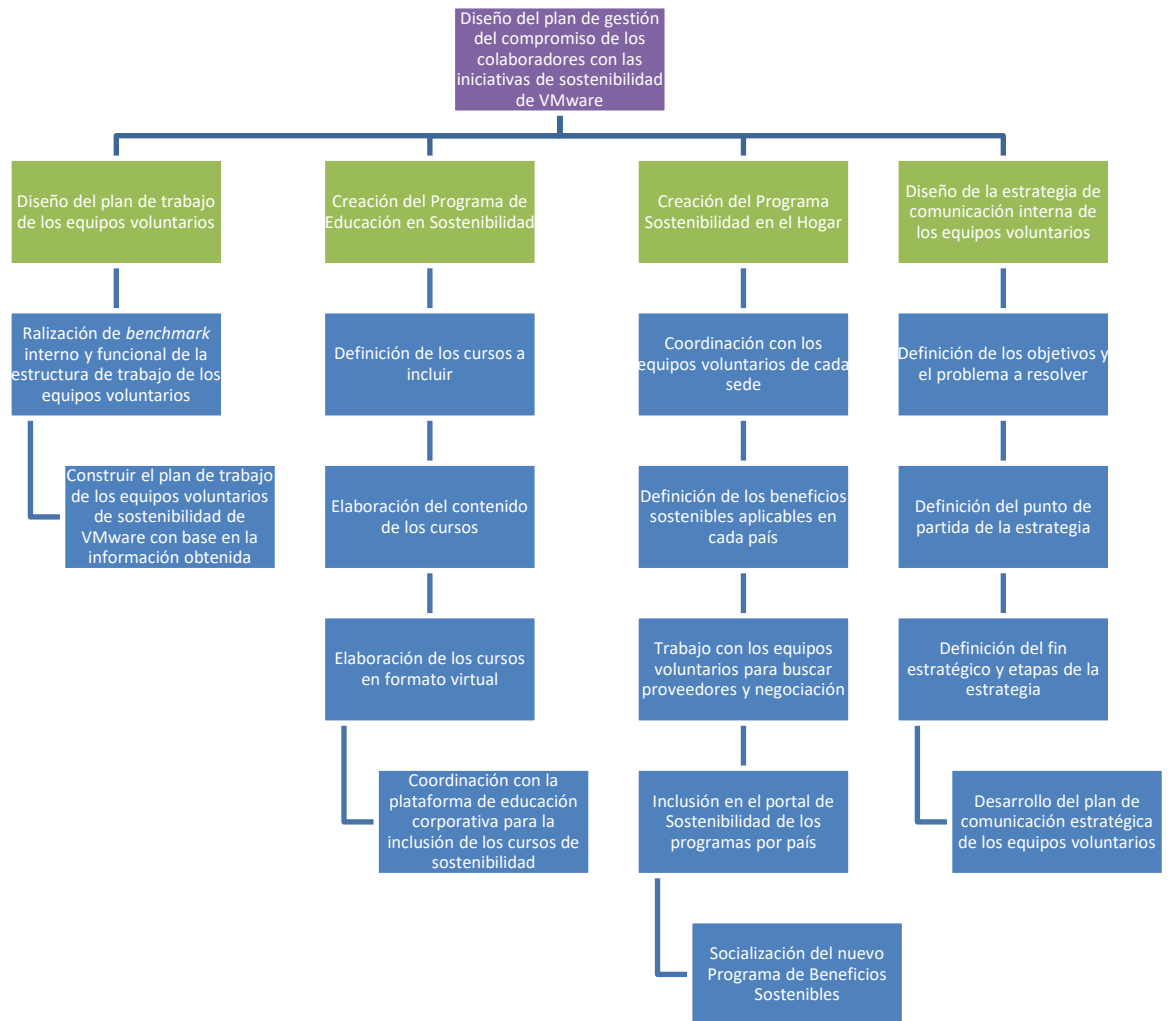
d) FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Con base en los hallazgos obtenidos por medio de la aplicación de la encuesta y el *focus group*, se derivará el enfoque de la estrategia, los ejes principales, las áreas de trabajo para cada eje y las tácticas específicas para cada área de trabajo.

e) ESTRUCTURA DETALLADA DE TRABAJO

A continuación, en la Figura 1.1, se incluye la estructura detallada de trabajo del proyecto, la cual se ha utilizado como herramienta para trazar los entregables y paquetes de trabajo relacionados con cada uno de los entregables del proyecto.

Figura 1.1: Estructura detallada de trabajo (EDT)



Fuente: Elaboración propia.

5. MATRIZ DE CONGRUENCIA

Tabla 1.2: Matriz de Congruencia

Objetivos	¿Qué? - Entregables	¿Cómo? - Actividades	¿Para qué? - Importancia
<p>General</p> <p>Diseñar un plan de compromiso de los colaboradores con las iniciativas de sostenibilidad de VMware mediante el desarrollo de la estructura de trabajo con equipos voluntarios, programas de educación, descuentos sostenibles y el diseño de una estrategia de comunicación interna, con el fin de fomentar la sostenibilidad en la cultura organizacional de VMware, aumentar la concientización de los empleados hacia los temas ambientales y dar a conocer las metas corporativas y los logros obtenidos en materia de sostenibilidad.</p>	<p>Diseño de un plan de gestión del compromiso de los colaboradores con las iniciativas de sostenibilidad de VMware.</p>	<p>Mediante el desarrollo de estructuras de trabajo de voluntarios, así como la creación de programas de educación en sostenibilidad, tanto en la empresa como en el hogar, y una estrategia de comunicación de sostenibilidad interna.</p>	<p>El diseño del plan de gestión de compromiso de los empleados con las iniciativas de sostenibilidad permite promover la difusión correcta y eficiente de la información relevante en materia ambiental de VMware, tales como sus logros e hitos alcanzados, metas y objetivos dentro del plan estratégico del negocio y reconocimientos y certificaciones en la materia. Además, promueve la generación de conciencia sobre esos temas. De igual manera, facilita la promoción y transformación de los estilos de vida sostenibles tanto en casa como en el lugar de trabajo.</p>
<p>Específicos</p> <p>Desarrollar la estructura de trabajo para los equipos de voluntarios en sostenibilidad, mediante la realización de un <i>benchmarking</i> interno y funcional, a través del cual se identificarán las</p>	<p><i>Benchmarking</i> interno y funcional con su respectivo análisis. Desarrollo de la estructura de trabajo y definición de</p>	<p>1. Se realizará un <i>benchmark</i> de la organización <i>VMware Foundation</i>, la cual ya cuenta con una estructura de trabajo para sus</p>	<p>Esta nueva estructura de trabajo facilitará la labor de los equipos de voluntarios en cada sede de VMware. De igual manera, permitirá establecer una comunicación</p>

<p>mejores prácticas en cuanto a técnicas de <i>endomarketing</i>. Estos hallazgos sentarán la base para la creación programas de sostenibilidad que se encontrarán enmarcados dentro del plan de gestión del compromiso de los colaboradores con las iniciativas de sostenibilidad.</p> <p>Estos grupos constituirán el punto focal de contacto de la Organización de Sostenibilidad con los colaboradores, y tendrán como tarea principal desarrollar un involucramiento con los colaboradores de cada sede con el objetivo de promover la concientización en temas de sostenibilidad.</p>	<p>marca para los grupos de voluntarios.</p>	<p>grupos de voluntariado a nivel global, y que ha tenido un éxito consistente a través de los años.</p> <p>2. Se realizará un <i>benchmark</i> de empresas del sector de tecnología que también utilizan el modelo de equipos de voluntarios, a fin de replicar las mejores prácticas encontradas.</p> <p>3. Se realizará una sesión de lluvia de ideas o <i>brainstorming</i> con los integrantes de los grupos voluntarios, de la cual se obtendrá una lista de nombres que serán analizados para derivar diez finalistas. Estos serán sometidos a votación por parte de la Organización de Sostenibilidad. El que obtenga más votos será el nuevo nombre para los grupos voluntarios.</p>	<p>intergrupala que promueva la implementación de mejores prácticas e intercambio de ideas. El nuevo logo y nombre aportarán una nueva identidad que, por medio del plan de comunicaciones, será divulgada a todos los colaboradores.</p>
--	--	---	---

		<ol style="list-style-type: none"> 4. Se solicitará un nuevo logo para el equipo de voluntarios a la Organización de Mercadeo. 5. Se documentará la nueva estructura de trabajo basada en los análisis anteriores y se colocará en un repositorio de la Organización de Sostenibilidad para el acceso de los interesados. 6. Se realizará una socialización de la nueva marca y estructura de trabajo mediante una reunión con los líderes de cada equipo de voluntarios. 	
<p>Crear un programa de educación en sostenibilidad para los colaboradores de VMware, con el fin de informarles acerca de los hitos logrados por parte de la organización en materia de sostenibilidad en los últimos años, así como las metas a futuro y la importancia de llevar estilos de vida sostenibles, tanto en la oficina como en el hogar.</p>	<p>Programa de Educación en Sostenibilidad, el cual estará conformado por un módulo de clase virtual colocado en la plataforma interna de educación de VMware. Este es un curso general sobre la sostenibilidad en la empresa.</p>	<p>Se creará un curso virtual que explique la sostenibilidad en VMware: las iniciativas que tienen lugar en el momento, los hitos logrados, las metas y objetivos propuestos, la importancia de la sostenibilidad dentro de la estrategia del negocio y la promoción e invitación a unirse a los equipos de voluntarios en sostenibilidad de VMware.</p>	<p>Por medio de estos cursos se pretende divulgar información relacionada con la sostenibilidad en VMware, difundir las metas y logros de la empresa en materia ambiental, crear conciencia en dichos temas y proveer herramientas para un estilo de vida más sostenible.</p>
<p>Elaborar un programa de sostenibilidad en el hogar</p>	<p>Programa de Sostenibilidad en</p>	<p>Mediante los equipos de voluntarios a nivel</p>	<p>Este programa brindará a los</p>

<p>para los colaboradores de VMware, con el fin de ofrecerles descuentos en productos que les permitan incluir la sostenibilidad en sus vidas diarias.</p>	<p>el Hogar para los colaboradores.</p>	<p>global se identificarán los proveedores, se negociarán los descuentos y se incluirán dichos proveedores dentro de la página web interna de Sostenibilidad. Estos proveedores trabajarán en conjunto con los grupos de voluntarios para educar a los colaboradores sobre el uso de productos sostenibles.</p>	<p>colaboradores la posibilidad de acceder a productos y servicios que les ayuden a incorporar o aumentar la sostenibilidad dentro de sus hogares.</p>
<p>Diseñar una estrategia de comunicación interna de sostenibilidad para los equipos de voluntarios, con el fin de dar a conocer los programas desarrollados dentro del plan de compromiso de los colaboradores y, además, tener una ruta a seguir que permita llevar a cabo las comunicaciones de sostenibilidad de una manera efectiva.</p>	<p>Estrategia de comunicación interna.</p>	<p>Mediante la aplicación de los instrumentos de investigación, tales como encuesta, <i>focus group</i> y consulta a expertos, se obtendrá la información en forma de datos que permitirá desarrollar una estrategia de comunicación, la cual estará encaminada a la definición de los ejes, acciones y tácticas necesarios para lograr una estructura de comunicación que permita a la Organización de Sostenibilidad difundir el mensaje a los colaboradores de manera eficiente, según sus requerimientos de comunicación, sean estos el logro de hitos, el anuncio de nuevos programas o las metas de sostenibilidad propuestas por la empresa.</p>	<p>La nueva estrategia de comunicación de la Organización de Sostenibilidad permitirá establecer las comunicaciones con los empleados de una manera más eficiente y efectiva, pues se identificarán los medios de mayor impacto para lograr transmitir los mensajes necesarios y, de este modo, incrementar la conciencia en sostenibilidad, así como el nivel de conocimiento de los colaboradores en este tema.</p>

Fuente: Elaboración propia.

6. PLAN DE TRABAJO

Para la confección del Plan de Trabajo se ha utilizado la herramienta Excel, en particular la plantilla para creación de Diagramas de Gantt. Por motivos de tamaño se presentan las fechas y se omiten las líneas de tiempo en este documento.

Tabla 1.3: Plan de Trabajo

VMware

Líder de Proyecto

Fecha de
inicio

5/27/2020

TAREA	PROGRESO	COMIENZO	FIN
Formulación del anteproyecto			
Diseño de la EDT, tema y alcance	100%	5/27/20	5/30/20
Justificación y planteamiento del problema	100%	5/30/20	6/14/20
Objetivos, Matriz de Congruencia y Marco Referencial	100%	6/14/20	7/12/20
Definición del Marco Metodológico, Plan de Trabajo y Resumen Ejecutivo	100%	7/12/20	8/2/20
Exposición	100%	8/2/20	8/4/20
Desarrollo de la estructura de trabajo de los equipos voluntarios			
Realización de un <i>benchmark</i> de la Organización de Voluntariado- <i>Vmware Foundation</i>	100%	5/27/20	6/11/20
Realización de un <i>benchmark</i> con otras empresas de la industria	100%	6/11/20	6/26/20
Escogencia de nuevo nombre	100%	6/26/20	8/25/20
Solicitud de un nuevo logo	100%	8/25/20	11/30/20
Creación y documentación de la nueva estructura de trabajo de los equipos	100%	8/29/20	10/28/20

Revisión con el equipo de sostenibilidad	100%	11/10/20	11/17/20
Socialización de la nueva marca y estructura de trabajo con los equipos	100%	11/17/20	12/8/20
Creación del Programa Educación en Sostenibilidad			
Creación de temas y contenidos para la plataforma interna de aprendizaje	100%	5/27/20	6/26/20
Coordinación con la plataforma interna HIVE para la producción de los cursos	100%	6/27/20	8/26/20
Publicación de los cursos dentro de la plataforma HIVE	100%	8/31/20	9/5/20
Socialización de los nuevos cursos con los <i>Green Teams Leads</i>	100%	9/30/20	10/5/20
Creación del Programa de Sostenibilidad en el Hogar para los colaboradores			
Definición de los beneficios sostenibles y estándares globales	100%	7/9/20	8/8/20
Trabajo con <i>Green Teams</i> para buscar proveedores	100%	9/20/20	11/9/20
Solicitud de inclusión en los programas de beneficios para cada país y región	100%	11/9/20	12/9/20
Socialización de los nuevos beneficios sostenibles	100%	12/9/20	2/8/21
Diseño de la estrategia de comunicación interna			
Definición de los objetivos y el problema a resolver	100%	6/2/20	6/9/20
Definición del punto de partida de la estrategia	100%	6/9/20	7/9/20
Definición del fin estratégico y etapas de la estrategia	100%	7/9/20	8/6/20
Desarrollo del plan de comunicación estratégica	100%	8/6/20	12/4/20
Presentación del PFG			
Consolidación del documento final	100%	11/2/20	11/30/20

Cumplimiento de los requerimientos académicos y administrativos	100%	1/4/21	1/29/21
Elaboración de la presentación para exposición final	100%	2/8/21	2/8/21
Exposición del Proyecto Final de Graduación	100%	2/18/21	2/18/21

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

A. EL COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS

Existen múltiples definiciones de lo que se conoce como el compromiso de los empleados. De acuerdo con el *Business Dictionary*: “El Compromiso del Empleado es la conexión emocional que siente un empleado hacia su organización, lo cual tiende a influenciar su conducta y su nivel de esfuerzo en las actividades relacionadas con el trabajo.” (Business Dictionary, 2020)

Desde esta perspectiva, un empleado comprometido con su organización se encuentra totalmente involucrado y entusiasta con respecto a su trabajo, lo cual lo lleva a desempeñarse de manera tal que los resultados de su trabajo sean de beneficio para la organización. El estar comprometido se considera como una actitud positiva por parte de los empleados, ya que les insta no solamente a estar enterados del contexto y la situación actual del negocio, sino también al trabajo en equipo, todo esto encaminándolo a cumplir los objetivos de su empresa (Paul, 2017).

Por su parte, otras fuentes, tales como Vantage Circle, abordan esta definición dándole una mayor dimensión en las vidas de los colaboradores, pues se hace referencia a una frase de Steve Jobs: “La única manera de hacer un buen trabajo es amando lo que haces”, lo que implica una situación en la cual los colaboradores se sienten identificados con sus trabajos y con sus empresas, de manera que se encuentran en un estado de entusiasmo y sienten pasión por lo que hacen; es decir, sienten una verdadera gratificación al trabajar (Vantage Circle, 2020).

Ahora bien, en ocasiones el compromiso de los empleados se confunde con la satisfacción del empleado o con la felicidad de este, y aunque no está lejos de los anteriores conceptos, este se relaciona más con qué tan bien alineadas están las metas personales de un empleado con las metas de su organización, es por esto que un empleado comprometido no trabaja solo por el dinero, sino también por su satisfacción personal, estando dispuesto a esforzarse por el éxito de la empresa sin que se le exija (QuestionPro, 2020).

Por consiguiente, uno de los grandes desafíos de la creación del compromiso de los empleados es desarrollar el componente emocional en el ambiente de trabajo y lograr que el colaborador se sienta feliz allí, ya que como se anota en Vantage Circle, en el pasado la felicidad se encontraba en tener hobbies y pasar más tiempo con la familia; sin embargo, hoy en día la felicidad laboral tiene un mayor peso para las personas, pues en el presente la ocupación forma una gran parte de lo que se considera como el estilo de vida y, por esto, influye o incide en el logro de la felicidad personal (Vantage Circle, 2020).

B. HISTORIA DEL COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS

De acuerdo con T. Welbourne (2015), el concepto original del compromiso de los empleados se atribuye a Kahn, quien, en 1990, como parte de su investigación, comparaba dos tipos distintos de organizaciones, una de ellas era una firma de arquitectura muy formal; en cambio, la otra era un campamento de verano. En sus comentarios, Kahn observaba cómo uno de los instructores de buceo del campamento de verano se expresaba con gran pasión sobre sus expediciones, de ahí concluyó que la capacidad de traer las propias habilidades e interés al trabajo genera que las personas se sientan más comprometidas. Sin embargo, al haber evolucionado el concepto, hoy en día se enfatiza menos en este hecho y más en el ir más allá en el campo laboral en beneficio de la organización.

C. LA IMPORTANCIA DEL COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS

De acuerdo con QuestionPro, una plataforma digital para encuestas corporativas utilizada por empresas como Telefónica y Concha y Toro, uno de los beneficios más grandes que se pueden obtener de contar con programas o planes enfocados a desarrollar el compromiso de los empleados es que:

Los empleados comprometidos son más productivos, ya que entienden el ‘porque’ detrás de su compañía y encuentran satisfacción con lo que hacen. Esto también lleva a mayor innovación y productividad y con igual importancia, los empleados se convierten en embajadores de tu compañía. Cuando un empleado se convierte en un embajador, ellos tienden a sobresalir y reclutar a otros empleados motivados que quedarán bien en la cultura de la compañía (QuestionPro, 2020).

De igual manera afirman que, según estudios hechos por la Organización Jackson, las empresas que valoran a sus colaboradores reciben un retorno a la inversión mayor que las que no lo hacen (QuestionPro, 2020).

Por otro lado, Vantage Circle (2020) cita 6 beneficios principales que brinda el compromiso de los empleados, a saber: aumento en la productividad, mayor retención de los colaboradores, aumento en la rentabilidad, decrecimiento del absentismo laboral, satisfacción de los clientes y satisfacción de los colaboradores.

En primera instancia, el aumento en la productividad se genera cuando el colaborador comprometido pone más esfuerzo al realizar su trabajo, queriendo ir siempre más allá al cumplir con sus responsabilidades. Al respecto, según Gallup, los empleados comprometidos son 17% más productivos (Vantage Circle, 2020).

Por su parte, la mayor retención de los colaboradores se logra gracias a que los colaboradores comprometidos se sienten valorados en su trabajo, lo cual es una razón de peso para no querer abandonarlo. De manera similar sucede con la reducción del absentismo, ya que los colaboradores comprometidos se sienten entusiasmados y apasionados con su trabajo, por lo que preferirán no faltar a él en tanto disfrutan trabajar. (Vantage Circle, 2020).

A su vez, la satisfacción de los clientes se ve directamente impactada por el compromiso de los trabajadores, dado que los colaboradores comprometidos se sienten felices; por ello, atienden bien a sus clientes, y claro está, un cliente satisfecho afecta directamente la rentabilidad y el bienestar de la empresa (Vantage Circle, 2020).

En suma, los colaboradores que adquieren un compromiso real con su empresa comprenden el valor de su trabajo, y esto les proporciona bienestar y satisfacción. Así pues, la creación del compromiso de los colaboradores implica reconocimiento de los logros de los empleados, de esta manera ellos sabrán cuán importante es su aporte para la empresa (Vantage Circle, 2020).

D. CONSTRUYENDO EL COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS

Existen múltiples teorías y recomendaciones con respecto a cómo lograr el compromiso de los colaboradores. En cuanto a este particular, es oportuno mencionar que frecuentemente se utilizan nomenclaturas distintas; no obstante, estas poseen puntos en común en cuanto al concepto de los principales componentes requeridos para fomentar el compromiso de los colaboradores. A continuación, se describen las recomendaciones encontradas en las publicaciones escogidas respecto al tema.

Vantage Circle (2020) enumera 7 factores clave para el impulso del compromiso de los empleados:

1. **Un sistema de poder descentralizado:** transferir algo del poder ejecutivo de las gerencias a los empleados con un alto desempeño es algo que los colaboradores reciben con mucho agradecimiento, ya que les da un sentido de responsabilidad. Esto también les facilita la aplicación de ideas innovadoras.
2. **Libertad de opiniones:** los colaboradores que se sienten libres para expresar sus ideas tienden a ser más productivos; por esta razón, se debe incentivar la expresión de sus puntos de vista, por lo que se recomiendan las sesiones individuales de los colaboradores con sus jefaturas a fin de escuchar sus opiniones.
3. **Involucramiento en tareas interesantes:** es recomendable involucrar a los empleados en los procesos de toma de decisiones, ya que esto les ayuda a sentirse más valiosos.
4. **Colaboradores cooperativos:** la comunicación es clave en este aspecto, pues las compañías en las cuales los colaboradores están conectados entre sí son las más exitosas, ya que los problemas de comunicación con frecuencia llevan a malos entendidos y al atraso en fechas de entrega. Para construir esta intercomunicación es recomendable no solo comunicarse con los colaboradores a lo interno, sino también a lo externo; por ejemplo, mediante eventos sociales tales como las actividades de equipo.

5. **Reconocimiento de los colaboradores:** los colaboradores sienten una inmensa satisfacción cuando se reconoce su valor, ya que existe un sentido de gratificación al saber que su trabajo es de utilidad y beneficio.
6. **Crecimiento y desarrollo:** los colaboradores aspiran a crecer y desarrollarse en su lugar de trabajo. Estos aspectos, con frecuencia, son importantes para las personas al buscar un nuevo empleo; por otro lado, no ofrecer oportunidades en estas áreas puede llevar fácilmente a la insatisfacción laboral.
7. **Cambiar lo tedioso en el trabajo:** el exceso de trabajo tedioso puede llevar a los colaboradores a un estado de agotamiento. En este sentido, el balance de vida-trabajo es un aspecto fundamental para la estabilidad y bienestar de los colaboradores, así como crear atmosferas de trabajo positivas y promover una competitividad sana para mantener alta la moral de los colaboradores y permitir que tengan entusiasmo en lugar de agotamiento.

Adicionalmente, el contar con programas de beneficios, recompensas y reconocimiento de los empleados aumentará la motivación y la satisfacción laboral de los colaboradores (Vantage Circle, 2020).

Por su parte, QuestionPro enlista 10 métricas para medir e incrementar el compromiso con los empleados. Según esta fuente: “Existen 10 componentes que hay en medir a un empleado comprometido. Estos son los puntos que comprometen a los empleados y, si se mejoran, pueden crear una increíble cultura de la compañía.” (QuestionPro, 2020)

1. **Reconocimiento:** con frecuencia, el no reconocer el desempeño de los empleados es un motivo por el cual estos renuncian a sus trabajos. Aquellas compañías en las que los empleados son reconocidos y hay una buena cultura organizacional logran el compromiso de los colaboradores, y con ello una mejor retención del personal.
2. **Retroalimentación:** es común que los gerentes se abstengan de brindar retroalimentación constructiva por temor a molestar al empleado; sin embargo, los colaboradores esperan recibir retroalimentación para poder aprovechar sus oportunidades de mejora y, de esta manera, lograr sobresalir.

3. **Felicidad:** mantenerse atento a la felicidad de los empleados tanto dentro como fuera de sus trabajos es importante, ya que los empleados felices son más productivos y apasionados por su trabajo.
4. **Crecimiento personal:** los colaboradores buscan el crecimiento dentro y fuera de su trabajo. Es una característica del ser humano estar genuinamente motivados a tener autonomía, autoridad y propósito, los cuales son parte del crecimiento profesional y personal.
5. **Satisfacción:** la satisfacción salarial en conjunto con los beneficios que ofrece la empresa, así como el estar satisfechos con su ambiente laboral, son de gran importancia para lograr el compromiso de los colaboradores.
6. **Bienestar:** la salud y el bienestar son de vital importancia, ya que los colaboradores sanos tienen más energía, se ausentan menos por enfermedad y son más felices, así que promover el bienestar en el lugar de trabajo es un pilar en la promoción de colaboradores comprometidos.
7. **Embajadores:** en ocasiones una empresa debe formularse la siguiente pregunta:

¿Un empleado estaría dispuesto a recomendar su compañía como un lugar para trabajar? Los colaboradores “embajadores” tienden a reclutar mejores empleados y fortalecer positivamente la cultura de la compañía.
8. **Relación con los gerentes:** la buena relación con la gerencia y la jefatura inmediata es de vital importancia para la felicidad y satisfacción de los colaboradores, lo que incide, por ende, en su compromiso.
9. **Relación con los colegas:** El compromiso y la motivación tienen una gran mejora cuando se es parte de un equipo. En esta línea, la comunicación sana y eficiente entre los colaboradores de un equipo debe ser óptima.
10. **Alineación con la compañía:** Cuando los colaboradores se sienten alineados con la misión, los valores y la dirección de la compañía, su compromiso aumenta y se obtiene un gran sentido de pertenencia.

Por su parte, Christian et al. (2011), basados en diversos estudios, afirman que es más probable que los colaboradores tengan un nivel mayor de compromiso cuando estos

perciben apoyo social en su puesto de trabajo, cuando reciben **retroalimentación** acerca de su desempeño, cuando se les brinda **autonomía** y **oportunidad de aprender** y cuando las **tareas a realizar son variadas**.

En resumen, como se puede observar, hay varios factores en común entre las diferentes teorías existentes acerca de cómo lograr el compromiso de los colaboradores, entre ellos destacan: un buen clima organizacional, el crecimiento y desarrollo de los colaboradores, una comunicación interna efectiva, el reconocimiento de los empleados, una percepción positiva de la organización, la retroalimentación constante y la identificación personal con el trabajo realizado y con los valores de la empresa.

E. ENDOMARKETING

El *endomarketing* conforma una herramienta de utilidad para lograr el compromiso de los colaboradores. Este se define como una estrategia de mercadeo enfocada en satisfacer las necesidades del cliente interno; es decir, los colaboradores, con el fin de motivarlos a ofrecer una mejor calidad de servicio, lo que conlleva a una elevada satisfacción del cliente externo (García et al., 2018).

Las principales dimensiones del *endomarketing* son: la comunicación interna, los programas de capacitación y desarrollo, los sistemas de incentivos y recompensa, seguridad laboral, empoderamiento, participación de los colaboradores en la toma de decisiones y el apoyo de la gestión administrativa. De manera que posee puntos comunes con las tácticas utilizadas para alcanzar el compromiso de los empleados (García et al., 2018).

F. EL ENDOMARKETING EN LA SOSTENIBILIDAD ORGANIZACIONAL

Debido a que la comunicación interna y la capacitación del personal son dos dimensiones fundamentales para el *endomarketing*, estas pueden ser utilizadas para comunicar y educar a los colaboradores de las empresas en las iniciativas de sostenibilidad. Al respecto, cabe destacar que la satisfacción laboral tiene un impacto positivo para el desarrollo sostenible,

dado que los colaboradores que trabajan para empresas que se preocupan por sus impactos a nivel económico, social y ambiental suelen tener un sentimiento de orgullo para con su organización. Además, las empresas que implementan programas enfocados en el bienestar y la educación de sus colaboradores no solamente disminuyen la rotación del personal, sino que adicionalmente incrementan la motivación y la productividad (García et al., 2018).

CAPÍTULO III

DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA DE TRABAJO DE LOS EQUIPOS VOLUNTARIOS EN SOSTENIBILIDAD




A. BENCHMARKING



El punto de partida para el desarrollo de la estructura de trabajo de los equipos voluntarios en sostenibilidad de VMware es el estudio de *benchmarking*, para el cual se realizó uno funcional, a través del cual se analizaron cinco compañías representativas del sector, una organización que agrupa equipos de voluntariado de empresas de tecnología de la zona de *Silicon Valley*, y un *benchmarking* interno realizado a la organización *VMware Foundation*, enfocada en el apoyo a organizaciones sin fines de lucro mediante el voluntariado dentro de VMware, la cual funciona justamente gracias a una sólida estructura de equipos de voluntarios denominada “Redes globales para dar” (*Global Giving Networks*). En el estudio de *benchmarking* se analizaron tres variables:


- Nombre de marca de los equipos de voluntarios: se evaluaron los nombres que utilizan las organizaciones analizadas para los equipos de voluntarios en sostenibilidad, con el fin de tener ideas para el nuevo nombre, incluyendo elementos de originalidad.
- Manifiesto: se evaluaron los manifiestos, para aquellas organizaciones que cuentan con uno, a fin de conocer la esencia de estos y tener ideas para crear el propio de acuerdo con la identidad que se pretende otorgar a los equipos de voluntarios.
- Programas de *endomarketing*: estudio de las tácticas o programas de *endomarketing* con los que cuentan las organizaciones analizadas, esto con el fin de identificar y replicar las mejores prácticas encontradas.

En el siguiente cuadro se encuentran los resultados del estudio de *benchmarking*.

Tabla 3.1: Benchmarking completo

Organización/Variable	Nombres	Manifiesto	Programas de endomarketing	Puntos fuertes	Puntos débiles
 <p>Microsoft</p>	<p><i>Sustainability Champions, MS Green, Environmental Sustainability Leads</i></p>	<p>No se encontró ninguno</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación es por medio de página web interna y externa. • Boletín informativo trimestral. • Entrenamiento <i>online</i> en sostenibilidad. • Carteles informativos en las sedes (cafeterías y otros espacios donde se recicla y se composta). • Premios por la acción de los <i>Green Teams</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Capacitación • Incentivos y recompensas 	<p>No cuentan con un manifiesto para los grupos de voluntarios.</p>
	<p>No se encontró ninguno</p>	<p>No se encontró ninguno</p>	<p>No se encontró ninguno</p>	<p>No hay</p>	<p>A saber, no cuentan con equipos voluntarios en sostenibilidad.</p>
 <p>salesforce</p>	<p><i>Earthforce</i></p>	<p>“En Salesforce consideramos que el ambiente es un público de interés clave y estamos comprometidos a aprovechar nuestra cultura de innovación para mejorar el estado del mundo. Utilizamos el poder de nuestra gente y de nuestros</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades trimestrales. • Campañas continuas de educación. • Trabajo con las comunidades locales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manifiesto inspirador. • Comunicación. • Capacitación. • Valores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacen falta tácticas de incentivos y recompensas.

		productos para reducir el impacto que nosotros y nuestros clientes tenemos en el planeta.” (Salesforce, 2020)			
	<i>Go Green</i>	“Estamos comprometidos a proteger el planeta mientras creamos oportunidades para cada miembro de la fuerza laboral global. Estamos acelerando las acciones para alcanzar metas de sostenibilidad ambiciosas, dentro de las cuales incluimos convertirnos en una empresa carbono negativo para el año 2030. Animamos a nuestros miembros a que utilicen la plataforma de LinkedIn para lograr un crecimiento económico sostenible.” (LinkedIn, 2020)	<ul style="list-style-type: none"> • Eventos. • Campañas de concientización ambiental. • Transporte sostenible. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manifiesto inspirador. • Comunicación. • Capacitación. • Incentivos y recompensas. • Valores. 	Ninguno
	<i>Oracle Sustainability Champions</i>	“Operamos una infraestructura de nube eficiente,	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas de educación: eliminación de plástico, 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación. • Comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacen falta tácticas de

		<p>limpia y circular que permite a nuestros clientes no solamente impulsar el valor comercial, sino también disminuir su impacto ambiental.” (Oracle, 2019, p.94)</p>	<p>ahorro energético, optimización de energía por medio de productos, transporte sostenible.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actividades de concientización. 		<p>reconocimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incentivos y recompensas. • Manifiesto poco inspirador.
	<p><i>Silicon Valley Green Team Network</i></p>	<p>“Promovemos y damos soporte a la electrificación, energía eficiente y energía renovable; innovación en transporte, sostenibilidad alimentaria, resiliencia y adaptación en el contexto de empoderar a las comunidades vulnerables, y prácticas sostenibles en nuestra región. Colaboramos con organizaciones de socios comunitarios, así como gobiernos locales y regionales para propiciar cambios.” (Acterra, 2020)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de sostenibilidad en las oficinas. • Premios ambientales a los negocios. • <i>Silicon Valley Green Team Network.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación. • Capacitación. • Incentivos y recompensas. • Valores. 	<p>Ninguno</p>



Global Giving Networks

“En VMware, lo que somos alimenta lo que hacemos. Nuestra fundación existe para amplificar las pasiones personales de nuestros colaboradores por aquellas causas que son las más cercanas a sus corazones. Esto significa que creemos que todas las personas pueden contribuir. A esto lo llamamos Filantropía Ciudadana. La Filantropía Ciudadana se trata del poder de la elección. La elección de contribuir cuándo y cómo uno lo elija. La elección de dar más los unos a los otros. La elección de aprender y crecer por medio del servicio. La Filantropía Ciudadana se trata del poder del impacto colectivo. El impacto de combinar nuestro tiempo,

- *Giving Networks*: programa de voluntariado.
- *Matching Gifts*: VMware iguala la cantidad de dinero donada de los empleados a su ONG de preferencia.
- *Milestone Awards*: el primer día y al cumplir 12 y 16 años en la compañía, VMware le da al empleado dinero para donar a su ONG de preferencia.
- *God Gigs*: proyectos de tecnología en ONG organizados y liderados por empleados.
- *Giving Network Project Charter* – Acta de Constitución de los Equipos de Voluntarios.

- Manifiesto inspirador.
- Incentivos y recompensas.
- Valores.
- *Giving Network Project Charter*.

- Capacitación.
- Comunicación.

		<p>talento y recursos para crear redes de dar. El impacto de saber que nuestras acciones individuales importan porque las grandes cosas comienzan por lo pequeño. Sabemos que cada uno de nosotros tiene lo que se necesita para realizar cambios, para ser servidores de lo que importa en la comunidad. Todos somos Ciudadanos Filantrópicos. Servir. Aprender. Inspirar.” (VMware, 2020)</p>			
--	--	---	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, se asistió al *webinar* “Aplicando el pensamiento sobre cambio conductual para lograr un compromiso de los colaboradores exitoso”, el cual tuvo un enfoque hacia el compromiso de los colaboradores con las iniciativas en sostenibilidad. Este fue organizado por el *Business Council on Climate Change* y tuvo lugar el 29 de mayo de 2020 por medio de la plataforma Zoom.

En este *webinar*, el experto en cambio conductual, Chris Jones, brindó una charla en la cual describió las generalidades y los principios y la teoría de cambio de conducta y su relación con la gestión del compromiso de los empleados hacia los aspectos relacionados con sostenibilidad. Posteriormente, las líderes en sostenibilidad, Katie Excoffier, de la

empresa Genentech, y Dana Jennings, de LinkedIn, comentaron acerca de las estrategias y tácticas utilizadas para crear el compromiso de los colaboradores en sus respectivas organizaciones (The Business Council on Climate Change, 2020).

De acuerdo con Jones, en la vida actual los colaboradores de las empresas se mantienen ocupados con múltiples prioridades, las cuales compiten entre sí. De esta manera, los temas relacionados con la sostenibilidad son frecuentemente considerados como aburridos, complejos o laboriosos, y en ocasiones las actividades llevadas a cabo en esta materia no obtienen mucha atención o reconocimiento, lo cual conlleva a que el público en general se desamine con los esfuerzos realizados en esta área, pues no saben cuál es la verdadera contribución de sus acciones a los múltiples problemas de la sostenibilidad (The Business Council on Climate Change, 2020).

Ahora bien, la clave del éxito de cualquier programa comunitario es el involucramiento de los administradores del programa. Al respecto, Jones destaca 20 estrategias utilizadas para motivar la conducta sostenible de los miembros de una comunidad (Jones, 2015):

- 1. Desarrollar programas divertidos, simples y sociales:** si los participantes quieren ejercer conductas más sostenibles, se debe lograr que el programa se los facilite de una manera divertida, simple y social.
- 2. Utilizar el análisis de datos para comprender a la audiencia:** identificar las características importantes que comparte una audiencia; también es significativo conocer los niveles de motivación y habilidades para cambiar la conducta.
- 3. Definir objetivos y metas alcanzables:** los participantes de cualquier programa deben tener claro hacia dónde van o qué desean alcanzar, y dichas metas deben ser alcanzables.
- 4. Enfatizar la colaboración antes que la competencia:** en muchos programas de compromiso de los colaboradores se utilizan concursos y competencias como una herramienta; sin embargo, es importante siempre dejar en claro que la colaboración hacia la consecución de una meta en común es más importante que la competencia.
- 5. Ofrecer retroalimentación positiva:** a la mayoría de las personas les complace recibir retroalimentación positiva posterior a la realización de una acción, de modo

que si los participantes no reciben este tipo de retroalimentación se corre el riesgo de que se desanimen fácilmente.

- 6. Usar retroalimentación comparativa para su ventaja:** dar puntuaciones a los equipos participantes y hacer clasificaciones de acuerdo con el desempeño permiten que las personas puedan saber cómo están con respecto a sus compañeros, lo cual ha sido demostrado como un gran motivador conductual.
- 7. Contar con liderazgo local:** las personas responden mejor cuando alguien perteneciente a su comunidad está difundiendo este tipo de programas.
- 8. Utilización correcta de las normas sociales:** son herramientas poderosas en este tipo de programas.
- 9. Generar atención positiva mediante la difusión social:** frecuentemente las personas se unen a algún programa del que se han enterado por medio de la comunicación de boca en boca; por ello, en la actualidad son muy utilizadas las redes sociales para convocar a las personas a unirse a un programa. En los programas más exitosos, las personas se enteran por diversos medios, esto crea una señal positiva de que es un programa esperado y deseado por muchos colegas.
- 10. Utilizar metáforas poderosas:** la utilización de metáforas constituye una herramienta poderosa para la comunicación de programas a públicos en donde hay diversidad geográfica, demográfica y psicológica.
- 11. Reducir las barreras y resaltar los beneficios:** el componente medular del mercadeo social en comunidades es reducir las barreras y resaltar los beneficios de ciertas conductas. Generalmente, las personas no toman acción porque solo ven las limitaciones; por lo tanto, un esfuerzo consciente de los diseñadores de los programas dará muy buenos resultados en la creación de nuevas conductas.
- 12. Alentar los compromisos públicos:** las personas tienden a realizar acciones con aquellas causas con las que se han comprometido, en especial si este compromiso se ha llevado a cabo públicamente. En este sentido, las promesas públicas activan las normas sociales.
- 13. Utilizar premios e incentivos de una manera adecuada:** a pesar de que los premios e incentivos son un gran motivador para el cambio conductual, al utilizar estos mecanismos para generar nuevas conductas en sostenibilidad hay que ser muy

cauteloso, ya que no se busca que las personas cambien sus conductas motivados por un premio, sino que lo hagan porque están convencidas del cambio positivo que sus acciones estarán generando.

- 14. Utilizar indicaciones para crear entornos propicios:** se entiende por indicaciones a recordatorios visuales o auditivos de las acciones que se pretenden incentivar; por ejemplo, apagar las luces cuando no se utilizan, ajustar el termostato, etc.
- 15. La “Regla de Oro”:** esta regla explica que las personas tienen una fuerte tendencia hacia la reciprocidad, pues se ven inclinadas a devolver favores o regalos en una proporción igual a la recibida, sin importar si dichos regalos o favores fueron solicitados o no. En el caso de los programas, ofrecer algún beneficio al afiliarse al programa puede resultar efectivo.
- 16. Definir plazos:** cuando los participantes de un programa saben que tienen un plazo para inscribirse, recibir un descuento o beneficio, acumular puntos o completar ciertas acciones, los programas obtienen un mejor desempeño.
- 17. Utilización de los juegos en los programas:** la incorporación de elementos lúdicos en forma de juegos y competencias es muy efectiva cuando se enfoca hacia la consecución de objetivos de los programas de compromisos sociales y ambientales. Por ejemplo, cumplir con cierto número de horas de voluntariado al año, plantar una cantidad determinada de árboles, asistir a una cantidad específica de cursos sobre diversidad e inclusión, entre otros.
- 18. Conceptualización adecuada de la comunicación:** la manera en la que se expresa una idea puede incidir positiva o negativamente en el cambio conductual. Las personas son más sensibles a las pérdidas que a las ganancias; por consiguiente, mostrarán más preocupación por lo que puedan perder que por lo que puedan ganar al tomar una decisión. De manera similar, al mencionar que un recurso es escaso, esto lo hará más deseable y creará un deseo de urgencia por preservarlo.
- 19. Mezclar y probar:** en la comunicación constante de un programa, resulta de gran utilidad variar las técnicas para determinar cuál es más efectiva.
- 20. Pasar de un cambio personal a un cambio cultural:** el objetivo de los programas de sostenibilidad debe ser siempre el bien colectivo, es por esto que se torna de gran

importancia subrayar a los participantes los beneficios colectivos que confiere su participación en un programa. Esto hará que todos se sientan más comprometidos.

Asimismo, en la teoría del compromiso de los colaboradores y *endomarketing* se han estudiado cinco elementos o dimensiones que resaltan como puntos fuertes en común para las empresas analizadas en el estudio de *benchmarking*, estos son: capacitación, comunicación, reconocimiento (la retroalimentación está implícita en esta dimensión, ya que el reconocimiento o la ausencia de este se da como resultado de la retroalimentación), recompensas o incentivos y valores. Justamente, con base en estos se construye la estructura de trabajo para los equipos de voluntarios en sostenibilidad.

1. CAPACITACIÓN

Para suplir las necesidades de capacitación y fortalecer las habilidades de los miembros y los líderes de los equipos de voluntarios para su gestión del compromiso de los colaboradores en sus sedes respectivas, se formula el siguiente plan de capacitación que será evaluado anualmente según las necesidades y expectativas de los grupos de voluntarios.

Tabla 3.2: Plan de capacitación de los equipos de voluntarios

Grupo capacitado	Frecuencia	Temas
Líderes de los equipos de voluntarios	Anual	Liderazgo
Todos los miembros	Semestral	Herramientas de comunicación y tácticas de <i>endomarketing</i>
Todos los miembros	A demanda	Cursos de sostenibilidad que se encuentran en la plataforma de <i>UN Global Compact Academy</i>
Todos los miembros	A convocatoria	Cursos de compromiso de los colaboradores ofrecidos por el <i>Business Council of Climate Change</i> y Acterra*

Fuente: Elaboración propia.

*Acterra: *Action for a Healthy Planet* es una organización de educación y acción ambiental sin fines de lucro con sede en Palo Alto, California. Su enfoque principal es abordar el

cambio climático. Su misión es "Reunir a las personas para crear soluciones locales para un planeta saludable" (Acterra, 2020). Esta organización invita frecuentemente a empresas miembro a capacitaciones para los grupos voluntarios en sostenibilidad.

Business Council of Climate Change (BC3) es una asociación multisectorial dedicada a la incubación y difusión de soluciones líderes para abordar el cambio climático. Esta asociación también ofrece talleres y seminarios en temas de sostenibilidad para las empresas con las que colabora.

2. COMUNICACIÓN

Como parte de este plan de gestión del compromiso de los colaboradores con las iniciativas de sostenibilidad, se incluye el diseño de una estrategia de comunicación interna de sostenibilidad para los equipos de voluntarios, con el fin de crear una concientización de los colaboradores en esta materia y, además, divulgar de forma eficiente los logros, metas y programas de sostenibilidad de VMware. Esta estrategia se dará a conocer a los líderes de los equipos de voluntarios para que estos, posteriormente, coordinen con sus miembros en cuanto a su ejecución. Dicha estrategia se encuentra descrita en detalle en el Capítulo VI.

3. RETROALIMENTACIÓN, RECONOCIMIENTO, INCENTIVOS Y RECOMPENSA

Retroalimentación: como se observa, dentro de la estrategia de comunicación se llevará a cabo una revisión trimestral con los líderes de los equipos de voluntarios. Durante la última reunión del año, se brindará retroalimentación acerca del desempeño de los equipos de voluntarios en el año fiscal, la cual será el resultado de la revisión del cumplimiento de los objetivos establecidos para cada uno de estos al comienzo del año fiscal. Dichos objetivos se encuentran descritos en el Acta de Constitución de cada uno de los equipos voluntarios. (Ver Anexo3).

Reconocimiento: a los equipos de voluntarios que hayan cumplido con todos los objetivos indicados en el Acta de Constitución del equipo para el año fiscal, se les

reconocerá como “El equipo increíble del año” (*Awesome team of the year*). Además, se publicarán sus logros dentro de la plataforma de redes sociales de VMware, Social.

Incentivos y recompensa: “El equipo increíble del año” también será recompensado con un monto para donar a la ONG de su preferencia; asimismo, una cantidad de árboles será plantada en su nombre. Además, al final del año fiscal se coordinará con la organización encargada de la administración de las oficinas REW (*Real State and Work Place*) para la compra de regalos sostenibles, los cuales serán adquiridos localmente en cada uno de los países y regiones en donde hay equipos de voluntarios. Los regalos serán entregados a todos los miembros de estos equipos.

4. VALORES

Para VMware los valores EPIC2 constituyen un importante componente de su identidad como empresa. Estos valores definen la cultura corporativa y cada uno de los empleados de VMware los conoce y practican en su vida laboral, ya que son comunicados y reforzados frecuentemente mediante entrenamientos obligatorios para todo el personal. Los valores EPIC2 son los siguientes:

Ejecución: debatimos, analizamos y, a continuación, logramos lo que nos proponemos como una empresa VMware unificada, a la vez que preservamos el impacto, la calidad y la eficiencia como pilares.

Pasión: cuestionamos el *status quo* innovando para beneficio de nuestros clientes, productos y empleados.

Integridad: asumimos nuestra responsabilidad y nos conducimos de manera ética y transparente. Somos audaces, aunque humildes; competitivos, aunque justos, y firmes, aunque respetuosos. Establecemos y protegemos las relaciones de confianza con nuestros clientes, socios, accionistas y empleados.

Clientes: nos comprometemos a facilitar el éxito de nuestros clientes ayudándolos a cumplir con sus desafíos tecnológicos más exigentes.

Comunidad: dedicamos nuestro tiempo, talento y energía a ofrecer contribuciones valiosas a nuestros clientes, los miembros de nuestro equipo y nuestras comunidades (VMware, 2015).

Así pues, por la existencia de este sistema de valores corporativo se considera que esta dimensión del compromiso de los colaboradores ya se encuentra implícito dentro de los equipos de voluntarios de sostenibilidad, incluso, el simple hecho de que se presenten como voluntarios para integrar estos equipos es una prueba de esto.

B. ACTA DE CONSTITUCIÓN DE LOS EQUIPOS DE VOLUNTARIOS EN SOSTENIBILIDAD

Adicionalmente se incorpora el uso del Acta de Constitución de los Equipos de Voluntarios en Sostenibilidad (Anexo 3), el cual fungirá como documento de formalización de la conformación de los grupos voluntarios; asimismo, servirá como guía operativa para los líderes de los equipos, dado que en él se definirán los objetivos de estos, los roles del líder y de los miembros del equipo, los lineamientos en cuanto al uso del nombre y logo de los equipos voluntarios en sostenibilidad y cómo se costearán las actividades. El Acta de Constitución de los Equipos de Voluntarios en Sostenibilidad se renovará al comienzo de cada año fiscal. A continuación, se describe en mayor detalle su contenido:

El documento comienza describiendo qué es el Acta de Constitución, un punto de partida y guía para los equipos de voluntarios en sostenibilidad de la sede a la que pertenezcan, y el año fiscal determinado. Continúa describiendo en detalle los objetivos para el año fiscal. En el caso del primer año se definen los siguientes objetivos:

1. Implementar la estrategia de comunicaciones proporcionada por la Organización de Sostenibilidad para la cual se cumplirán las siguientes metas:
 - a. Crear y administrar su propio espacio en la plataforma Social.

- b. Aumentar el número de miembros del espacio de Social.
 - c. Crear una dirección de correo electrónico para enviar las comunicaciones en su sede de VMware.
 - d. Integrarse a (el boletín informativo de su sede, las presentaciones de las reuniones de todos los empleados de su sede, otros canales de comunicación existentes en su sede) por lo menos una vez al mes.
2. Organizar por los menos un evento de sostenibilidad cada trimestre. Pueden variar entre *webinar*, concursos en el canal de Social, charla informativa.
 3. Organizar el evento local del Día de la Tierra.
 4. Difundir la campaña del Mes de la Tierra preparada por la Organización de Sostenibilidad en su sede.
 5. Incluir al menos un proveedor al Programa Sostenibilidad en el Hogar.

Seguidamente se incluye un cuadro en el cual se deben identificar el líder y los miembros del equipo con sus roles, sus direcciones de correo electrónico, el puesto que ocupan en VMware y la sede a la que pertenecen. Como guía de referencia se incluye un listado de funciones asociadas a los roles de cada uno de los miembros, aunque se deja esta distribución de roles a entera discreción del equipo, simplemente se ofrece como guía para facilitar el trabajo. A continuación, se puede apreciar dicha guía:

1. Roles y responsabilidades

Líder (1-2 por equipo de Embajadores de la Sostenibilidad)

Liderazgo

- Enlace: actuar como un enlace y punto de contacto entre su equipo y la Organización de Sostenibilidad.
- Transmisor: participar en las reuniones trimestrales de Sostenibilidad y transmitir la información y aprendizajes con los miembros del equipo.

- Acompañamiento: aconsejar a los miembros del equipo y transmitir las mejores prácticas para lograr los objetivos.

- Reconocimiento: apoyar y dar reconocimiento a los miembros del equipo por sus logros.

Operaciones

- Enfoque hacia los objetivos: dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos propuestos.

- Presupuesto: manejar el presupuesto de gastos del equipo.

- Miembros: mantener una lista de los Embajadores de Sostenibilidad que se encuentran interesados y comprometidos.

- Reporting*: compartir el reporte de los impactos generados en la comunidad de su sede con la Organización de Sostenibilidad (eventos, concursos en Social, charlas informativas, proveedores sostenibles, etc.).

Comunicaciones

- Colaboración entre equipos y trabajo en equipo: colaborar con otros equipos de Embajadores de la Sostenibilidad, compartir información y mejores prácticas, crear eventos virtuales colaborativos.

- Comunicaciones y colateral: los Embajadores de Sostenibilidad posiblemente crearán comunicaciones y/o material colateral específico para las comunidades de sus sedes. La Organización de Sostenibilidad debe revisar y aprobar dichos materiales, en los cuales se hace uso del nombre y logo de los Embajadores de la Sostenibilidad.

Áreas de enfoque opcionales

- Roles funcionales: los líderes podrán hacerse responsables de las siguientes funciones, o también podrán delegarlas entre los miembros de su equipo, de igual manera podrán crear “comités” para estas:

- Campañas de sostenibilidad (que provengan de la Organización de Sostenibilidad)
- Programas de sostenibilidad (conocimiento y guía dentro de estos)
- Logística (organización de eventos)

- Voluntariado (Colaboración con *VMware Foundation*)
- Reporte
- Comunicaciones

Por último, el Acta de Constitución describe los lineamientos relativos al presupuesto de operación y uso de material colateral para las comunicaciones:

2. Presupuesto

Las sedes de VMware en todo el mundo cuentan con un presupuesto destinado a actividades de endomarketing encaminadas a fortalecer el compromiso de los colaboradores, de manera que cada mes la administración de cada sede, debe de realizar una actividad; entre dichas actividades se encuentran las fiestas temáticas de acuerdo a la época del año (Navidad, *Halloween*, día de San Patricio), charlas inspiradores con personajes famosos localmente y entrega de regalos temáticos (día de la madre, día de San Valentín, etc.). Este presupuesto varía de acuerdo a cada país por lo que no se especificará un monto exacto. El equipo de voluntarios debe utilizar como primera fuente de presupuesto, el presupuesto de la sede, en algunas sedes existe también un presupuesto designado específicamente para el equipo de voluntarios en sostenibilidad, como lo es el caso de la sede de Costa Rica, sin embargo, este no es el caso de todos los países, en cuyo caso se recomienda solicitar el presupuesto de la sede para realizar la actividad o actividades requeridas. Cabe resaltar que la mayoría de equipos de voluntarios realizan actividades libres de costos, como lo son charlas de temas ambientales realizadas por los mismos voluntarios, o la consecución del galardón Bandera Azul en la sede de Costa Rica por citar algunos ejemplos. Para los eventos del Día de la Tierra, la práctica común ha sido la realización de un evento conjunto con REW (*Real State and Workplace*) y los encargados de la administración de la sede utilizando el presupuesto de estos últimos

3. Comunicaciones y colateral

La Organización de Sostenibilidad de VMware ha confeccionado unos lineamientos para el uso del logo y el nombre de los Embajadores de Sostenibilidad, esta lista será compartida con todos los equipos.

C. DEFINICIÓN DEL NOMBRE Y LOGO

Tal como se planificó, al inicio del proyecto se llevó a cabo una sesión utilizando la técnica de lluvia de ideas o *brainstorming* con los integrantes de los equipos voluntarios existentes en las tres geografías: América, Europa y Asia. Dicha actividad se realizó por medio de una reunión virtual utilizando la plataforma Zoom, con duración de 45 minutos, de ella se derivó una lista inicial de propuestas de nuevos nombres.

A partir de esta lista se llevó a cabo un análisis de expertos, el panel lo conformaron la directora de Sostenibilidad ESG y la directora de Comunicaciones de la OCTO. De allí se derivó una lista de 10 nombres finalistas, para lo cual se tomaron en cuenta criterios y lineamientos de mercadeo interno, cultura organizacional e identidad, así como el resultado de nombres analizados en el estudio de *benchmarking*.

Luego, este listado de nombres fue sometido a una votación dentro de la Organización de Sostenibilidad, utilizando la herramienta Microsoft Forms. De este modo, el nombre con mayor cantidad de votos fue elegido como nuevo nombre para los equipos de voluntarios en sostenibilidad. Posteriormente, se realizó una solicitud formal al Departamento de Mercadeo para el diseño de un nuevo logo para los equipos de voluntarios. Este proceso se llevó a cabo durante los tres meses planificados en el plan de trabajo. (Ver anexo 4).

CAPÍTULO IV

CREACIÓN DEL PROGRAMA DE EDUCACIÓN EN SOSTENIBILIDAD

Con el fin de fortalecer los conocimientos que poseen los colaboradores acerca de los logros adquiridos por VMware en los últimos años en materia de sostenibilidad y, asimismo, facilitar la incorporación de la sostenibilidad dentro de sus estilos de vida laboral y personal, se propone la creación de un módulo virtual de educación en sostenibilidad.

Para la construcción de la propuesta del curso, se tomó como punto de partida el contenido del curso de inducción impartido a todos los colaboradores tras su contratación en la empresa, de ahí se amplió la información en los siguientes temas: impacto positivo de los productos y servicios de VMware sobre el medio ambiente, iniciativas de sostenibilidad que tienen lugar actualmente dentro VMware, hitos y logros en sostenibilidad hasta la fecha, metas y objetivos de sostenibilidad e invitación a unirse a los equipos de voluntarios.

A continuación, se describe la propuesta de programa del curso:

Número de cuadro: Curso – Sostenibilidad en VMware

Organización	Sostenibilidad - OCTO
Curso:	Sostenibilidad en VMware
Modalidad:	Curso <i>online</i>
Plataforma:	HIVE
Naturaleza:	Teórico
Duración:	De 15 a 30 minutos
Módulos:	3
Requisitos:	Ninguno

A. DESCRIPCIÓN

Este curso explica la importancia de la sostenibilidad para VMware. El estudiante aprenderá de qué manera contribuyen los productos y servicios a generar un impacto positivo en el medio ambiente, qué acciones se están llevando a cabo para integrar la

sostenibilidad dentro de las operaciones, las oportunidades que tendrán los colaboradores para llevar un estilo de vida sostenible tanto en el trabajo como en el hogar y, también, cómo se pueden involucrar y tomar acción en sus comunidades.

Objetivo general	Objetivos específicos
<p>Fortalecer los conocimientos que poseen los colaboradores de VMware acerca de cómo se aborda la sostenibilidad dentro de la empresa, la sostenibilidad inherente a los productos y servicios ofrecidos y la manera en la que pueden llevar estilos de vida sostenibles y colaborar con las iniciativas de sostenibilidad de VMware.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dar a conocer la manera en que los productos y servicios de VMware ayudan a los clientes a alcanzar sus objetivos de sostenibilidad. 2. Presentar los reportes y documentos que sustentan de manera técnica la sostenibilidad dentro de los productos. 3. Dar a conocer las prácticas de sostenibilidad en las operaciones. 4. Presentar los reportes y certificaciones que comprueban la sostenibilidad dentro de las operaciones. 5. Dar a conocer los programas de sostenibilidad existentes para los colaboradores. 6. Invitar a los colaboradores interesados a formar parte de los equipos de voluntarios en sostenibilidad.

B. CONTENIDOS (POR SECCIÓN)

1. Sección 1: Productos y sostenibilidad en VMware

- Video “La sostenibilidad dentro de los productos de virtualización”: explicación de cómo estos facilitan la disminución de emisiones de carbono para los clientes. Asimismo, resalta la cantidad de emisiones que estos han contribuido a ahorrar.

- Reporte IDC *whitepaper*: los colaboradores pueden descargarlo y leerlo para comprender cómo se calculan las emisiones evitadas. En este documento se explica en detalle y de una manera muy técnica cómo los productos de VMware facilitan estos ahorros en emisiones.
- Video: explicación del concepto de innovación sostenible y cómo esto constituye una prioridad corporativa, meta de carbono cero para el 2030.
- *Science Based Targets*: muchos de los clientes de VMware se están fijando metas de sostenibilidad relacionadas con reducción en sus emisiones de carbono. De este modo, continuar innovando con sostenibilidad facilitará a VMware continuar en el mercado con una ventaja competitiva. Muchos de estos clientes se han comprometido a alinearse con las Metas Basadas en la Ciencia (*Science Based Targets*), justamente, en esta sección del curso se explica cómo VMware y los clientes también lo han hecho.
- Repositorio de reportes de sostenibilidad: se da a conocer la existencia de un repositorio que contiene los reportes y documentos de sostenibilidad para que los empleados los puedan descargar.

2. Sección 2: Operaciones y sostenibilidad en VMware

- Sostenibilidad en los edificios y oficinas: Certificaciones Leed, programas para manejo de residuos.
- Sostenibilidad en la cadena de valor: explicación a grandes rasgos sobre el relacionamiento con los proveedores.
- Compromisos: ahorro de agua en sedes en donde hay escasez.
- Carbono neutral y RE100: explicación de cómo se logró la Certificación de Carbono Neutral y cómo se llegó a ser parte de la coalición RE100.

3. Sección 3: Programas de sostenibilidad para los colaboradores

- Celebración del Mes de la Tierra: fotos e historia de esta celebración anual y qué significa para la sostenibilidad de VMware.

- Equipos de Voluntarios de Sostenibilidad: se habla de la existencia de los equipos de sostenibilidad en algunas de las sedes; además, se mencionan historias de éxito como el galardón Bandera Azul Ecológica, obtenido por el equipo de Costa Rica, y se invita a los interesados a formar parte de o establecer un equipo de sostenibilidad en su sede, en caso de que no exista.
- Se menciona el Programa Sostenibilidad en el Hogar.
- Se proporcionan los enlaces de los principales canales de comunicación en sostenibilidad: espacio en la red social interna (Social), Canal de Sostenibilidad en *Slack*, dirección de la página web de Sostenibilidad y el correo electrónico de la Organización de Sostenibilidad.

C. ENFOQUE METODOLÓGICO

Este será un curso virtual que el colaborador podrá ver a su ritmo, incluye videos, texto y documentos de apoyo.

D. EVALUACIÓN

Al final de cada sección habrá un *quiz* de selección múltiple; asimismo, al completar el curso habrá un nuevo *quiz*. Una vez respondidas las preguntas al 100%, el estudiante recibirá un certificado digital.

CAPÍTULO V

ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE SOSTENIBILIDAD EN EL HOGAR

La elaboración del Programa de Sostenibilidad en el Hogar para los colaboradores de VMware responde a la necesidad de incentivarlos y ayudarlos a desarrollar sus conocimientos con respecto a cómo incorporar la sostenibilidad a sus vidas, tanto en el ámbito laboral como personal, de una manera más fácil y económica. En el siguiente diagrama se ilustra el valor agregado por este programa.

Figura 5.1: Programa Sostenibilidad en el Hogar



Fuente: Elaboración propia.

El programa se desarrollará en las siguientes etapas:

A. IDENTIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y PROVEEDORES DE PRODUCTOS SOSTENIBLES

El programa involucra como actores principales a los equipos voluntarios en sostenibilidad, quienes se encargarán de identificar y contactar a los proveedores de productos sostenibles con mayor demanda en su localidad. Esta labor se asigna a los equipos de voluntarios, ya que ellos son los que tienen mayor conocimiento y relacionamiento con los colaboradores a nivel local.

Así pues, los equipos de voluntarios se encargarán de generar las alianzas con los proveedores elegidos, a los cuales se les propondrá participar en el programa resaltando los beneficios que se obtendrán para ambas partes. Una vez aceptada la alianza, los equipos de voluntarios organizarán charlas educativas sobre los productos ofrecidos, en las cuales se destacará cómo estos ayudan a tener una vida más sostenible en el hogar. Adicionalmente se darán a conocer los descuentos ofrecidos para los colaboradores de VMware.

B. INCLUSIÓN DE LOS PROVEEDORES Y SOCIALIZACIÓN DEL PROGRAMA

Una vez que los equipos voluntarios hayan establecido las alianzas, estos darán a conocer los nombres de los proveedores, los productos y descuentos ofrecidos a la Organización de Sostenibilidad. Posteriormente, la organización incluirá los datos de los proveedores dentro del portal del programa en la página web para consulta de todos los colaboradores y, además, procederá a la socialización del programa por medio de los siguientes canales de comunicación: correo electrónico general, página web interna y redes sociales internas (Social, Slack). A su vez, cada equipo de voluntarios en sostenibilidad anunciará el programa en los respectivos boletines informativos de sus sedes.

C. ALINEAMIENTO DEL PROGRAMA CON LAS DIMENSIONES DEL COMPROMISO CON LOS COLABORADORES

Este programa se alinea con varias dimensiones del compromiso de los colaboradores y emplea a su vez algunas tácticas de *endomarketing*, explicadas anteriormente, tales como

capacitación, crecimiento personal dentro y fuera de lo laboral, comunicación e incentivos. De igual manera, se aplican las reglas nombradas por Chris Jones referentes a ofrecer premios e incentivos y la “Regla de Oro” (Jones, 2015).

CAPÍTULO VI

DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

El diseño de la estrategia de comunicación interna de sostenibilidad para los equipos de voluntarios se llevó a cabo en varias etapas que serán descritas a continuación.

A. DEFINICIÓN DEL PERFIL DE IDENTIDAD

Para iniciar con el desarrollo de una estrategia de comunicación es de gran importancia tener claro el perfil de identidad de la organización; por ello, se comenzó con una consulta al equipo de sostenibilidad para definir su misión y su manifiesto. Respecto a la construcción de estos elementos de identidad, se llevó a cabo una sesión de discusión en la que participaron todos los integrantes de la organización, pues se requería que todos aprobaran los elementos definidos. Estos son los resultados:

1. MISIÓN

La misión de la Organización de Sostenibilidad es velar porque la sostenibilidad esté intrínseca en la innovación y asimismo habilitar un estilo de vida sostenible para sus colaboradores, con el fin de actuar como una fuerza positiva.

2. MANIFIESTO

En VMware, nuestra identidad inspira nuestras acciones.

La Organización de Sostenibilidad es nuestra promesa de que la sostenibilidad será un elemento intrínseco en la innovación.

La innovación se encuentra en todo lo que hacemos y en VMware siempre estamos innovando.

Porque tenemos una visión clara del futuro que queremos, un futuro en donde creamos tecnologías sostenibles y resilientes que ayuden a mejorar el mundo.

Creemos en el poder del impacto colectivo y, por ello, deseamos habilitar un estilo de vida sostenible para nuestros colaboradores, ya sea en casa o en el trabajo.

Incorporamos la sostenibilidad en nuestra innovación porque somos una fuerza positiva.

3. PUNTO DE PARTIDA DE LA ESTRATEGIA

Durante esta etapa se definió el universo de estudio, el problema a resolver con la estrategia y los objetivos de la investigación; también, se determinaron las variables del estudio y los instrumentos a utilizar en la investigación. De igual manera, se llevó a cabo el desarrollo de los instrumentos escogidos: encuesta y *focus group*.

Universo del estudio: se han definido los siguientes dos grupos como universo de estudio.

- Colaboradores de VMware que tienen un interés en las iniciativas de sostenibilidad por medio de una muestra representativa de los miembros del espacio de sostenibilidad en la red social interna (Social), los cuales participaron en el concurso Trivia del Mes de la Tierra.
- Líderes de los equipos de voluntarios de sostenibilidad de la región de las Américas, representados por 9 personas para las sedes de VMware en Austin (San Clemente y Riverplace), Atlanta (3 líderes), Palo Alto (2 líderes), Costa Rica (1 líder) y Bellevue (1 líder)

Problema por resolver: el poco conocimiento de los logros y metas de sostenibilidad por parte de los colaboradores de VMware.

Objetivos de la investigación: el objetivo general del estudio es elaborar una estrategia de comunicación para los equipos de voluntarios en sostenibilidad hacia los colaboradores interesados en estos temas acorde a las necesidades de divulgación que requiere la Organización de Sostenibilidad de VMware.

A su vez, los objetivos específicos y las variables del estudio fueron definidos como los siguientes:

Cuadro 6.1: Objetivos de la estrategia de comunicación

Objetivos	Variable
Captar el conocimiento existente de los logros y metas de sostenibilidad que poseen los líderes de los equipos de voluntarios en sostenibilidad.	Conocimiento
Elegir los canales de comunicación preferidos por los colaboradores de VMware que tienen interés en la sostenibilidad.	Preferencia de los canales de comunicación
Conocer la percepción y expectativas que tienen los líderes de los grupos voluntarios con respecto a la sostenibilidad en VMware.	Percepción y actitud

Fuente: Elaboración propia.

B. INSTRUMENTOS DEL ESTUDIO

Encuesta: se encuestó a una muestra de colaboradores que son miembros del espacio de sostenibilidad en la red social interna de VMware (Social) y que participaron en el concurso Trivia del Mes de la Tierra. El tamaño de la muestra fue de 277 personas pertenecientes a diversas geografías, con diferentes rangos y de múltiples organizaciones internas, con un margen de error del 10%. Se utilizó la herramienta Microsoft Forms y se fijó un plazo de 7 días para ser respondida. (Anexo1).

Focus group: se realizó un *focus group* con los 9 líderes de los equipos de voluntarios en sostenibilidad en las Américas: Austin (San Clemente y Riverside), Atlanta (3 líderes), Palo Alto (2 líderes), Costa Rica (1 líder) y Bellevue (1 Líder). (Anexo 2).

C. FIN ESTRATÉGICO Y ETAPAS DE LA ESTRATEGIA

Para esta fase, se examinan los hallazgos del estudio y, con base en ellos, se plantea el fin estratégico y las etapas de la estrategia.

Encuesta: esta se realizó durante 7 días (del 10 al 17 de julio), se obtuvo un número de respuestas de 90, el índice de respuesta fue de 32.37% con un margen de error del 10%.

Cuadro 6.2: Variables y hallazgos de la encuesta

Variable	Hallazgo
Preferencia de canales de comunicación	Los empleados prefieren recibir comunicaciones de sostenibilidad por medio de notificaciones al correo electrónico.

Fuente: Elaboración propia. 2020

Los siguientes son los canales de comunicación en orden de preferencia:

1. Notificación por medio de correo electrónico
2. Publicación en la red social interna, Social
3. Publicación en la herramienta Slack
4. Publicación en la página web interna, sección de Sostenibilidad

Focus group, este se realizó por medio de la plataforma Zoom, todos los líderes de los equipos de voluntarios asistieron, la sesión tuvo una duración de una hora. Se formularon preguntas relacionadas con las cuatro variables y los tres objetivos específicos del estudio (Anexo 2): conocimiento, preferencia de canales, percepción y actitud. En el siguiente cuadro se resumen los hallazgos del *focus group*:

Cuadro 6. 3: Variables y hallazgos del focus group

Variable	Hallazgo
Conocimiento	Los líderes de los grupos de voluntarios cuentan con conocimientos básicos en sostenibilidad; sin embargo, no se encuentran bien informados con respecto a la sostenibilidad dentro de VMware. Esto se considera de gran importancia para que ellos puedan transmitir el mensaje en sus sedes.
	Existe una oportunidad para reforzar habilidades, conocimientos y herramientas que permitan a los líderes de los equipos de voluntarios realizar su tarea.
Preferencia de canales	El canal de comunicación preferido por los líderes de los equipos de voluntarios es el correo electrónico.
Percepción	Perciben que no se ha comunicado efectivamente la labor que realiza la Organización de Sostenibilidad a nivel de todos los colaboradores.
	Consideran necesario que los programas de sostenibilidad tengan los siguientes enfoques: compromiso de los empleados, manejo de los desechos de las sedes de VMware, manejo eficiente de energía,

	sostenibilidad con los clientes y alineamiento con la estrategia corporativa.
	La mayoría considera que los tomadores de decisiones no están sensibilizados con la sostenibilidad.
	Perciben la comunicación en sostenibilidad de la siguiente manera: para asuntos de gran magnitud- como la microred eléctrica de Palo Alto, Carbono Neutral, entre otros logros- la comunicación ha sido efectiva; sin embargo, para asuntos de menos envergadura no se ha realizado una comunicación efectiva.
Actitud	En términos de actitud, se encuentran motivados y entusiasmados en su rol como voluntarios, y se consideran a sí mismos abanderados de la sostenibilidad en VMware.
	A pesar de encontrarse muy motivados como voluntarios, la mayoría percibe que los colaboradores dentro de sus sedes no se encuentran motivados hacia los temas de sostenibilidad.

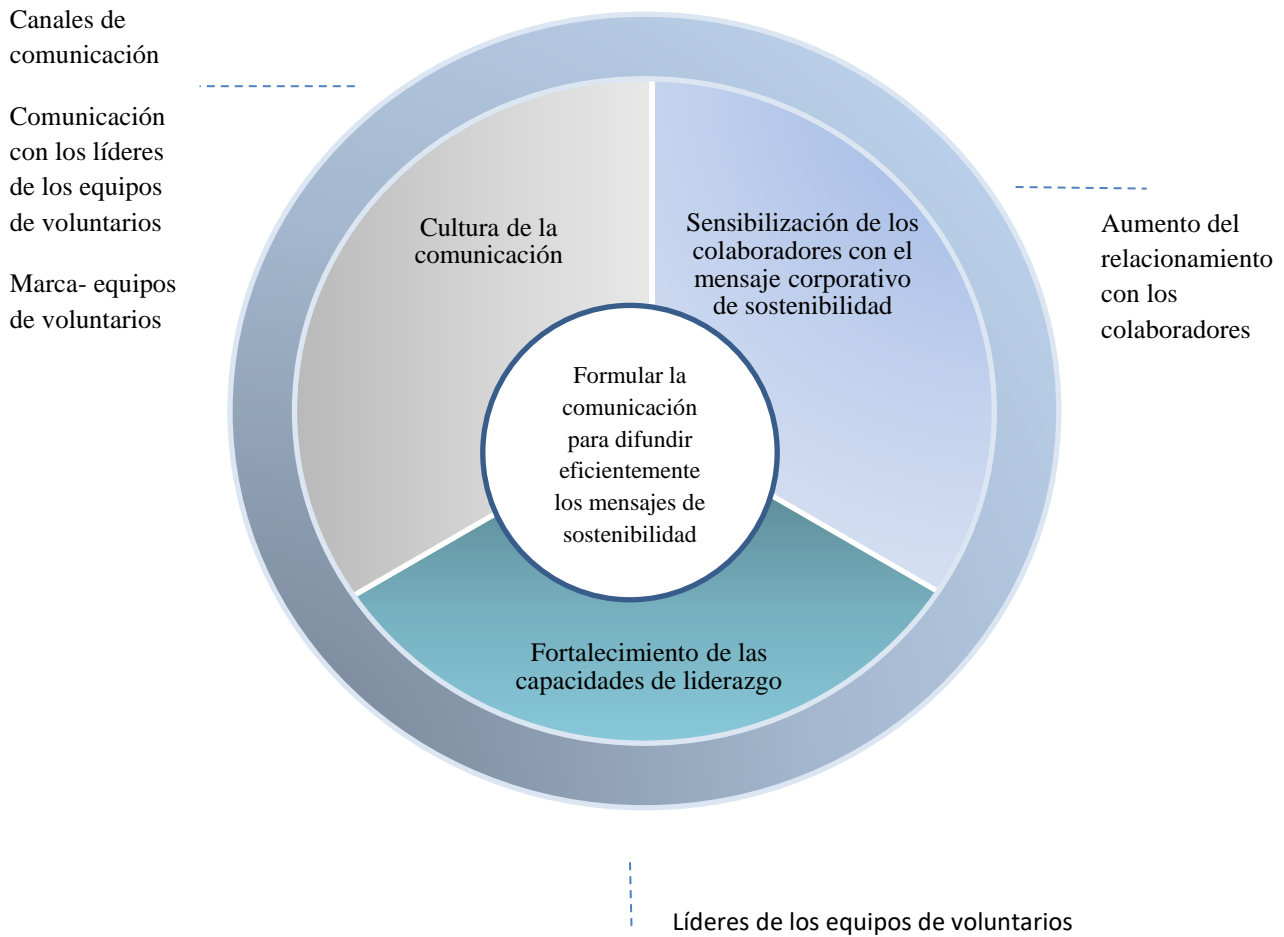
Fuente: Elaboración propia.

Enfoque estratégico: con base en los hallazgos obtenidos por medio de los dos instrumentos de estudio, se define como enfoque estratégico formular la comunicación para difundir eficientemente los mensajes de sostenibilidad por medio de tres ejes:

1. Cultura de comunicación: en la cual se desarrollarán tácticas para los canales de comunicación, la comunicación con los líderes de los equipos de voluntarios y el desarrollo de la marca de los equipos de voluntarios.
2. Sensibilización de los colaboradores con el mensaje corporativo de sostenibilidad: en el cual se desarrollarán tácticas para aumentar el relacionamiento con los colaboradores.
3. Fortalecimiento del liderazgo: para los líderes de los equipos de voluntarios.

En relación con ello, la siguiente figura resume el enfoque estratégico:

Figura 6.1: Enfoque estratégico



Fuente: Elaboración propia

D. PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

En esta última etapa se realiza el desarrollo de las tácticas de la estrategia, según el enfoque estratégico y los ejes definidos anteriormente. En la siguiente tabla se presentan las tácticas de la estrategia.

Tabla 6.1: Plan de comunicación

ENFOQUE ESTRATÉGICO	EJE	ÁREA DE TRABAJO	TÁCTICAS
Formular la comunicación para difundir los mensajes de sostenibilidad eficientemente.	Sensibilización de los colaboradores con el mensaje corporativo de sostenibilidad.	Aumento del relacionamiento con los colaboradores.	Organizar por los menos un evento de sostenibilidad cada trimestre. Pueden variar entre <i>webinar</i> , concursos en el canal de Social, charla informativa, entre otros.
			Organizar el evento local del Día de la Tierra en su sede.
	Fortalecimiento de las capacidades de los líderes de equipos voluntarios.	Líderes de los equipos voluntarios.	Desarrollar un plan de capacitación para los líderes de los equipos.
	Cultura de la comunicación.	Canales de comunicación.	Crear una dirección de correo electrónico para enviar las comunicaciones en su sede de VMware.
			Crear y administrar su propio espacio en la plataforma Social.
			Integrarse al boletín informativo de su sede, las presentaciones de las reuniones de todos los empleados de su sede y otros canales de comunicación existentes en su sede, por lo menos una vez al mes.
			Tener un foro de equipos de voluntarios regional cada tres meses.
	Marca Voluntarios-Grupos.	Definir la identidad gráfica (logo y nombre) para los equipos de voluntarios.	

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO VII

METAS E INDICADORES

A. Metodología para la construcción y evaluación de los indicadores

Para la construcción de los indicadores de este proyecto se ha utilizado la metodología para construcción de indicadores de la **CONEVAL**; asimismo, para la evaluación de estos se plantea el uso de la metodología **SMART**.

Mediante la metodología de **CONEVAL**, se propone la utilización de los indicadores con el fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos en cuatro dimensiones: eficacia, eficiencia, economía y calidad. Dichos indicadores deben ser:

Accesibles: se refiere a que su comprensión sea fácil.

Aplicables: los recursos y medios utilizados para la recolección de la información deben ser posibles.

Confiables: se deben obtener siempre los mismos resultados independientemente de quién conduce la evaluación. Adicionalmente, el indicador debe ser consistente y exacto en cuanto a su metodología de cálculo.

Disponibles: deben ser indicadores claros y estar accesibles para quienes los aplicarán, de manera que puedan, también, ser utilizados a través del tiempo.

Observables: deben hacer referencia a elementos que puedan ser analizados y constatados.

Relevantes y oportunos: los indicadores deben ser importantes y significativos para el proyecto y, también, ser accionables.

Representativos: deben referirse a aspectos importantes de los programas, proyectos, procesos y servicios.

Válidos: que a través de los años sea posible construir el mismo indicador y de la misma manera, siempre y cuando las condiciones sean similares.

Verificables: que permitan ser comprobados en su veracidad y que el método utilizado pueda ser examinado.

Para la construcción de los indicadores, según esta metodología, se deben llevar a cabo las siguientes actividades:

- Entender el programa o proyecto: realizar un análisis del entorno y comprender la misión, visión, partes interesadas, marco regulatorio y demás factores relevantes que afectan el proyecto o programa.
- Identificar los objetivos: estratégicos, tácticos y operativos (gestión).
- Reconocer los resultados clave: los cuales deben responder a la siguiente pregunta: ¿Qué debe ocurrir para considerar que se ha tenido éxito en el logro del objetivo? Estos deben estar redactados en participio para diferenciarse de los objetivos (impacto, resultado, producto, proceso, insumo).
- Definir la relación de variables para medir cada resultado clave: puede ser definida como proporción, razón, tasa, índice.
- Denominar el indicador y establecer metas.

Por otro lado, la metodología SMART es frecuentemente utilizada para la administración de proyectos, razón por la cual se utilizará para medir la consecución de los objetivos específicos de este proyecto de graduación, ya que se ajusta muy bien a este por sus características. Resulta oportuno destacar que es una metodología ampliamente conocida y utilizada dentro de VMware.

Por medio de esta metodología, los objetivos o metas a medir deben tener las siguientes características:

S – (Specific). Los objetivos planteados deben ser específicos; además, debe existir claridad sobre cómo se llegarán a cumplir. El alcance del proyecto; por lo tanto, debe estar muy claramente definido.

M- (*Measurable*). Debe ser posible medir el cumplimiento de los objetivos mediante indicadores o métricas claros que se mantengan en el tiempo, para así poder monitorearlos y analizarlos.

A – (*Attainable*). Alcanzables es otra característica que deben tener las metas planteadas mediante esta metodología. De este modo, las metas deben ser realistas y, por ello, se debe indicar cuál será la ruta hacia la consecución de estas.

R- (*Relevant*). La consecución de las metas debe ser relevante; es decir, que permitan cumplir o estén alineadas con los objetivos y/o la estrategia de la organización.

T- (*Timely o Time Bound*). Se debe fijar un punto en el tiempo en el cual se espera que estas metas sean alcanzadas; por ello son muy utilizadas para la formulación de proyectos, ya que estos tienen la característica de contar con una fecha de inicio y una de finalización.

B. METAS E INDICADORES PROPUESTOS

La siguiente tabla ilustra las metas e indicadores propuestos para evaluar la eficacia del plan de gestión del compromiso de los colaboradores, de acuerdo con cada uno de los objetivos propuestos:

Tabla 7.1: Metas e indicadores

Objetivo	Indicador	Tipo de indicador	Dimensión	Tipo de objetivos	Fuente de los datos	Frecuencia de medición	Meta
Desarrollo de la estructura de trabajo de los equipos de voluntarios	Número de equipos de voluntarios que llenaron el Acta de Constitución de los Equipos de Voluntarios de VMware	Cuantitativo / Resultado	Eficacia	Gestión	Administradora del programa	Anual	Totalidad de los equipos de voluntarios existentes

Creación del Programa de Educación en Sostenibilidad	Porcentaje de empleados nuevos que completaron el módulo de Educación en Sostenibilidad de VMware	Cuantitativo / Resultado	Eficacia	Gestión	Plataforma interna de educación	Trimestral	95% de los empleados nuevos ingresados
Creación del Programa Sostenibilidad en el Hogar	Número de proveedores de productos sostenibles que ofrecen descuentos publicados en la página web interna de Sostenibilidad de VMware por localidad	Cuantitativo / Resultado	Eficacia	Gestión	Portal del programa en la página web interna de Sostenibilidad	Anual	Al menos un proveedor por cada localidad de VMware en donde existe un <i>Green Team</i>
Diseño de la estrategia de comunicación interna para los equipos de voluntarios	Número de eventos de sostenibilidad realizados por trimestre por localidad	Cuantitativo / Resultado	Eficacia	Gestión	Líderes de los equipos de voluntarios	Trimestral	Al menos un evento por trimestre por localidad
	Porcentaje de empleados por localidad que asisten al evento del Mes de la Tierra	Cuantitativo / Resultado	Eficacia	Gestión	Líderes de los equipos de voluntarios	Anual	50% de la población de la localidad
	Porcentaje de líderes de los equipos de voluntarios que asisten al curso anual de liderazgo	Cuantitativo / Resultado	Eficacia	Gestión	Administradora del programa	Anual	100% de los líderes
	Porcentaje de líderes de los equipos de voluntarios que asisten a los foros trimestrales	Cuantitativo / Resultado	Eficacia	Gestión	Administradora del programa	Trimestral	90% de asistencia trimestral

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La formulación del presente proyecto ha permitido obtener el diseño del plan de gestión del compromiso de los colaboradores de VMware con las iniciativas de sostenibilidad de la compañía. Para ello, se desarrolló la estructura de trabajo para los equipos de voluntarios, por lo que se creó el Programa de Educación en Sostenibilidad y el Programa de Beneficios Sostenibles, a su vez se diseñó la estrategia de comunicación interna para estos equipos de voluntarios.

Las principales dimensiones del compromiso de los colaboradores han sido incorporadas dentro de cada uno de los componentes del plan, estas son: capacitación, comunicación, reconocimiento, retroalimentación, incentivos y recompensa. Adicionalmente, se incluyen algunas de las 20 estrategias expuestas por el experto Chris Jones para generar un cambio conductual de los colaboradores encaminado hacia la sostenibilidad, tales como el diseño de programas divertidos, la formulación de metas y objetivos alcanzables, el fomento del compromiso público, la retroalimentación comparativa y la conceptualización adecuada de la comunicación.

Los equipos de voluntarios en sostenibilidad constituyen la piedra angular del plan de gestión del compromiso de los colaboradores aquí propuesto, ya que se encuentran en la mejor posición para llevar a cabo un relacionamiento exitoso con los colaboradores de sus sedes respectivas, pues se ubican en un mismo sitio geográfico; de modo que están familiarizados con la cultura, el lenguaje y las expectativas de cada población. Un ejemplo claro de esto son las diferencias que pueden existir entre las necesidades de productos sostenibles en cada una de estas localidades, lo cual conlleva a que los esfuerzos de educación en sostenibilidad locales sean también distintos y se ajusten a las demandas de cada región. Por esto, la necesidad de que los equipos de voluntarios cuenten con elementos de identidad de marca y una estructura de trabajo se torna imprescindible.

Además, es claro y evidente que tanto para la formulación de este plan de gestión del compromiso de los colaboradores con las iniciativas de sostenibilidad, como para su posterior ejecución, se requiere una colaboración interdepartamental con las organizaciones

encargadas del administración y mantenimiento de oficinas (Real State and Workplace - REW), la Organización de Aprendizaje y Desarrollo y la Organización de Mercadeo y Comunicaciones, las cuales proveen componentes y participación fundamentales para cada uno de los programas incluidos en el plan.

Por otra parte, es de vital importancia dar a conocer los logros y metas de sostenibilidad de la empresa a todos sus colaboradores, así como sensibilizar en dichos temas a todos los niveles de la compañía, desde lo operacional hasta el liderazgo, ya que la Organización de Sostenibilidad ha realizado una ardua labor elaborando reportes y documentos, obteniendo certificaciones y formulando las metas y pasos a seguir. Todo ello debe ser del conocimiento de los colaboradores.

Para tal fin, el medio de comunicación preferido por la población encuestada es el correo electrónico, por lo que este se establece como un requerimiento dentro de la estructura de trabajo de los equipos de voluntarios. Si bien otros canales de comunicación existentes no cuentan con tanta popularidad, se incluye dentro de la estrategia de comunicaciones tácticas para poder activarlos y utilizarlos de una manera más eficaz.

Asimismo, ya que se ha determinado la importancia del rol de los equipos de voluntarios para la ejecución de este plan, dentro de las tácticas de la estrategia de comunicación, así como dentro de la estructura de trabajo de estos equipos, se contempla un plan de capacitación para los líderes y para los miembros de los equipos, con el fin de que puedan llevar a cabo su tarea de manera satisfactoria.

Cabe señalar que este plan de gestión requiere ser evaluado periódicamente con el objetivo de determinar su eficacia y aplicar los cambios y medidas oportunos, según sea pertinente. Para ello es de gran relevancia que el plan incluya metas e indicadores para este fin.

BIBLIOGRAFÍA

- Business Dictionary. 2020. Employee Engagement. En *Business Dictionary*. Recuperado de <http://www.businessdictionary.com/definition/employee-engagement.html>
- Christian, M.; A. Garza; & J. Slaughter. 2011. *Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance*.
- García, E.; D. Barros; & A. Valle. 2018. Endomarketing desde el paradigma de la sostenibilidad organizacional: Una revisión de la literatura. *Desarrollo Gerencial*. (10)2: 65-82.
- Jones, C. 2015. *Guide to Effective Messaging Strategies For Greenhouse Gas Reduction Competitions*. Report prepared for Energy Upgrade California and the University of California. Disponible en <https://escholarship.org/uc/item/3770w8h5>.
- Paul, E. 5 de agosto de 2017. What is Employee Engagement? Effective Ways to Improve Employee Engagement. *EMP Trust HR*. Disponible en <https://www.emptrust.com/blog/employee-engagement-a-key-hr-strategy>
- QuestionPro. 2020. *Compromiso de los empleados: ¿Qué es? ¿Para qué funciona?* Disponible en <https://www.questionpro.com/blog/es/compromiso-de-los-empleados/>
- The Business Council on Climate Change. 29 de mayo de 2020. *Applying behavioral change thinking for successful employee engagement*. [Webinar]. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=PjmUMJoDi4o&feature=youtu.be>
- Welbourne, T. 14 de septiembre de 2015. IRF History of Employee Engagement. *The Incentive Research Foundation*. Disponible en <https://theirf.org/research/irf-history-of-employee-engagement/1555/#:~:text=The%20original%20concept%20of%20employee,loose%20and%20casual%20summer%20camp.>
- Vantage Circle. 2020. What is Employee Engagement? Levels, Benefits, Drivers. Disponible en <https://blog.vantagecircle.com/employee-engagement/#whatisemployeeengagement>
- VMware. 2015. VMware Global Impact Report. <https://www.vmware.com/content/dam/digitalmarketing/vmware/en/pdf/sustainability/vmware-global-impact-report.pdf>.
- VMware. 2020. Acerca de Nosotros. Disponible en <https://www.vmware.com/latam/company.html>

ANEXOS

ANEXO 1 – ENCUESTA DIGITAL

¡Gracias por participar en nuestra Trivia del Mes de la Tierra 2020! Buscamos mantener la comunicación con nuestros empleados, quienes comparten nuestra pasión por la sostenibilidad, y ya que estamos en un proceso de mejorar nuestras plataformas de comunicación, queríamos tomar esta oportunidad para revisar sus preferencias.

1. Del 1 al 4 (siendo el 1 la mayor preferencia) escoja cuál es su medio preferido para recibir noticias con respecto a la sostenibilidad en VMware.
 - a. E-mail notification from social
 - b. Social post
 - c. Slack post
 - d. Source home page

2. Del 1 al 4 (siendo el 1 la mayor preferencia) escoja cuál es su medio preferido para recibir tips, artículos y actividades de sostenibilidad.
 - a. E-mail notification from social
 - b. Social post
 - c. Slack post
 - d. Source home page

Nos encantaría conocer más sobre su experiencia en el Mes de la Tierra 2020

3. ¿Qué fue lo que más disfrutó durante el Mes de la Tierra 2020?

4. ¿Tiene alguna sugerencia de mejora para la próxima?

ANEXO 2 – GUÍA DE *FOCUS GROUP* (1 HORA)

A. Introducción 10 min

- a. Bienvenida
 - b. Explicación de la duración y confidencialidad de los datos
 - c. Explicación de las tres reglas principales
 - i. Apagar o silenciar celulares para evitar interrupciones
 - ii. Usar cámara
 - iii. Respetar opiniones, pues no hay respuestas buenas o malas
 - iv. Disfrutar de la sesión y participar de manera activa
 - d. Presentación de los participantes: nombre, *hobbies* y postre preferido
-

B. Conocimiento 5 min

- a. ¿Cómo describe usted la sostenibilidad en una oración?
 - b. ¿Cómo incorpora VMware la sostenibilidad en su estrategia de negocio?
 - c. Mencione 3 propósitos de la visión o pilares de sostenibilidad de la empresa.
 - d. Mencione dos logros y dos metas de sostenibilidad de VMWare.
 - e. Según su criterio, ¿cuáles temas deberían considerarse para trabajar en los programas de sostenibilidad de VMWare?
-

C. Herramientas de comunicación 6 min

- a. Elija cuál canal de comunicación prefiere para recibir información relacionada con la sostenibilidad (elija 1).
 - i. E-mail
 - ii. Social post
 - iii. Slack post
 - iv. Source News
 - b. ¿Cuán efectiva ha sido la comunicación de sostenibilidad de VMware hacia los empleados? Abierta conversación.
-

D. Percepción 15 min

- a. Si *VMware sustainability* fuera una persona, ¿cuál sería? y ¿por qué?
- b. ¿Considera que la compañía es un ejemplo de vivencia de sostenibilidad? ¿Por qué? Pregunta abierta.
- c. ¿Considera que los colaboradores de VMWare están sensibilizados y comprometidos con la estrategia de la sostenibilidad que divulga la compañía?

- d. Si necesitara ejemplificar mediante un animal la sostenibilidad de VMWare, ¿qué animal utilizaría?
- e. ¿Considera que los tomadores de decisión de VMWare están sensibilizados y comprometidos con la estrategia de sostenibilidad?

E. Actitud 15 min

- a. Si tuviera que categorizar su entusiasmo y motivación como líder del equipo de voluntarios con música, ¿qué tipo de música utilizaría?
- b. Categorice el nivel de entusiasmo de su sede de VMware:
 - i. Alto
 - ii. Medio
 - iii. Bajo
 - iv. No sé
- c. Si el líder de un *Green Team* fuera un superhéroe, ¿cuál sería o qué superpoder necesitaría?

¿Alguna sugerencia, aporte o comentario adicional?

ANEXO 3 – ACTA DE CONSTITUCIÓN DE LOS EQUIPOS VOLUNTARIOS EN SOSTENIBILIDAD

El presente documento servirá como acta de constitución, punto de partida y guía para los Embajadores de Sostenibilidad de _____ para el año fiscal _____.

OBJETIVOS DE LOS EMBAJADORES DE SOSTENIBILIDAD PARA EL AÑO FISCAL _____

Los Embajadores de Sostenibilidad de _____ tienen como objetivos para el presente año fiscal, los siguientes:

1. Implementar la estrategia de comunicaciones proporcionada por la Organización de Sostenibilidad, para lo cual se cumplirán las siguientes metas:
 - a. Crear y administrar su propio espacio en la plataforma Social.
 - b. Aumentar el número de miembros del espacio de Social en 50%.

- c. Crear una dirección de correo electrónico para enviar las comunicaciones en su sede de VMware.
 - d. Integrarse a el boletín informativo de su sede, las presentaciones de las reuniones de todos los empleados de su sede, otros canales de comunicación existentes en su sede por lo menos una vez al mes.
2. Organizar por los menos un evento de sostenibilidad cada trimestre. Pueden variar entre *webinar*, concursos en el canal de Social, charla informativa.
 3. Organizar el evento local del Día de la Tierra.
 4. Difundir la campaña del Mes de la Tierra preparada por la Organización de Sostenibilidad en su sede.
 5. Incluir al menos un proveedor al Programa de Sostenibilidad en el Hogar.

ROLES DE LOS EMBAJADORES DE SOSTENIBILIDAD (ver la explicación de los “roles y responsabilidades” abajo)

Los roles y responsabilidades se definen a continuación:

Nota: Este tipo de categorización es opcional (para algunos equipos es de utilidad, y para otros no. Puede ser usada a discreción del equipo).

Nombre	Rol	Dirección electrónica	Puesto en VMware	Sede
Líder	Líder de los Embajadores de Sostenibilidad de	nombre@vmware.com	Su puesto	Su sede
Embajador de Sostenibilidad 1				
Embajador de Sostenibilidad 2				
Embajador de Sostenibilidad 3				
Embajador de Sostenibilidad 4				

NOTAS ADICIONALES COMO REFERENCIA

ROLES Y RESPONSABILIDADES

Líder (1-2 por equipo de Embajadores de la Sostenibilidad)

Liderazgo

- **Enlace:** actuar como un enlace y punto de contacto entre su equipo y la Organización de Sostenibilidad.
- **Transmisor:** participar en las reuniones trimestrales de Sostenibilidad y transmitir la información y aprendizajes a los miembros del equipo.
- **Acompañamiento:** aconsejar a los miembros del equipo y transmitir las mejores prácticas para lograr los objetivos.
- **Reconocimiento:** apoyar y dar reconocimiento a los miembros del equipo por sus logros.

Operaciones

- **Enfoque hacia los objetivos:** dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos propuestos.
- **Presupuesto:** manejar el presupuesto de gastos del equipo.
- **Miembros:** mantener una lista de los Embajadores de Sostenibilidad que se encuentran interesados y comprometidos.
- **Reporting:** compartir el reporte de los impactos generados en la comunidad de su sede con la Organización de Sostenibilidad (eventos, concursos en Social, charlas informativas, proveedores sostenibles, etc.).

Comunicaciones

- **Colaboración entre equipos y trabajo en equipo:** colaborar con otros equipos de Embajadores de la Sostenibilidad, compartir información y mejores prácticas, crear eventos virtuales colaborativos.
- **Comunicaciones y colateral:** los Embajadores de Sostenibilidad posiblemente crearán comunicaciones y/o material colateral específico para las comunidades de sus sedes. La Organización de Sostenibilidad debe revisar y aprobar dichos

materiales, en los cuales se hace uso del nombre y logo de los Embajadores de la Sostenibilidad.

Áreas de enfoque opcionales

- **Roles funcionales:** los líderes podrán hacerse responsables de las siguientes funciones, o también podrán delegarlas entre los miembros de su equipo, de igual manera podrán crear “comités” para estas:
 - Campañas de sostenibilidad (que provengan de la Organización de Sostenibilidad)
 - Programas de sostenibilidad (conocimiento y guía dentro de estos)
 - Logística (organización de eventos)
 - Voluntariado (colaboración con *VMware Foundation*)
 - Reporte
 - Comunicaciones

Miembros (El número de miembros que desee tener el equipo de embajadores de sostenibilidad)

- Conectar con la comunidad y conformar el equipo de Embajadores de Sostenibilidad.
- Apoyar a los líderes del equipo en los esfuerzos organizados.
- Organizar y participar en las actividades del equipo.

PRESUPUESTO

El equipo de Embajadores de Sostenibilidad debe utilizar como primera fuente monetaria el presupuesto de la sede (en los casos en los que este exista y designe un monto a Sostenibilidad). Para los eventos del Día de la Tierra, la práctica común ha sido la realización de un evento conjunto con REW (*Real State and Workplace*) y los encargados de la administración de la sede utilizando el presupuesto de esta.

MATERIAL PARA COMUNICACIONES

La Organización de Sostenibilidad de VMware ha confeccionado unos lineamientos para el uso del logo y el nombre de los Embajadores de Sostenibilidad, esta lista será compartida con todos los equipos.

ANEXO 4- NOMBRE Y LOGO

