ESADE
Universidad Ramon Llull
INSTITUTO
DE INNOVACIÓN
SOCIAL

El voluntariado corporativo en España

Modelos y perspectivas de impacto social

Beatriz Sanz
Mar Cordobés
Adrià Calvet

Marzo 2012

Índice

0 Prólogo

1 Introducción
- El voluntariado corporativo: definición y contexto
- La perspectiva de análisis propuesta por el estudio
- El voluntariado corporativo en España

2 Análisis de casos
- Abertis
- Barclays
- Canal de Isabel II
- DKV
- Eroski
- "La Caixa"
- Telefónica
- Vodafone
- Principales conclusiones sobre los casos estudiados

3 Conclusiones
- Los modelos de voluntariado corporativo: percepción desde las ONL y perspectivas de impacto social
- Consideraciones finales

4 Bibliografía

0

Prólogo

En este libro *El voluntariado corporativo en España:* modelos y perspectivas de impacto social, presentamos el trabajo de investigación realizado desde el Instituto de Innovación Social en los últimos dieciocho meses. En una sociedad marcada por grandes retos derivados de los importantes cambios y fenómenos que vivimos, y que afectan a todos los actores públicos y privados, el fenómeno del voluntariado surge como respuesta ciudadana a las necesidades de la sociedad y de los colectivos más desfavorecidos.

Se trata de un trabajo que se caracteriza por no perseguir ningún tipo de beneficio o gratificación, y por ser desinteresado, intencionado, legítimo y justificado, porque responde a una necesidad real de colaboración.

Y se trata, además, de un fenómeno que en los últimos años ha empezado a penetrar también en las empresas, en el marco de sus políticas de responsabilidad social empresarial. El contexto actual nos lleva a reflexionar sobre el tipo de profesionales y también de organizaciones que estamos generando, formando e impulsando, frente al desafío de construir una sociedad más cohesionada, justa y solidaria.

Promover, incentivar y canalizar el potencial de los trabajadores de una empresa en beneficio de las necesidades de la comunidad, a través de la acción de las organizaciones del tercer sector, es el objetivo del *voluntariado corporativo*. No hay, sin embargo, una definición única de voluntariado corporativo. Existe, además, un importante debate en el seno de las organizaciones del tercer sector en relación con el fenómeno y su denominación. Algunos sectores prefieren otras expresiones como *voluntariado ligado a la responsabilidad social de la empresa, apoyo corporativo al voluntariado, voluntarios apoyados por la empresa o implicación comunitaria de los empleados*, entre otras. Dos de los elementos que centran el debate son precisamente la cuestión de la gratuidad y las motivaciones que guían a la empresa a lanzarse a este tipo de iniciativas.

Existen, además, múltiples formas de abordar el voluntariado corporativo. Como pone de relieve un reciente informe sobre el VC en España,[1] las fórmulas más utilizadas en nuestro

1 "Estudio sobre el estado del voluntariado corporativo en España 2010". Fundación Adecco y Club de Excelencia en Sostenibilidad. Elaborado con la colaboración de Valores y Marketing.

país para promover la participación de los empleados en actividades de voluntariado son todavía la contribución conjunta a causas (en un 60,30% de los casos analizados), la organización de eventos como el consagrado Día del Voluntariado (en un 45,59% de los casos analizados) e iniciativas puntuales como las que suponen el voluntariado por un día (en un 42,65% de los casos analizados). El peso de estas fórmulas de participación parece indicar que las actividades de voluntariado todavía tienen un carácter más bien puntual y responden (sin ánimo de ser excesivamente simplistas o generalistas) a modelos tradicionales más cercanos a la filantropía. Como analiza el mismo estudio y corroboran los casos analizados en el presente libro, podemos encontrar una posible explicación a todo ello en el hecho de que, a pesar del interés creciente incluso en estos tiempos de crisis y severas reformas, el voluntariado corporativo es todavía un tema reciente, aunque relevante y en pleno auge, en la agenda de muchas empresas y organizaciones del tercer sector.

Son varios los estudios que demuestran e ilustran los beneficios que puede tener el voluntariado corporativo para cada uno de los tres actores implicados; esto es, la empresa, los propios voluntarios y la comunidad, representada a través de la organización del tercer sector. Sin embargo, la organización y estructuración de las políticas de voluntariado corporativo y el desarrollo de las iniciativas que conllevan tienen una complejidad nada desdeñable. Esto se debe a múltiples y diversos factores, como son la diferencia de cultura entre las empresas y las ONL; la necesidad de conciliar tres lógicas distintas, con sus aspiraciones y expectativas; las resistencias internas, tanto en las empresas como en las ONL; la falta de instrumentos de medición de resultados adecuados; la falta de conocimiento; y, sobre todo, la importancia de tener un impacto social certero.

El estudio ahonda en esta complejidad y lo hace desde la perspectiva tanto de las empresas y sus voluntarios como de las propias organizaciones del tercer sector, para profundizar en sus percepciones y procesos. Sin duda, estamos ante un fenómeno nuevo, muy arraigado en la cultura anglosajona, que empieza a penetrar en nuestra cultura y requiere un proceso de adaptación y aprendizaje. Un fenómeno que está, además, en constante evolución y que durante el año 2011, con motivo del Año Europeo del Voluntariado, ha conocido un desarrollo sin precedentes en lo que concierne a la producción y diseminación de conocimiento. Podríamos pensar que se trata de "la nueva moda", como apuntan algunas voces más críticas, en las empresas y sus políticas de responsabilidad corporativa. Desde el Instituto pensamos, sin embargo, que atendiendo a las ventajas y los beneficios que reporta cuando se hace con una clara orientación a resultados y, en definitiva, al impacto social que puede generar, es "una moda" que difícilmente pasará. Por ello, pensamos que, a pesar de los retos, las dificultades e incluso los interrogantes que plantea, cabe mirar hacia el futuro con optimismo porque se trata de una apuesta llena de oportunidades.

El libro está estructurado en tres grandes secciones. La primera presenta el fenómeno (definición, modalidades, etc.) y sus orígenes, así como la perspectiva de análisis adoptada por el estudio, y ofrece, a partir de los estudios disponiblesa, algunas cifras y datos para

situar el fenómeno en España. La segunda se centra en el análisis de una serie de casos de empresa a partir de unas variables comunes. Y, finalmente, la tercera, de carácter más analítico, plantea una modelización del Voluntariado corporativo, se adentra en la perspectiva de las organizaciones del tercer sector en torno al fenómeno en general (recogiendo testimonios y casos reales) y finaliza con un conjunto de consideraciones finales, en clave de factores de éxito y recomendaciones para seguir avanzando en el afianzamiento del voluntariado corporativo orientado a resultados y a generar impacto social.

Además del trabajo de los autores de los textos (Ignasi Carreras, Beatriz Sanz, Mar Cordobés y, como apoyo para la redacción de los casos de empresas, Adrià Calvet), el estudio ha sido posible gracias a la colaboración de muchas personas e instituciones, que han acudido cuando las convocamos, nos han escuchado, nos han asesorado y nos han aportado ideas, puntos de vista y ejemplos. En particular, y sin ánimo de limitarnos, nos gustaría extender nuestro agradecimiento a las siguientes personas, empresas y organizaciones del tercer sector:

Abertis – Sagrario Huelin • Barclays – Evelio Acevedo y Ana Sequi Martínez • Canal de Isabel II – Víctor M. Rodríguez y Sonia Conde • DKV Seguros – Sílvia Agulló Gimeno y Yolanda Martínez Algarate • Eroski – Inge Orobengoa • Gas Natural – Adenai Pérez •"La Caixa" – Lluís Maria Romeu Samaranch • Laboratorios Esteve – Daniel Ortiz Telefónica – Geert Paemen y Lucila Ballarino • Vodafone – José Manuel Sedes • Iberdrola– María Ángeles Alcázar • Amics de la Gent Gran – Albert Quiles • Banc dels Aliments – Gala Montseny • Cáritas – Cecilia Guedes • Casal dels Infants – Enric Canet • Cruz Roja – Carlos Capataz • Fundación Hazloposible – Diego Lejarazu • Fundar – Juan Ángel Poyatos • Fundación Codespa – Silvia Loro • Fundació Èxit – Nacho Sequeira • Fundació Arrels – Paola Contreras • Intermón Oxfam – Mariona González Membrado • Médicos Sin Fronteras – Pablo Andreu • Sociedad Española de Ornitología – Federico García García • UNICEF – Carolina Guerrero • UNAD – Plataforma del Voluntariado de España – Mar Amate García, Mónica Sánchez y Clara Guilló Guirard • WWF – Mayte Villeta

Esperamos que el estudio sea de vuestro interés y os sirva en vuestro trabajo. En él hemos intentado ofrecer conceptos y ejemplos que consideramos importantes para mejorar la comprensión del fenómeno del voluntariado corporativo, con vistas a reforzar sus virtudes, afrontar los retos que plantea y, en definitiva, mejorar sus perspectivas de impacto social. Nuestro objetivo es, precisamente, contribuir a construir una sociedad mejor y ofrecer ideas y propuestas que esperamos sean provechosas para avanzar hacia un mundo más justo y sostenible.

Marzo de 2012

Ignasi Carreras, Bea Sanz y Mar Cordobés
Director e investigadoras, respectivamente, del Instituto de Innovación Social de ESADE

1

Introducción

El voluntariado corporativo: definición y contexto

Si nuestras esperanzas de construir un mundo mejor y más seguro para todos han de ser algo más que un deseo, necesitaremos, más que nunca, la colaboración de los voluntarios.

Kofi Annan

Definición de voluntariado corporativo

El fenómeno del voluntariado surge como respuesta ciudadana a las necesidades de la sociedad y de aquellos colectivos más desfavorecidos. Se trata de un trabajo que se caracteriza por ser desinteresado, no persiguiendo ningún tipo de beneficio o gratificación a cambio, intencionado, legítimo y justificado, es decir, responde a una necesidad real del beneficiario de la colaboración. De manera genérica, por lo tanto, ser voluntario implica prestar colaboración, sin que medie ánimo de lucro o coerción, para el bienestar de otra persona, la comunidad o la sociedad en general. Se trata, por lo tanto, de un elemento clave en la creación de capital social y una vía de integración y mejora de la cohesión social.

El voluntariado corporativo (VC)[2] es, en este sentido, una modalidad específica del voluntariado, siendo el marco empresarial su principal protagonista. Se rige por las mismas normas de gratuidad y voluntariedad de cualquier otro tipo de voluntariado social, y, tal y como señala León Puig, "es precisamente

2 Es importante destacar, como se elaborará en la sección 3 del estudio, que existe un cierto debate en el seno de las organizaciones del tercer sector en relación al fenómeno y su denominación. Algunos sectores prefieren otros términos como son: voluntariado ligados a la responsabilidad social de la empresa, apoyo corporativo al voluntariado, voluntarios apoyados por la empresa o implicación comunitaria de los empleados, entre otros, Uno de los elementos que centra el debate es precisamente la cuestión de gratuidad que, en muchos casos, se aplica a la empresa pero no al empleado, que sigue percibiendo su salario; lo que puede contradice, el espíritu altruista que debe caracterizar el voluntariado.

esta gratuidad la que introduce un cambio sustancial de óptica, al producirse en un entorno como el empresarial, íntimamente ligado a la ganancia de beneficios económicos"[3].

El VC, por lo tanto, **refleja el cambio de óptica que se está produciendo en los últimos años en conceptos como la creación de valor o la obtención de beneficios.** Y es que en un contexto donde la actuación empresarial se ha visto cada vez más cuestionada, acusada de la mayoría de problemáticas sociales, medioambientales y económicas y de crear valor a costa de la sociedad en su sentido más amplio, forzosamente han empezado a surgir nuevas sensibilidades y nuevos conceptos en el vocabulario empresarial. En un contexto donde, tal y como señalan Porter y Kramer,[4] la legitimidad de las empresas ha caído a niveles nunca vistos en la historia reciente, se ha empezado a hablar cada vez más de responsabilidad. Las empresas se han visto motivadas a reflexionar sobre el papel que ocupan en el fomento de una mayor inclusión social y sobre la necesidad de incorporar otros criterios más allá de los económicos como parte de su estrategia de negocio. Conceptos como la responsabilidad social corporativa han surgido en este contexto y, aunque en muchos casos aún se observan actuaciones que siguen considerando las problemáticas sociales en la periferia de la visión empresarial y no en su núcleo, es evidente que se han producido avances considerables. El reto, tal y como siguen señalando Porter y Kramer, está en el principio del ***valor compartido*, que implica crear valor económico de tal forma que también se cree valor para la sociedad a través de dar respuesta a sus necesidades**. En este sentido, el valor compartido va más allá de la responsabilidad social, la filantropía o incluso la sostenibilidad, indicando una nueva perspectiva a la hora de alcanzar el éxito económico.

El VC, por lo tanto, es fruto de esta nueva aproximación a la creación de valor y tradicionalmente se ha englobado dentro de la responsabilidad social corporativa. Es evidente que bebe de las nuevas sensibilidades que han ido surgiendo recientemente en la esfera económica. Así, investigadores de la Universidad de Extremadura [5] señalan además su inserción en corrientes y teorías

3 León Puig, María José (2010): El Voluntariado Corporativo: Teoría y Práctica para empresas con conciencia social. GTZ Cercapaz y Observatorio RSE. Manizales.

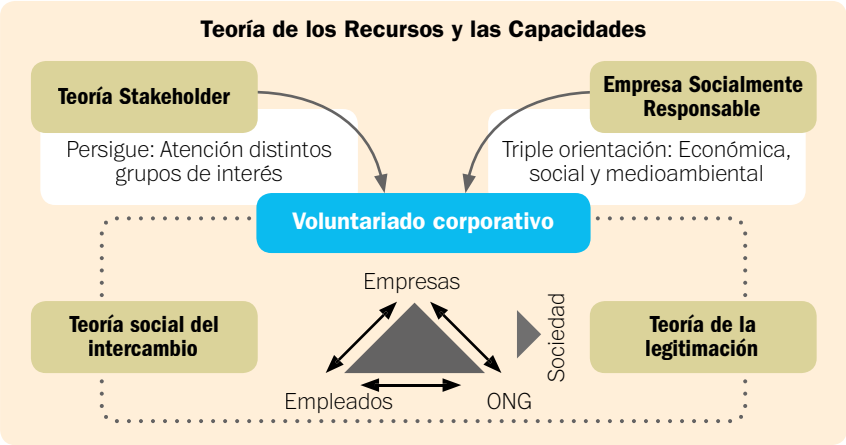
4 Porter, Michael y Kramer, Mark (2011): "Creating Shared Value". Harvard Business Review, 2011.

5 VV.AA.(2010): "Diagnóstico del Voluntariado Corporativo en la Empresa Española". Revista de Estudios Empresariales. Segunda época. Número: 2. Páginas: 54-80.

económicas recientes como la perspectiva del *triple bottom line* [6] (McDonough y Braungart, 2002; Hedberg y von Malmborg, 2003; Hemming et ál., 2004; Tschopp, 2005), la teoría de los *Stakeholders* [7] o la teoría social del intercambio [8] (Booth et ál., 2009), tal y como se muestra en el gráfico siguiente:

Ilustración 1. Los pilares teóricos del voluntariado corporativo

Fuente: VV.AA.(2010): *Diagnóstico del Voluntariado Corporativo en la Empresa Española.* Revista de Estudios Empresariales. Segunda época. Número: 2 Páginas: 54-80.



Así, el VC, dando respuesta a muchas de las preocupaciones e intereses presentes en el contexto empresarial actual, se ha venido a plantear **como una herramienta más de la estrategia de RSC de las empresas.** "En la medida que las compañías escojan depositar sus esfuerzos más allá de la tradicional donación de recursos, el voluntariado corporativo se valida como parte importante de los programas de inversión social de las compañías". [9] Sin embargo, no debemos olvidar que, además de los beneficios para los destinatarios de las acciones de voluntariado y la comunidad en general, las empresas han reconocido en el VC también **una buena política de recursos humanos**, con un

6 Elkington define el concepto de triple bottom line como el atributo distintivo de las empresas comprometidas de forma categórica con la sostenibilidad; es decir, las que en sus sistemas de gestión toman en cuenta el impacto de sus procesos y productos sobre la economía, la sociedad y el medio ambiente.

7 La teoría de los Stakeholders propugna la satisfacción de las necesidades de todos los agentes o grupos de interés implicados.

8 La teoría social del intercambio propone que la interacción entre individuos y grupos perdure mientras sea provechosa para los participantes.

9 Acción Empresarial, realizada con el apoyo del Instituto ETHOS (2004): Guía para la elaboración de un programa de voluntariado empresarial. Brasil

retorno altamente positivo para la propia empresa en cuestiones como el fortalecimiento de valores éticos entre los empleados, la promoción de valores como el trabajo en equipo, y la mejora del clima laboral, del sentido de pertenencia a la empresa o incluso de su imagen, tanto interna como externa.

Los trabajadores que participan frecuentemente en las actividades voluntarias de la empresa tienen:

- Dos veces más probabilidades de calificar su cultura corporativa como muy positiva en comparación con los trabajadores que rara vez o nunca participan en actividades de voluntariado corporativo (56 por ciento frente a 28 por ciento).
- Es más probable que estén muy orgullosos de trabajar para su empresa (55 por ciento frente a 36 por ciento).
- Es más probable que se sientan muy leales a su empresa (52 por ciento frente a 33 por ciento).
- Casi el doble de probabilidades de estar muy satisfechos con la progresión de su carrera (37 por ciento frente a 21 por ciento).

Fuente: *2011 Deloitte Volunteer IMPACT Survey*

Si atendemos a la definición formal de este fenómeno, tal y como señala el estudio antes señalado de la Universidad de Extremadura[10], la literatura atribuye diversas denominaciones a las prácticas de RS desarrolladas por los empleados. Basil et ál. (2009a) y Booth et ál. (2009) utilizan la expresión **apoyo empresarial al voluntariado de los empleados** haciendo hincapié en el protagonismo del empleado y su participación desinteresada en los proyectos acometidos. Otros autores se refieren directamente al **voluntariado de los empleados** (Geroy et ál., 2000; De Gilder et ál., 2008; Houghton et ál., 2008; Peloza et ál., 2009; Muthuri et ál., 2009). Sin embargo, encontramos otras referencias al **voluntariado corporativo** (VC) (Laabs, 1993; Romano, 1994; Quirk, 1998; Peterson, 2004), siendo esta denominación la más ampliamente aceptada en España.

Sea cual sea la denominación escogida, existe una gran diversidad de definiciones que, sin embargo, comparten diversos elementos clave:

- Se trata de iniciativas promovidas desde la empresa,
- Los empleados no reciben remuneración alguna por el trabajo voluntario,
- Los empleados son libres de inscribirse o no en dichas iniciativas,
- Se trata de acciones destinadas a beneficiar a individuos o colectivos ajenos a la empresa.

10 VV.AA. (2010): "Diagnóstico del Voluntariado Corporativo en la Empresa Española". Revista de Estudios Empresariales. Segunda época. Número: 2. Páginas: 54-80.

Cuadro 1. Algunas definiciones del voluntariado corporativo

- Actividades de carácter voluntario y compromiso personal, realizadas por empleados de forma organizada y en un marco estructurado, no remuneradas y para el beneficio de otros individuos y la sociedad en su conjunto. ***Business in the Community.***
- El VC es un programa de ayuda a la comunidad cuyas iniciativas son planeadas y ejecutadas por los trabajadores y apoyadas por la gerencia de la empresa. ***Boston College.***
- Un programa de voluntariado está constituido por cualquier tipo de apoyo, formal o informal, que la empresa brinda a los empleados (incluidos aquellos que se han jubilado) que deseen ofrecer de forma voluntaria su tiempo y/o sus habilidades al servicio de la comunidad. ***Informe Corporate Volunteer Programs: Benefits to Business. The Conference Board.***
- Aquellas actividades donde los trabajadores de una empresa ponen al servicio de la comunidad sus habilidades y tiempo para afrontar temáticas sociales y ambientales. ***CSR Europe, 2008.***
- Aquel conjunto de acciones (sistematizadas) realizadas por una empresa para incentivar y apoyar el compromiso de sus empleados en actividades voluntarias en la comunidad. ***Repsol YPF.***
- Es el conjunto de acciones implementadas por iniciativa de la empresa y su capital humano destinadas a contribuir al desarrollo social, asistencial y medioambiental, educativo y cultural, entre otros, en las que intervienen personas ligadas directa (empleados y jubilados) o indirectamente (familiares) a la empresa. Su meta será la movilización de los trabajadores en busca de la mejora del entorno en el que opera la compañía, por lo que esta tiene un rol de liderazgo social y el cometido de presentar y trasmitir su comportamiento ético y cultura corporativa a través de sus profesionales, en lo que es el moldeamiento del concepto de empresa ciudadana y responsable.

Fundación "la Caixa": *"Guía para promover el voluntariado".*

En definitiva, tal y como hemos venido anunciando, los programas de voluntariado corporativo son **aquellos promovidos por la empresa dirigidos a incentivar y apoyar a sus empleados para que desarrollen de forma desinteresada acciones solidarias en favor de la comunidad, generalmente a través de una organización social.** Pueden estar vinculados a diversos departamentos de la empresa (RSE, Recursos Humanos, Comunicación, etc.), estar externalizados a través de entidades sociales colaboradoras o ser desarrollados por la propia empresa o por una fundación de esta.

Breve reseña de los orígenes del VC a nivel internacional y situación actual

En línea con lo que apuntábamos en el apartado anterior, el voluntariado corporativo tiene su origen en un contexto marcado por las demandas crecientes de responsabilidad a las empresas por parte de los consumidores y los movimientos denominados "de antiglobalización", que surgen a finales de la década de los noventa. Este malestar por lo que se percibe como una escasa responsabilidad empresarial va extendiéndose a la sociedad en su conjunto, incluyendo responsables y trabajadores de las propias corporaciones.

Como respuesta a dicha inquietud, las empresas empiezan a buscar **formas de implicarse más activamente en sus comunidades.** Cabe señalar, sin embargo, que el VC, a pesar de haber proliferado en este contexto, no es algo absolutamente novedoso: empresas de todo el mundo ya habían jugado, tradicionalmente, un papel relevante en su entorno inmediato. Así, podemos afirmar que, como fenómeno definible, el VC surge a final de la década de los setenta en los Estados Unidos y que en las siguientes tres décadas se extiende lenta pero inexorablemente por todo el mundo. La legitimación académica de los beneficios del VC se manifiesta ya en 1986 con la publicación en los Estados Unidos de *A New Competitive Edge: Volunteers from the Workplace* (Allen, Vizza & Keller, 1986), que pretende dar respuesta a la pregunta de por qué las empresas, cuya supuesta misión es la producción de bienes o la prestación de servicios para conseguir un rendimiento empresarial, deberían además apoyar e invertir en el compromiso voluntario de sus trabajadores en la comunidad.

Por su doble función externa e interna y reconocido como solución *win-win-win* (empresa-trabajadores-comunidad), el interés por este tema no ha dejado de aumentar año tras año. Según datos recogidos por el estudio de investigadores de la Universidad de Extremadura ya mencionado, "en Norteamérica se estima que entre el 55 por 100 y el 80 por 100 de las empresas apoyan el VC de alguna forma (Brudney y Gazney, 2006). En Canadá más de los 2/3 de empresas apoyan igualmente el VC (Basil et ál., 2009b). En el Reino Unido es evidente el impulso y rápido crecimiento de esta herramienta para la participación de la comunidad (Tuffrey, 2003; Peterson, 2004), si bien tenemos que afirmar que en España, aun conscientes de la importancia del tema, a nivel empresarial nos queda aún bastante camino por recorrer". Y es

que los datos no dejan lugar a dudas sobre el interés que despierta la temática: el 82% de las 500 empresas estadounidenses de la lista Fortune 500 cuenta con programas de voluntariado corporativo, mientras que en Europa, de las 100 empresas del índice europeo FTSE 100, 74 empresas también los tienen[11].

Cabe señalar, además, que el VC no se limita a Norteamérica o Europa, pudiéndose encontrar actualmente programas incluso en países como Suráfrica o en diversos países árabes, como Emiratos Árabes Unidos, Jordania, Líbano o Egipto. Asimismo, el VC es fuerte en las empresas globales y regionales de algunos países asiáticos, donde se da énfasis a proyectos visibles, con niveles elevados de participación y una preocupación emergente por el impacto que tienen las iniciativas. Respecto a América Latina, "está surgiendo un modelo diferenciado de voluntario empresarial en esta región, focalizado en transformación en vez de 'ayuda', ejercitando el derecho de la participación ciudadana en vez de apenas 'hacer el bien' [12].

2011: Año Europeo de las Actividades de Voluntariado que Fomenten una Ciudadanía Activa

Según las disposiciones adoptadas durante el año 2009, **el año 2011 ha sido declarado por parte de la Unión Europea como Año Europeo de las Actividades de Voluntariado que Fomenten una Ciudadanía Activa.** El contexto legal de esta decisión viene dado por el Tratado de Lisboa, en el que se establece el concepto de ciudadanía europea, que constituye un elemento fundamental en el proceso de integración comunitaria. En este sentido, **el voluntariado representa una dimensión clave de la participación activa de los ciudadanos en la construcción de una Europa más democrática,** basada en los valores de solidaridad y no discriminación y encaminada a conseguir sociedades más inclusivas. Contribuye decisivamente a la estrategia de crecimiento Europa 2020 y, en particular, al reto de conseguir una ratio de ocupación del 75% para dicha fecha, al facilitar la adquisición de nuevos

11 Pérez, Alma (2007): "Voluntariado corporativo, un aliado por conocer". Revista Compromiso Empresarial. ENE – FEB. Fundación Compromiso Empresarial.

12 Consejo de Voluntariado Ejecutivo Global IAVE - Asociación Internacional para los Esfuerzos Voluntarios (2011): Informe ejecutivo del Estudio sobre Voluntariado Corporativo Global.

conocimientos y habilidades por parte de los voluntarios y su adaptación a los cambios del mercado laboral.
Un estudio iniciado por la Comisión Europea [13] estima que **unos 100 millones de europeos han participado en alguna clase de actividad voluntaria** en el año 2010. Aunque el perfil y alcance del voluntariado europeo varía notablemente de un país a otro, son mayoría los adultos entre 30 y 50 años; sin embargo, el número de jóvenes y también de jubilados que participan en actividades de voluntariado está aumentando considerablemente.

Potenciales obstáculos para el voluntariado en Europa

- **La falta de un marco jurídico claro:** uno de cada cinco Estados miembros no tiene un marco legal claro ni reglas claras para los voluntarios y el voluntariado.
- **La falta de estrategias nacionales para la promoción del voluntariado:** es necesario crear estrategias nacionales de voluntariado para cubrir aspectos como la capacitación, la seguridad social, el derecho a las prestaciones de desempleo para las actividades transfronterizas de voluntariado, el alojamiento, el reembolso de los gastos, etc.
- **Las restricciones financieras:** las organizaciones basadas en el voluntariado a menudo se enfrentan a una falta de financiación sostenible, y la competencia por los fondos disponibles es feroz.
- **El desequilibrio entre oferta y demanda:** la creciente tendencia a la profesionalización del sector voluntario provoca una cierta inadaptación de las necesidades de las organizaciones de voluntariado y las aspiraciones de los nuevos voluntarios. Los voluntarios están disponibles para proyectos a corto plazo, mientras que las organizaciones necesitan gente para compromisos a largo plazo.
- **La falta de reconocimiento:** las habilidades que se adquieren a través de actividades de voluntariado no siempre son suficientemente reconocidas.
- **Los obstáculos fiscales:** los Estados miembros aplican diferentes tratamientos fiscales a los ingresos/dietas de los voluntarios y al reembolso de los gastos derivados del servicio. En consecuencia, los voluntarios pueden encontrar obstáculos al operar en otros países.
- **Los datos son insuficientes:** se necesitan datos comparables sobre el voluntariado en los Estados miembros que puedan ayudar a identificar las mejores prácticas y a mejorar la formulación de políticas.

Communication from the commission to the european parliament, The council,
The european economic and social committee and the committee of the regions.
Communication on EU Policies and Volunteering: Recognising and Promoting Cross-border Voluntary Activities in the EU. Septiembre de 2011.

13 GHK (2010): Volunteering in the European Union

Los orígenes del Año Europeo del Voluntariado se remontan a diciembre de 2006, cuando el Comité Económico y Social Europeo pide a la Comisión Europea "que proclame un Año del Voluntariado y publique, lo antes posible, un Libro Blanco sobre el voluntariado y la ciudadanía activa en Europa". El 5 de diciembre (Día Internacional del Voluntariado) de 2007, una alianza informal de ONG europeas en el ámbito del voluntariado reforzó el camino para convertir 2011 en el Año Europeo del Voluntariado. El 13 de febrero de 2008 se presentaba un informe en el Parlamento Europeo cuyo objetivo era sensibilizar sobre la relevancia del voluntariado y eliminar los obstáculos existentes que las organizaciones de voluntariado y los propios voluntarios todavía encuentran hoy en día, especialmente en términos de reconocimiento. En el mes de julio de ese mismo año, el Parlamento Europeo adoptó una declaración escrita en la que pedía un Año Europeo del Voluntariado para 2011. Finalmente, el 27 de noviembre de 2009 se adopta la Decisión del Consejo 2010/37/CE sobre el Año Europeo de las Actividades de Voluntariado que Fomenten una Ciudadanía Activa. 2011 sería además el año en que se conmemoraría el décimo aniversario del Año Internacional de los Voluntarios de las Naciones Unidas, celebrado en 2001.

Se trataba, en definitiva, de trabajar para conseguir **cuatro objetivos**: [14]

- **Trabajar para lograr un entorno que favorezca el voluntariado**; lograr que el voluntariado forme parte de la promoción de la participación ciudadana y abordar los obstáculos que existen en el desarrollo de las actividades voluntarias.
- **Ofrecer medios de actuación a las organizaciones de voluntarios y mejorar la calidad del voluntariado**; ayudar a sus organizaciones a poner en marcha nuevos tipos de acciones voluntarias y propiciar el establecimiento de redes y cooperación entre la sociedad civil.
- **Reconocer las actividades de voluntariado**; fomentar iniciativas apropiadas para particulares, empresas y organizaciones implicados en el desarrollo del voluntariado y conseguir un reconocimiento mayor de los responsables políticos, las organizaciones de la sociedad civil y los empleadores para las aptitudes y competencias desarrolladas a través del voluntariado.

14 Extraído de la nota de prensa de presentación del Año Europeo del Voluntariado 2011 en España (Bruselas, 2 de diciembre de 2010) y de http://www.voluntariado2011.es/ano-europeo-voluntariado/

- **Sensibilizar sobre el valor y la importancia del voluntariado**; aumentar la conciencia general sobre la importancia del voluntariado como expresión de la participación ciudadana que hace su aportación a asuntos de interés común para todos los Estados miembros, como un desarrollo social armonioso y con cohesión social.

Estos objetivos debían ser alcanzados en 2011 a través de la organización de una serie de eventos, publicaciones, estudios y debates destinados a beneficiar a los voluntarios y a las organizaciones de voluntariado de toda Europa a través de la diseminación de buenas prácticas y la sensibilización de la opinión pública. El objetivo general del Año Europeo del Voluntariado se ha centrado, por lo tanto, en "promover y apoyar —sobre todo a través del intercambio de experiencias y buenas prácticas— los esfuerzos de la Comunidad, los Estados miembros y las autoridades locales y regionales para crear las condiciones para la implicación activa de la sociedad civil en las actividades de voluntariado en la Unión Europea y mejorar la visibilidad de dichas actividades".

A lo largo de 2011 se han celebrado por toda Europa multitud de eventos, exposiciones y actividades de todo tipo. La campaña europea para el AEV2011 ha constado de: [15]

TOUR AEV2011 - Acercándose a los voluntarios
El Tour ha recorrido los países de la UE durante un año. Cada etapa del Tour ha durado alrededor de una semana y ha dado a los voluntarios la oportunidad de mostrar su trabajo, conocerse, comprometerse con los responsables políticos y el público general, hacer llegar su energía y entusiasmo, y debatir los temas principales para el futuro de su trabajo.

RELAY del AEV2011 - ¡Una misión para reporteros!
27 reporteros han subrayado la diversidad del voluntariado en Europa mediante documentos de audio y vídeo y reportajes escritos sobre 54 organizaciones que trabajan con voluntarios en los 27 Estados miembros, documentos que se han transmitido y publicado en los medios de comunicación y en la web.

CONFERENCIAS - Construyendo los cimientos para un legado duradero del AEV2011
Se han celebrado cuatro conferencias de ámbito europeo de gran visibilidad en diversas ciudades de Europa, en las que se ha reunido a

15 Extraído de la nota de prensa de presentación del Año Europeo del Voluntariado 2011 en España (Bruselas, 2 de diciembre de 2010) y de http://www.voluntariado2011.es/ano-europeo-voluntariado/

las partes interesadas de los mundos del voluntariado, los empresarios y los gobiernos para debatir temas de importancia sobre el voluntariado y sus retos. Son: la Conferencia inaugural, Budapest, 8 de enero; la Conferencia-encuentro de voluntarios, Bruselas, mayo-junio; la Conferencia sobre capacitación de las organizaciones sociales, Atenas, octubre y; la Conferencia de clausura, Varsovia, diciembre.

Para lograr estos objetivos, la Comisión ha promovido el intercambio de buenas prácticas entre las autoridades de los Estados miembros y las organizaciones de voluntariado. Se ha prestado una atención especial a la formación de voluntarios, a la acreditación y al control de la calidad de los futuros voluntarios, y a la correspondencia eficaz entre los voluntarios potenciales y las oportunidades de voluntariado. La Comisión ha promovido nuevas iniciativas de creación de redes a escala europea para estimular los intercambios y las sinergias entre organizaciones de voluntariado y otros sectores, especialmente las empresas.

La perspectiva de análisis propuesta por el estudio

El voluntariado corporativo acerca mundos, crea puentes y trae beneficios a los que participan dando y recibiendo. Es una herramienta de cohesión social que en este momento es utilizada en todos los continentes.

María José Subiela[16]

El VC desde la perspectiva de análisis de los modelos de colaboración entre la empresa y el tercer sector

Salvando las distancias entre las distintas elaboraciones teóricas que existen en torno al concepto de voluntariado corporativo, todas coinciden en resaltar su potencial para crear **un puente de colaboración entre la empresa, sus trabajadores y la sociedad**, en el marco de una **estrategia compartida de inversión en la comunidad**. Como analiza Patricia Lemonche en el reciente estudio publicado por FORETICA:[17] "Podemos imaginar que la empresa se encuentra situada en una especie de isla en el territorio en que la sociedad vive, crece y desarrolla sus actividades. Desde la isla de la empresa se pueden ver algunas de las más importantes necesidades sociales, pero éstas se contemplan con cierta distancia al existir entre empresa y sociedad una franja de agua que hay que salvar para establecer un camino franqueable entre ambas. Los voluntarios

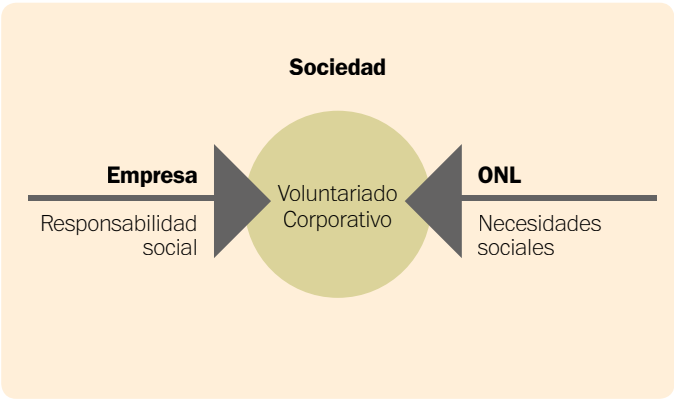
16 Directora de Proyectos en el equipo internacional de Business in the Community (BITC). Cita aparecida en Forum Empresa y Fundar (2010): Voluntariado Corporativo en España y Latinoamérica. Rasgos comunes y distintivos. Dirección del estudio a cargo de Yanina Kowszyk. Santiago de Chile.

17 Lemonche, P. (2011): Voluntariado Corporativo. Un puente de colaboración entre la empresa y la sociedad. FORÉTICA.

de la empresa podrían acudir a aportar su colaboración allí donde las necesidades sociales aparecen o se pueden atender, pero necesitan un puente para poder llegar allí donde se les necesita".

El voluntariado corporativo se sitúa de esta manera en **un marco de colaboración entre las empresas y las ONL**, para quienes la atención de las necesidades de la comunidad constituye su razón de ser.

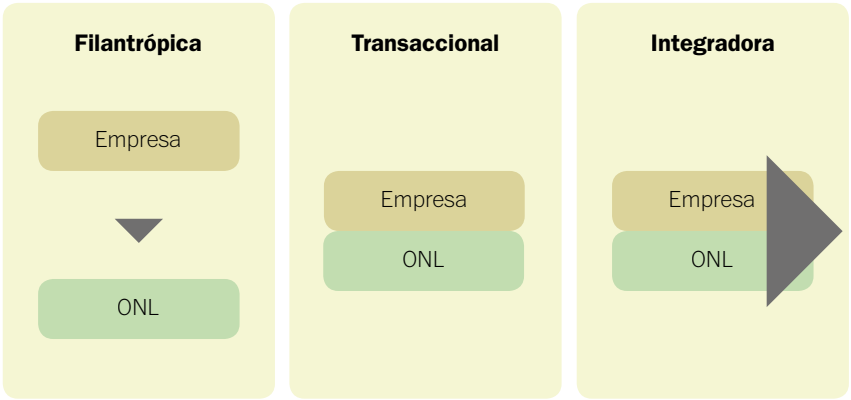
Ilustración 2. El voluntariado corporativo concebido como puente entre la empresa y la comunidad



Desde esta perspectiva, de la misma manera que la colaboración entre las empresas y las ONL puede adoptar formas muy variadas y establecerse, además, en diferentes niveles, **son también múltiples las fórmulas que una empresa puede adoptar para orientar sus programas de voluntariado corporativo**, desde acciones concretas y fundamentalmente de carácter asistencial, basadas en la noción de transferencia de recursos, hasta proyectos estratégicos, de largo recorrido, que exigen un alto nivel de compromiso. En estas formas más estratégicas de colaboración, las ONL ya no son únicamente identificadas como organizaciones receptoras de donaciones —tanto monetarias como en especie—, sino que son percibidas por las empresas como agentes con quien impulsar iniciativas que, respondiendo a un interés mutuo, buscan generar valor social, bajo una lógica de alianzas estratégicas y de corresponsabilidad.

Ilustración 3. Los niveles de colaboración ONL-Empresa

Fuente: *Austin, 2000*



Veamos estos niveles con mayor detalle, partiendo de la clasificación que elaboró Austin hace ya casi dos décadas [18] y centrando la atención en las distintas formas que puede adoptar el voluntariado corporativo en cada uno de los tres niveles:

Cuadro 2. Las implicaciones de cada uno de los niveles de colaboración

Colaboración FILANTRÓPICA	Colaboración TRANSACCIONAL	Colaboración INTEGRADORA
Mentalidad de la colaboración		
Las empresas ven las ONL como receptoras de recursos económicos, bajo una lógica asistencialista y/o de gratitud, mientras que las ONL perciben las empresas como simples financiadoras.	Existe una cierta mentalidad de "asociación", de "intercambio".	Se desarrolla una mentalidad de "nosotros", bajo un enfoque de responsabilidad social en el que tanto las empresas como las ONL tienen una visión integral de generación de valor para sus respectivos grupos de interés y para la ciudadanía en su conjunto.
Alineación estratégica con la misión y nivel de compromiso		
Se requiere un ajuste mínimo, más allá del interés compartido por un tema o sector. Bajo nivel de compromiso.	Mayor nivel de compromiso y confianza y mayor alineamiento de las misiones y los valores respectivos. Se extienden las relaciones personales a otros ámbitos de la organización (ya no hay una circunscripción al área de acción social), existiendo un compromiso por parte del liderazgo de ambas organizaciones.	La colaboración abarca todas las áreas de la empresa y de la ONL, bajo una lógica de corresponsabilidad, y forma parte de su misión. Por lo tanto, la colaboración se enmarca en un compromiso a largo plazo mutuo y con el entorno.
Objetivo de las actividades y ritmo de la interacción		
Objetivo específico y ritmo bajo de interacción.	El objetivo de la colaboración se amplía, siendo menos específico, y aumenta el ritmo de la interacción. La estrategia empresarial suele centrarse en la difusión de la buena imagen de la empresa y en el incremento de la satisfacción de sus clientes y trabajadores. Se inician proyectos de mayor alcance, a veces de carácter piloto, a fin de testar la colaboración.	El objetivo de la colaboración es integral (abarcando un amplio espectro de actividades), siendo la colaboración una herramienta estratégica que se planifica y gestiona desde una lógica de trabajo en red.
Valor de la colaboración		
Fundamentalmente, transferencia unidireccional de recursos (financieros o en especie).	Empieza a introducirse una lógica de intercambio de recursos, de reciprocidad, abandonándose el paradigma estrictamente unidireccional.	La colaboración se basa en unos valores consensuados y en una orientación compartida hacia la justicia, la solidaridad y el bien común. La colaboración se establece, por lo tanto, entre organizaciones con valores afines que se sienten corresponsables y que tienen un gran compromiso por la transparencia. La empresa sigue buscando la mejora de su competitividad y la generación de riqueza, pero esta búsqueda no está reñida con los objetivos de la sociedad en la que interviene y generalmente se hace bajo unos valores renovados.
Gestión de la relación		
Generalmente, se administra desde la fundación (si existe) o el área de acción social o asuntos comunitarios, por parte de la empresa; y desde el área de captación de fondos, por parte de la ONL. A menudo el contacto es mínimo y se realiza por escrito.	Este tipo de acciones requieren cierto nivel de pensamiento estratégico en su planificación, al tener que articular el tipo de intervención en la sociedad con los valores, la misión y los intereses de la empresa. Empieza a existir, además, cierta estructura organizativa para la gestión de la relación y mayores expectativas de desempeño. Por su parte, las ONL plantean su relación con las empresas con una mayor madurez y con una visión más amplia sobre las posibilidades que les puede brindar la colaboración (más allá de la dimensión financiera).	Se persiguen relaciones abiertas y horizontales, determinadas bajo criterios de igualdad y con reglas de juego convenidas entre todos. La cultura de cada organización influye en la otra, existiendo relaciones institucionales y personales profundas entre ambas organizaciones. Se intenta generar vínculos de reciprocidad, compartiendo recursos para la ejecución de la colaboración, y se expanden las oportunidades de colaboración y, por ende, de participación de los empleados en la relación. Se valora el aprovechamiento de las capacidades profesionales y humanas de la empresa en beneficio de la comunidad, en colaboración con las ONL.
Modalidades (particularmente en materia de VC)[19]		
Donación de activos materiales, financiación de iniciativas y microproyectos solidarios, a veces propuestos por los empleados (incluyendo matched funding), etc.	Iniciativas de marketing con causa, participación en campañas (con personas y/o medios) para contribuir a la recaudación de fondos, outdoor solidario de los empleados, etc.	Convenios con ONL, asistencia pro bono alineada con la actividad principal de la empresa, etc.

18 Adaptación de Austin, James (2000): El desafío de la colaboración. Editorial Granica.

19 Las modalidades aquí presentadas son analizadas con mayor detenimiento en el apartado 3. Las fórmulas de colaboración de los programas de Voluntariado Corporativo.

Los beneficios y riesgos potenciales de los programas de VC

Atendiendo a su naturaleza de "puente", el voluntariado corporativo conjuga tres **racionalidades diferentes**: la de la empresa, la de los trabajadores de la empresa y, finalmente, la de las organizaciones no lucrativas, que obran por la comunidad.

Ilustración 4. Los actores del voluntariado corporativo

Esta tríada supone, por lo tanto, que en un contexto dado, con unas prioridades y necesidades sociales determinadas, un programa o iniciativa de voluntariado corporativo debe articular: i) en primer lugar, las prioridades de la empresa en el marco de sus políticas de responsabilidad social corporativa y/o de recursos humanos (dependiendo de dónde se sitúe el programa) y; ii) en segundo lugar, los intereses, las habilidades y las expectativas de los trabajadores que deciden realizar trabajo voluntario; y iii) las necesidades y expectativas de las organizaciones sociales con quienes se establece la colaboración.

Cuadro 3. Las motivaciones del voluntario

"[...] El voluntario es una persona que busca. A veces, las motivaciones de esa búsqueda son claramente positivas. Otras veces son dudosas, por no decir negativas. Pero lo cierto es que conocer los motivos reales de la persona que llega queriendo ser voluntario, incluso para ella misma, es muy difícil. Por otro lado, raramente existe una sola razón. Más bien se entreveran unas con otras y no es fácil delimitarlas. Lo

normal es detectar un conglomerado de sentimientos en los que el voluntario debe profundizar sin complejos de superioridad ni de culpa.
[...] Conviene recordar la cita de Unamuno en el capítulo 1 de la Vida de Don Quijote y Sancho: 'Hay quienes se empeñan en buscar razones a la locura....', para concluir con él que la locura, como el voluntariado, no requiere de razones. Mucho más importante que éstas es el objetivo de la búsqueda.
Hay personas que se sienten amilanadas porque sus razones les parecen 'peores' e 'inferiores' a las de otros compañeros. Por el contrario, muchos se creen 'únicos' en sus motivos extraordinarios. Unos se acercan al voluntariado con el espíritu inflamado de sentimientos sublimes y, pasadas dos semanas, se desinflan y abandonan por cualquier motivo. Sin embargo, otros 'pasaban por allí, por casualidad', sin mayores pretensiones y, una vez dentro, descubrieron en el servicio al otro una profundidad humana que les hace alcanzar compromisos y responsabilidades insospechadas.
La motivación, sea cual sea, ha servido de pretexto para tomar la decisión. A partir de ese momento se ha de transformar en un trabajo serio acorde con unos objetivos y con una metodología que contemplen a la persona excluida como protagonista absoluta".

J. C. Gª Fajardo,[20] *"¿Y tú?, ¿qué buscas al hacer voluntariado?"* Mayo de 2011[21]

Esta articulación, o dicho de otra manera, **la generación de espacios de sinergia y de entendimiento mutuo**, constituye precisamente, como coinciden en señalar los expertos y estudiosos del fenómeno, el gran reto de los programas de voluntariado corporativo y la clave para asegurar que puedan materializarse algunos de los beneficios potenciales que reportan. Como analiza Alma Pérez [22] (2007): "El voluntariado corporativo constituye, por lo tanto, una herramienta empresarial, en la medida en que puede y debe contribuir a los objetivos empresariales, al tiempo que está creada para el servicio y desarrollo personal del empleado. Esta última característica permite a empresa y trabajador encontrar un nuevo espacio común, más personal y socialmente dinámico, que favorece a ambos en múltiples aspectos. Y no sólo a ellos, también es una oportunidad de mejora para las organizaciones no lucrativas en aspectos a veces difíciles de abordar".

Concretamente, los programas de voluntariado corporativo pueden reportar los siguientes beneficios a cada uno de los actores implicados y a la comunidad o sociedad en general:

20 Miembro de Solidarios para el Desarrollo.

21 http://www.voluntariado2011.es/noticias/detalle/?IdPost=40

22 Pérez, Alma (2007): "El Voluntariado corporativo, un aliado por conocer", en Compromiso Empresarial. Enero-febrero; http://www.compromisoempresarial.com/nombres-propios/contexto-social-rsc-aplicada/2007/02/voluntariado-corporativo-un-aliado-por-conocer/

Cuadro 4. Los beneficios del voluntariado corporativo

Para la empresa

Da contenido y potencia la política y estrategia de Responsabilidad Social Corporativa de la empresa.

Mejora la imagen y reputación institucional.

Familiariza a los empleados con la política y las acciones de RSC de la empresa.

Mejora el conocimiento y el entendimiento entre la empresa y los trabajadores, contribuyendo a una mayor **identificación y sentimiento de pertinencia.**

Contribuye al desarrollo de habilidades de las personas (trabajo en equipo, liderazgo, creatividad, adaptabilidad, etc.).

Mejora el clima organizacional dentro de la empresa y fomenta una **visión más integral** de la empresa.

Contribuye al establecimiento de **relaciones interinstitucionales valiosas y a una mejor relación con la comunidad.**

Fortalece el vínculo entre la empresa y la comunidad.

Mejora el atractivo de la empresa para nuevos trabajadores.

Mejora las relaciones **entre la empresa y la comunidad.**

Para los voluntarios

Mejora el conocimiento y el entendimiento entre la empresa y los trabajadores, fomentando la interacción y el trabajo en equipo.

Contribuye al desarrollo de **habilidades y competencias** (trabajo en equipo, trabajo en la diversidad, empatía, liderazgo, etc.), favoreciendo el desarrollo integral de los trabajadores.

Promueve la **integración de intereses personales e intereses corporativos.**

Fomenta el respeto (hacia la diversidad) y la solidaridad, al **brindarse a los trabajadores un espacio y un canal para desarrollarlos.**

Eleva la **motivación de los trabajadores.**

Mejora las **relaciones interpersonales** y contribuye a conocer a nuevas personas y aumentar los contactos.

Fomenta la **creatividad,** experimentación e innovación, contribuyendo al **desarrollo personal y satisfacción vital.**

Mejora el sentimiento de **comunidad y responsabilidad social individual.**

Ayuda a los empleados próximos a la jubilación a valorar sus habilidades y plantearles nuevos caminos.

Puede contribuir a generar un **compromiso con el voluntariado** a más largo plazo a nivel individual.

Para la ONL

Mejora la **visibilidad y difusión del mensaje de la ONL.**

Crece la base de voluntarios y contribuye a **una mayor sensibilización y concienciación social.** No solo se involucran más personas directamente implicadas, sino que además la experiencia es difundida por los participantes en sus círculos sociales; ámbitos a los que le costaría llegar a las entidades.

Fomenta la implicación social de las empresas en la comunidad y en las ONL.

Beneficia a los usuarios y beneficiarios de las organizaciones, que pueden relacionarse "de igual a igual" con personas a quienes, de otra mannera, no tendrían acceso.

Desarrolla **nuevas habilidades y talentos.**

Posibilita **desarrollar iniciativas** que de otra manera serían muy cotosas para la organización

Fomenta las alianzas intersectoriales, ampliando la red de contactos y mejorando el conocimiento mutuo.

Para la comunidad/sociedad

La comunidad recibe de la empresa un **retorno social.**

Contribuye a generar una **nueva manera de relacionarse entre la empresa y la sociedad,** generando un mayor nivel de sensibilización e identificación de los trabajadores con las necesidades comunitarias.

Puede contribuir a acortar **la brecha social y económica** entre personas y colectivos de distintos niveles socioeconómicos y culturales, ayudando así a la cohesión social.

Potencia los **nuevos enfoques y modelos de alianzas público-privadas,** para hacer frente a los retos sociales que se plantean en la comunidad.

Contribuye a la generación de un sentimiento de **proyecto social común.**

Pero de la misma manera que tiene el potencial de reportar múltiples beneficios, el voluntariado corporativo también puede **implicar una serie de riesgos** que es necesario comprender y gestionar. Si ponemos ahora la mirada en la otra cara de la moneda, es posible dilucidar los siguientes elementos.

Cuadro 5. Los riesgos del voluntariado corporativo [23]

Para la empresa

Desajuste en los modelos de gestión, incapacidad institucional y/o administrativa de la ONL.

Desajuste en los tiempos de ejecución.

Ineficiencias económicas por falta de visión estratégica.

Actitud "parasitaria" de la ONL.

Para la ONL

Imposiciones o restricciones por parte de la empresa.

Instrumentalización de la ONG para mejorar la imagen empresarial.

Dependencia económica de los recursos de la empresa, atrofia estructural.

Banco de formación de voluntarios inexpertos, efectos indeseados en los beneficiarios.

Incumplimiento por parte del voluntariado o de la empresa de los compromisos adquiridos con sus beneficiarios.

Para ambas

Escándalos o comportamientos de la otra parte indebidos o contrarios a sus valores.

Comportamiento inadecuado del voluntario dentro de la ONG o con sus beneficiarios.

Las fórmulas de colaboración de los programas de VC

Como apuntábamos en párrafos anteriores y analiza un reciente estudio sobre el estado del voluntariado corporativo en España, [24] existen fórmulas muy diversas de colaboración: "Estas fórmulas se pueden integrar o combinar de diferente manera en función de los objetivos que se plantee la empresa; por ejemplo: fomentar la participación de forma puntual o de manera recurrente. No existe una receta única, lo importante es que cada empresa sea capaz de elegir aquellas iniciativas que se adapten mejor a su cultura, organización y capacidades, si bien el reto es, como en cualquier iniciativa de carácter corporativo, alinear las características personales y la experiencia

23 Lemonche, Patricia (2011): Voluntariado Corporativo. Un puente de colaboración entre la empresa y la sociedad. FORÉTICA.

24 Club de Excelencia en Sostenibilidad y Fundación Adecco (2011): Estudio sobre el estado del voluntariado corporativo en España 2010. Elaborado con la colaboración de Valores y Marketing.

profesional de los empleados voluntarios con dichas actividades para lograr el mayor impacto posible".

Antes de pasar a definir algunas de las fórmulas más características que integran los programas de voluntariado corporativo, detengámonos un momento en las variables más importantes que las tipifican. Estas son:

- La **continuidad en el tiempo de los programas** (iniciativas puntuales frente a enfoques programáticos de medio o incluso largo recorrido) y el grado de proactividad e implicación de la empresa en su impulso y gestión.[25]
- **Los sectores apoyados** (ámbitos de actuación y/o colectivos apoyados) y el grado de focalización en las necesidades de la ONL o en las necesidades de la comunidad.

25 Por ejemplo, Linda Gornitsky, autora de "Corporate Volunteerism Innovative Practices for the 21st Century", distingue tres modelos de voluntariado corporativo: (i) voluntariado subcontratado, cuando se hace a instancia de una tercera institución; (ii) voluntariado centralizado, cuando la empresa lidera y gobierna el proceso; y (iii) voluntariado descentralizado, cuando es el empleado quien lo promueve.

Cuadro 6. Campos de actuación y ejemplos de actividades [26]

Voluntariado social

Atención a diferentes colectivos:

- Niños y jóvenes (acompañamiento, apoyo escolar, ocio y tiempo libre, etc.).
- Personas mayores (atención en el hogar, visita a los centros residenciales, etc.).
- Personas enfermas o con discapacidad (acompañamiento, atención hospitalaria o en el hogar, apoyo en los tratamientos, etc.).
- Personas con problemas de alcoholismo o drogadicción (acciones preventivas, apoyo en los tratamientos, etc.).
- Personas que viven en situación de pobreza, marginación y riesgo social.
- Mujeres maltratadas.
- Reclusos y ex reclusos.
- Inmigrantes, refugiados y minorías étnicas.

Voluntariado de cooperación internacional

En el país de origen: campañas para recoger recursos económicos materiales para proyectos de desarrollo, campañas de sensibilización, publicación de boletines, etc.
En el país destinatario de la acción: campos de trabajo, campañas de vacunación, etc.

Voluntariado ambiental

Defensa, protección y recuperación del medio ambiente: vigilancia forestal, reforestación de bosques, tareas de promoción y mantenimiento de la flora y fauna.
Sensibilización ambiental: campañas de sensibilización y educación sobre la protección del medio ambiente, consumo de los recursos naturales, reciclaje, etc.
Protección de animales abandonados.

Voluntariado cultural

Promoción, creación, conservación y difusión de la cultura: apoyo a la investigación en los diferentes campos, apoyo a la recuperación del patrimonio cultural, etc.

Participación ciudadana / civismo

Participación en actividades de carácter popular o deportivo.
Organización de fiestas culturales, etc.

Emergencia y socorro

Catástrofes naturales (inundaciones, terremotos): movilización de la población, localización de recursos, ayudas materiales, apoyo psicológico inmediato, etc.
Acción contra el fuego: limpieza de los bosques, apoyo a la vigilancia, etc.
Socorrismo: apoyo a la vigilancia, etc.
Atención en carretera: apoyo a las campañas de prevención, etc.
Protección civil.

Otros

Apoyo al asociacionismo.

26 Club de Excelencia en Sostenibilidad y Fundación Adecco (2011): "Estudio sobre el estado del voluntariado corporativo en España 2010". Estudio elaborado con la colaboración de Valores y Marketing.

- **El grado de implicación de la empresa,** que incluye dimensiones como la relación de las iniciativas impulsadas de voluntariado con el *core business* de la empresa, la inserción institucional de los programas en la política y estrategia de responsabilidad corporativa y/o en la política de recursos humanos, y también el **grado de complementariedad con otras iniciativas** impulsadas por la empresa en beneficio de las ONL (financiación, etc.).
- La **especialización y capacitación necesaria del voluntariado**. En algunos casos, los voluntarios no necesitan poseer una capacitación especial al realizar tareas de acompañamiento, manuales, de apoyo administrativo, etc. En otros casos, en cambio, el voluntariado se orienta a la transferencia de conocimiento/habilidades, por lo que es necesaria una especialización determinada.
- La **dimensión presencial o no de las iniciativas apoyadas**, y el destino de los voluntarios; es decir, la alternativa de ofrecer sus servicios en su comunidad local o, por el contrario, en iniciativas internacionales (por ejemplo, en el caso de los voluntarios, en iniciativas en el terreno lideradas por ONG de desarrollo).
- La **participación de los empleados (sobre un plano cualitativo**, más allá de la dimensión cuantitativa; es decir, su grado de implicación en el diseño y la puesta en práctica de los programas e iniciativas de voluntariado, por ejemplo, para la selección de estas y/o de las ONL con quien colaborar), así como el tiempo de dedicación (pudiendo tratarse de tiempo de ocio de los trabajadores, de tiempo cedido por la empresa o de una combinación).

A continuación se presentan las fórmulas más habituales de voluntariado corporativo.

Cuadro 7. Fórmulas más habituales de voluntariado corporativo[27]

Donaciones conjuntas[28]

En esta modalidad la empresa colabora, a través de donaciones materiales, con ONL con las que sus empleados colaboran voluntariamente y/o bien son propuestas por ellos.

Una fórmula particularmente conocida es la contribución compartida (conocida como ***matched giving***), que consiste en que la empresa ofrece como mínimo igualar la donación económica que consigan reunir los trabajadores para ayudar a alguna organización sin ánimo de lucro o causa social.[29]

Esta modalidad permite establecer relaciones más duraderas y amplias, al combinar la colaboración de los empleados con los recursos que ofrece la empresa.

Apoyo a la participación individual en proyectos de organizaciones (*matching* individual)

Esta modalidad busca canalizar las motivaciones individuales de los empelados a partir de la organización de unidades de trabajo específicas.

En la práctica, se trata de hacer coincidir a cada empleado con actividades y tareas específicas que deben realizarse en una organización sin ánimo de lucro, aprovechando así el interés de unos y las necesidades de otros.

La principal aportación de la empresa es el apoyo para la organización y gestión de las iniciativas de los empleados voluntarios (por ejemplo, a través de la figura de un **coordinador de voluntariado**), pero también es frecuente que la empresa brinde apoyo material con fondos propios (véase modalidad donaciones conjuntas).

Microvoluntariado virtual

Esta modalidad consiste en la **realización de pequeñas tareas** (también llamadas microtareas), solicitadas por las ONL, que pueden llevarse a cabo a distancia, sin necesidad de que los empleados voluntarios se desplacen fuera de su lugar de trabajo.

Generalmente, la empresa permite, en determinados horarios, el uso de los equipos y la conexión corporativos para la realización de estas tareas, pudiendo llegar incluso a la puesta a disposición de los empleados de un **portal accesible** desde la intranet corporativa a través del cual se pueden realizar las microtareas.[30]

Campañas y organización de eventos a favor de causas sociales

Mediante esta modalidad, la empresa organiza, en colaboración con una o diversas ONL, **actividades para dar a conocer sus causas** y sus proyectos y sensibilizar de esta manera a los voluntarios y sus familiares.

Se trata de actos participativos ocasionales, con un fin concreto y duración limitada, cuyo objetivo es movilizar a los empleados (y su entorno), ya sea con donaciones en dinero o en especie, o colaborando directamente en actividades que no requieren generalmente una especial cualificación técnica.

Dentro de esta modalidad de participación, destaca el **Día del Voluntariado**. Se trata de una iniciativa puntual organizada por la empresa con la intención de que los trabajadores conozcan y se impliquen en diferentes causas sociales, y que sirve de plataforma para sistematizar e instaurar este tipo de iniciativas con carácter permanente.

27 Adaptado de Lemonche, P (2011): Voluntariado Corporativo. Un puente de colaboración entre la empresa y la sociedad. FORÉTICA, y de Fundación Adecco y Club de Excelencia en Sostenibilidad (2011): "Estudio sobre el estado del voluntariado corporativo en España 2010". Estudio elaborado con la colaboración de Valores y Marketing.

28 No se incluyen las donaciones de fondos hechas por los empleados, al considerarse que estas se sitúan al margen del concepto de voluntariado corporativo.

29 En la línea de colaboración empresa-trabajadores para apoyar una causa social, destaca también el teaming como iniciativa solidaria para reunir microdonaciones que individualmente no serían viables. Véase más información en: http://www.teaming.info/teaming.html

30 Por ejemplo, la Fundación Bip-Bip ofrece esta opción de voluntariado a través de su servicio Microvoluntariado Empresas (http://www.microvoluntarios.org/default/empresa).

Bancos de tiempo

En esta modalidad, los empleados **dedican parte de su horario laboral** a realizar actividades de voluntariado elegidas por ellos, utilizando una cuota de tiempo que la empresa concede a cada empleado para este fin. El tiempo dedicado por la persona voluntaria está remunerado, como si se tratara de horas de trabajo.

Generalmente, la cuota de tiempo asignada suele oscilar entre una hora a la semana y dos horas al mes, pudiendo acumularse por trimestres o años completos, y es habitual que la empresa exija al empleado que este aporte a su actividad voluntaria un tiempo equivalente de su tiempo de ocio, para complementar la cuota de tiempo aportada por la empresa.

En esta modalidad de voluntariado la empresa no suele organizar el trabajo de los voluntarios ni selecciona los proyectos, dejando un amplio margen de libertad a los empleados; pero es frecuente que la empresa exija que se trate de iniciativas que sean coherentes con su política de RSC y/o de acción social.

Proyectos puntuales grupales

Es una de las modalidades que otorga mayor visibilidad a la empresa y se basa en el diseño de proyectos conjuntos de voluntariado que involucran recursos financieros y humanos.

Existen dos grandes fórmulas dentro de esta modalidad:
• **El voluntariado por un día** (también llamado *outdoor* solidario), que consiste en hacer participar a los empleados en una actividad de voluntariado, generalmente lúdica, motivadora y grupal, que se desarrolla fuera de la empresa y cuya duración es normalmente de un día (por ejemplo, limpieza de bosques, acondicionamiento de instalaciones de ONG, visitas, etc.). Si la actividad se desarrolla en una jornada fija al año, el outdoor solidario se puede asimilar al llamado Día del Voluntariado o Día Solidario de la Empresa al que hacíamos referencia en párrafos anteriores.
• **Las vacaciones solidarias,** en las que los empleados realizan un proyecto solidario durante su tiempo vacacional.

Para muchos empleados, este tipo de actividades (sobre todo el outdoor solidario) puede suponer su primer acercamiento al mundo del voluntariado social.

Voluntariado profesional

En esta modalidad la persona voluntaria aplica sus **conocimientos y habilidades profesionales** específicos en servicio de una ONL, estando la actividad de voluntariado en relación directa con la actividad habitual de la empresa (es decir, con su denominado core business).

Algunas empresas incorporan esta actividad dentro de su catálogo de servicios, prestándolos a ONL sin coste o a precios simbólicos. Son los llamados servicios *pro-bono*, generalizados en los sectores de consultoría y auditoría, ingeniería, gabinetes jurídicos, comunicación y publicidad, etc.

Este tipo de voluntariado también puede implicar a los **equipos directivos de las empresas,** que ofrecen apoyo (el denominado *mentoring* o *coaching*) a los directivos de una ONG.

Esta modalidad tiene un gran potencial integrador de los esfuerzos de las empresas y las ONG, ya que permite que la experiencia, los conocimientos y las habilidades de los empleados se canalicen, de manera ocasional o temporal, hacia fines sociales, lo que tiene gran valor para potenciar la actividad de las ONL.

Esta modalidad también pretende potenciar que los trabajadores que ya no están en activo (es decir, jubilados) puedan participar y, así, se pueda aprovechar toda su experiencia.

Cesión de capital humano

En esta modalidad, la empresa **cede trabajadores a una ONL** durante un período de tiempo determinado, y estos trabajan de manera temporal pero continua (uno o varios meses), como si fueran parte de la plantilla de la organización, sin que ello suponga que pierdan la relación laboral con la empresa. Es decir, la empresa sigue asegurando el sueldo y, una vez finalizado el período de cesión, el trabajador se reincorpora a su puesto de trabajo.

Se trata, por lo tanto, de una fórmula más profesionalizada y permanente que el "banco de tiempo" y que el "voluntariado profesional" descritos anteriormente. Puede resultar muy adecuada para empleados cercanos a la jubilación o para empresas en situaciones de reestructuración. Para las ONL se trata de una manera de conseguir recursos de alta cualificación para sacar adelante proyectos generalmente complejos y especializados (por ejemplo, en el ámbito de la cooperación al desarrollo).

Excedencias de voluntariado corporativo

Se trata de una modalidad relativamente nueva que implica **liberar al empleado de sus responsabilidades de trabajo** por un período de tiempo acordado con la empresa para que pueda incorporarse a un proyecto comunitario con una ONL. Durante el tiempo de excedencia el trabajador puede recibir el salario completo y la garantía de retorno a su puesto de trabajo (u otro similar) una vez finalizada la acción comunitaria, aunque ello varía según la empresa.

Es importante destacar que no existe, sin embargo, como se analizará con mayor detalle en la sección 3 del estudio [31] , un consenso sobre si todas estas fórmulas o modalidades pueden ser consideradas acciones de voluntariado. El debate es particularmente vivo en relación a modalidades esporádicas grupales como el "Día del Voluntariado", que para algunas organizaciones debería calificarse de "día de puertas abiertas" o las acciones pro-bono, en las que la voluntariedad del empelados no está necesariamente presente (siendo la empresa la que decide prestar sus servicios gratuitamente a una entidad sin que ello se realice necesariamente con el consenso del trabajador).

31 Sección 3 ; Capítulo 1: Los modelos de Voluntariado Corporativo: percepción desde las ONL y perspectivas de impacto social

El voluntariado corporativo en España

Penetración del VC en España y marco institucional

Como ya hemos señalado, dada la historia política del país, el voluntariado es un fenómeno bastante tardío en España en comparación con otros países europeos. Los primeros tipos de organizaciones de voluntarios fueron las cooperativas de trabajo de mediados del siglo XIX. Estas organizaciones se concentraron principalmente en las regiones industrializadas de Cataluña y su objetivo era salvaguardar los intereses de sus miembros. Desde entonces, y especialmente en los años setenta y nuevamente en los noventa, el voluntariado no ha dejado de crecer en nuestro país. Sin embargo, de acuerdo con la encuesta del Eurobarómetro, España ocupa uno de los últimos lugares entre los Estados miembros en porcentaje de población que realiza actividades de voluntariado, con un 18%, aproximadamente la mitad de la media de la Unión, que se sitúa en el 34% del total de ciudadanos. Según las últimas estimaciones oficiales,[32] existen en España más de un millón de personas que colaboran como voluntarios en entidades de acción social.

Esta **situación de relativo atraso** es también la que nos encontramos en el ámbito del VC, tal y como ya destacábamos en el apartado 2 del presente capítulo. Las primeras experiencias las encontramos una década atrás, promovidas fundamentalmente por las filiales de grupos internacionales, especialmente bancos de inversión y empresas de servicios profesionales.[33] A diferencia de lo señalado anteriormente, en España, a principios del 2006, **solo ocho empresas del IBEX 35 promovían programas de VC**, a pesar de que, según datos de estudios de opinión

32 "Voluntariado Corporativo en España". Informe de 2010. Observatorio de Voluntariado Corporativo.

33 Abad, Francisco (2004): La acción social de las empresas según el ciudadano. Editado por Fundación Empresa y Sociedad.

realizados por la Fundación Empresa y Sociedad, al 85% de los ciudadanos que trabajan les gustaría participar en la acción social de su empresa; cerca del 50% de la ciudadanía prefiere empresas que dedican recursos a actividades de asistencia social, a organizaciones que apoyan a personas con enfermedades terminales, a educación, a investigación, etc.; y más de la mitad de los trabajadores están a favor de que sus empresas colaboren con proyectos sociales.

Uno de los primeros casos en España lo encontramos en Telefónica, con proyectos que involucraban a sus empleados y beneficiaban a sus filiales en América Latina. Por otro lado, la Obra Social "la Caixa" publicaba, ya en 2006, la *Guía para promover el voluntariado desde la empresa* (VV. AA.), y numerosas publicaciones se han sucedido desde entonces: desde los informes de voluntariado corporativo en España (2009, 2010 y 2011), obra del Observatorio de Voluntariado Corporativo,[34] hasta el estudio *Voluntariado Corporativo en España y Latinoamérica. Rasgos comunes y distintivos*, del Forum Empresa y Fundar, [35] o el *Estudio sobre el estado del Voluntariado Corporativo en España 2010*, promovido por el Club de Excelencia en Sostenibilidad.

Además de estas publicaciones, en los últimos años han sido muchos los congresos y actos celebrados en torno al VC. Uno de los primeros fue el celebrado en Valencia en 2008, el I Congreso de Voluntariado Corporativo, promovido por Bancaja a través de su fundación Fundar; también destacó la jornada celebrada por el periódico *El nuevo lunes* en 2009 con el patrocinio de Altadis y la Fundación Altadis bajo el título "Responsabilidad social de las empresas y sus empleados. Voluntariado corporativo y cooperación con las ONG", o el reciente encuentro de 2010 celebrado en Madrid por Adecco. [36]

34 El Observatorio de Voluntariado Corporativo nace en 2009 como un proyecto que aglutina la realización de estudios, informes y actividades de promoción y formación en torno al voluntariado corporativo llevado a cabo por las empresas, con el objetivo de ayudar a las corporaciones a tomar decisiones adecuadas en este ámbito. Impulsado por IESE Business School y la ONG Cooperación Internacional.

35 Forum Empresa y Fundación de la Solidaridad y el Voluntariado de la Comunitat Valenciana. Santiago de Chile, 2010.

36 VV.AA (2010): "Diagnóstico del Voluntariado Corporativo en la Empresa Española". Revista de Estudios Empresariales. Segunda época. Número: 2. Páginas: 54-80.

Cuadro 8. Ejemplos actuales de proyectos en marcha de VC en España

La **Fundación "la Caixa"** es una de las entidades pioneras en el desarrollo de este tipo de voluntariado, con el que trata de movilizar a los 25.000 empleados, prejubilados y jubilados del grupo mediante la **creación de asociaciones de voluntarios de la entidad**. Mediante la creación de estos grupos de voluntarios, los trabajadores desarrollan su actividad, por ejemplo, en las ciberaulas que la Fundación ha montado en diversos hospitales. Al personal simplemente se le pide un compromiso de dos horas semanales para acompañar a los niños hospitalizados y sus familias. En algunas de las asociaciones de voluntarios de la entidad, repartidas por todo el Estado español, cuentan entre sus socios con familiares y amigos de los trabajadores para atender las diferentes actividades.

En **Bovis Lend Lease** los trabajadores voluntarios de su sede de Sevilla desarrollan el **Día del Voluntariado**, dentro del denominado Plan Community Day, colaborando con la ONG Cooperación Internacional.

También destacan los **maratones solidarios** de **Accenture**, cuya cuota de inscripción está alrededor de los treinta euros y cuya recaudación se destina a financiar becas de investigación clínica sobre salud infantil. Igualmente, cabe señalar la **Carrera Solidaria Proniño** de **Telefónica**, cuyo fin es recaudar fondos para la erradicación del trabajo infantil a través de la escolarización en América Latina. La Fundación Telefónica aporta seis euros por cada uno de los participantes. La **Carrera Popular Solidaria** del **BBVA** logra fondos para los niños refugiados de ACNUR en Dabaad (Kenia); aquí la inscripción es de cuatro euros y el banco colabora con una aportación de otros cincuenta mil.

Otras empresas realizan **"rastrillos solidarios"** en un día concreto. En ellos la compañía y/o los trabajadores aportan productos u objetos diversos de su propiedad para que, con su venta, se financien determinados proyectos sociales. Es el caso del **Grupo Cortefiel**, que obtiene más de cuarenta mil euros en su rastrillo solidario, en el que se venden prendas de todas las marcas del Grupo. El importe recaudado por Cortefiel se destina a financiar los gastos educativos y de manutención de las alumnas de un centro de confección en Camboya. **Women Secret** contribuye a proyectos de investigación sobre cáncer de mama de la SESPM; **Springfield** colabora con la Fundación Pequeño Deseo, dedicada a niños con enfermedades de larga duración, y **Milano** con la Fundación Juan XXIII para la integración de personas con discapacidad intelectual.

Otro ejemplo es el proyecto **Céntimos Solidarios** que inició en julio de 2002 la **Fundación Telefónica** con Médicos Sin Fronteras y que estuvo destinado a un proyecto contra el sida en Guayaquil (Ecuador). Los cerca de cuatro mil trabajadores que, en España, participaron voluntariamente en esta campaña donaban los céntimos de su nómina mensual durante un año. Igualmente, el **Ayuntamiento de Zaragoza** implantó en 2008 este sistema entre sus trabajadores que voluntariamente deseen participar y destina lo recaudado a proyectos de cooperación y desarrollo en la ciudad de León (Nicaragua), que está hermanada con la de Zaragoza.

Ingeniosa es también la campaña **Deporte Solidario**, iniciada en el **Acuartelamiento de San Fernando de Zaragoza**, por la que cada jugador de fútbol que meta un gol aporta 50 céntimos de euro y por cada canasta, en baloncesto, dos céntimos. La recaudación se destina a la compra de material escolar para niños de Etiopía. **NOVARTIS** lo que recauda por este método lo destina a proyectos que pretenden mejorar la salud y calidad de vida de colectivos desfavorecidos en África occidental. El laboratorio, además de aportar idéntica cantidad, dona material sanitario y escolar.

IBM fomenta y apoya la acción social corporativa a través del voluntariado por medio de su proyecto **On Demand Community**. La empresa pone a disposición de sus trabajadores un conjunto de herramientas propias destinadas a ayudar a los colegios y a las ENL de la comunidad. Esta empresa, además, incrementa el valor de las donaciones, tanto en tecnología como en dinero, para aquellas ONG en las que sus empleados voluntarios colaboran utilizando esas herramientas tecnológicas cuando estos han superado las cuarenta horas de voluntariado. En España participan más de setecientos empleados, activos y jubilados, en tutorías de apoyo escolar, en el programa MentorPlace y en orientación laboral a través de Internet, así como en la impartición de seminarios para facilitar la empleabilidad de jóvenes en riesgo de exclusión. También en formación a mayores en las NNTT. En este programa de voluntariado empresarial participan, a nivel mundial, unos cien mil trabajadores de IBM, que dedican anualmente unos seis millones de horas en actividades solidarias.

Extraído de: León Puig (2010): *El Voluntariado Corporativo: Teoría y Práctica para empresas con conciencia social*, GTZ (www.observatoriorse.org)

Si atendemos al marco legal del VC, cabe destacar que el tema del voluntariado ha estado en la agenda política a nivel nacional desde principios de la década de 1990. Dada la configuración política española, esto se evidencia en el marco regulatorio desarrollado a nivel regional antes que en la propia ley nacional. Con el objetivo de armonizar las regulaciones existentes a nivel regional y coordinarlas de manera más efectiva, en 1996 se creó una ley de alcance nacional sobre el voluntariado. **La Ley 6/1996, de 15 de enero, del Voluntariado define el voluntariado** como "el conjunto de actividades de interés general desarrolladas por personas físicas que no se realizan en virtud de una relación laboral, funcionalidad, mercantil o cualquier otra retribuida". Dichas actividades deben cumplir los siguientes criterios:

- Deben ser de carácter altruista y solidario.
- Ser elegidas libremente y no estar sujetas a ningún límite legal.
- Deben llevarse a cabo sin beneficio económico, pero sin perjuicio del derecho de los voluntarios a ser reembolsados por los gastos en los que pueden incurrir en el ejercicio de su labor.

Las actividades de voluntariado que se llevan a cabo de manera aislada, esporádica o individual, fuera del marco de organizaciones públicas o privadas sin fines de lucro, o motivadas por relaciones familiares o de amistad, se excluyen expresamente del concepto de trabajo voluntario en España según la Ley. Sin embargo, esta se refiere específicamente al desarrollo de dichas actividades bajo un impulso que es promovido por las empresas.

Antes de 2008 no existía ningún departamento del Gobierno centrado en temas de voluntariado a nivel nacional. El Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, a través de la Secretaría de Estado de Servicios Sociales, Familias y Discapacidad, fue el principal actor en la promoción del voluntariado y el desarrollo de campañas de sensibilización. Sin embargo, en 2008 hubo una reestructuración de la Administración pública y desde entonces el principal órgano público responsable del voluntariado es la Subdirección de Organizaciones no Gubernamentales y Voluntariado en la Dirección General de Familia e Infancia, en la Secretaría de Política Social del Ministerio de Sanidad y Política Social.

Tras la aprobación de la Ley del Voluntariado, han estado vigentes en España tres planes estatales del voluntariado consecutivos, durante los períodos 1997-2000, 2001-2004 y 2005-2009. La Estrategia Estatal del Voluntariado vigente abarca el período 2010-2014 y con ella se pretende, "por un lado, continuar y desarrollar el trabajo realizado en los Planes anteriores, pero también dar respuesta a los nuevos retos y tendencias de futuro que, en materia de voluntariado, se perciben en la actualidad".[37]

Cuadro 9. Objetivos generales de la Estrategia Estatal del Voluntariado 2010-2014[38]

1. Sensibilización: el objetivo general del Área de Sensibilización es profundizar en el conocimiento del voluntariado e informar y concienciar a toda la sociedad acerca de los valores, el carácter altruista y solidario, las oportunidades y la necesidad de una participación ciudadana activa a través de la acción voluntaria.
2. Apoyo: el objetivo general de esta área es incrementar la formación de las personas que trabajan con el voluntariado y del propio voluntariado, aumentar la participación ciudadana en el voluntariado e impulsar la modernización, la transparencia y la sostenibilidad de las entidades no lucrativas.

37 Estrategia Estatal del Voluntariado 2010-2014. Aprobada por el Consejo de Ministros del 23 de diciembre de 2010.

38 Estrategia Estatal del Voluntariado 2010-2014. Aprobada por el Consejo de Ministros del 23 de diciembre de 2010.

3. Coordinación: el objetivo general de esta área es fortalecer la colaboración entre todos los agentes comprometidos con el voluntariado, prestando una especial atención a la participación de las ENL en redes de trabajo autonómicas, nacionales e internacionales.
4. Nuevas tendencias del voluntariado: el objetivo general de esta área es promover el estudio de las nuevas formas de ejercer el voluntariado e impulsar su desarrollo, así como apoyar la consolidación del uso de las tecnologías de la información y la comunicación en el tercer sector.

El voluntariado corporativo es una manifestación más del fenómeno más amplio del voluntariado, y cabe señalar que la Ley no distingue el VC de otros tipos de voluntariado, otorgando los mismos derechos a todos los voluntarios, incluidos aquellos que realizan las labores de voluntariado amparados por la empresa en la que trabajan.

Breve análisis de la situación actual del voluntariado corporativo en España

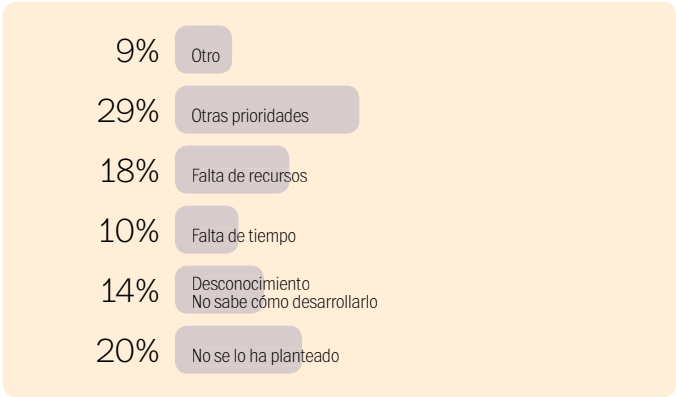
En los últimos años la importancia creciente del VC en nuestro país se ha traducido en la proliferación de publicaciones sobre esta temática, que nos ofrecen una panorámica de la situación actual de esta modalidad de voluntariado en nuestro país. Así, el reciente informe "Voluntariado Corporativo en España", editado por el Observatorio de Voluntariado Corporativo en 2011[39], aporta los resultados de la encuesta efectuada a 116 empresas españolas, teniendo un 90% de las mismas más de 500 trabajadores.
Las **principales conclusiones** que recoge dicho informe pueden resumirse en:

- Un **57% de las empresas encuestadas desarrollan programas de voluntariado corporativo.**
- **El 43% de las empresas afirman no realizar acciones de voluntariado corporativo.** Entre los motivos más destacados, con casi un 70%, se encuentra el tener "Otras prioridades" en la empresa. Otros motivos que señalan son "no habérselo planteado" (21%) o "la falta de recursos" (19%).

39 Observatorio de Voluntariado Corporativo (2011): "Voluntariado Corporativo en España. Informe de 2011" Puede descargarse en: www.observatoriovc.org/InformeVC2011.pdf

Gráfico 1. Motivaciones para no realizar programas de VC.

Extraído de *Voluntariado Corporativo en España.* Informe de 2011



- La mayoría de las empresas llevan **menos de tres años desarrollando un programa de voluntariado corporativo**, lo cual da idea de lo reciente del fenómeno, como ya destacábamos anteriormente. Solamente un 10% de las empresas que desarrollan programas de VC lo hace desde hace más de nueve años.
- El sector **que más desarrolla programas de VC en España es el de la Alimentación y Bebidas**, que por primer año se sitúa en primera posición con un 15%. Le sigue el de la Banca, que hasta el 2010 encabezaba la lista, con un 13%, seguido de los sectores de telecomunicaciones (12%), asesoría y consultoría (10%) y transporte y logística (8%).
- Los objetivos que persiguen las empresas españolas cuando inician este tipo de actividades están **mayoritariamente relacionados con la mejora de la reputación externa** (mejora de la imagen de marca y refuerzo de la fidelidad de los clientes o de futuros trabajadores). En relación a la mejora de la reputación interna, lo que más se valora es la mejora del clima de la organización y el fomento del orgullo de pertenencia.
- También es importante el uso del **VC como una herramienta más de recursos humanos**. Se pretende desarrollar las capacidades de los empleados, así como el liderazgo, la capacidad de iniciativa, la creatividad o la toma de decisiones en situaciones complejas.
- **Un 76% de las compañías opta por alinear el VC con la estrategia de negocio**. Cuanto más relacionado esté el VC con la estrategia, más implantación logrará.

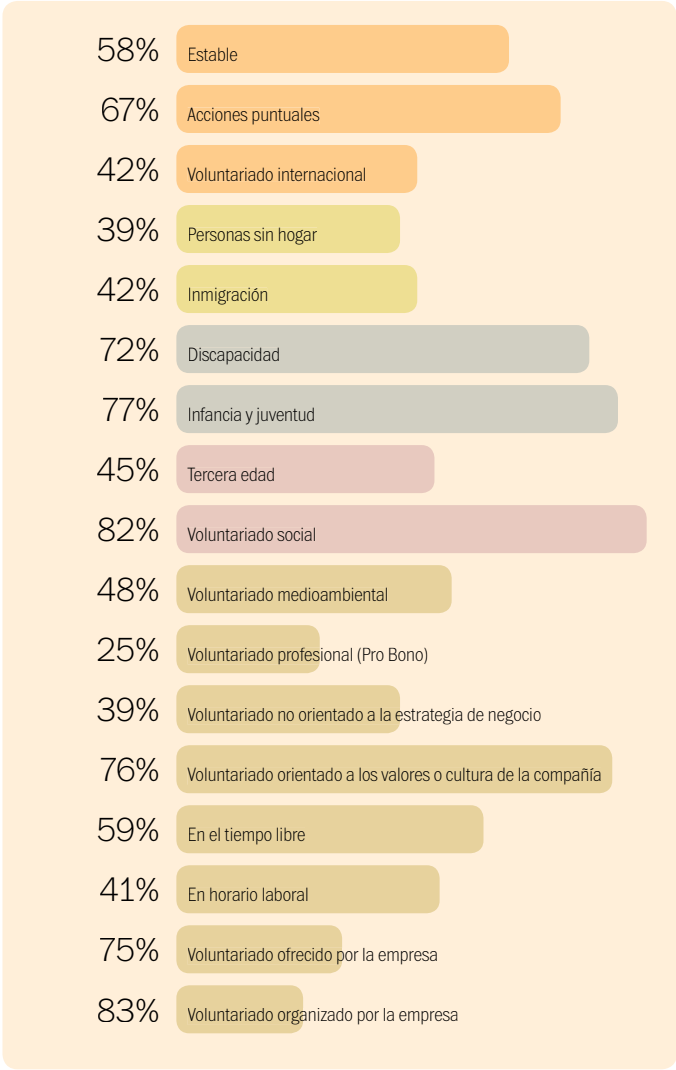
- **En el 61% de las empresas participa en acciones de voluntariado entre el 0% y el 10% de la plantilla total**. Un 33% de las empresas emplea en el programa de VC de 1 a 3 horas por empleado por año.

Si atendemos a la tipología de las acciones realizadas, cabe destacar que:

- El tipo de beneficiario al que se dirigen las acciones de voluntariado de las empresas es mayoritariamente el colectivo **de infancia y juventud** (el 77% de las empresas realizan alguna actividad de VC para este colectivo), seguido del de **discapacitados** (con un 72% de empresas que realizan alguna actividad) y el de **tercera edad** (con un 45% de empresas que realizan actividades para la tercera edad). Cabe destacar que en el 2010 el tercer colectivo más beneficiado fue el de la inmigración.
- Por lo general, lo que suele resultar más atractivo a los voluntarios es ayudar de primera mano a personas necesitadas, por lo que **el voluntariado social es el más extendido entre las empresas**, con un 82%. A este le sigue el voluntariado medioambiental y el voluntariado profesional o *pro bono*.
- Las **"iniciativas de contribución conjunta empresa-empleado a favor de una causa concreta" es la modalidad más elegida por las empresas**, con un 28%. Le sigue el "Voluntariado por un día" con un 26% y "la organización de eventos solidarios", con un 23%.
- **La periodicidad de las acciones de voluntariado** presenta proporciones similares: un 67% afirma que las realiza de manera puntual mientras que un 58% afirma desarrollar actividades estables.

Gráfico 2. Tipo de voluntariado que realizan las empresas.

Extraído de *"Voluntariado Corporativo en España"*. Informe de 2011



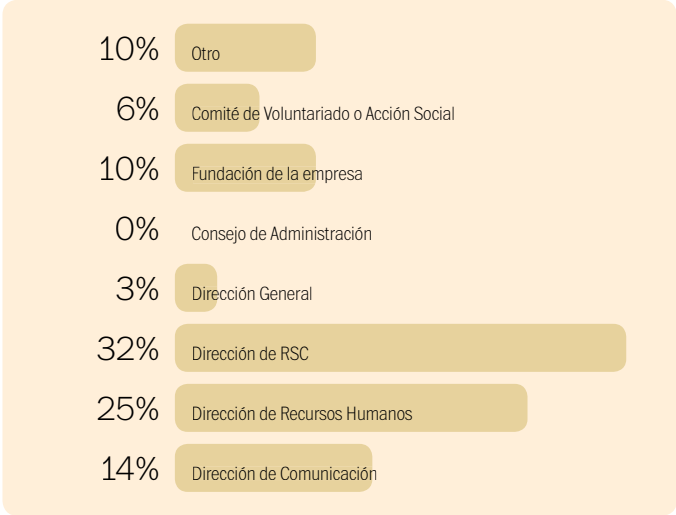
- Los datos revelan que un **59% de las empresas desarrollan las actividades de VC en horario extra laboral**, mientras que un 41% lo hace en horario de trabajo.

En relación con la **gestión y organización** de este tipo de programas, cabe destacar que:

- El **77% de las empresas cuenta con un comité de voluntariado o de acción social** que se encarga de organizar y gestionar las actividades. Mayoritariamente, el departamento responsable de los programas de VC es el de Responsabilidad Social Corporativa, en un 32%, si bien no todas las empresas cuentan con este departamento, siendo la segunda opción **el Departamento de RRHH.**

Gráfico 3. Departamento responsable del programa de VC en la empresa.

Extraído de *Voluntariado Corporativo en España.* Informe de 2011



- Un elemento que resulta clave para la planificación y el desarrollo del VC es contar con aplicaciones tecnológicas que faciliten la gestión del VC. Aunque los datos demuestran que es una práctica novedosa, pues **tan sólo un 46% de las empresas emplean las nuevas tecnologías**.
- **El 74% de las empresas cuenta con 1 a 5 personas dedicadas a la gestión** de las actividades de VC y un 18% con 6 a 10 personas.
- **Sólo el 33% de las empresas cuentan con formación para los empleados**. En cuanto al tipo de formación que ofrecen, el 26% es a través de jornadas de sensibilización,

seguido de formación online (18%) y conferencias y cursillos intensivos. Esta formación es frecuentemente impartida por las propias ONGs colaboradoras del programa.

- En cuanto a los **canales de comunicación más eficaces para el VC** cabe destacar que el email, el portal del empleado y la Intranet son los medios más utilizados, y están desplazando a otros cauces más tradicionales como la circular interna.
- La mayoría de las empresas que desarrollan el VC lo **hacen en todos los niveles profesionales de la empresa**. Sólo un 15% de los directivos manifiesta que no participa en el programa.

Si atendemos a **la financiación de los programas de VC en España**, cabe señalar que:

- A pesar del contexto de crisis, se sigue destinando una partida en los presupuestos, ya sea con una partida del presupuesto directa para VC o como una partida del presupuesto destinado a RSC. **La mayoría de programas cuentan con un presupuesto inferior a 10.000 € anuales**.
- La formación, los medios técnicos y organizativos y las horas, en el caso de que sean dentro del horario normal de trabajo, son los aspectos que componen el presupuesto de la actividad de VC.

Y por último, si analizamos el nivel de **evaluación y medición del impacto** que se hace en España de los programas de VC, vemos que:

- **El 67% de las empresas no establecen indicadores cuantitativos y cualitativos para evaluar las actividades de VC**. La explicación es la existencia de valores intangibles muy difíciles de medir a través de indicadores.
- Las empresas **miden la satisfacción de los empleados en un 73% de los casos (con un aumento muy considerable respecto al año anterior), siendo el aumento del orgullo de pertenencia a la empresa y la mejora de la imagen corporativa** los principales beneficios que se derivan de los programas de VC.
- **El nivel de satisfacción en el ámbito global es elevado**. Un 57% califica el VC en su empresa como satisfactoria, un 41% lo considera excelente y tan sólo un 2% opina que ha sido una mala experiencia.

A los principales rasgos definitorios de los programas de VC en España[40] que acabamos de señalar podemos añadir los que se derivan de otro estudio llevado a cabo en España esta vez en 2010, a través de una encuesta a directivos de 49 empresas españolas. Dicho estudio arroja otros datos interesantes, entre ellos que **más del 50% de las empresas encuestadas reconoce los beneficios de los programas de VC**, especialmente el establecimiento de relaciones más responsables de la empresa con la sociedad, el fortalecimiento de la imagen de marca y la mejora del clima laboral y la cohesión interna. En relación con los beneficiarios principales de los programas de VC, el estudio coincide con el anteriormente reseñado, siendo la infancia, los discapacitados físicos, la juventud y la mujer los predominantes. También son coincidentes los datos de otro de los estudios realizados en España en 2010, en este caso de un estudio promovido por el Club de Excelencia en Sostenibilidad[41], y del que se desprenden otras conclusiones de interés[42], como que el 26% de las empresas españolas declaran que más del 10% de sus empleados participan en programas de voluntariado o que el 33% de las empresas han participado en programas de voluntariado por más de 5 años, siendo interesante constatar que la crisis parece no haber afectado a los programas de VC en España.

40 VV.AA (2010): "Diagnóstico del Voluntariado Corporativo en la Empresa Española". Revista de Estudios Empresariales. Segunda época. Número: 2. Páginas: 54-80.

41 Fundación Adecco y Club de Excelencia en Sostenibilidad (2011): Estudio sobre el estado del voluntariado corporativo en España 2010. Elaborado con la colaboración de Valores y Marketing.

42 Adaptado de Guardia, Ramon (2011): New partnerships opportunities between private companies and non-profit organizations. II Congreso Europeo del Voluntariado, Barcelona (9, 10 y 11 de noviembre de 2011).

2

Análisis de casos

Abertis

Los orígenes

Las actividades de VC en Abertis **nacen en el año 2009 a partir de las iniciativas de un grupo de empleados** que ya realizaban actividades de voluntariado de forma individual. La Unidad de Responsabilidad Social de Abertis y la Fundación Abertis acogen esta idea y la integran en la empresa a través de su **programa de voluntariado "Voluntaris"**. De esta forma, la compañía facilita a los empleados un marco para poder desarrollar sus actividades de VC, como por ejemplo la utilización de los canales de comunicación corporativos o la prestación de tiempo desde las unidades de negocio para compartir proyectos y organizarse.

Desde sus inicios el programa de VC de Abertis ha ido expandiendo sus actividades en el conjunto de la compañía; entre ellas destacan algunos hitos como la celebración anual del Día del Voluntariado en 2009 (en España y en otras sedes de la compañía —Chile, Francia y Reino Unido—) o la creación de una convocatoria de proyectos que serán apoyados por la Fundación Abertis.

La política de VC y sus objetivos

Abertis no dispone de una política exclusiva de VC, pero sí que recoge su compromiso con este tipo de actividades en su Plan Estratégico de Responsabilidad Social. El programa de VC "Voluntaris" se plantea como un paso más en el proceso de implicación de la compañía en la comunidad y el tejido social.

"Voluntaris" nace con el objetivo de crear un entorno donde poder desarrollar acciones de voluntariado social, participando en proyectos e iniciativas sociales. Los proyectos planteados se orientan en tres líneas:

- Sensibilización: dar a conocer al conjunto de colaboradores del Grupo Abertis la realidad de los colectivos desfavorecidos, a través de la divulgación y participación en campañas solidarias, la organización de exposiciones o conferencias temáticas y otras acciones de sensibilización.
- Participación: involucrarse en acciones de voluntariado que integren y acerquen a la comunidad, a través de la colaboración con asociaciones de cooperación ya existentes.
- Impulso: poner en marcha programas solidarios realizados por los propios voluntarios, así como apoyar y promover las iniciativas de voluntariado.

Desde Abertis se apuesta por el VC con el objetivo de aumentar la satisfacción de sus empleados y colaboradores, y ayudar a las ONL con el personal propio del Grupo capacitado profesionalmente y buscando la excelencia en el patrocinio de la acción social.

Las modalidades y su evolución

Abertis juega esencialmente un rol de facilitador hacia las actividades de VC que proponen sus empleados. Dentro de este marco que ofrece la empresa, las diferentes actividades de VC y colaboraciones con ONL se realizan fuera del horario laboral. En este sentido, se puede observar como el hecho de que el programa de VC haya empezado su andadura en los últimos años plantea aún la actividad de la empresa en un nivel de colaboración más básico con entidades sociales y con una orientación "filantrópica" de las actividades de VC. Como hemos analizado en el capítulo 1 del presente estudio, en estos casos se acostumbra a realizar donaciones y financiar actividades y microproyectos con el fin de colaborar en estas causas sin que se dé una reflexión más estratégica de las actuaciones que se llevarán a cabo. La empresa busca dar apoyo para la organización y gestión de las iniciativas de los empleados voluntarios, y las actividades solo plantean una transferencia unidireccional de recursos de la empresa hacia las ONL.

Una de las fórmulas de actuación más comunes en estos casos es la celebración de campañas y eventos a favor de causas sociales. Abertis celebra desde el año 2009 el **Día del Voluntariado** (1 y 2 de diciembre). La celebración se plantea con el objetivo de sensibilizar y fomentar la adhesión de la plantilla a distintos proyectos.[43] Además, se proporciona información a sus empleados sobre las actividades con las que se colabora y se dan a conocer algunas de las entidades con las que se llevan a cabo iniciativas de voluntariado a través de puntos informativos.

En la misma línea, una de las iniciativas promovidas por los trabajadores de Abertis es la **jornada "Otra forma de hacer las cosas"**, que en 2010 celebró su segunda edición y en la cual se organizan diferentes actividades centradas en la sensibilización hacia la discapacidad: conferencias, talleres y venta de productos provenientes de centros especiales de trabajo. Al mismo tiempo, durante la semana en que se celebra la jornada se habilitan mecanismos de recogida de ropa y alimentos en 20 centros de Abertis en España y Chile.

Una de las novedades recientes ha sido el proyecto denominado *Teaming,* que promueve entre los empleados la donación de un euro mensual para iniciativas sociales. La Fundación Abertis organiza una convocatoria para que las entidades presenten sus proyectos y puedan ser elegidos por los trabajadores de la empresa dentro de esta iniciativa. En 2010 la donación ascendió a 40.000 € para los cinco proyectos más votados por los empleados del Grupo tras una votación a través de los canales de comunicación interna.

Los colaboradores

Desde Abertis se colabora principalmente con asociaciones que realizan labores sociales en el territorio, ya sea en diferentes ámbitos como el asistencial (Cáritas, Banco de

43 De entre las actividades que se llevan a cabo, destacan la muestra de ONG, que cuenta con puntos informativos de diez organizaciones sin ánimo de lucro, y la promoción de la recogida de alimentos y ropa.

Alimentos...) o la protección del medio ambiente, o bien desde una vertiente más social (Associació FAREM...).

Abertis aún no dispone de unos criterios fijados desde la empresa, y generalmente son los voluntarios quienes proponen las entidades con las que se podría colaborar, ya sea individualmente o a través de la convocatoria de proyectos de entidades en las que los trabajadores colaboran voluntariamente.

El papel de los voluntarios en el programa

El programa está impulsado, diseñado y gestionado por los mismos voluntarios. La empresa Abertis y su Fundación facilitan los medios y el conocimiento organizativo para llevar a cabo el proyecto. Para ello, el programa utiliza herramientas de comunicación y difusión, como la Intranet corporativa y los canales de comunicación interna de las diferentes empresas del Grupo, que llegan a los cerca de 5.900 empleados que Abertis tiene en España. Dentro de Abertis se han constituido varias comisiones para atender demandas sociales específicas y teniendo en cuenta las capacidades personales de los voluntarios.

El seguimiento y la evaluación

Abertis **aún no dispone de un sistema de seguimiento y evaluación** de las actividades de VC que se realizan. Es una nueva línea de trabajo de la empresa dentro de su Plan Estratégico de Responsabilidad Social y se encuentra en su segundo año de ejecución.

Factores clave del éxito del programa

- El inicio de la actividad de VC en Abertis parte de las inquietudes de sus trabajadores y este es uno de los elementos que más se puede valorar en las actividades de VC de Abertis. **El programa de voluntariado está diseñado y gestionado por los propios voluntarios, por lo que hay un alto grado de implicación de los empleados en las diferentes actividades propuestas y de participación en las entidades con las que se colabora.**
- Aunque el programa de VC empezó en 2009 y la mayoría de las actividades son propuestas por los trabajadores de la compañía, en un modelo de orientación más filantrópica que estratégica, Abertis y su Fundación ya han empezado a promover iniciativas como la celebración del Día del Voluntariado, con el fin de extender la comunidad de voluntarios y sensibilizar a los trabajadores sobre este tipo de actividades. Se evoluciona, por lo tanto, hacia un **modelo mixto** donde una parte de las actividades del programa parten de los empleados y otras son propuestas por la propia empresa.
- Una de las particularidades de los proyectos que se presentan en la Convocatoria es que se trata de iniciativas en las que los voluntarios de Abertis ya colaboran previamente. De esta forma se crea una conexión directa entre la entidad susceptible de ser apoyada, la empresa y el trabajador.

Barclays

Los orígenes

Barclays tiene una larga tradición de VC en el Reino Unido y ha jugado un papel importante en el desarrollo de este a nivel internacional, habiendo empezado sus actividades de voluntariado en los años ochenta. En sus inicios las actividades de VC tenían un planteamiento de carácter más filantrópico, pero **a partir de finales de los años noventa se integran dentro de la estrategia de RSC del Grupo**.

A partir del año 2000 Barclays decide ampliar sus programas de VC a todo el Grupo y a todos los países donde trabaja, momento en el que empiezan las acciones de VC de Barclays en España.

En el año 2006 se crea, para materializar la política de RSC, la **Fundación Barclays**, que cuenta con el fomento del voluntariado social como uno de sus fines.

En España, en 2010, el 41% de la plantilla de Barclays participó en 360 actividades de voluntariado corporativo. Un total de 1.796 empleados que, junto con familiares, amigos y clientes, sumaron un total de 2.690 voluntarios. Dichas actividades de VC beneficiaron a más de 30.000 personas en 42 provincias españolas, y la Fundación Barclays destinó a este programa más de 321.000 euros. A nivel global, en el Grupo Barclays 37.774 empleados compartieron voluntariamente su tiempo y habilidades con sus comunidades, y el Grupo dedicó a este programa más de dos millones de libras.

La política de VC y sus objetivos

En el año 2010 Barclays continuó desarrollando su programa principal, "Banca para un futuro mejor", que, dentro de la política de *inversión en la comunidad* del Grupo, constituye la prioridad estratégica para el período 2008-2013, con un presupuesto global de 150.000.000$.

Con este programa se apoya, por una parte, la formación y educación para la integración laboral de colectivos desfavorecidos, y, por otra, el desarrollo de un voluntariado **"especializado, profesional y comprometido" donde se aprovechan los conocimientos y las habilidades de los empleados y se ponen al servicio de los beneficiarios**. Los voluntarios de Barclays han impartido cursos de capacitación financiera, informática y técnicas de venta dirigidos a ciertos colectivos como inmigrantes, personas con discapacidad, personas sin recursos, etc. Además, los talleres impartidos a jóvenes y niños se enfocan a enseñarles la importancia del ahorro y a cómo mejorar sus ingresos en el futuro, animándoles siempre a continuar sus estudios.

En la actualidad, el objetivo fundamental es seguir apoyando iniciativas de voluntariado realizadas por los empleados del banco y aumentar la participación en voluntariado asistencial y voluntariado especializado o profesional.

Las modalidades y su evolución

Siempre que conlleven actividades de VC, Barclays ofrece a sus empleados la capacidad de colaborar en programas ya elegidos, pero también la posibilidad de realizar donaciones conjuntas para desarrollar iniciativas en beneficio de organizaciones solidarias locales de su elección, dando la posibilidad de captar fondos para ellas e igualar lo recaudado gracias a su contribución particular (*matched giving*).

Barclays dispone del **programa de VC "Empleados en la comunidad"**, a través del cual se colabora con actividades puntuales —de carácter lúdico, deportivo o de acompañamiento— destinadas a ayudar a quienes más lo necesitan y en las que los empleados pueden participar acompañados de sus familiares, amigos y clientes. Cada empleado de Barclays España dispone de una jornada de trabajo al año (8 horas) para desarrollar estas iniciativas, de la que se puede disponer de una sola vez o parcialmente, siempre que las necesidades del servicio a clientes queden salvaguardadas. La actividad más importante dentro del programa de "Empleados en la comunidad" es el "**MAD DAY** (*Make a difference day*): un día diferente", una iniciativa global de VC que el Grupo Barclays lleva a cabo en los países donde está presente durante varios días. La Fundación Barclays anima a toda la plantilla de Barclays España a proponer proyectos de voluntariado en favor de organizaciones locales, sin ánimo de lucro, presentes en los lugares donde viven y trabajan. [44]

Un elemento diferenciador y característico de este programa es el voluntariado especializado y comprometido de los empleados de Barclays que aportan sus conocimientos (*voluntariado profesional o voluntariado basado en habilidades*) y su apoyo personal para ayudar a los beneficiarios de estas iniciativas, colectivos desfavorecidos de aquellas comunidades donde el Grupo Barclays está presente, con el fin de ayudarles a conseguir un trabajo o mejorar el que tienen y, por lo tanto, su calidad de vida.[45]

Por otro lado, en 2007 se crearon los **Premios Fundación Barclays**, con el objetivo de reconocer el esfuerzo, el tiempo y la dedicación de los empleados y

44 En 2010, solo en esta actividad, se alcanzó la cifra de 189 actividades, en las que participaron más de 1.500 empleados junto con casi 300 familiares y amigos. Los datos del "MAD DAY" referidos al Grupo reflejan la participación de más de 20.000 empleados de Barclays en 30 países.

45 Dentro de los contenidos formativos profesionales, la contribución de los empleados voluntarios de Barclays se centra en impartir módulos de alfabetización bancaria y capacitación financiera. Instruyen sobre iniciación a productos y servicios bancarios, ayudando a personas que no están familiarizadas con ellos. También han impartido módulos de búsqueda de empleo, desarrollo de habilidades sociales, elaboración de CV y simulacros de entrevistas de empleo, así como talleres de otros contenidos educativos solicitados por las organizaciones beneficiarias en función de los conocimientos del empleado, como por ejemplo módulos de secretariado o de informática básica. En lo relativo a la educación, los voluntarios del banco divulgan Barclays Money Skills (o "el valor del dinero"), una herramienta desarrollada para dar confianza y la capacidad necesaria para planificar la economía particular y aprovechar las oportunidades de progresar gestionando los ingresos y gastos con eficacia.

colaboradores que participan en las actividades de VC. En 2010 se concedieron a los empleados que más habían destacado por sus iniciativas de voluntariado corporativo, en las categorías "Individual" y "Por equipos". También se entrega un premio en la categoría "Institucional" a la organización que haya destacado por la calidad de su labor social continuada y por la eficacia en la realización de un proyecto desarrollado con la colaboración de la Fundación Barclays.

Los colaboradores

Barclays tiene criterios muy claros sobre las entidades con las que colaborar, habiéndose focalizado en aquellas **dirigidas a la integración de personas en riesgo de exclusión social**. Dentro de estas, Barclays pretende priorizar aquellas entidades que trabajan por la **integración laboral** desarrollando actividades de capacitación profesional y de formación.

Antes de colaborar con una organización, el Grupo Barclays, que dispone de un sistema de control centralizado en el Reino Unido, comprueba los fines de la organización y da el visto bueno para iniciar las actividades. Este sistema se utiliza como filtro para evitar colaborar con organizaciones que tengan fines religiosos, políticos u otros que desde Barclays se pretenden evitar.

El papel de los voluntarios en el programa

Barclays en España dispone de un plan de comunicación interno dirigido a los voluntarios, mediante el cual se difunden las iniciativas internamente, bien a través del portal intranet o por medio de e-mail, de forma que se permite que la comunidad de voluntarios esté en contacto permanente. Los canales internos se hacen eco de todas estas actividades y sus resultados, con entrevistas y artículos sobre las distintas actividades. Paralelamente, se publica el boletín quincenal en línea y la revista trimestral dedica un espacio para los contenidos de las actividades de VC que se desarrollan.

El seguimiento y la evaluación

Barclays realiza una serie de **encuestas aleatorias a los participantes** en los programas y las actividades de voluntariado. Al mismo tiempo se lleva a cabo una encuesta anual de satisfacción de los empleados del Grupo en la que se les pregunta sobre las actividades de VC.

Los resultados de estas encuestas llevan a Barclays a afirmar que la realización del programa de VC ha conllevado efectos muy positivos en los equipos de trabajo, mejorando el conocimiento del grupo y del resto de empleados. El programa de VC ha facilitado las relaciones humanas entre empleados. Asimismo, la relación entre los trabajadores y el sentimiento de pertenencia a la empresa también han

aumentado. Por otro lado, las actividades de VC han permitido el desarrollo de capacidades en los voluntarios, tanto a nivel del propio trabajo en la empresa como a nivel de conocimientos, transmisión de experiencias o conocimiento de otras realidades y problemáticas.

En una vertiente más externa, el impacto en la opinión pública y la visualización de la marca de la empresa también han sido factores que han hecho que Barclays siga apostando por el VC como uno de sus pilares en las actividades de RSC.[46]

En la memoria anual de actividades y en el informe anual también se describen todas las actuaciones en el campo del voluntariado que se han llevado a cabo durante el año.[47]

Factores clave de éxito del programa

- La **dilatada experiencia internacional del Grupo Barclays en el ámbito del VC** y su integración como una de las prioridades estratégicas dentro del programa de *inversión en la comunidad* hacen del VC una actividad plenamente integrada en la empresa. Existe, por lo tanto, un enfoque estratégico del VC del que puede esperarse la consecución de objetivos concretos en el ámbito de los recursos humanos.
- Un elemento diferenciador es que **se prioriza un voluntariado profesional y especializado**, un voluntariado, por tanto, basado en habilidades con el que es posible la consecución de un mayor impacto social.
- Por otro lado, otro aspecto importante es la **focalización en el tipo de entidades con las que se colabora** (entidades dedicadas a la integración de personas en riesgo de exclusión social y, fundamentalmente, orientadas a la inserción laboral), así como en el tipo de colaboración que se ofrece. Al igual que sucede con el voluntariado profesional, estos rasgos permiten alcanzar una colaboración más eficaz y con un mayor impacto.
- Sin embargo, a pesar de que existe cierta focalización en un tipo de actividades de VC, se promueve también un **modelo mixto** a través de la oferta por parte de la empresa de otro tipo de actividades que suponen menos dedicación y, por lo tanto, están al alcance de un mayor número de empleados. Es el caso de actuaciones más puntuales, como el "MAD DAY".

46 Barclays es la segunda empresa mejor valorada en acción social en colaboración con los empleados, según el informe del Observatorio de Voluntariado Corporativo en España 2009. Por otro lado, los empleados de Barclays han sido reconocidos con el XIII Premio Codespa al VC.

47 En 2010 los 27 proyectos de "Banca para un futuro mejor" han supuesto para la Fundación Barclays una inversión de más de 440.000 euros. De ellos se han beneficiado directamente 1.734 personas y han incorporado 53 módulos impartidos por 109 empleados, que han dedicado 737 horas de voluntariado, de las cuales 551 se realizaron en jornada trabajo.

Canal de Isabel II

Los orígenes

El nacimiento de Canal Voluntarios en marzo de 2007 fue la respuesta a una inquietud que surge dentro del Canal de Isabel II; la empresa dispone de una completa infraestructura para el tratamiento del agua y de profesionales expertos en este sector, recursos materiales y humanos a los que no acceden fácilmente las entidades que trabajan en favor de las personas más desfavorecidas, para quienes en demasiados casos el agua potable no es un derecho, sino un lujo inalcanzable. Todo ello, junto a la estrategia de la empresa de colaborar activamente en la consecución de las metas en materia de abastecimiento de agua y saneamiento incluidas en los objetivos del milenio de Naciones Unidas, fueron el detonante de la iniciativa Canal Voluntarios.

El enfoque inicial de Canal Voluntarios era **prestar apoyo en situaciones de emergencia y asegurar el abastecimiento en zonas afectadas por catástrofes naturales o humanitarias**. Sin embargo, con el paso del tiempo Canal Voluntarios ha ido dirigiendo de forma gradual su actividad a proyectos de ayuda al desarrollo, no solo en abastecimiento, sino también en saneamiento. Las causas del cambio de rumbo son fundamentalmente de dos tipos:

- La excelente acogida de la idea por parte de la Dirección y de los trabajadores del Canal, que hace que el potencial de actuación vaya mucho más allá de la intervención en emergencias.
- Las constantes solicitudes de ayuda por parte de ONG, organismos religiosos, fundaciones y otras entidades, dirigidas a proyectos relacionados con el desarrollo en materia de abastecimiento de agua y saneamiento.

Para ello, la primera acción consistió en **formar a todos los voluntarios de manera práctica y teórica en aspectos fundamentales** como el manejo de plantas potabilizadoras, química básica para poder analizar la calidad del agua y tratarla, primeros auxilios, buenas prácticas en materia de atención a damnificados, etc., conocimientos básicos para garantizar un trabajo eficiente y de calidad en cada una de las actuaciones que se lleven a cabo y que **permiten a cualquier trabajador de la empresa colaborar al margen de su perfil profesional**.

Los proyectos de cooperación al desarrollo se han convertido en el segundo pilar de las actuaciones de Canal Voluntarios, apoyando a las ONG que lo solicitan con personal técnico experto en agua y saneamiento y financiación para llevar a cabo los proyectos.

La política de VC y sus objetivos

No existe una política específica de voluntariado corporativo, sino que Canal Voluntarios **se enmarca dentro de la política general de responsabilidad social empresarial de la empresa** (esta si es explícita y formal).[48]

Canal Voluntarios es, tal y como ya hemos señalado, una organización permanente formada por trabajadores que ayuda en cualquier situación de emergencia. El principal objetivo de Canal Voluntarios es colaborar en el logro de los objetivos de desarrollo del milenio para reducir la proporción de personas sin acceso sostenible al agua potable y a servicios básicos de saneamiento.

Canal de Isabel II, como empresa pública, tiene una vocación de servicio a la sociedad. Así lo marca su misión y así se establece dentro de la estrategia empresarial. Por ello, el primer retorno de iniciativas como Canal Voluntarios es **lograr cumplir la misión de la organización**.

En relación con los voluntarios, cabe destacar que la iniciativa permite a los participantes aprender y enriquecerse personalmente mediante la realización de proyectos que ayudan a los demás, en entornos geográficos y sociales muy diferentes de los de su vida diaria.

Canal Voluntarios también sirve para **mejorar la imagen de la empresa** como referente en el ámbito social en la Comunidad de Madrid y dentro de su sector empresarial.

Las modalidades y su evolución

Después de cuatro años de recorrido, Canal Voluntarios va afianzándose con decisiones como la publicación anual de la convocatoria de ayudas.[49] Canal de Isabel II hace pública una convocatoria de carácter anual y en régimen de concurrencia competitiva, con el objetivo de financiar propuestas de proyectos de acceso al agua potable y el saneamiento. La colaboración de Canal de Isabel II no se restringe exclusivamente a la financiación económica del

48 Canal de Isabel II adquirió en 2006 doce compromisos, que conforman su política de RSE, de los cuales son tres en los que se basa la iniciativa Canal Voluntarios:
- Atender y, en su caso, apoyar las inquietudes de los distintos grupos con los que interactuamos, con el fin de mejorar la calidad de vida de las personas, especialmente las pertenecientes a colectivos desfavorecidos.
- Participar y apoyar iniciativas institucionales nacionales e internacionales que fomenten el desarrollo sostenible dentro de nuestros ámbitos de actuación empresarial.
- Aportar nuestro potencial técnico, humano y económico en proyectos de ayuda al desarrollo o para hacer frente de forma ágil a situaciones de emergencia humanitaria en el ámbito de nuestras competencias.

49 Convocatoria de ayudas para actuaciones de cooperación al desarrollo.

proyecto, sino que también aporta apoyo técnico a través de los voluntarios que participan en el programa y de la tecnología que la empresa pone a su servicio. En este caso vemos una fórmula mixta de voluntariado profesional y de cesión de equipamiento y capital humano.

Desde Canal de Isabel II se considera que las actividades que se desarrollan actualmente responden de forma adecuada a lo que se entiende como VC, donde el principal componente es que las acciones que se ejecuten tengan una relación directa con la actividad empresarial propia (abastecimiento, saneamiento y reciclaje de agua) y se desarrollen dentro de la jornada laboral, considerando el tiempo dedicado a Canal Voluntarios como parte de su trabajo.

La empresa ha firmado convenios con algunas entidades como Cruz Roja a través de los cuales Canal Voluntarios facilita personal técnico para acudir a cualquier zona afectada por terremotos, catástrofes o inundaciones. También se colabora de forma estable con otras entidades como Cáritas, con el objeto de participar en los proyectos de saneamiento, pozos, agua potable o aguas residuales desarrollados en zonas que carezcan de ellos.

Por otro lado, por primera vez en el año 2011 se ha publicado la primera convocatoria anual de ayudas para actuaciones de cooperación al desarrollo en agua y saneamiento a través de Canal Voluntarios. A través de ella, las ONG presentan sus proyectos relacionados con la falta de agua o el saneamiento en cualquier parte del mundo, que son estudiados y valorados en función de los criterios que se publican en las bases de la convocatoria pública y que dan como resultado los proyectos que Canal Voluntarios ejecutará y, por lo tanto, las entidades no lucrativas con las que va a colaborar. El programa Canal Voluntarios solo colabora con ellas a través de la realización conjunta de los proyectos, donde el factor más importante es la colaboración profesional del voluntario; estos proyectos son financiados al 100% por Canal de Isabel II, pero no se realizan donaciones fuera de la financiación correspondiente a la ejecución de dicho proyecto.

Completando los objetivos para los que fue creado, Canal Voluntarios también desarrolla acciones de formación y sensibilización en temas relacionados con el agua: su desigual reparto en el mundo, su escasez, las graves consecuencias de su falta, etc.

Los colaboradores

Pueden distinguirse diferentes tipos de colaboradores. Por una parte, existen diversos colaboradores más estables con los que la entidad ha firmado convenios de colaboración, como Cruz Roja Española o Cáritas

Española, con el objetivo de facilitar personal técnico y materiales en caso de emergencia internacional, para garantizar el abastecimiento de agua a las poblaciones afectadas.

Por otra, se colabora cada año con distintas organizaciones a través de la convocatoria anual para seleccionar proyectos de abastecimiento de agua, tal y como se ha explicado anteriormente.

Por último, cabe destacar que Canal de Isabel II también colabora con otras entidades y realiza donaciones para otros fines sociales, si bien todas las actividades relacionadas con la ayuda al desarrollo se canalizan casi exclusivamente a través de Canal Voluntarios.

El papel de los voluntarios en el programa

Al margen de los proyectos donde los voluntarios pueden participar, hay otra serie de actividades abiertas a los integrantes de Canal Voluntarios y orientadas a la gestión del programa:

- **Programa formativo para los voluntarios.** En este aspecto los voluntarios pueden participar de dos formas. O bien a través de un foro abierto donde exponen sus intereses y/o propuestas para dar forma al que será el programa formativo de Canal Voluntarios para el año siguiente. O bien integrando directamente el Grupo de Formación, que evaluará y calendarizará las propuestas, desarrollará contenidos y buscará formadores; incluso miembros de este grupo podrán impartir alguno de los cursos propuestos.
- **Comité Técnico de Canal Voluntarios.** Finalizado el plazo de la convocatoria que Canal de Isabel II publica para realizar proyectos de cooperación en agua y saneamiento, se crea un comité técnico formado por voluntarios y responsable de estudiar todas las propuestas recibidas y valorarlas en función de los criterios establecidos en la convocatoria. El resultado mostrará los proyectos que se van a ejecutar durante el año.

A nivel de comunicación interna, Canal Voluntarios cuenta con una sección propia en la intranet de la empresa, una *TeamRoom* que sirve como foro de opinión y comentarios. También se prepara una memoria de actividades y un boletín semestral que se envía a cada uno de los más de 2.500 trabajadores de Canal de Isabel II.

El seguimiento y la evaluación

Hasta el momento no se han hecho evaluaciones sobre el programa, aunque actualmente se están diseñando herramientas que puedan facilitar datos sobre este en un futuro. En la actualidad Canal Voluntarios cuenta con un equipo de 99 profesionales, con formación específica para actuar en caso de

emergencia, que hasta el momento han participado en 28 proyectos, cuatro de ellos emergencias por catástrofes naturales, seis de formación y el resto de cooperación al desarrollo.

Se constata internamente que Canal Voluntarios ha permitido mejorar aún más el orgullo de pertenencia de los empleados. Por otro lado, en valoraciones realizadas dentro de la organización, se ha considerado que los beneficios directos de este programa quedan claros tras cada proyecto (numerosas personas que antes no disponían de agua, ahora disponen de ella). Pero todo este proceso tiene componentes beneficiosos para la empresa a nivel interno:

- Cuando se forman equipos se buscan perfiles diferentes y a la vez complementarios de áreas de la empresa diferentes, de forma que el intercambio de experiencias beneficie tanto al proyecto como a los propios trabajadores, que así conocen nuevas áreas de la empresa y crean alianzas que luego serán positivas para el desarrollo de su trabajo, etc.
- Los voluntarios deben desarrollar sus labores habituales, pero se enfrentan a otros problemas, conflictos, necesidades, etc., totalmente diferentes que les ayudan a desarrollarse profesionalmente dentro de su propia área y fomentan su creatividad e incuso sus habilidades de liderazgo al tener que gestionar equipos de trabajo locales en la zona de actuación.
- Todos los voluntarios que han participado muestran un alto grado de satisfacción tras finalizar el proyecto; al asumir responsabilidades similares a las que tienen habitualmente y aplicar sus conocimientos profesionales, el resultado es mucho más gratificante.
- La formación que los voluntarios reciben abarca aspectos que, aunque relacionados con el agua y el saneamiento, no forman parte de su área; de esta manera mejoran sus conocimientos globales en función de sus intereses y al margen de sus necesidades laborales.

Factores clave de éxito del programa

- Uno de los FCE del programa es precisamente el **conocimiento altamente especializado y profesional que aportan los voluntarios**. Cabe destacar que actualmente Canal de Isabel II es una de las mayores empresas del sector del abastecimiento y saneamiento de agua en Europa, y que los profesionales que desarrollan este trabajo en Madrid son los mismos que como miembros de Canal Voluntarios diseñan y ejecutan los proyectos técnicos que proporcionan las infraestructuras necesarias para que aquellos que carecen de agua o saneamiento dispongan de ellos. Además, los voluntarios han sido formados, tanto de forma teórica como práctica, para incrementar aún más la eficacia de su colaboración.
- Otro aspecto que se considera clave es que el **programa cuenta con el apoyo de la alta dirección**, impulsora en primera instancia de su puesta en marcha.

- El tipo de colaboración que ofrece el programa (altamente focalizada) y la firma de convenios con ciertas entidades sociales permiten a la empresa una **colaboración más estable y orientada al impacto social**. Además, partiendo del programa de voluntariado, se ha añadido recientemente el apoyo a las entidades sociales que desarrollan proyectos de saneamiento o abastecimiento de agua a través de una convocatoria anual. Esta nueva medida refuerza aún más el compromiso de la empresa con las entidades que trabajan en este ámbito.
- **El programa ha sido dotado de los recursos necesarios para su óptimo funcionamiento:** por una parte, dispone de presupuesto propio anual para la ejecución de los proyectos de cooperación, la adquisición de materiales propios de su actividad, etc.; y, por otra, hay personal contratado cuya función exclusiva es la coordinación y gestión del programa.

DKV

Los orígenes

DKV promueve desde el año 2001 el voluntariado empresarial como una acción que mejora el bienestar físico, psíquico y social del trabajador, y que repercute positivamente en la sociedad. Cuando DKV compró Previasa, el consejero delegado apostó firmemente por las acciones de voluntariado para crear una cultura que fomentara los valores corporativos e incrementara el orgullo de pertenencia de los empleados.

La política de VC y sus objetivos

El voluntariado empresarial es entendido como una forma de acción social en la que el protagonista es el empleado. DKV cree que el voluntariado es una manera de hacer un aporte a favor de la comunidad, ya sea local o internacional, a la vez que los empleados ganan en experiencia y crecimiento personal y profesional.

El equipo de recursos humanos gestiona el voluntariado entre sus empleados con un **triple objetivo**: i) impulsar el VC, implicando a los empleados; ii) promover el voluntariado familiar en diferentes proyectos organizados por la compañía; y iii) fomentar el voluntariado profesional, que consiste en impulsar la colaboración directa de los empleados en proyectos organizados por entidades sociales.

Los objetivos definidos desde DKV para el programa de VC son los siguientes:

- Favorecer la participación voluntaria de los empleados en los proyectos de responsabilidad social de la compañía.
- Tener empleados en la organización que comparten valores sociales/medioambientales.
- Incrementar la comunicación dirigida a los empleados sobre RSC, para que se entienda lo que se hace y para qué se hace.
- Adquirir nuevas competencias a través de la participación en actividades sociales/medioambientales.
- Favorecer el trabajo en equipo.
- Lograr una mayor identificación de los empleados con la organización.
- Mejorar las relaciones interpersonales.
- Apoyar procesos de integración de culturas y de relación con los diferentes grupos de interés.
- Tener personas más eficientes y más felices en la organización.

Las modalidades y su evolución

Existen diversos formatos para colaborar en el programa de VC:
Voluntariado corporativo: orientado a fomentar la participación de los empleados en los proyectos de RSC propuestos por la compañía, o proyectos sociales/medioambientales de tipo local a propuesta de los mismos empleados.

Voluntariado profesional: basado en fomentar y favorecer la participación de los directivos/técnicos en proyectos sociales/medioambientales coordinados por entidades sociales, ONG, asociaciones, etc., aportando el conocimiento de los trabajadores de DKV a estos proyectos de carácter social/medioambiental.

Voluntariado familiar: dirigido a fomentar la participación de los familiares de los empleados y de los grupos de interés en los diferentes proyectos.

Desde que se puso en marcha en 2001, el Grupo ha prestado su ayuda económica o de tiempo a diferentes campañas y eventos a favor de causas sociales, y se han realizado diferentes actividades grupales puntuales, relacionadas sobre todo con la promoción de la salud y la atención a colectivos desfavorecidos.

- Organización del Día del Voluntariado 2009.
- Organización del tradicional partido de fútbol a beneficio de la Asociación de Padres de Niños Oncológicos de Aragón.
- Participación en la VII Edición del Mercadillo Navideño contra el Cáncer, organizado por la Asociación Española Contra el Cáncer.
- Recogida de alimentos no perecederos y donaciones de sangre con la Hermandad de Donantes de Sangre.
- 13.ª edición del Rastro de Juguetes con Intermón Oxfam.
- Campaña de apadrinamiento de guardería con la organización Sonrisas de Bombay.
- Donativos en metálico para el Banco de Alimentos de Badalona.

Especial mención merece el **Día del Voluntariado de DKV**, una acción que ya lleva varios años y que tiene como fin sensibilizar al empleado de la sucursal y mostrarle todas las oportunidades de voluntariado social y ambiental que tiene a nivel local. Cada año cambia la ciudad donde se realiza con el objetivo de llegar a toda la plantilla de la empresa.

Por otro lado, destaca la **iniciativa de voluntariado virtual** puesta en marcha por la entidad "Ellos nunca lo harían", que empezó en 2010 por iniciativa de una empleada de DKV y que consiste en el envío semanal de un correo electrónico a todos los que previamente se han suscrito con los casos de adopción de mascotas más urgentes. Así, se espera conseguir la máxima difusión para encontrar un adoptante o una familia de acogida. Además, esta labor se realiza en colaboración con protectoras, que envían los casos prioritarios o incluso solucionan algunas dudas que puedan tener los voluntarios. Desde el primer momento la compañía se ha implicado en esta iniciativa solidaria, que ya cuenta con una dirección corporativa de correo electrónico (ellosnoloharían@dkvseguros.es) y un espacio en el

portal de voluntariado que tiene como objetivo publicar consejos, iniciativas, experiencias o artículos de interés.

Además de esta iniciativa, en el portal del voluntariado se publican semanalmente distintas oportunidades para hacer voluntariado en línea (diseñar webs para ONG, etc.).

Los colaboradores

Las ONL con las que se colabora **se eligen por estar alineadas con la estrategia de DKV** y por la manera de gestionar su proyecto. La intención del Grupo es **dar prioridad a aquellas ONL con las que ya se trabaja en otros proyectos.**

El reto actual que se plantea es mejorar las sinergias con todas las ONL con las que se colabora, especialmente con aquellas que participan en la convocatoria de ayudas anuales a la que distintas ONL pueden presentarse, siempre y cuando cumplan sus bases.

El papel de los voluntarios en el programa

Desde su creación han sido muchos los empleados de la empresa que se han sumado cada año a las actividades de VC. La compañía ha puesto al servicio de los trabajadores un **portal propio**, realizado por la Fundación Hazloposible, con ofertas de colaboración y formación, noticias e información sobre intercambio de experiencias sobre voluntariado, todo ello agrupado por regiones, colectivos y tipos de voluntariado, presencial o en línea. En 2010, gracias a este portal, se generaron 489 contactos entre empleados y diversas ONG.

Por otro lado, DKV cuenta con empleados proactivos y muchas de las actuaciones que se han realizado han sido impulsadas por ellos mismos, como apadrinamientos (escuelas en Nicaragua y Bombay) o una red de amigos de animales para dar hogar a mascotas abandonadas (“Ellos nunca lo harían”).

El seguimiento y la evaluación

DKV realiza un seguimiento de la participación de sus empleados en las actividades de VC y contabiliza las actuaciones que se llevan a cabo durante el año. Antes de terminar 2011 se habían contabilizado:

- 600 participaciones por parte de empleados en actividades de VC.
- 10 participaciones de empleados en actividades de voluntariado profesional.
- Apoyo a 10 proyectos de voluntarios.

Factores clave de éxito del programa

- DKV señala como dos de los factores importantes en la continuidad y expansión del VC en la empresa la **preparación de actividades y la adaptación del programa a los distintos perfiles de empleados**. Desde el Grupo se quiere ofrecer todas las posibilidades para que cada empleado pueda sentirse motivado y encuentre su forma de voluntariado. En este sentido, la triple orientación del programa de voluntariado, cuya intención es abarcar todo el espectro humano de la empresa —directivos, trabajadores y familiares (voluntariado corporativo / profesional / familiar)—, es un punto fundamental.
- **La creación de un portal propio para los voluntarios** con el fin de difundir las actividades de VC y promover la participación de los empleados es uno de los elementos que aportan una actividad permanente a las actividades de VC y, sin duda, un elemento distintivo, ya que todavía son escasas las empresas españolas que cuentan con iniciativas similares.
- Por último, cabe destacar que **se prioriza la colaboración con aquellas entidades con las que también se colabora en la convocatoria anual, buscando una mayor sinergia**, lo que sin duda repercute positivamente en el impacto conseguido por el programa de VC.

Eroski

Los orígenes

El programa de voluntariado dio sus primeros pasos en verano de 2005, cuando dos trabajadoras de Eroski colaboraron en Perú con la ONG Federación Niños del Mundo en un colegio y un orfanato de Perú. La buena experiencia que se transmitió a la empresa impulsó que Eroski emprendiera un programa de *voluntariado solidario*.

El programa de VC de Eroski se inició con la finalidad de unir a la empresa, los clientes y los trabajadores con su entorno. El objetivo inicial de la promoción del voluntariado en Eroski fue el de promover una sociedad más justa, y en ese sentido la compañía asumió el compromiso de reinvertir un 10% de sus beneficios en iniciativas de acción social que tengan repercusiones en la sociedad, focalizando los esfuerzos principalmente en tres ámbitos de actuación: la información y formación al consumidor, la defensa del medio ambiente y la solidaridad.

En 2007 se amplió el programa y se implantó el voluntariado ambiental en colaboración con la organización SEO/BirdLife, con la finalidad de concienciar sobre la importancia del respeto hacia el entorno. A través de esta iniciativa, al VC puesto en marcha por Eroski en 2005 se sumó un nuevo elemento: la protección del medio ambiente.

En el año 2009 Eroski plantea una reflexión sobre su labor en la cooperación al desarrollo. Valora especialmente la participación e implicación de sus socios trabajadores, consumidores y colaboradores en los diferentes programas de voluntariado que ha impulsado hasta ese momento. Sin embargo, desea dar un valor añadido a estas colaboraciones, vinculándolas al saber hacer de su actividad, tanto en ámbitos de gestión como societarios y de consumo. Eroski contaba con un programa de voluntariado con amplia respuesta en el colectivo y un programa de ayudas a la intercooperación. En ese momento se planteó un paso más de integración de estos dos programas en un proyecto único y más relacionado con la difusión de los valores de empresa que representa. Por ello, se decide concentrar los esfuerzos y recursos y colaborar con el programa que la Fundación MUNDUKIDE impulsa con el Movimento Sem Terra de Brasil, ya que entiende que este puede ser un primer punto de colaboración que se adecua a las ideas planteadas por Eroski.

La política de VC y sus objetivos

Desde Eroski se entiende el voluntariado como una pieza fundamental para la construcción de una sociedad donde no tengan cabida las desigualdades. Un acto altruista que contribuye a desarrollar el potencial humano de la

empresa y, por otro lado, una forma de participación de la sociedad ante la actual situación de degradación ambiental.

Eroski dirige el VC a aquellas personas con inquietudes solidarias que deseen dedicar su período de descanso vacacional (tres semanas) a una causa social, en colaboración con ONG con las que habitualmente trabaja Eroski.

El programa de VC se enmarca dentro del compromiso de la empresa con la solidaridad y forma parte del Programa de Cooperación Internacional[50] de Eroski. El Grupo dispone de un código de principios y valores que debe ser respetado por todos los voluntarios:

1. Reconocer, respetar y defender la dignidad de todo ser humano y su cultura.
2. Ofrecer ayuda gratuita y desinteresada sin esperar ni aceptar ningún tipo de compensación material.
3. Mostrarse siempre receptivo a lo que la comunidad u organización local nos proponga, asumiendo realistamente aquello para lo que se está capacitado, sin imponer visiones, opiniones, técnicas y soluciones a las comunidades con las que se coopera.
4. Trabajar para contribuir al empoderamiento y desarrollo de las capacidades y oportunidades de las personas, comunidades y organizaciones con las que se colabore.
5. Valorar la diversidad, la honestidad, el respeto y el esfuerzo compartido.
6. Actuar con profesionalidad, humanidad y eficacia en las tareas encomendadas.
7. Estar dispuesto a prestar servicio bajo condiciones difíciles de vida y de trabajo. Estar dispuesto a compartir las preocupaciones y condiciones de vida de los demás.
8. Crear un clima de respeto mutuo, evitando posturas paternalistas o de ostentación.
9. Ser paciente a la hora de esperar resultados de las acciones realizadas.
10. Tener una disposición favorable a adaptarse y a demostrar flexibilidad ante las circunstancias locales.
11. Adoptar una actitud de apertura, de escucha hacia el otro y de aprendizaje mutuo.
12. Trabajar con un espíritu de cooperación y solidaridad con las personas de la comunidad en la que desarrollen las labores de voluntariado.

50 El Programa de Cooperación Internacional se compone de iniciativas como la "Convocatoria de Financiación de Proyectos de Cooperación Internacional"; "Voto Solidario" (iniciativa que permite a todos los clientes, amigos y trabajadores de Eroski decidir el proyecto a financiar); "Quincena Informativa sobre Comercio Justo" (en colaboración con Intermón Oxfam); 2 campañas anuales de recogida de alimentos (realizadas en colaboración con la Federación Española de Bancos de Alimentos y con la participación de clientes); o el Programa de Entrega de Producto, con el que se donan juguetes, alimentos y productos textiles.

Las modalidades y su evolución

Desde el año 2009 el programa de voluntariado corporativo de Eroski se ha **focalizado en una colaboración directa con la Fundación MUNDUKIDE**, aunque anteriormente se disponía de dos programas diferentes.

Programa de MUNDUKIDE en Brasil [51]

Dentro de esta colaboración con la Fundación MUNDUKIDE para el Movimento Sem Terra de Brasil, la aportación de Eroski se centra en la transmisión de sus propios conocimientos como grupo de distribución. El programa trabaja en la región centro de Paraná y Eroski participa en:

- Apoyo a las actividades propias de una empresa de distribución; apoyar con formación y asesoramiento (presencial y/o en la distancia) las principales actividades a desarrollar: planificación, análisis del mercado y plan de marketing, gestión de cadena de valor (compra, logística, venta), temas económico-financieros, modelo de tienda y de *merchandising*, etc.
- Apoyo a las actividades propias de una cooperativa de consumo: principios cooperativos, gestión de la participación, creación de una comunidad de socios de consumo, organización societaria, actividades formativas en temas de consumo básicos, etc.
- Apoyo económico que permita apalancar las materias anteriormente citadas.

En diciembre de 2009 se lanzó la convocatoria a todos los trabajadores para que tomaran parte en el programa de voluntariado. Una persona del departamento jurídico fue la seleccionada y durante un año se desplazó a Brasil para colaborar en un proyecto de creación de una red de supermercados que diera respuesta a las necesidades de los asentados y acampados del MST en la región Centro-Oeste de Paraná. El trabajo se desarrolló desde distintas perspectivas (comercial, social, compras y marcas propias) y fomentó la fórmula de la cooperativa como modelo válido para la consecución de estos objetivos.

Modalidades anteriores

Voluntariado solidario: el voluntariado solidario se realizó en colaboración con la ONG Federación Niños del Mundo entre los años 2005-2009. Los trabajadores y socios-amigos de Eroski seleccionados

51 A finales de año 2011 se lanzará la segunda convocatoria dado el éxito obtenido en los resultados de aquella primera edición. Los objetivos para este segunda edición 2011-2012 serán: apoyar la apertura de un nuevo supermercado en la región; apoyar el estudio en al menos otros 5 municipios para apertura de al menos un nuevo supermercado en los próximos años 3 años; creación de un primer núcleo de socios consumidores; creación de un servicio de entrega a clientes.

colaboraban durante tres semanas en diversos proyectos de cooperación en beneficio de comunidades necesitadas del barrio limeño de Manchay, en Perú. La ONG Federación Niños del Mundo era la responsable de realizar el proceso de selección de los voluntarios presentados, en colaboración con un experto en cooperación internacional. Además, los voluntarios participaban en un curso de formación previo al viaje.

El proyecto de voluntariado ha traído consigo otras acciones derivadas, como son:

- Campaña para apoyar la escolarización en el distrito de Manchay, Perú.
- Recogida de colaboraciones en la sede de Eroski, con motivo del terremoto en Perú de 2007, para la adquisición de medicinas en destino.
- Tienda solidaria en la sede de Eroski, con motivo de la Navidad.

Voluntariado ambiental: Eroski organizó el VC ambiental entre el año 2007 y el 2009, y en él participaron 200 trabajadores y socio-amigos de Eroski. Mediante este programa y en colaboración con la ONG SEO/Birdlife, los voluntarios intervenían en actuaciones relacionadas con el seguimiento de especies y su conservación y el uso público de las zonas protegidas: sensibilización, limpieza, arreglo y mejora de instalaciones ornitológicas, plantación de árboles, etc., en distintos parques naturales de España. La selección se realizaba en función de la disponibilidad de plazas, 40 personas, 8 por campo, en ambos períodos. El trabajo era dirigido por monitores expertos y llevado a cabo en espacios naturales protegidos de distintos puntos de España (por ejemplo, en el Parque Nacional de Doñana, en Huelva).

Los colaboradores

Actualmente Eroski centra su colaboración con la Fundación MUNDUKIDE, entidad que lleva años colaborando en diversos proyectos de cooperación internacional. Se ha escogido a la Fundación por un proyecto concreto de colaboración con el Movimento Sem Terra de Brasil, al considerarse que puede estar más relacionado con la difusión de los valores que Eroski quiere promover.

El papel de los voluntarios en el programa

Como consecuencia de las diferentes formas de participación, los voluntarios serán escogidos por un proceso de selección y serán formados previamente; todo ello con el objetivo de conseguir la capacidad y los conocimientos adecuados.

La interlocución con los voluntarios comienza en el proceso de selección. Posteriormente con los candidatos elegidos se realiza una formación previa adecuada a la situación y las tareas que deben asumir en el proyecto. En la última experiencia en Brasil con la Fundación MUNDUKIDE, de un año de duración, se creó un blog en el que la persona voluntaria podía hacer partícipe del proyecto a todo aquel que tuviera interés.

Se catalogan diferentes niveles de participación para conseguir la adaptación a los diferentes niveles de implicación que quiera tener cada persona.

1. Voluntarios para el desarrollo: aquellos que quieran desplazarse en julio, septiembre u octubre a algún país en desarrollo durante 3 o 4 semanas, para colaborar en algún proyecto solidario.

2. Voluntarios en la comunidad: aquellos que sin querer desplazarse fuera, o sin posibilidad de hacerlo, quieran colaborar en actividades dentro de su entorno cercano.

El seguimiento y la evaluación

En cada acción de voluntariado se realiza un seguimiento y medición de los objetivos conseguidos. Los objetivos se establecen en base a cada proyecto: situación, acciones a desarrollar, necesidades de la ONG, etc. **El seguimiento de las acciones y los objetivos se realiza junto con la ONG,** para ver cómo se superan los diferentes parámetros fijados, los cuales son un indicador de la satisfacción y el cumplimiento del plan establecido.

Paralelamente, la relación con los voluntarios es estrecha, y en los informes finales se incluyen tanto sus impresiones como su valoración de la experiencia.

Factores clave de éxito del programa

- La **especialización del programa en la colaboración con una única entidad** es, sin duda, uno de sus rasgos distintivos. Después de una reflexión estratégica en 2009, Eroski profundizó en la necesidad de poder aportar sus conocimientos y su saber hacer a comunidades desfavorecidas. Por ello, estableció un convenio de colaboración con la Fundación MUNDUKIDE en el ámbito de la cooperación internacional que se basa en la transmisión de la experiencia en distribución y comercialización a personas y colectivos con los que MUNDUKIDE impulsa sus proyectos de intercooperación. De esta forma se pueden establecer sinergias entre las experiencias y capacidades del Grupo Eroski y sus trabajadores con las actividades de voluntariado.
- Es importante destacar que la empresa cuenta con un código escrito de principios y valores para los voluntarios, lo cual refuerza la importancia que se concede a la actividad en el seno empresarial.
- **El sistema de seguimiento y evaluación de las actividades que se realiza conjuntamente con la ONG** es un elemento que permite conocer la calidad y eficacia de estas. Se trata de un elemento distintivo, ya que la mayoría de programas de VC en España todavía no cuentan con sistemas de seguimiento y evaluación que les permitan obtener información cualitativa sobre los cambios generados gracias a la colaboración.
- **El proceso de selección y formación interno de los voluntarios para participar en los proyectos**, que permite adecuar los perfiles profesionales a las actuaciones que quieren desarrollarse y dotar a los voluntarios de las herramientas necesarias para participar de forma efectiva en el proyecto.

Iberdrola

Los orígenes

La compañía Iberdrolainició su programa de VC en 2005, a partir de las conclusiones de un sondeo realizado para conocer la opinión de los empleados de la empresa en relación con la participación en un programa de VC.

Cerca de 10.000 empleados recibieron un cuestionario con preguntas sobre la opinión que tenían acerca del voluntariado corporativo. De los cuestionarios recibidos se desprendía que más de un 98% de los participantes mostraban una predisposición muy favorable a la puesta en marcha del programa de VC. En el ámbito de las prioridades que debía afrontar el programa, los trabajadores señalaron temas de acción social en España (33,8%), proyectos energéticos para colectivos desfavorecidos (17,5%), situaciones de emergencia en España (12,4%) y medio ambiente (10,5%). En relación con los beneficiarios hacia los que dirigir los esfuerzos, los trabajadores escogieron de forma mayoritaria niños con dificultades (72,7%), seguidos de personas con discapacidad (10,9%).

Inicialmente el programa de VC arrancó con jornadas de sensibilización con diferentes colectivos, para ir avanzando progresivamente hacia colaboraciones continuas en campañas con diferentes ONG.

También se ha observado una evolución en las diferentes modalidades de voluntariado profesional, ampliando la gama de actividades para que las capacidades de los profesionales de la empresa puedan tener mayor relación con las actividades propuestas.

La política de VC y sus objetivos

Iberdrolaentiende que la misión del VC es canalizar el espíritu solidario de sus empleados diseñando estrategias que alienten la participación de los profesionales de forma voluntaria en proyectos sociales alineados con los valores de la compañía. El programa de VC tiene por finalidad facilitar la movilización del talento, el tiempo y la energía de los profesionales de la compañía y contribuir a conseguir un desarrollo sostenible en aquellas regiones en las que la empresa está presente.

Desde la Dirección de Recursos Humanos de IBERDROLA, encargada de la gestión del programa de VC, se apuntan las siguientes expectativas de la compañía en relación con su programa de VC:

- Poner en práctica la visión y los valores de la empresa y hacer explícita la finalidad de mejorar la calidad de vida de las personas y el cuidado del medio ambiente.

- Reforzar el sentido de pertenencia e identificación del empleado con la organización, mejorando su satisfacción y el clima laboral.
- Contribuir a formar éticamente a los empleados, ya que los programas de voluntariado corporativo fomentan la solidaridad, la participación, el compromiso, la responsabilidad y el trabajo en equipo.
- Contribuir al objetivo final de que la compañía pueda ser percibida como empresa socialmente responsable.

Las modalidades y su evolución

El programa de VC de Iberdrolapretende adaptarse a las posibilidades y opciones de sus trabajadores y en este sentido **plantea modalidades diferentes:**

- Campañas y eventos a favor de causas sociales, ya sean acciones propuestas por la empresa o sugerencias de los propios voluntarios, como por ejemplo la celebración del Día del Árbol o colaboraciones puntuales con diferentes proyectos solidarios (por ejemplo, el acondicionamiento de un dispensario médico en África mediante la instalación de placas solares).
- Actividades de voluntariado profesional, entre las que pueden destacarse tres actividades: (i) la empresa colabora con Proyecto Hombre mediante la realización de cursos de formación de instalador eléctrico en baja tensión, impartido por profesionales de la compañía; (ii) el equipo de abogados de Iberdrolaparticipa en el programa “Conoce tus leyes” de la Comunidad de Madrid, en el que los voluntarios imparten clases en los 17 centros de integración y participación (CEPIS) de la comunidad; y (iii) la empresa colabora en el Proyecto de Alfabetización Informática de la Asociación San Fermín, mediante el cual los voluntarios imparten cursos a colectivos que desconocen cómo manejar un ordenador y las potencialidades de la informática.
- Por otro lado, existen **algunas acciones realizadas a través del voluntariado en línea**, básicamente dirigidas a la consultoría legal y tutorización en algún proyecto concreto, como asesoramiento en temas contables, redacción de artículos en páginas web... Otro ámbito donde también se desarrollan actividades es en relación con las TIC, trabajando en el diseño, la programación y el mantenimiento de las páginas web de algunas ONL, así como en el asesoramiento sobre su red informática, el software e incluso el hardware que necesitan.

Los colaboradores

Iberdrolatrabaja con ONL en base a su ubicación geográfica, colaborando en los territorios donde la empresa tiene su implantación. **Las principales acciones se desarrollan con asociaciones de discapacidad** de las CC. AA. en colaboración con las consejerías de acción social correspondientes. En este sentido, destacan las colaboraciones estables con Proyecto Hombre, la Comunidad de Madrid o la Asociación San Fermín para llevar a cabo acciones de voluntariado profesional.

El papel de los voluntarios en el programa

Aunque los contactos con la Dirección de RR. HH. se pueden realizar por vía personal o en muchos casos vía email, desde Iberdrolase diseñó en 2010 un **portal del voluntariado** para que los trabajadores de la compañía puedan acceder a las diferentes iniciativas de voluntariado que se ofrecen. Este instrumento sirve a la vez como medio informativo, pero también de interlocución con los voluntarios, pues ellos también realizan sus aportaciones creando experiencias, noticias y nuevas propuestas de colaboración.

El seguimiento y la evaluación

Iberdrolase interesa **por medir el grado de asistencia a las actividades de VC y la satisfacción de sus empleados**. Se realizan encuestas para conocer los intereses de los empleados y mejorar los programas de voluntariado. En este sentido, desde la Dirección de RR. HH. se intenta hacer confluir las motivaciones de los trabajadores con la estrategia de la compañía, que, aunque no limita las acciones a desarrollar, sí que recomienda respetar los lugares de implantación geográfica de la empresa.

Factores clave de éxito del programa

- El programa parte del compromiso de la dirección y se diseña tras una fase consultiva con los propios empleados.
- Se ofrecen diversas modalidades de voluntariado para que los empleados tengan más opciones para su participación de acuerdo con sus necesidades y posibilidades. Una de ellas es la de un **voluntariado profesional o basado en habilidades**, que permite que los trabajadores colaboren con sus conocimientos en proyectos externos a la empresa.

- La creación del **portal Voluntarios** permite el contacto directo con los empleados y, además, deja abierta la posibilidad de que sean ellos mismos los que envíen nuevas propuestas de actividades y difundan sus experiencias.
- Se ofrece la posibilidad de un **voluntariado virtual** a los empleados, lo cual contribuye sin duda a aumentar la participación en el programa gracias a la flexibilidad que se les proporciona.
- Se han dado los primeros pasos hacia el desarrollo de un sistema de seguimiento y medición de los resultados de VC a través de la realización de encuestas que miden la satisfacción de los empleados. Todavía no existen mecanismos que permitan tener información sobre el impacto social de la colaboración.

“La Caixa”

Los orígenes

”La Caixa” puso en marcha en el año **2005 el programa de fomento y apoyo al voluntariado “Voluntaris Caixa”** a iniciativa del presidente del Grupo, quien expuso la idea de crear un grupo de voluntariado para canalizar el espíritu solidario de los trabajadores. Para ello, se dio a conocer el programa a través de presentaciones en todas las provincias españolas, con lo que se consiguió que a finales de 2006 ya se hubieran constituido 45 asociaciones de voluntarios.

En los primeros años de actividad, la descentralización marcaba el carácter del programa, ya que la Obra Social de ”la Caixa” se limitaba a realizar una aportación económica anual para cada asociación de voluntarios que se creaba espontáneamente en el territorio, con el fin de sufragar los costes estructurales que pudieran tener. Estas asociaciones desarrollaban acciones, que ellos mismos seleccionaban y gestionaban, en su territorio más cercano, sin que existiese un sistema centralizado de coordinación o supervisión.

En el año 2010, y con el objetivo de coordinar en mayor grado las actividades que cada asociación estaba llevando a cabo, **se crea la Federación de Asociaciones de Voluntarios de ”la Caixa”** (FASVOL), que ha jugado el rol de impulsor de algunas actividades conjuntas entre diversas asociaciones.

La política de VC y sus objetivos

El programa de VC de ”la Caixa” tiene como objetivo incentivar el potencial de la acción voluntaria del equipo humano de la entidad, a la vez que promover los valores del voluntariado entre los empleados y sus familias, abriéndoles la participación en las actividades de VC.

A nivel organizativo, el programa se enmarca en la actuación de la Obra Social de ”la Caixa”, siendo un departamento más dentro del Área Social de la fundación[52] y contando con una estructura propia. El programa “Voluntaris Caixa” viene marcado por su voluntad de **transversalidad**, por lo que mantiene un estrecho contacto con otros departamentos del Área Social tales como el programa “Incorpora” (de apoyo a la reinserción laboral) o el programa “Cooperantes Caixa”, que, a pesar de ser realmente un programa de voluntariado corporativo, depende del Área de Cooperación Internacional y no del propio programa. El objetivo es que desde “Voluntaris Caixa” no solo se colabore con iniciativas externas (elegidas libremente por las asociaciones de voluntarios o propuestas de manera centralizada por la Federación), sino que además se dé prioridad a las necesidades que tengan otros programas del Área Social como los que acabamos de mencionar. De esta manera **se pretende incentivar que, en primer lugar, los voluntarios**

52 Junto con otros departamentos como Infancia o Gente Mayor, o el programa “Incorpora” o el Programa de Cooperación Internacional.

puedan colaborar con los programas que se desarrollan desde otros departamentos de la entidad (especialmente del Área Social), para lo cual se están estableciendo relaciones más estrechas entre estos, de forma que puedan identificar y trasladar sus necesidades al programa de voluntariado para facilitar la participación de los voluntarios.

Por último, cabe destacar que desde el programa se mantienen estrechas relaciones con el Departamento de RSC, que depende de ”la Caixa” y no de la Obra Social, a pesar de que, como ya hemos destacado, el programa cuenta con su propia estructura organizativa.

Modalidades y su evolución

Tal y como ya hemos señalado, la Obra Social de ”la Caixa” canaliza las inquietudes solidarias de sus empleados a través de **la creación de asociaciones de voluntarios de ámbito provincial o local.** Es a través de estas asociaciones que se organizan las actividades de VC, y ”la Caixa” les ofrece asesoramiento, orientación y recursos económicos para financiar su labor mediante un convenio de colaboración anual, con un importe fijo común para todas las asociaciones y un importe variable en función del número de voluntarios y de actividades que realizan.

Este modelo descentralizado de VC sobre el territorio es una de las características del programa de ”la Caixa”, el cual permite un mayor contacto con la realidad local y adecuar las actividades de voluntariado de cada provincia a las necesidades sociales e inquietudes de cada lugar. De este modo, cada asociación escoge autónomamente las actividades que quiere realizar y con qué entidades sociales desea colaborar.[53]

Paralelamente a esta autonomía, se está trabajando hacia una mayor coordinación a través de la actuación de la Federación de Asociaciones de Voluntarios de ”la Caixa” (FASVOL), con un triple objetivo:

- Por una parte, homogeneizar el funcionamiento de las asociaciones existentes.
- Por otra, compartir conocimientos y best practices entre estas.
- Y, por último, facilitar la organización de actividades conjuntas (a las que las distintas asociaciones pueden voluntariamente adherirse o no).

Las asociaciones de voluntarios realizan diferentes actividades, ya sea de forma puntual o permanente, tales como:

- Asistencia a niños en las CiberCaixa Hospitalarias.
- Actividades lúdicas y deportivas con niños en riesgo de exclusión.
- Atención a personas mayores.
- Clases de integración y de español para inmigrantes y clases de refuerzo escolar para hijos de inmigrantes.
- Acompañamiento a personas discapacitadas en las visitas a instalaciones deportivas y culturales.
- Colaboración en actividades lúdicas y deportivas dirigidas a niños con disminuciones físicas y/o psíquicas.

53 El órgano supremo de cada asociación es la Asamblea General, que está constituida por todos los socios. Entre todos los miembros de la asociación se escoge la Junta Directiva que dirigirá la asociación durante dos años, con posibilidad de reelección.

- Clases de informática para personas con deficiencias intelectuales y personas mayores.
- Acciones medioambientales: plantación de árboles y limpieza de playas y riberas de ríos.
- Voluntariado de gestión de entidades sociales en tareas de administración, contabilidad y consultas jurídicas.

Mención aparte merece el programa **"Cooperantes Caixa"**, modalidad de voluntariado internacional que permite a empleados de la entidad (estén o no inscritos en una asociación de voluntarios) colaborar durante sus vacaciones en uno de los proyectos apoyados por el Área de Cooperación Internacional y trabajar en el marco de una ONG local. El programa "Voluntaris Caixa" asume los costes del viaje de los voluntarios cooperantes, y la gestión del programa se lleva a cabo desde el Área de Cooperación Internacional.

Los colaboradores

Cada asociación de voluntarios elige de forma autónoma y dentro de su ámbito, ya sea local o provincial, las entidades sin ánimo de lucro con las que desea colaborar, así como las actividades de voluntariado a desarrollar. **No se tienen definidos unos criterios** para determinar con qué tipo de ONL se debe colaborar, sino que se da plena libertad a cada asociación. A pesar de que se dan casos de colaboraciones estables, **no se firman convenios de colaboración** con las entidades a las que se apoya, siendo predominantes las colaboraciones de carácter puntual.

Hay que destacar, sin embargo, el caso del programa "Cooperantes Caixa", donde se proporcionan voluntarios para que colaboren con necesidades específicas de ONG locales con las que ya se está colaborando desde el Área de Cooperación Internacional (a través de su convocatoria anual de proyectos).

Actualmente "la Caixa" está colaborando con diferentes organizaciones en proyectos como:

- El proyecto "Incorpora", dedicado a la integración laboral de personas en riesgo de exclusión. En este proyecto los voluntarios de "la Caixa" colaboran con diferentes entidades y organizaciones.
- El proyecto de vacunación infantil de GAVI Alliance, dedicado a la inmunización de niños de países desfavorecidos como instrumento para combatir la pobreza.
- El proyecto de formación de mujeres emprendedoras de organizaciones campesinas del Ecuador, fomentado por la Fundación MCCH, Maquita Cushunchic.
- El proyecto con los bancos de alimentos, para contribuir a la alimentación de personas que carecen de recursos económicos para cubrir sus necesidades básicas.

El papel de los voluntarios en el programa

En principio, cada asociación de voluntarios lleva a cabo sus propias reuniones para determinar las actividades y organizarse internamente.

Para impulsar la difusión de estas iniciativas, en la intranet corporativa existe el "Espacio Solidario", que contiene información sobre estos programas, así como sobre otras acciones de carácter puntual relacionadas con catástrofes humanitarias que también puedan llevar a cabo los empleados.

Actualmente se está trabajando en una nueva web que sirva como herramienta principal de información, comunicación y registro de actividades para los voluntarios de la entidad.

El seguimiento y la evaluación

Actualmente "la Caixa" aún no dispone de un sistema de seguimiento y evaluación de los resultados y/o el impacto del programa. Sí que se recoge el número de actividades y de voluntarios que participan[54] y se incorpora a la memoria general de RSC, pero no hay una evaluación de resultados específica para el programa. Tampoco se están realizando encuestas de seguimiento y resultados a los participantes en las diferentes actividades.

Factores clave de éxito

- Una de las características diferenciadoras del programa es su **descentralización** a través de la creación de asociaciones de voluntarios que cuentan con notable autonomía y la creación de una figura federada que las coordina. Se trata, sin duda, de un modelo innovador que está despertando la atención de otras empresas. Este modelo tiene ciertas ventajas: permite que los voluntarios se apropien de la iniciativa en un mayor grado, a la vez que se garantiza la conexión de las actividades de voluntariado con la realidad local, ya que los voluntarios conocen las entidades sociales con las que colaboran en su zona, así como la problemática social. En los últimos años, sin embargo, tal y como hemos visto, se está evolucionando hacia un modelo mixto donde algunas iniciativas surgen de la entidad y otras siguen siendo propuestas por parte de cada una de las asociaciones. Este modelo mixto permite, por una parte, canalizar y dar espacio a las inquietudes particulares de los empleados, y, por otra, sumar esfuerzos, especialmente de las asociaciones más pequeñas, en iniciativas que tengan un mayor impacto y consigan más visibilidad.
- Otro aspecto destacable es la **transversalidad del programa de VC** y su énfasis en priorizar el voluntariado dentro de los propios programas del Área Social de la entidad, lo que refuerza su papel estratégico.

Se destacan tres retos de futuro del programa

- Uno de los aspectos prioritarios a potenciar en los próximos años será la **visibilidad tanto interna como externa** del programa de VC. Para ello, se está trabajando en la mejora del apartado destinado al programa en la intranet de la entidad, aunque por el momento no se ha planteado la creación de un portal que posibilite un voluntariado en línea por parte de los empleados.
- Por otro lado, también **se pretende potenciar el número de actividades que se proponen centralizadamente**, sobre todo para facilitar la labor de aquellas asociaciones más pequeñas que tienen dificultades para encontrar actividades en las que colaborar.
- Por último, se quiere hacer un esfuerzo hacia una mayor coordinación y homologación de las distintas asociaciones, por lo que se plantean actividades formativas para estas encaminadas a aumentar su eficacia.

54 El programa de VC de "la Caixa" cuenta con 4.000 voluntarios aproximadamente. El 70% son trabajadores en activo, un 12% son jubilados de la entidad y el resto son familiares y amigos de empleados que participan en las actividades de VC. El perfil del voluntario es una persona de entre 25-40 años, mujer (un 60%) y con un puesto medio dentro de la entidad.

Telefónica

Los orígenes

El programa nació en el año 2000 en Argentina, dentro de la Fundación Telefónica de ese país. Con la intención de capitalizar, por una parte, el interés de los empleados y, por otra, poder dar una respuesta más a la creciente demanda de la comunidad, la Fundación Telefónica decidió implementar el programa "Voluntarios Telefónica", que fue aprobado por el Comité Ejecutivo del Grupo en diciembre del año 2000, cuando Argentina pasaba por una gran crisis económica y social que culminó con los lamentables hechos ocurridos en diciembre de 2001. El programa fue creado para ofrecer un canal de acción en respuesta a la gran demanda de los muchos empleados que expresaban su deseo de ayudar a los demás y su interés por participar en acciones solidarias.

De este modo se posibilitó la articulación entre el deseo de los empleados de llevar adelante iniciativas que beneficiaran a la sociedad, las necesidades de la comunidad expresadas a través de las organizaciones sociales y el compromiso social del Grupo Telefónica.

En 2003 desde Fundación Telefónica en España se adaptó el modelo para implementar el programa.

En la evolución del programa de VC de Telefónica destacan las siguientes fechas:

2000 – Nacimiento del programa en Argentina.

2002 – Surgimiento de los comités de voluntariado, grupos de empleados en distintas áreas de trabajo que colaboran con la coordinación del programa.

2003 – Nacimiento del programa en España.

2003 a 2008 – Nacimiento del programa en los diferentes países de la región latinoamericana (13 países).

2008 – Primera participación de empleados no hispanohablantes (de Alemania, Irlanda, República Checa, Inglaterra...) en el proyecto de cooperación internacional "Vacaciones Solidarias", colaborando con ONG aliadas de la Fundación Telefónica en Latinoamérica.

2009 – Surgimiento del Área de Coordinación Internacional del programa, en la Fundación Telefónica España, para coordinar la estrategia del programa a nivel global, los proyectos internacionales y el posicionamiento del programa dentro y fuera de Telefónica, y consolidar los informes de indicadores a nivel mundial.

La política de VC y sus objetivos

Telefónica cuenta con un amplio programa de VC gestionado por Fundación Telefónica. El programa, **de carácter transnacional** —en la actualidad se desarrolla en 14 países— y abierto a todos los empleados del Grupo Telefónica, tiene como finalidad incentivar y potenciar actividades de carácter social y de cooperación, ofreciendo a sus participantes los medios necesarios para que esas actividades tengan un efecto positivo en la sociedad.

Telefónica tiene una **política aprobada por RR. HH. en la que se indica que todos los empleados del Grupo Telefónica tienen la posibilidad de dedicar 15 horas anuales a participar en las acciones generadas por el programa "Voluntarios Telefónica".** En el caso de España, se ha incluido en el convenio colectivo de los trabajadores y se ha detallado el proceso de notificación para acceder a este permiso.[55] En la actualidad cuenta con más de 21.000 voluntarios.

La finalidad del programa es **promover la acción social y la colaboración del equipo humano de la empresa**, formando una red internacional de voluntarios que desarrolle acciones solidarias con impacto social relevante.

Objetivos generales

- Ser el canal para los empleados que desean participar en acciones solidarias.
- Realizar acciones de interés social de forma proactiva y en línea con los objetivos del Grupo Telefónica.
- Estimular la acción voluntaria de todos los empleados del Grupo fomentando su participación.
- Motivar y reforzar el orgullo corporativo de los empleados del Grupo.
- Construir un puente entre la empresa y la comunidad, alimentando el sentimiento de trabajar de forma conjunta para el beneficio mutuo.
- Facilitar a los empleados la oportunidad de descubrir y desarrollar nuevas competencias personales y aumentar su capacidad para trabajar en la diversidad.

Objetivos específicos

- Contar con la colaboración de los empleados voluntarios en los proyectos de acción social del Grupo Telefónica.
- Ofrecer a los empleados formación genérica específica orientada a brindarles herramientas para que puedan formular y poner en marcha proyectos sociales.
- Promover la formulación de proyectos sociales por parte de los voluntarios.
- Acompañar y asistir a los voluntarios durante la implementación y evaluación de los proyectos.
- Fortalecer los lazos entre los voluntarios y las organizaciones del sector social.

55 Al ser una política establecida por RR. HH. a nivel corporativo (global), tiene vigencia en todas las empresas y en todos los países donde opera la compañía; sin embargo, solo ha sido incluida en la reglamentación de los trabajadores en España.

Las modalidades y su evolución

El programa "Voluntarios Telefónica" busca el desarrollo de una red solidaria constituida por personas que trabajan en las diferentes empresas del Grupo, y que creen que pueden aportar una parte de sus conocimientos, de su tiempo y de su ilusión a mejorar la calidad de vida y el bienestar de los colectivos más necesitados.

El programa de VC de Telefónica forma parte de la política de acción social de la compañía y tiene por objetivo poner a disposición de las organizaciones sociales, a través del VC, el capital humano de Telefónica en los lugares en los que opera. En el cumplimiento de este objetivo busca siempre equilibrar tres expectativas:

- Las expectativas de la sociedad o de las organizaciones sociales: cualquier iniciativa se basa en una necesidad social formulada por una organización sin ánimo de lucro. La razón de ser del programa es dar respuesta a las necesidades de apoyo del tercer sector.
- Las expectativas de los empleados, procurando ofrecer varios tipos de colaboración que permitan la participación de empleados con diferente grado de disponibilidad.
- Las expectativas de la empresa, a la que le resulta interesante demostrar, por una parte, la importancia del programa para la sociedad, a través de indicadores de impacto social, y, por otra, la importancia del programa para la compañía, a través de indicadores de satisfacción de los empleados y de su orgullo de pertenencia y también del posicionamiento del programa a nivel externo (redes de VC, entidades sociales, entidades públicas...), contribuyendo así a la reputación institucional de la empresa.

Desde "Voluntarios Telefónica" se promueven actividades de voluntariado, ya sean organizadas desde la empresa o propuestas por los propios profesionales, que pueden realizarse tanto fuera como dentro de la jornada laboral. Cabe destacar que el programa busca, en la medida de lo posible, integrar el tiempo dedicado a la realización de acciones solidarias dentro de la actividad laboral. Por eso, actualmente los empleados pueden dedicar hasta 15 horas laborables al año para la realización de acciones de voluntariado.

La Fundación Telefónica promueve el voluntariado de los empleados del Grupo a través de tres tipos de proyectos

1. Los que emanan de la Fundación y tienen como origen una línea de acción social de la Fundación, que se concretan en la realización de campañas o eventos a favor de causas sociales y en proyectos puntuales grupales, como serían las "Vacaciones solidarias", los voluntarios que colaboran en proyectos de Proniño en los países de Latinoamérica, el "Euro solidario", etc.

2. Los que emanan de la Fundación y tienen como origen un acuerdo con una entidad o ONG.

3. Los que emanan de los propios empleados a través de la convocatoria de proyectos. Dentro de estos proyectos, encontramos las siguientes modalidades de colaboración:

- Incorporación del elemento voluntariado a los acuerdos estratégicos con las ONG con las que colabora Telefónica en sus programas sociales (Think Big, Proniño...). Este apoyo refuerza y amplifica los proyectos que Fundación Telefónica/Telefónica gestiona o apoya.
- Colaboraciones estratégicas con varias ONG centradas en VC en los países en los que no existe un programa de acción social prioritario, centrándose en los ámbitos de actuación más relevantes en el país (por ejemplo, en España, personas con capacidades alternativas, exclusión social, protección del medio ambiente...).
- Apoyo a los proyectos presentados por los propios empleados en colaboración con una organización social.

El programa "Voluntarios Telefónica" pretende dar una correcta formación a los voluntarios para orientarles en el quehacer de las actividades solidarias. En este sentido, son ya 11 países, de los 14 en los que se desarrolla, los que ofrecen a los voluntarios la formación genérica y específica necesaria para que puedan plantear y emprender iniciativas solidarias que beneficien a la comunidad o que contribuyan a mejorar las condiciones de vida de los sectores más desfavorecidos de la sociedad.

Las modalidades de voluntariado son en su mayoría presenciales, con algunas pocas actividades que pueden realizarse de manera virtual. Actualmente se está desarrollando esta modalidad para el 2012, analizando, junto con organizaciones expertas, nuevas alternativas para ofrecer posibles actividades que puedan resolverse en línea.

Los colaboradores

En Latinoamérica la mayoría de las ONG con las que se colabora son las que trabajan para la ejecución del **programa "Proniño"**.[56]

En España se tienen **diferentes criterios según se trate de una colaboración a largo plazo** generada por Fundación Telefónica, o **bien de un proyecto presentado por un empleado a través del Concurso de Proyectos Sociales**, en el que los empleados pueden presentar un proyecto elaborado por ellos para beneficiar a la ONG con la que quieran colaborar. Desde el Área de Voluntarios de Telefónica se han preparado unos criterios de selección para el período 2010-2013 de entidades o instituciones colaboradoras. Estos se clasifican según unos criterios generales, unos criterios específicos para entidades

56 El programa de Fundación Telefónica que busca la erradicación del trabajo infantil en Latinoamérica a través de la escolarización de niños, niñas y adolescentes. El programa "Proniño" tiene unos criterios de selección de ONG colaboradoras a los cuales se somete cada organización.

y ONG que colaboran con la Fundación, unos criterios para las entidades que colaboran en la convocatoria de proyectos, y unos criterios dirigidos a las entidades que participan en el marco del Día del Voluntariado.

El papel de los voluntarios en el programa

En algunos países existe la figura de voluntario coordinador, o comités de voluntarios, que colabora con la gestión del programa para llegar al mayor número posible de empleados y de áreas geográficas en diversos países. En estos casos los voluntarios tienen roles de administración y/o coordinación, según el caso.

La forma de interlocución con los voluntarios es a través del portal web *(www.voluntarios.telefonica.com),* en el que se publica la oferta de actividades de voluntariado y formación, así como la oferta permanente de las ONG con las que se colabora. Asimismo, para fomentar la participación de los empleados en las actividades que se ofrecen, se envía por correo electrónico la información a las personas que trabajan en la zona donde se realizará la actividad. Finalmente, para proyectos más destacados, Telefónica cuenta con los canales de comunicación internos de la compañía para difundir las actividades y sumar nuevos participantes en el programa.

El seguimiento y la evaluación

Telefónica realiza un seguimiento del número de beneficiarios y de las horas de voluntariado[57] totales, y lleva a cabo encuestas de satisfacción a las entidades con las que colabora. En el mismo sentido, también realiza encuestas para conocer la satisfacción del empleado al concluir cualquier actividad de VC. Las encuestas a los empleados en general han ayudado a enfocar la oferta de actividades hacia los intereses de la plantilla de Telefónica, lo que ha contribuido a que un mayor número de personas se apunten a las actividades que se ofertan.

En relación con el impacto que el programa de VC puede tener en la empresa, Telefónica participa en los estudios de medición de clima y satisfacción de los empleados de la compañía,[58] y se están comenzando a realizar análisis cruzados para saber la diferencia en el nivel de satisfacción general de los voluntarios en comparación con el resto de los empleados que no llevan a cabo labores de voluntariado.

A partir de 2011 se realizará una encuesta generalizada a todas las organizaciones con las que se colabora para valorar su satisfacción con el programa: con el tipo de actividades, con el impacto que consideran que tienen en

57 En 2010 se hicieron más de 1.200 actividades solidarias, con una dedicación de más de 160.000 horas por parte de los voluntarios.

58 En ese sentido, el índice de clima y compromiso mejora cada año y ya se sitúa en el 74%.

su organización, etc. Hasta el momento se hacían encuestas puntuales a ONG en relación con proyectos específicos (por ejemplo, Día del Voluntario).

Algunos datos recogidos sobre el programa de voluntariado en 2010

- **21.802** voluntarios Telefónica de 19 países han colaborado activamente en los proyectos y las campañas.
- **1.285** iniciativas distintas de voluntariado organizadas.
- **160.246** horas voluntarias y laborables aportadas.
- **1.960** voluntarios formados en más de 335 cursos de formación organizados, y en los que se han impartido **18.725** horas de formación.
- Cerca de **500.000** personas de diferentes colectivos beneficiadas.

Factores clave de éxito

- El **carácter transnacional del programa** de voluntarios y la trayectoria con la que ya cuenta la Fundación Telefónica permiten llegar a un gran número de trabajadores y entidades beneficiarias.
- La gran **flexibilidad** que se ofrece a los voluntarios a través de las múltiples actividades que se organizan es un elemento que facilita su participación. Como hemos visto anteriormente, Telefónica dispone de una convocatoria de proyectos, campañas y eventos a favor de causas sociales, lleva a cabo proyectos puntuales grupales, da apoyo al voluntariado profesional y tiene la voluntad de ampliar las acciones de voluntariado en línea.
- La **perspectiva de trabajo a largo plazo** con determinadas entidades, si bien al mismo tiempo se puede dar respuesta a las demandas puntuales que surjan tanto desde la Fundación Telefónica como desde los propios voluntarios.
- Como medida para el seguimiento y la evaluación del programa se incluye la realización de encuestas de satisfacción, tanto a los empleados voluntarios como a las entidades sociales con las que se colabora. La evaluación del programa y sus resultados es un aspecto al que se está prestando más atención.

Vodafone

Los orígenes

Vodafone España inició formalmente el desarrollo de estas iniciativas en el ejercicio 2008-2009, cuando se estableció un programa de actividades de VC continuadas en el tiempo. En cualquier caso, antes de esa fecha la compañía venía realizando iniciativas puntuales de VC a través de la colaboración con diversas ONG de tipo social y ambiental.

La evolución cronológica de las actividades de VC en Vodafone fue la siguiente:

- Antes de 2008, la compañía solo realizaba iniciativas puntuales y proyectos individuales de algunos empleados.
- En el período 2008-2009 surge la necesidad de coordinar y programar estas actividades de una forma sistemática. El Departamento de Sostenibilidad es el encargado de esta actividad en colaboración con el área de RR. HH., que establece una bolsa de ocho horas de VC por empleado y año.
- En los años 2010 y 2011 Vodafone España incluye dentro de su programa de VC la actividad de VC global, promovida por el Grupo Vodafone, "Global Biking Initiative". También incluye una de las actividades con más éxito de participación: las sesiones de sensibilización en colegios dirigidas a menores y realizadas por empleados que proporcionan información sobre el uso seguro y responsable de las TIC por menores.
- En el período 2011-2012 se crea un portal web (Portal VOD de Voluntariado, Ocio y Deporte") que facilita la gestión del programa de VC y donde los empleados pueden proponer actividades solidarias, además de obtener información y comentar actividades de voluntariado propuestas por la compañía.

La política de VC y sus objetivos

Vodafone no dispone de una política propia de VC, aunque sí que se fijanuna serie de características:

- Las actividades de VC deben estar alineadas con la estrategia de sostenibilidad de la compañía y deben aportar un valor añadido a voluntarios, ONG y empresa.
- Se han establecido unos requisitos relativos a las ONG con las que se colabora en actividades de VC.
- Los empleados disponen de ocho horas de voluntariado al año.
- Las actividades de VC son divulgadas a través de los canales de comunicación de la empresa y se recogen las opiniones de los participantes (empleados y ONG).

El objetivo de Vodafone es convertirse en una compañía "admirada" tanto por clientes como por empleados, y para ello desarrolla una serie de iniciativas en las que se encuadran los beneficios sociales, las medidas de conciliación de la vida laboral y familiar, la aplicación de las políticas de igualdad de oportunidades, etc.,

y otras iniciativas como el VC que, al igual que las anteriores, tienen un impacto directo sobre la gestión del talento.

Desde Vodafone se apunta como un tema crítico el demostrar el compromiso de la compañía hacia el VC, aportando los recursos necesarios para llevarlo a cabo en el tiempo, así como dar el conveniente apoyo a los empleados. Se considera que en la medida en que la compañía se implique en estas actividades, serán los propios empleados los que participen y pidan más actividades de este tipo.

Modalidades y su evolución

Desde Vodafone se clasifican las iniciativas de VC que se han realizado hasta la actualidad en **tres tipos**:

- Por una parte, se llevan a cabo actividades que podríamos considerar de voluntariado profesional y que Vodafone considera **iniciativas de tipo tecnológico,** como la llevada a cabo en colaboración con Protégeles, que consiste en que los empleados imparten sesiones formativas y de sensibilización en colegios sobre el uso seguro y responsable de las TIC por parte de menores.
- Por otra, se realizan proyectos puntuales grupales **(proyectos de tipo socio-deportivo)** en los que los voluntarios participan ya sea directamente en el evento o en su organización, como torneos deportivos interempresas llevados a cabo con diferentes ONG, o la iniciativa promovida por el Grupo Vodafone "Global Biking Initiative".[59]
- También se han realizado **actividades de carácter ambiental**, como la colaboración con la Fundación Andanatura en la que empleados de Vodafone contribuyeron a la recuperación de un entorno natural dañado por un incendio.

Por otro lado, Vodafone también considera el apoyo a la participación individual en las actividades de VC propuestas por empleados (en las que estos se implican y participan activamente) y a campañas o eventos puntuales a favor de causas sociales en colaboración con ONG o a propuesta de los empleados (recogida de juguetes por Navidad, campañas de difusión de proyectos de ONG, recaudación de fondos para una determinada causa...).

Por el momento la compañía no dispone aún de la posibilidad de realizar actividades de VC en línea.

Los colaboradores

Vodafone colabora con aquellas entidades sin ánimo de lucro ubicadas en España que cumplen los criterios de elegibilidad establecidos por el Grupo para poder trabajar con ellas. Normalmente colabora con aquellas organizaciones con

59 Evento internacional anual en el que participan empleados de las operadoras de Vodafone aficionados al ciclismo que se implican en una acción solidaria recorriendo largas distancias en bicicleta.

las que ya se tiene alguna relación previa en otro tipo de iniciativas llevadas a cabo por la compañía.

En concreto, y de acuerdo con los criterios de elegibilidad, solo se excluyen aquellas organizaciones que apoyen o practiquen algún tipo de discriminación basada en criterios de raza, religión, edad, identidad étnica, origen nacional, lengua, tamaño, género, orientación sexual, situación socioeconómica o discapacidad.

El papel de los voluntarios en el programa

Para gestionar las iniciativas de VC que se desarrollan, se utilizan las diferentes herramientas de comunicación de las que dispone la compañía. En concreto, se dispone de una herramienta web ("Portal VOD de Voluntariado, Ocio y Deporte") en la que los empleados pueden acceder a las actividades de VC disponibles en el momento y pueden preguntar o comentar sus experiencias. También se llevan a cabo comunicaciones a través de la intranet, el correo electrónico, los boletines semanales, etc.

Adicionalmente, se promueve que los empleados expliquen su experiencia a través de sus redes sociales, y se ha creado en Twitter un perfil dedicado exclusivamente a los voluntarios de Vodafone España.

La mayor parte de las iniciativas llevadas a cabo hasta ahora han sido propuestas por la compañía. No obstante, el Departamento de Sostenibilidad dispone de un canal para que empleados y colaboradores pueden realizar sugerencias sobre potenciales proyectos de voluntariado corporativo. En ese sentido, alguna actividad de voluntariado se gestiona conjuntamente con los propios voluntarios.[60]

Asimismo, se mantiene una comunicación continua con ONG y otras entidades sin ánimo de lucro para conocer sus propuestas de colaboración e identificar cómo los empleados de Vodafone pueden colaborar en los proyectos solidarios que llevan a cabo.

El seguimiento y la evaluación

Principalmente se obtiene información sobre el nivel de satisfacción de los voluntarios y de la organización con la que se colabora, con los cuales se mantiene un canal de comunicación fluido. Así, por ejemplo, se realizan encuestas de satisfacción a voluntarios. En ese sentido se ha observado que los empleados que participan en una iniciativa de VC exitosa suelen repetir en ediciones posteriores y que implican a los compañeros de su equipo.

60 Por ejemplo, la actividad de voluntariado "Global Biking Initiative" se gestiona designando "líderes locales" en cada país, que son los encargados de la organización del resto de participantes de cada país y siempre en coordinación con el Departamento de Sostenibilidad.

Hasta ahora los resultados de las encuestas y del resto de opiniones recogidas han sido altamente positivos, si bien se han detectado puntos de mejora que se van implantando en sucesivas ediciones.

Factores clave de éxito

- A pesar de la poca trayectoria de las actividades de VC organizadas por Vodafone, **se ha hecho un ejercicio de reflexión sobre cómo debe ser el VC** que promueve la empresa y se han definido unos criterios de trabajo.
- **Vodafone vincula sus actividades de VC a la estrategia de sostenibilidad de la empresa.** El Departamento de Sostenibilidad y el de Recursos Humanos son los encargados de gestionar las iniciativas de VC, con lo que se garantiza que las actividades que se realicen estén en concordancia con los principios de la empresa.
- **Las actuaciones en ámbitos relacionados con la actividad de la empresa y de sus trabajadores se consideran una de las experiencias más exitosas**, y a la vez desde Vodafone se apunta que suelen generar un mayor interés e implicación en los empleados de la organización. En este sentido, destacan los talleres de sensibilización que se están llevando a cabo en las escuelas sobre el uso seguro y responsable de las TIC por parte de menores.
- **El uso de las nuevas redes sociales** para fomentar el contacto y conocimiento de actividades entre los voluntarios se apunta como una de las nuevas líneas de comunicación entre los voluntarios y la empresa.

Principales conclusiones sobre los casos estudiados

Las conclusiones que se presentan a continuación pretenden señalar algunas de las ideas generales que se han recogido a partir de estas informaciones, con el objetivo de extraer puntos de encuentro y poder retratar en papel el momento actual del VC en España.

- En la mayoría de empresas **no existe aún una política explícita de VC**, sino que las actividades quedan enmarcadas dentro de la RSC. Los programas de VC han generado una reflexión en la mayoría de empresas, que ya no solo ven este ámbito como una demanda de los empleados, sino como una necesidad propia que genera beneficios internos en diferentes aspectos.
- La mayoría de empresas analizadas han empezado sus actividades de VC hacia los años 2004-2005, aunque haya algún caso en que se iniciaron anteriormente. Se trata, por lo tanto, como ya adelantábamos en la primera parte de esta publicación, de un **fenómeno reciente** en España.
- En general, las empresas se plantean el VC con una voluntad de incidir en el territorio donde se desarrolla su actividad económica, aunque también se dan planteamientos que pretenden enfocar el voluntariado desde una perspectiva más internacional y promoviendo colaboraciones en proyectos de cooperación con ONG, mezclándose una visión más local de carácter social con otra perspectiva más externa de solidaridad con las desigualdades en el mundo y de contribución al desarrollo de otras comunidades.
- Las **modalidades más frecuentes de VC** que se han identificado han sido:
- Proyectos puntuales grupales
- Campañas/eventos a favor de causas sociales
- Donaciones conjuntas
- Apoyo a la participación individual en proyectos de ONL

Otras modalidades menos utilizadas que también aparecen en casos puntuales son la cesión de capital humano, el voluntariado profesional o la excedencia de VC.

- En los últimos años ha tenido lugar una expansión de las actividades y los formatos de VC en las empresas, **evolucionando hacia iniciativas relacionadas con áreas de trabajo propias de la empresa y en las que los voluntarios pueden utilizar sus conocimientos** (voluntariado basado en habilidades). También se observa que se empieza a apostar por colaboraciones más estables con ONL, a las que, en algunos casos, también se apoya económicamente a través de convocatorias. Todo ello permite **una colaboración más a largo plazo y enfocada al impacto social.**
- En la misma línea, existen casos en los que las empresas tienen una voluntad de aprovechar sus experiencias y el conocimiento de sus empleados para colaborar en actuaciones de VC. La especialización en los proyectos y la transferencia de know-how se aprecian como un grado más elaborado en los planteamientos de VC.
- **El rol de los trabajadores es activo tanto en la propuesta de actividades como en su ejecución.** En la mayoría de casos analizados hay una gran participación de los voluntarios y la tendencia parece señalar que crecerá aún más. En muchos casos el papel de la empresa es el de canalizar y facilitar las actuaciones, aunque también se puede apreciar como algunas empresas definen qué tipo de actividades quieren llevar a cabo y plantean actividades que tengan una afectación al conjunto de sus trabajadores.
- En el ámbito de los canales de comunicación y participación de los voluntarios, **la mayoría de las empresas dispone de un portal interno** para comunicar las actividades de VC y como mecanismo de diálogo con sus trabajadores. La gestión del portal es en algunos casos responsabilidad de los propios voluntarios. La organización de los voluntarios se realiza generalmente a través de estos portales y de los sistemas de comunicación internos de las empresas. El grado de organización que ofrece la Obra Social de "la Caixa" con las asociaciones provinciales de voluntarios es aún una excepción.
- **Aún hay pocas posibilidades de llevar a cabo acciones de VC en línea**, aunque varios de los casos analizados lo señalan como uno de los ámbitos que se quiere potenciar en el futuro. Varias son las empresas que permiten a sus empleados dedicar un número determinado de horas laborables a actividades de VC al cabo del año, si bien se percibe el voluntariado en línea como una de las herramientas a potenciar para implicar a un mayor número de trabajadores en actividades de voluntariado.
- **En la mayoría de casos aún no se ha realizado una evaluación de los programas y las actividades de VC, ni tampoco del impacto real que tienen.** En muchos casos esto es debido a la poca trayectoria que aún tienen estos programas en las empresas (3-4 años) y a que en sus inicios estas actividades no se plantearon como ámbitos de trabajo potencialmente estratégicos para la empresa y con unos beneficios mucho más amplios que la simple colaboración puntual en alguna iniciativa por parte de un grupo de trabajadores.
  A pesar de este *handicap* a nivel de evaluación, la mayoría de empresas realizan encuestas internas a sus trabajadores y en algunos casos también a las entidades sociales con las que colaboran en proyectos para conocer sus opiniones y comentarios. En general se aprecia un nivel de satisfacción muy alto respecto a la experiencia de participar en actividades de VC y los resultados que esto aporta tanto al trabajador como a la empresa.

3 Conclusiones

Los modelos de voluntariado corporativo: percepción desde las ONL y perspectivas de impacto social

Como ya apuntábamos en la primera parte del estudio y como evidencian también los casos analizados, no existe un único lugar para el voluntariado dentro de la empresa, tanto desde el punto de vista estratégico como operacional. Más allá de las distintas fórmulas o modalidades empleadas, existen diferencias marcadas entre las filosofías, las expectativas y los procesos de los programas de VC de las distintas empresas.

Hacia una modelización del VC

Sin ánimo de ser excesivamente simplistas y a sabiendas de las limitaciones que conllevan los ejercicios de modelización, es posible caracterizar los programas VC de acuerdo con el **foco de atención de estos**. Es decir, atendiendo a la finalidad o finalidades que resultan prioritarias en el conjunto de objetivos perseguidos por un programa de VC. Desde esta perspectiva, cuatro son a nuestro modo de ver los modelos que pueden identificarse.

Cuando el foco está puesto en el universo de las ONL

Algunos modelos están más orientados hacia el universo externo a las empresas, focalizando actividades e impacto en el ámbito que es propio de las ONL y las comunidades donde se realiza el voluntariado. Son los denominados **modelos filantrópico-asistenciales**, cuyo objetivo principal es **"prestar asistencia a la comunidad"**. Estos modelos pueden ser, además, de carácter más o menos asistencialista según el grado de

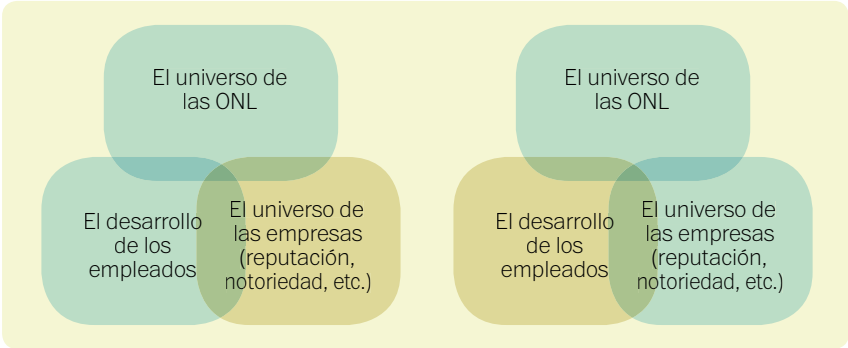
madurez de la propuesta; esto es, según la elaboración que se ha hecho del concepto de responsabilidad y acción social desde la empresa, con frecuencia mano a mano con las organizaciones no lucrativas con las que se colabora. En este sentido es importante destacar que a menudo son las organizaciones del tercer sector las que ayudan a hacer evolucionar conceptos y posiciones en la empresa respecto a su contribución social.

Ilustración 1. Modelos filantrópico-asistenciales

Cuando el foco está puesto en el universo interno de la empresa y/o de los voluntarios

Otros modelos están más orientados hacia el universo interno de la empresa, estando el foco de atención puesto en el beneficio que el voluntariado reporta para la empresa y/o en el grado de implicación y la calidad de la experiencia para los propios voluntarios. Se trata, por una parte, de los denominados modelos comerciales, cuyo objetivo principal es **"agregar valor a la empresa"** (en términos de imagen de marca, de notoriedad, etc.), y, por otra, de los **modelos de desarrollo de capital humano**, cuyo objetivo principal es el desarrollo personal y profesional de los voluntarios mediante el afianzamiento y/o desarrollo de nuevas competencias, habilidades, etc. Estos últimos constituyen precisamente una tendencia al alza, particularmente en aquellas empresas cuyos programas e iniciativas de voluntariado corporativo son impulsados desde los departamentos de recursos humanos. De alguna manera parece que las empresas son cada vez más conscientes de las importantes habilidades y competencias que pueden desarrollar las personas (trabajo en equipo, empatía, responsabilidad, aceptación de la diferencia, inteligencia emocional, etc.) al colaborar con organizaciones orientadas a conseguir un impacto social.

Ilustración 2. Modelos comerciales y modelos de desarrollo de capital humano



Cuando el foco está puesto en la generación de valor social al combinar las tres lógicas

Existen, por último, al menos de manera incipiente, los modelos que buscan generar valor social a partir de la interacción de las tres lógicas que entran en juego en el voluntariado corporativo. Son los llamados **modelos estratégicos,** cuyo objetivo principal es generar valor social mediante soluciones que resultan "ganadoras" para los tres sectores implicados (las empresas, los voluntarios y las entidades del tercer sector), pero, sobre todo, para la comunidad. Es lo que los anglosajones llaman propuestas *win-win-win*, que pueden desarrollarse en un entorno de confianza y de madurez tanto por parte de las empresas como de las propias organizaciones del tercer sector en relación con la responsabilidad social y la colaboración entre ambas. En palabras de uno de los gurús empresariales de nuestros tiempos, Michael E. Porter: [61] "Existe un creciente reconocimiento del hecho de que el progreso económico y el avance social están estrechamente relacionados. Las empresas deben aprender a integrar sus actividades con la sociedad, mientras que las organizaciones sociales tienen que aprender a colaborar con las empresas en lugar de desconfiar de ellas".

Ilustración 3. Modelos estratégicos

61 En ExpoManagement, mayo de 2010.

Consideraciones adicionales: etapas y gestión

Establecida esta modelización, es importante destacar que, como se puede observar en los casos analizados en la sección anterior, difícilmente encontramos un modelo en estado puro. Con frecuencia los programas de voluntariado corporativo persiguen diversos objetivos (aun cuando suele primar, como decíamos, uno por encima de los demás) y resultan ser, además, el producto o resultado (no siempre consolidado y/o coherente) de un conjunto de factores como son el bagaje cultural e institucional, tanto de la empresa como de las organizaciones con quienes colabora, o la propia experiencia acumulada y su evolución en el tiempo.

En relación con este último punto, la evolución, es interesante observar las etapas que normalmente se presentan en el proceso de integración de los programas de VC en la empresa. Tal como analiza J. Garralda (SERES & IE Business School, 2011), [62] son cuatro las etapas por las que suelen transitar los programas y las iniciativas de VC a nivel de la empresa. No se trata, sin embargo, de etapas ordenadas ni tampoco obligatorias, pero sí que suponen, en la mayoría de los casos, cambios progresivos en los modelos de referencia de VC.[63]

- **Etapa 1ª**: el voluntariado es generalmente propuesto por un empleado y la empresa lo difunde y puede participar en la cofinanciación. El beneficio es en su mayoría para la ONG (los llamados modelos filantrópico-asistenciales) y para la satisfacción personal del empleado que lo propone, si bien también aporta valor al resto de compañeros al facilitar su posible satisfacción personal por colaborar en el proyecto, lo que produce cierto sentimiento de orgullo de pertenencia a la empresa.
- **Etapa 2ª:** la empresa incluye y financia en su intranet un portal de ayuda mediante el que selecciona en cierta medida los proyectos, si bien no aporta innovaciones. Los empleados suelen sentirse agradecidos de que les ayuden a canalizar su vocación solidaria y de apoyo activo a causas difíciles. A veces las empresas intentan ir un paso más lejos y convocan un concurso de proyectos para que los empleados valoren los que tienen más sentido para ellos. En esta etapa también predominan los modelos filantrópico-asistenciales y comerciales.
- **Etapa 3ª**: la empresa evidencia su compromiso de distintas maneras, valorándolo en mayor o menor medida dentro de su política de RSC (según predomine o no un modelo comercial) y aportando su capital intelectual mediante programas *pro bono* y tutorías que se realizan en horarios de trabajo, con una medición y límites establecidos para apoyar el trabajo organizativo o resolver temas operativos de la ONL con la que se colabora. La colaboración se centra generalmente en temas

62 SERES y IE Business School (2011): Diagnóstico para un voluntariado eficaz. Manual práctico.

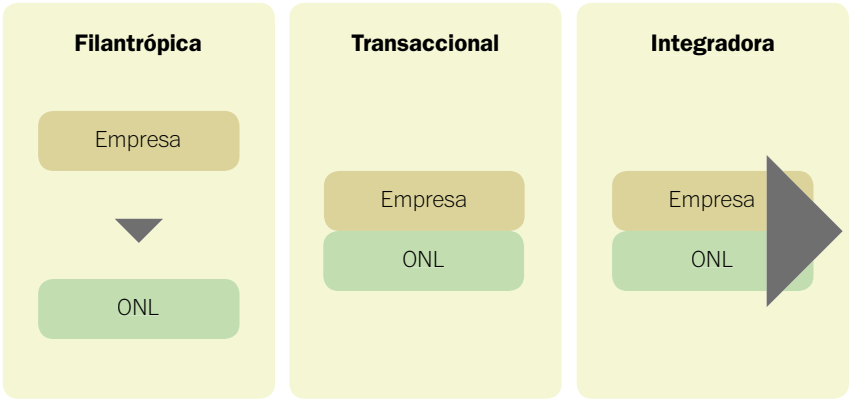
63 idem.

importantes para la ONL en los que la empresa puede aportar un valor añadido, como son la estrategia, los procesos, la comunicación externa, el marketing de los productos, la contabilidad, etc. (modelos asistenciales/sociales más desarrollados y alineados con la estrategia empresarial). Además, la empresa suele tener en cuenta el trabajo voluntario a la hora de evaluar el desempeño del empleado, y también se valora la colaboración como un canal para el desarrollo y refuerzo de ciertas habilidades (esto es más evidente en los modelos de desarrollo de capital humano).

- **Etapa 4ª**: la empresa establece alianzas más duraderas con algunas organizaciones (que también empiezan a desarrollar políticas y estrategias propias) e impulsa el VC en el marco de estas, atendiendo tanto a sus necesidades y expectativas propias como a las necesidades y expectativas de las ONL y de los propios voluntarios. Es el voluntariado más puro y estratégico, que busca generar valor social para todas las partes implicadas. Se busca generalmente la continuidad y asegurar el impacto social perseguido. Con frecuencia en esta etapa (a veces ya en la anterior) se amplían las iniciativas de voluntariado a otros colectivos como los jubilados, familiares, clientes, proveedores u otras empresas del entorno de la organización.

Esta noción de evolución, que aparece ilustrada en los casos analizados, confirma la hipótesis planteada en la primera parte del estudio [64] según la cual el voluntariado corporativo se sitúa en un continuum de colaboración entre las empresas y las ONL que se halla entre los dos extremos, el nivel filantrópico (también conocido como anecdótico) y el nivel estratégico e integrador.

Ilustración 4. Los niveles de colaboración ONL-Empresa



64 Parte 1. Capítulo 2. La perspectiva de análisis propuesta por el estudio.

Por último, si atendemos a la gestión de las iniciativas apoyadas por el programa, según Linda Gornitsky[65] existen tres maneras de abordar el voluntariado corporativo: (i) el voluntariado corporativo subcontratado, cuando se hace a instancias de una tercera institución (la propia ONL o una institución que actúa de mediadora entre la empresa y la ONL); (ii) el voluntariado centralizado, cuando la compañía es la que dirige y gobierna el proceso, queriendo mantener el liderazgo y control sobre el proceso; y (iii) el voluntariado descentralizado, cuando es el empleado quien lo promueve y la empresa sirve de plataforma para canalizar la vocación e iniciativa de sus trabajadores. No existen, sin embargo, equivalencias exactas entre los modelos antes explicitados y estas distintas maneras de abordar el voluntariado. Es decir, en un mismo modelo se puede optar por una u otra manera de gestionar.

Los modelos y sus fórmulas más habituales: análisis de fortalezas y debilidades

¿Cómo se relacionan entonces los modelos de VC con las fórmulas identificadas en la primera parte del estudio y que los distintos casos analizados han ilustrado?
Aun cuando no existe una correspondencia exacta entre los modelos y las fórmulas que suele adoptar el VC (por ejemplo, un mismo modelo puede recurrir a distintas fórmulas, y rara vez encontramos programas de VC que utilicen una única fórmula), lo que sí es cierto es que pueden identificarse ciertas tendencias. Unas tendencias que confirman que algunas **fórmulas son más habituales en ciertos modelos de voluntariado corporativo** dependiendo de dónde se sitúa el foco de atención: en el universo externo o interno de la empresa, y dentro de este, en la propia empresa a nivel corporativo o en los protagonistas del VC, los voluntarios y las voluntarias.

La siguiente tabla intenta recoger y sistematizar estas tendencias, al tiempo que analiza las potencialidades y limitaciones de cada una de las fórmulas.
Como pone de relieve un reciente informe sobre el VC en España,[66] las fórmulas más utilizadas en nuestro país para promover la participación de los empleados en actividades de voluntariado son todavía la **contribución conjunta a causas** (en un 60,30% de los casos analizados), la **organización de eventos** como el consagrado Día del Voluntariado (en un 45,59% de los casos analizados) y las iniciativas puntuales, como las que suponen el voluntariado por un día (en un 42,65% de los

65 Autora de "Corporate Volunteerism: Innovative Practices for the 21st Century".

66 Club de Excelencia en Sostenibilidad & Fundación Adecco (2010): Estudio sobre el voluntariado corporativo en España, 2010. Elaborado con la colaboración de Valores y Marketing.

casos analizados). El peso de estas fórmulas de participación parece indicar que las actividades de voluntariado tienen todavía un **carácter más bien puntual**, y que responden todavía (sin ánimo de ser excesivamente simplistas o generalistas) a **modelos tradicionales más cercanos a la caridad y filantropía,**[67] ya sean de carácter asistencial (centrados en el universo de las organizaciones) o bien comercial (en los que prima la imagen de la empresa).

Como analiza el mismo estudio y corroboran los casos analizados, podemos encontrar una posible explicación en el hecho de que, a pesar del interés creciente incluso en estos tiempos de crisis y severas reformas, **el voluntariado corporativo es todavía un tema reciente, aunque relevante, en la agenda de muchas empresas**, así como también de muchas ONL, como veremos en el apartado siguiente. En ese sentido, como analizábamos en líneas anteriores al hablar del horizonte temporal y las etapas más habituales, el camino lógico que emprenden las empresas a la hora de poner en marcha estas actividades parece ser el de desarrollar en primer lugar un conjunto de iniciativas, de carácter a veces piloto, que promuevan la sensibilización de sus empleados a favor del voluntariado corporativo. Es precisamente a medida que estas iniciativas se van afianzando y maduran en el interior de las empresas y de sus empleados, que se ponen en marcha nuevas fórmulas para promover la participación que reflejan un mayor compromiso por parte de las empresas, y también de sus empleados, dado que comprometen recursos no solo económicos, sino también materiales y de tiempo que afectan a la gestión de los recursos humanos.

67 Forum Empresa y Fundar (2010) : "Voluntariado Corporativo en España y Latinoamérica. Rasgos comunes y distintivos". Dirección del estudio a cargo de Yanina Kowszyk. . Santiago de Chile,

Tabla 1. Análisis de los modelos y las fórmulas de VC[68]

Modalidades	Modelos en los que se usan	Etapas
Colaboración esporádica, apoyo a campañas y organización de eventos a favor de causas sociales, incluyendo el Día del Voluntariado	Filantrópico-asistenciales Comerciales	Colaboración filantrópica
Proyectos puntuales grupales	Filantrópico- asistenciales Comerciales	Colaboración filantrópica
Donaciones conjuntas y apoyo a la participación individual en proyectos de organizaciones (matching individual), micro-voluntariado virtual	Filantrópico- asistenciales	Colaboración filantrópica Colaboración transaccional
Bancos de tiempo	Filantrópico- asistenciales Desarrollo personal de voluntarios	Colaboración transaccional
Voluntariado profesional	Desarrollo personal de voluntarios Filantrópico-asistenciales más evolucionados Estratégicos	Colaboración transaccional – Colaboración estratégica
Alianzas, cesión de capital humano y excedencia de VC	Modelos estratégicos	Colaboración estratégica

68 Adaptación de los análisis ofrecidos en: Lemonche, P (2011): Voluntariado Corporativo. Un puente de colaboración entre la empresa y la sociedad. Forética; y Club de Excelencia en Sostenibilidad & Fundación Adecco (2010): Estudio sobre el voluntariado corporativo en España, 2010.

Colaboración esporádica, apoyo a campañas y organización de eventos a favor de causas sociales, incluyendo el Día del Voluntariado

Puntos fuertes

Potencia una cultura corporativa solidaria y mejora la imagen que tienen los empleados de su propia empresa.

Permite la socialización entre los empleados.

Ofrece notoriedad pública a la empresa, dependiendo de la actividad que se desarrolle.

La fórmula del Día del Voluntariado tiene un impacto mediático muy alto, lo que permite difundir la causa en los medios.

Puntos débiles

No se garantiza la disponibilidad de voluntarios ni de recursos de la empresa de forma continua para apoyar las campañas, las acciones y los eventos según se produzcan.

La decisión de participar depende mucho de la disponibilidad y el deseo de los voluntarios en cada momento.

Sobre el Día del Voluntariado: si la empresa da mayor importancia al poder mediático de la acción para sus propios intereses que al fin social al que se contribuye, existe un riesgo no despreciable de instrumentalización de la causa y de la ONL por parte de la empresa. En el peor de los casos, esto incluso podría perjudicar a los beneficiarios finales de la actividad. Por otro lado, sin una buena preparación y diálogo, para muchas ONL puede resultar difícil acomodarse al número de empleados que propone la empresa (a veces por encima del centenar).

Proyectos puntuales grupales

Puntos fuertes

Los empleados pierden reticencias a participar al hacerlo de manera grupal, con otros compañeros.

Suele tener alta visibilidad.

Se genera un espacio de relación e interacción alejado de la competitividad habitual del trabajo.

Es una herramienta útil para la socialización y el desarrollo del desempeño, particularmente en los empleados jóvenes o nuevos.

Permite un fácil seguimiento.

Puntos débiles

Puede haber reticencias a invertir esfuerzos y capital humano en iniciativas y tareas que no son prioritarias para el desarrollo del negocio.

Los empleados pueden sentir que sus propias expectativas no son tomadas en cuenta y que se trata de una imposición (al tener que ceñirse a los canales ofrecidos).

El no cumplimiento de las expectativas por parte de los empleados puede llegar a desmotivarlos.

Si esta fórmula no se combina con otras, puede que la empresa pierda el interés por involucrarse en iniciativas más complejas.

Donaciones conjuntas y apoyo a la participación individual en proyectos de organizaciones (*matching* individual), micro-voluntariado virtual

Puntos fuertes

Contribuye a aunar los intereses de los trabajadores y las necesidades de las organizaciones sociales.

Tiene una gran visibilidad y es muy popular entre los empleados.

Permite establecer una relación más intensa y a largo plazo entre la colaboración de los empleados y los recursos que ofrece la empresa.

Requiere una sencilla organización.

Puntos débiles

En el caso de las contribuciones en especie, es necesario identificar con detalle qué necesidades de las ONL pueden cubrirse con los productos y servicios de la empresa.

Pueden crearse falsas expectativas por parte de los empleados si no existe una comunicación eficaz.

El no cumplimiento de las expectativas por parte de los empleados puede llegar a desmotivarlos.

Si esta fórmula no se combina con otras, puede que la empresa pierda el interés por involucrarse en iniciativas más complejas.

Bancos de tiempo	
Puntos fuertes	**Puntos débiles**
Es un claro indicador del compromiso social adquirido por la empresa, para la que es prioritaria la acción social.	Puede haber reticencias internas a asumir un compromiso de este tipo basado en beneficios no directamente relacionados con el negocio.
Los empleados valoran el compromiso empresarial y la posibilidad que ofrece la empresa de permitir la actividad voluntaria en horas de trabajo.	El voluntario necesita formación previa y supervisión, lo que supone un firme compromiso y una inversión de tiempo y recursos por parte tanto de la empresa como de la ONG.
La ONG cuenta con voluntarios seleccionados y capacitados para llevar a cabo sus actividades, y la gestión de estos voluntarios es apoyada por la empresa.	Requiere una gran implicación por parte de la empresa, así como dedicación de tiempo y recursos tanto en la puesta en marcha de las actividades como en su seguimiento y control.
La ONG dispone de un banco de recursos humanos de forma más o menos estable y puede anticipar sus necesidades.	Se requiere una relación de confianza entre la empresa y la organización y la voluntad de tejer una alianza en el tiempo.

Voluntariado profesional	
Puntos fuertes	**Puntos débiles**
Se aprovechan los recursos humanos de las empresas y el valor añadido específico que estos pueden aportar a la organización (idea de generar valor).	Requiere una gran implicación por parte de la empresa, así como dedicación de tiempo y recursos tanto en la puesta en marcha de las actividades como en su seguimiento y control.
La disponibilidad de expertos y técnicos cualificados de forma gratuita facilita a la ONG un capital muy valioso (y de otra manera inaccesible) para llevar a cabo sus proyectos. Esto es especialmente importante para organizaciones pequeñas y/o con pocos recursos, así como en tareas muy especializadas (por ejemplo, en algunos proyectos en países en desarrollo).	Se requiere una relación de confianza entre la empresa y la organización y la voluntad de tejer una alianza en el tiempo.
Se suele brindar a los empleados jubilados la oportunidad de colaborar y continuar trabajando, con lo que mantienen su relación con la empresa.	Puede haber reticencias internas a que los empleados dediquen mucho tiempo a una causa en horario laboral.
	En ocasiones algunas empresas utilizan esta fórmula de colaboración como parte del proceso de formación de sus profesionales más jóvenes y/o inexpertos. Esto comporta el riesgo de que estos profesionales cometan errores importantes debido a su inexperiencia, y que estos errores tengan consecuencias negativas para los beneficiarios de la acción social de la ONG.
	En el caso de proyectos internacionales "sobre el terreno", aunque habitualmente las empresas corren con los gastos de su participación, es normal que las ONG también vean incrementados sus costes y riesgos al contar con equipos más numerosos de voluntarios.

Alianzas, cesión de capital humano y excedencia de VC	
Puntos fuertes	**Puntos débiles**
Continuidad de los recursos invertidos, tanto humanos como materiales, a lo largo de los años.	Se requiere una relación de confianza entre la empresa y la organización y la voluntad de tejer una alianza en el tiempo. La reputación de la empresa y la de la ONG están estrechamente relacionadas.
El apoyo profesional a largo plazo a una causa muestra calidad y compromiso con una política de voluntariado.	Puede haber reticencias internas a que los empleados dediquen mucho tiempo a una causa en horario laboral.
Los empleados tienen la posibilidad de motivarse y desarrollar competencias en nuevos entornos.	La ONG puede asumir una dependencia muy grande de la empresa, lo que puede restringirle en gran medida la libertad para tomar sus propias decisiones tácticas y estratégicas.
	Es necesaria una supervisión continua para que el empleado no pierda el contacto con la empresa.

La percepción desde las organizaciones del tercer sector (ONL)

Hasta ahora el estudio se ha centrado sobre todo en la perspectiva de las empresas y sus empleados. Al poner ahora la mirada en las organizaciones del tercer sector, surgen una serie de pregunta obligadas:
¿Cómo se perciben desde las organizaciones del tercer sector estas fórmulas que acabamos de describir y, más conceptualmente, los distintos modelos esbozados? ¿Están las ONL **de acuerdo con las valoraciones hechas**? Es decir, **¿comparten los beneficios que se asimilan a cada una de las distintas fórmulas?** Y más genéricamente, **¿qué piensan las ONL del fenómeno del voluntariado corporativo?** [69]

Como pone de relieve un reciente diagnóstico sobre el voluntariado de acción social en España, publicado por la Plataforma del Voluntariado de España, [70] el VC constituye un **tema relevante en el presente y también respecto al futuro inmediato de muchas organizaciones sociales**. Se trata, sin embargo, para muchas organizaciones de un tema nuevo, de reciente implantación en las entidades, que suscita todavía debates en el seno de muchas organizaciones. Además, como también apunta el diagnóstico de la Plataforma, no existe por el momento un claro posicionamiento por parte de las entidades sociales, constatación que es también extensible a otras organizaciones del tercer sector.

> El análisis ofrecido por la Plataforma del Voluntariado no integra la dimensión del voluntariado corporativo en su análisis. Sin embargo, habida cuenta de su relevancia y de los debates que suscita (sobre todo en 2011), sí se refiere brevemente al fenómeno y aborda de manera somera cuestiones como su denominación (para algunos sectores, el término debería ser "voluntariado asociado a la responsabilidad social de las empresas" 71 o "apoyo corporativo al voluntariado"), o el sesgo que existe en los análisis disponibles, muy centrados en la perspectiva empresarial.

69 La información que sigue ha sido obtenida a partir de una serie de reuniones focales y entrevistas con una selección de organizaciones, de y con voluntariado, con experiencia en el voluntariado corporativo, realizadas en el marco de la investigación que sustenta el presente estudio.

70 http://www.plataformavoluntariado.org/web/s/10-observatorio/32-publicaciones.

71 Véase Javier Edo (Plataforma del Voluntariado Social de la Comunidad Valenciana), "Ideas para el trabajo hacia un código ético de la responsabilidad social corporativa" en: http://blog.plataformavoluntariado.org/2009/04/25/hacia-un-codigoetico-de-la-responsabilidad-social-corporativa/

El diagnóstico plantea lo siguiente: El estudio 2009 de voluntariado corporativo en España señala que los principales objetivos que persiguen las empresas con el desarrollo de actividades de voluntariado corporativo son fomentar el orgullo de pertenencia a la empresa, mejorar el clima de la organización, y la captación y retención del talento. Estos objetivos no están relacionados con asumir la responsabilidad directa de la empresa respecto al impacto en las comunidades donde está inserta, lo que resume bastante bien el conflicto que plantea para algunas entidades".

Son varias las organizaciones que comparten este conflicto y para las que el "llamado voluntariado corporativo" debe ser entendido fundamentalmente como una **herramienta de sensibilización y de acercamiento a un público** que, de otra manera, quedaría fuera del alcance de las organizaciones o sería de muy difícil acceso para hacerle llegar los mensajes de la organización. Para estas entidades, con frecuencia el llamado "voluntariado corporativo" **puede comprometer los principios básicos del voluntariado** cuando no existe compromiso en el tiempo, voluntariedad por parte de los empleados ni gratuidad en la colaboración de estos (más allá de la gratuidad de la colaboración de las empresas).[72] Como apunta la guía "Voluntariado apoyado por la empresa. Guía para entidades de acción social", elaborada por la Comunidad de Madrid, y como también se señaló durante las discusiones en grupo organizadas en el marco del presente estudio, algunas organizaciones del tercer sector, sobre todo las que se definen **como organizaciones "de voluntariado" (a diferencia de las organizaciones "con voluntariado"**), no se sienten cómodas con un término que equipara la colaboración, con frecuencia esporádica, de los voluntarios corporativos con el compromiso y la dedicación del resto de voluntarios, que colaboran a título individual, de manera estable y gratuita con la entidad.

72 Una cuestión que surgió en los debates y que también recoge la guía elaborada por la Comunidad de Madrid es la cuestión de la "gratuidad" de las colaboraciones por parte de los empleados. Para algunas entidades, el hecho de que los voluntarios colaboren durante el horario laboral (es decir, durante su tiempo de trabajo retribuido por la empresa) entra en conflicto con el principio de que el voluntariado no debe recibir ningún tipo de compensación económica por la labor desempeñada.

Cuadro 1. Barreras en las organizaciones al voluntariado esporádico [73]

- Los voluntarios ya activos en la entidad y la plantilla pueden dar poco valor a las acciones de voluntariado esporádico. Los voluntarios de servicio continuo esperan el mismo compromiso y dedicación de los nuevos voluntarios, y los profesionales suelen considerar que la formación y supervisión de este tipo de voluntarios supone una pérdida de tiempo, ya que no permanecen en el puesto.
- Algunas organizaciones piensan que el voluntariado esporádico es algo relativamente reciente y diferente del voluntariado continuo, lo que puede crear una falta de confianza en las habilidades de la organización para gestionar este tipo de voluntarios. Pero lo cierto es que el voluntariado esporádico es algo que ha estado presente desde el comienzo del fenómeno.
- En algunas ocasiones la barrera se encuentra en la resistencia de la organización a cambiar descripciones de puestos tradicionales. En la mayoría de casos esto es debido a la inexperiencia o falta de conocimiento sobre el tema, o a experiencias concretas negativas, y no tanto a un deseo de dificultar esta opción voluntaria. Algunos de estos puestos tradicionales pueden ser rediseñados para ser desempeñados por más de una persona, o se pueden crear puestos específicos para el servicio a corto plazo, y a este respecto puede que la organización necesite ayuda.
- La energía y los recursos se centran en los voluntarios que permanecen. La falta de esfuerzo por satisfacer las necesidades de los voluntarios esporádicos hace que estos voluntarios no se sientan a gusto en la organización, algo que al final se transmite a sus amigos y conocidos.

Otras entidades, en cambio, con mayor o menor recorrido, disponen ya de **una cierta trayectoria, e incluso de aprendizajes integrados**, en materia de voluntariado corporativo. Muchas empezaron a caminar por la senda del voluntariado corporativo a iniciativa de las empresas (algunas veces incluso de empresas con quienes la organización no tenía una relación previa) y con propuestas esporádicas, con frecuencia de carácter grupal (los denominados "días del voluntariado" o "*charity days*", un término anglosajón que se utiliza en empresas multinacionales asentadas en nuestro país). Mientras que para algunas entidades esta experiencia se ha mantenido, aunque completada, modificada y con mayor liderazgo por parte de la entidad social (es el caso de algunas entidades medioambientales que siguen organizando experiencias puntuales, por ejemplo en materia de reforestación), para otras organizaciones ha marcado únicamente el inicio y sus relaciones con las empresas en materia de VC han ido evolucionando, madurando con el tiempo.

73 Comunidad de Madrid. Consejería de Familia y Asuntos Sociales (2008): "Voluntariado apoyado por la empresa. Guía para entidades de acción social". Páginas 20-21.

Cuadro 2. El programa "Leadership for Performance" de la empresa Kraft con la Fundació Banc dels Aliments [74]

La propuesta surge de la empresa Kraft, que a nivel europeo y con la colaboración de una consultoría especializada en desarrollo de capital humano presenta el proyecto a distintos bancos de alimentos. El proyecto se materializa a finales de 2011 y consiste en tener durante una semana al Banc dels Aliments como anfitrión de 16 ejecutivos de Kraft, a quienes se les muestran abiertamente las dinámicas y el día a día de la entidad. Por su parte, el compromiso de Kraft reside en analizar dichas dinámicas y sistemas de trabajo para proponer mejoras, sobre todo desde su conocimiento de la industria alimentaria, y en mantener un compromiso más estrecho con la entidad en los dos años siguientes a la iniciativa.

Además, se trata de una maduración que ha nutrido, al tiempo que se ha alimentado también de ella, la evolución del concepto en el seno de las propias empresas a la que hacíamos referencia en el apartado anterior. Son así varias las organizaciones que disponen de un **catálogo de acciones posibles**, que han sido previamente analizadas y debatidas en el seno de la organización (particularmente entre los equipos que gestionan proyectos, voluntariado y relación con las empresas) para dar respuesta a las demandas de voluntariado que cada vez más están surgiendo en el entorno empresarial, muchas veces como complemento a las contribuciones financieras que las empresas realizan.

También es importante precisar, como surgió en los debates grupales organizados para el estudio, que para que esta evolución y maduración sean posibles es necesario **superar las experiencias negativas (y sobre todo las sensaciones que conllevan**) que con frecuencia han inaugurado la colaboración de las entidades con las empresas en este tema y que, en algunos casos, han contribuido a generar desconfianza y reticencias por parte de las organizaciones implicadas. Nos referimos a experiencias como las de acogida de grupos difícilmente gestionables por su número en días ya previamente determinados; a posiciones muy determinadas y deterministas por parte de las empresas, con poco espacio para el diálogo y la negociación; a experiencias de "sentirse en una feria o mercado" compitiendo con otras organizaciones o incluso en situación de chantaje, con miedo a perder la contribución financiera; a conflictos internos generados en el seno de la organización al no existir un posicionamiento común y claro; etc. Como coincidieron en señalar las organizaciones entrevistadas, este tipo de experiencias y sensaciones **"deben quedar atrás para poder avanzar"**.

74 Elaborado a partir de informaciones facilitadas por la entidad.

Cuadro 3. El voluntariado corporativo para el Casal d'Infants del Raval [75]

Para el Casal d'Infants del Raval, incentivar y orientar el potencial del personal de una empresa en beneficio de las necesidades sociales y de las asociaciones de voluntariado de la comunidad en la que trabaja es precisamente el objetivo del voluntariado corporativo, que enmarca dentro de la responsabilidad social de las empresas.
La entidad cuenta además con diversas fórmulas que la empresa puede desarrollar conjuntamente con sus empleados:

- Implicar a los trabajadores en un voluntariado individual en proyectos del casal.
- Animar a los trabajadores a colaborar con aportaciones mensuales o anuales (teaming) al fondo solidario de formación para niños y jóvenes en situación de riesgo.
- Promover el voluntariado entre el equipo profesional de la empresa.

Se trata, en definitiva, de promover una cultura de colaboración, sensibilizar a la plantilla sobre las necesidades sociales de otros colectivos, y ayudar a los empleados a descubrir los valores de la entidad y poner en práctica la solidaridad ("de igual a igual").

Por último, existe un grupo reducido de organizaciones que, tras haber hecho una reflexión estratégica, **dispone de una política y/o programa propio de VC**. Estas organizaciones asumen **roles de liderazgo** y con frecuencia se acercan proactivamente a las empresas con programas y campañas diseñados a medida de las entidades y que definen claramente las líneas de responsabilidad, así como los beneficios y las expectativas de la entidad.

Cuadro 4. La campaña "Rosas contra el olvido" de la fundación Amics de la Gent Gran [76]

Desde hace dos décadas la fundación Amics de la Gent Gran lleva la festividad de Sant Jordi a casa de las personas mayores a las que acompaña. Así, cada 23 de abril los voluntarios de la entidad visitan a una persona mayor y le llevan una rosa y un libro. Para dar mayor dimensión pública a la acción y sensibilizar a la sociedad sobre la situación de soledad que sufren tantas personas mayores, algunos voluntarios son acompañados por personalidades del mundo de la cultura, el espectáculo o la política. Por otro lado, la fundación también lleva a cabo un proyecto intergeneracional entre escuelas y residencias. Con motivo de la festividad, los escolares participan en charlas de sensibilización impartidas por la entidad, con la presencia de voluntarios y personas mayores, y varios grupos se desplazan además a residencias para visitar a las personas mayores. En 2012 cinco empresas se han sumado a esta iniciativa, canalizando de esta manera la vocación de acercamiento a las personas mayores de algunos de sus empleados y contribuyendo así a amplificar el mensaje de la fundación en el entorno de la empresa.

75 Elaborado a partir de informaciones facilitadas por la entidad (dossier "Xarxa d'Empreses Ciutadanes del casal. La teva empresa pot marcar la diferència").

76 http://www.rosascontraelolvido.com/campanya.php

Se trata, además, de campañas y programas que, partiendo de la cultura, la idiosincrasia y las necesidades de la organización y sus usuarios, buscan, **desde una propuesta flexible y modelable**, integrar también la perspectiva de los empleados y de las empresas, atendiendo a los beneficios y el retorno que las empresas generalmente buscan en este tipo de experiencias. El objetivo es, en definitiva, el de construir conjuntamente una propuesta *win-win-win* con la que todas las partes puedan sentirse identificadas y motivadas.

Cuadro 5. El programa "Profesionales para el desarrollo" de Codespa[77]

Creado en el año 2001 por la Fundación Codespa, el programa "Profesionales para el desarrollo" se conforma como una de las iniciativas pioneras en el ámbito del voluntariado corporativo (VC). A través del programa, empresas y empleados se unen para realizar voluntariado corporativo en proyectos de Codespa destinados a la erradicación de la pobreza y la mejora de la calidad de vida de las personas en países en desarrollo. La iniciativa tiene un doble objetivo: por una parte, contribuir a la mejora de la calidad de vida de las comunidades que viven en situación de pobreza a través de la implicación directa de empresas y empleados, quienes aportan sus valiosos conocimientos profesionales, experiencia y recursos; por otra, sensibilizar al resto de la organización empresarial, incluyendo dirección y base de empleados, así como al conjunto del sector privado y la sociedad en general sobre la importancia de la transferencia de conocimiento para que la población pueda usar ese aprendizaje para su propio desarrollo. A día de hoy cerca de un centenar de voluntarios de empresas como Carrefour, KPMG, Grupo Antena 3, Canal de Isabel II o "la Caixa" han participado en "Profesionales para el desarrollo" desde su creación. Lejos de ser acciones puntuales, Codespa considera las iniciativas de VC como alianzas estratégicas entre la empresa y el tercer sector, con vistas a garantizar una transferencia de conocimiento y una contribución sustancial a la mejora de la calidad de vida de las personas con las que Codespa trabaja. En este sentido, un ejemplo de las posibilidades del VC para el desarrollo a largo plazo fue la colaboración con Carrefour en Ecuador, que dio lugar a un proyecto de cadena de suministro responsable a través del que se fortaleció a pequeños agricultores de los Andes hasta convertirlos en un proveedor más de Carrefour.

En el caso de algunas organizaciones, **los programas y las campañas desarrollados** han servido incluso para **integrar con mayor profundidad a las empresas en la "cadena de generación de valor" de la entidad**. Este es el caso, por ejemplo, de algunas entidades sociales centradas en la inserción social y laboral de personas en riesgo de exclusión social.

77 Adaptado de: http://www.voluntare.org/participa/buenaspracticas

Cuadro 6. El programa "Coach" de la Fundación Exit [78]

La Fundación Exit ha desarrollado el proyecto "Coach", en el que voluntarios de empresas de primer nivel como Abantia, Grupo Agbar, Flightcare, Grupo Tragaluz, Diesel, Starbucks, Dragados, Microsoft, KPMG, IBM, CESPA, etc., hacen de "entrenadores personales" de algunos jóvenes para ayudarles a conocer mejor el mundo de la empresa y ser así más competitivos en el mercado laboral.
Con la visión de convertirse en un programa estándar utilizado de forma habitual tanto por entidades de formación reglada como no reglada para prevenir el fracaso escolar, potenciar el retorno al sistema educativo y aumentar la inserción laboral de los jóvenes en riesgo, el programa persigue los siguientes objetivos: (i) crear una relación de confianza hacia el mundo de la empresa; (ii) potenciar un cambio positivo en el joven al aumentar su autoestima; (iii) favorecer que el joven desarrolle nuevas habilidades sociales que le permitan conseguir un trabajo y mantenerlo; (iv) generar en el joven un alto grado de motivación hacia el trabajo; y (v) fomentar la sensibilización social dentro de la empresa.

El modelo se basa en la triple respuesta que da el proyecto a:

- Jóvenes con fracaso escolar y riesgo de exclusión social; una problemática grave a la que está costando mucho dar respuesta —fracaso escolar (30%) y paro juvenil (63,8% entre los jóvenes de 16 a 19 años).
- Empresas; una oportunidad de mercado en el sector de la RSC de las empresas, a las que les cuesta encontrar proyectos "tangibles" como este que aúnen un beneficio social para la comunidad en la que operan con un beneficio empresarial derivado de la mejora en la gestión de los recursos humanos.
- Entidades formativas, tanto institutos como ONG; una oportunidad para conectar con el mundo de la empresa, alineando de esta manera la formación que dan en el centro con la realidad del mercado laboral, así como motivando a los jóvenes con los que trabajan. De este contacto con el mundo de la empresa pueden surgir nuevas oportunidades de colaboración (financiación, inserción de jóvenes, etc.).

Más de 35 empresas han participado desde que el programa fue puesto en marcha, así como una veintena de organizaciones educativas, y hasta el momento ninguna de las empresas que colaboran en el proyecto se ha dado de baja y, además, en algunas parece que hay ya lista de espera de trabajadores dispuestos a hacer de voluntarios, así como también un listado de empresas interesadas en apuntarse al programa.

78 Elaborado a partir de informaciones facilitadas por la entidad (reportaje revista Ros Roca, presentación proyecto "Coach" curso 2011-2012, documento elaborado por la entidad sobre su impacto).

En conclusión, el universo de las organizaciones es muy variado y no existe una única mirada hacia el voluntariado corporativo. Se trata, además, como venimos apuntando, de un **tema reciente**, todavía en **proceso de maduración en muchas organizaciones**.

Este elemento fue precisamente confirmado en las entrevistas y las reuniones grupales por las entidades presentes, varias de las cuales, más allá de los debates sobre la denominación que el fenómeno debe recibir (como apuntábamos en líneas anteriores) están sumidas en la actualidad en **procesos de reflexión sobre el fenómeno,**[79] **buscando un posicionamiento claro** de la organización que les permita compatibilizar los siguientes objetivos. En primer lugar, aunar los intereses de los distintos sectores en el interior de la organización (esto es, proyectos, área de voluntarios y relación con las empresas). En segundo lugar, articular las expectativas y los intereses de la empresa y sus trabajadores con los de la organización y sus usuarios y/o beneficiarios. En tercer lugar, potenciar la dimensión de sensibilización que todas las organizaciones confirman que tiene el voluntariado corporativo, la cual puede contribuir a fortalecer la base de voluntariado de la organización (son varios los casos mencionados de voluntarios de empresa esporádicos que acaban convirtiéndose en voluntarios regulares de la organización) así como amplificar su mensaje. Y, sobre todo, en cuarto lugar, redundar en un **impacto social positivo hacia los usuarios y beneficiarios de la organización**, esto es, la comunidad.

Cuadro 7. Cómo se están preparando las organizaciones del tercer sector respecto al VC [80]

- Iniciando una **reflexión interna** y construyendo consensos sobre el fenómeno a nivel de las distintas áreas/departamentos (proyectos, voluntarios, relación con empresas y alianzas), así como de los propios voluntarios: las implicaciones que puede tener para la organización, sus beneficios potenciales, las barreras que pueden presentarse, los cambios que deberían implementarse de llevarse a cabo, los riesgos que supone, etc. Y reflexionando también sobre lo que puede aportarse a los voluntarios y a la empresa desde la organización.

79 En algunas organizaciones la reflexión se extiende también al resto de prácticas de voluntariado, habida cuenta de los cambios acontecidos en la sociedad actual, para algunos, como el sociólogo Zygmunt Bauman, caracterizada por la "liquidez" de las relaciones.

80 Elaborado a partir de la información recogida en las reuniones focales y las entrevistas con una selección de organizaciones.

- Estableciendo principios claros que deben guiar la colaboración entre la organización y las empresas, y elaborando **perfiles de las empresas** más afines con las que ya colaboran o podrían establecer líneas de colaboración.
- Desarrollando las **líneas de sensibilización** que pueden acometerse en dirección a los empleados de la empresa.
- Analizando las **necesidades de la organización** (en el momento actual pero también para el futuro próximo) y elaborando **perfiles de voluntariado** que pueden ser cubiertos por voluntarios corporativos.
- **Desarrollando protocolos** que detallan la gestión, así como las **responsabilidades, los derechos y las obligaciones** de las distintas partes implicadas, incluyendo la posible gestión y negociación de conflictos.
- Revisando políticas, en su caso, de la organización y desarrollando protocolos sobre cómo debería insertarse **el VC en el marco de las políticas y los programas de voluntariado** de la organización, y la relación entre los dos tipos de voluntarios.
- Valorando los c**ostes que implican la acogida y gestión de los voluntarios corporativos** y explicitándolos (incluso con vistas a compartirlos con las empresas).
- Valorando las **implicaciones legales de la colaboración**, así como las cuestiones ligadas a la imagen y visibilidad.

Consideraciones finales

Factores clave del éxito de los programas de voluntariado corporativo

Tal y como ya apuntábamos al inicio de esta tercera parte, **no hay una única o mejor manera de diseñar e implementar un programa de voluntariado corporativo**. La decisión sobre las características y el alcance de un determinado programa de voluntariado corporativo dependerá de su cultura empresarial, de los recursos disponibles, de la naturaleza de su negocio, de sus prioridades empresariales, así como de otros muchos factores. Sin embargo, la literatura sobre el voluntariado corporativo, así como el análisis de los casos presentados en la presente publicación y las entrevistas realizadas, nos permiten detectar ciertos factores clave que contribuyen al éxito de los programas.

Comprometer a la alta dirección con el programa de VC

Los estudios mencionados en la primera parte de la publicación muestran cuantitativamente que, para ser exitosos, **los programas de VC deben partir del compromiso e incluso del ejemplo de la alta dirección**, ya que son escasos los ejemplos donde la dirección actúa de forma reactiva ante la demanda de los propios empleados. Se debe reconocer públicamente desde la dirección la importancia del VC y comprometer recursos en el programa, asumiendo un rol de liderazgo en la promoción del voluntariado. Solo así será posible **crear una fuerte cultura corporativa que incorpore el VC a los valores de la empresa**. En este sentido, cabe destacar que la organización de actividades como el Día o la Semana del Voluntariado, además de proporcionar una alta visibilidad externa y permitir la participación amplia de los trabajadores, son buenas oportunidades también para una participación visible de los líderes de la organización.

Este aspecto aparece también como uno de los factores clave de éxito en los casos analizados anteriormente. Es el caso de empresas como Canal de Isabel II, donde la iniciativa parte del compromiso de la alta dirección, concretamente con la consecución de las metas en materia de abastecimiento de agua y saneamiento incluidas en los objetivos del milenio de Naciones Unidas.

Cuadro 8. Creando una cultura comprometida con el VC [81]

Los programas de VC efectivos **se benefician del impulso que da la empresa a sus empleados para que participen en la comunidad**. Son programas que:

- Tienen procedimientos y guías para facilitar la participación de los empleados.
- Educan a los mandos intermedios en la relevancia del programa en relación con sus responsabilidades.
- Cuentan con la participación pública de la alta dirección en el programa.
- Proporcionan información accesible a todos los empleados sobre cómo participar.

Recomendaciones para las empresas:

- Ofrecer períodos "sabáticos" para facilitar el voluntariado a tiempo completo, durante semanas o incluso meses, especialmente cuando está ligado a objetivos empresariales.
- Implicar también a los clientes en el voluntariado.
- Ofrecer una puerta fácil de acceso al voluntariado a través de la organización de eventos de voluntariado especiales.
- Apoyar los programas de desarrollo de habilidades del área de RR. HH.: implicar esta área en la promoción del voluntariado es la mejor manera de aumentar la popularidad de este.
- Adaptar los mensajes para los directivos, ya que los cargos intermedios a menudo consideran el voluntariado irrelevante para sus objetivos.

Dotar al programa de recursos humanos y financieros suficientes

Siguiendo la línea de lo que acabamos de mencionar en el punto anterior y como resultado del compromiso de la dirección con el programa, este deberá contar con los suficientes recursos, tanto en términos de personal como económicos o de infraestructura, logística y/o gestión de la empresa. La empresa debe tener en cuenta que desarrollar un programa coherente de VC puede resultar a priori más costoso que otros modelos de voluntariado y que será necesaria una inversión sostenida en el tiempo. Es por ello fundamental **que la empresa tenga una visión del VC como una iniciativa estratégica** y no únicamente como una acción a fondo perdido. Solo así será posible gestionar el programa de VC como cualquier otra área de la empresa.

81 Adaptado de Boccalandro, Bea (2009): Mapping Success for Employee Volunteering. The Boston College Center for Corporate Citizenship.

Cabe destacar en este sentido que la falta de recursos es uno de los principales problemas que se señalan para el desarrollo de los programas de VC en los estudios realizados en España recientemente. Es el caso del informe de 2010 "Voluntariado Corporativo en España", donde se indica que un 38% de las empresas entrevistadas señalan este factor como altamente limitador. De entre los casos analizados en la parte 2 de la presente publicación, cabe destacar el de la empresa Canal de Isabel II, donde el programa cuenta con un presupuesto anual propio, así como con personal contratado cuya función exclusiva es la coordinación y gestióndel programa.

Cuadro 9. Apoyando efectivamente el VC [82]

Los programas de VC efectivos reciben recursos de la empresa en consonancia con los esfuerzos corporativos de alcance similar. Son programas que:

- Tienen al menos un profesional a tiempo completo por cada 10.000 empleados y no menos de dos para gestionar el programa.
- Tienen un presupuesto de al menos 30 dólares por empleado para las actividades y de no menos de 500.000 dólares en total (salarios y subvenciones aparte).

Recomendaciones para las empresas:

- Integrar el programa en la estrategia empresarial. Los programas que se convierten en imprescindibles para el éxito empresarial tienen más probabilidad de recibir suficientes recursos. Por ejemplo, aquellos programas que tienen objetivos escritos en el ámbito de los RR. HH. (desarrollo de capacidades, retención de los talentos, etc.) tienen presupuestos mayores.
- Aumentar la magnitud de los recursos del programa mediante el aprovechamiento del producto comercial de la empresa. Por ejemplo, US Airways ha encontrado una forma de evitar la necesidad de proporcionar dinero en efectivo en su programa de colaboración con entidades sociales. Los empleados que realizan al menos 50 horas de voluntariado pueden ofrecer un bono valorado en 500 dólares a la entidad social con la que colaboran.

Prestar una atención adecuada a la fase de diseño del programa

La fase de diseño del programa es fundamental para asegurar su pertinencia y su correcta implementación. En este sentido, será necesario tener en cuenta tres factores:

82 Adaptado de Boccalandro, Bea (2009): Mapping Success for Employee Volunteering. The Boston College Center for Corporate Citizenship.

I) Basar el programa en un adecuado análisis de las necesidades a cubrir

Todos los actores involucrados deben resultar beneficiados con la ejecución del programa: empresa, voluntarios, entidad social colaboradora y, lógicamente, los beneficiarios últimos de la acción. El programa deberá dar respuesta, por lo tanto, a las motivaciones y los objetivos de cada uno de estos grupos, siendo el resultado de la zona de confluencia de intereses de todos los actores. Las empresas no están preparadas para afrontar cualquier reto o problema social, por lo que un correcto análisis de las capacidades y los recursos con los que se cuenta (tanto en términos de recursos materiales como de recursos humanos) será fundamental para determinar el ámbito en el que la contribución de la empresa y sus trabajadores puede ser más eficaz con vistas a conseguir un mayor impacto social.

II) Establecer objetivos claros que el programa de VC debe alcanzar

El establecimiento de objetivos claros en la fase de diseño del programa será imprescindible para su correcta implementación y para la evaluación posterior de su eficacia e impacto. **A la hora de establecer dichos objetivos se deberá atender a la triple dimensión que ya señalábamos en el punto anterior**: i) por una parte, establecer los objetivos empresariales que el programa de VC debe alcanzar (objetivos de visibilidad externa, objetivos relacionados con el Área de Recursos Humanos —como el desarrollo de habilidades, el liderazgo o el trabajo en equipo—, etc.); ii) por otra, tener en cuenta los objetivos personales y/o profesionales de los propios voluntarios del programa; y iii), por último, integrar también la dimensión de su valor social, aspecto que a menudo es olvidado por las empresas. En esta etapa la colaboración con la entidad social es fundamental debido a su conocimiento y experiencia en esta materia. También será importante comunicar claramente dichos objetivos a todos los *stakeholders* implicados, tanto internos como externos.

III) Diseñar el programa de acuerdo con las características y la cultura de la empresa

Al hablar de las diferentes modalidades en los programas de VC en el capítulo anterior ya señalábamos que decantarse por uno u otro modelo depende fundamentalmente de las características y la cultura de la empresa en cuestión. En este sentido, cabe señalar que son muchos los factores que determinarán el tipo de programa que es mejor llevar a cabo. Cuestiones como la relevancia de la política de RSC actual en la empresa, el tipo de cultura corporativa existente, las motivaciones de la plantilla, etc., deberán ser tenidas en cuenta para optar por uno u otro modelo.

Cuadro 10. Realizar un diagnóstico previo para determinar el modelo más adecuado para el programa de VC [83]

El estudio **Diagnóstico para un voluntariado eficaz,** publicado por Fundación SERES e IE Business School, propone un acercamiento estratégico al voluntariado corporativo y plantea **llevar a cabo un diagnóstico de la empresa en relación con el voluntariado corporativo para que, sobre la base de este análisis, se pueda diseñar el programa más adecuado.** El estudio se realiza posicionando a la empresa en una matriz de impacto organizativo que cuenta con dos ejes:

1. Diagnóstico del entorno de la empresa. Un enfoque muy amplio que abarca aspectos tanto internos como externos, tales como en qué contexto global se moverá la empresa en el año 2020, cuál es la relevancia de la RSC en el contexto sectorial de la organización, cuáles son las motivaciones de la plantilla, qué estilo de liderazgo predomina en la empresa, etc.Sobre la base del análisis de estos factores, se mide el grado de facilidad de la empresa para integrar un plan de voluntariado según una escala con tres posibilidades. Los modelos y las consecuencias correspondientes para el diseño del programa de VC se resumen en el siguiente cuadro:

Business as usual. La RSE no es un aspecto que mejore de forma sustancial la posición competitiva de la compañía dentro del sector. En el contexto business as usual el posible plan de voluntariado giraría alrededor de los intereses individuales de los empleados. Consecuentemente, es conveniente que el programa sea propuesto por los empleados, se haga fuera de su horario laboral y la medición de sus resultados se logre mediante encuestas de satisfacción. La comunicación de los resultados del voluntariado debería ser fundamentalmente hacia el interior de la empresa, dejando la comunicación exterior para algunos programas concretos muy asociados a la marca.

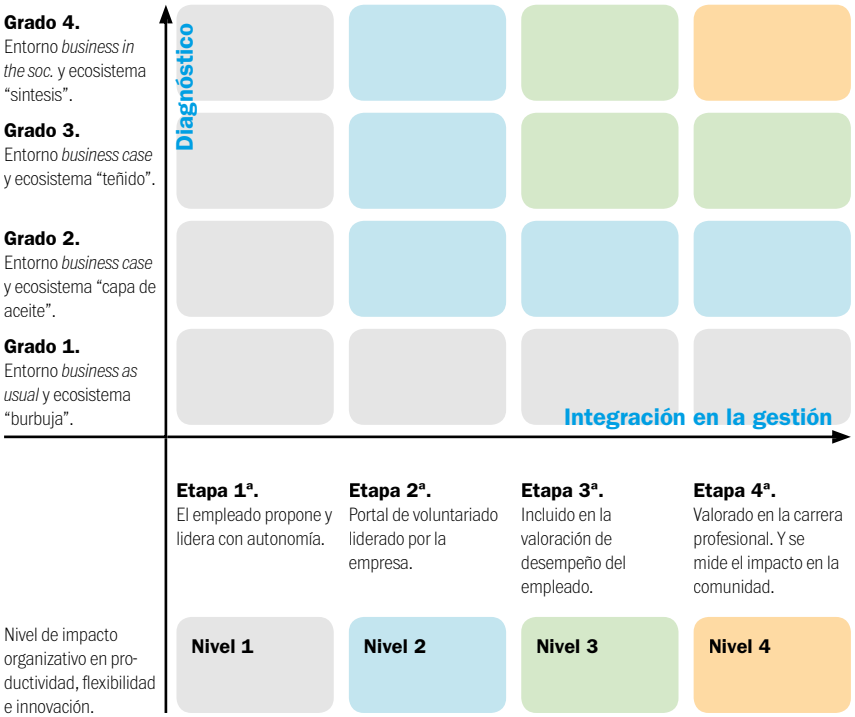
Business case. Existe la oportunidad de beneficiarse de las acciones estratégicas de RSE que aporten resultados económicos a la empresa. En el contexto business case el posible plan de voluntariado se centraría más en los intereses de la empresa. Por ello, es conveniente que el programa esté liderado por el Departamento de Gestión de Personas, se realice fuera del horario laboral y su medición trate de establecer la causalidad de la acción. Es decir, no solo se debe medir mediante una encuesta de satisfacción de los empleados, sino que también hay que medir unos indicadores externos que se puedan asociar a los objetivos relacionados con los resultados económicos o a los objetivos estratégicos. La comunicación debería mantener una posición de equilibrio entre su vertiente interna y la externa.

Business in the society. La RSE es una pieza clave que debe estar imbricada en la misión de la compañía para mantener y liderar su posición en el mercado. En el contexto business in the society el posible plan de voluntariado se centraría en los intereses de la comunidad donde la empresa opera. El programa podría estar propuesto por la comunidad o no, podría estar dentro o fuera del horario laboral y su resultado se mediría mediante encuestas de satisfacción, tanto de los empleados como de las personas que representan los intereses de la comunidad. La comunicación sería fundamentalmente interna y con escasa comunicación exterior.

83 Adaptado de: Fundación SERES & IE Business School, Diagnóstico para un voluntariado eficaz.

2. Análisis de la estrategia de la empresa. Este eje mide el grado de integración del voluntariado corporativo en la gestión cotidiana de la empresa, diferenciándose cuatro niveles. Desde una etapa en que la plantilla propone y lidera las acciones de voluntariado hasta la valoración del voluntariado en la carrera profesional.
De esta manera, la matriz determina la influencia que el voluntariado corporativo podrá tener en capacidades críticas de la organización como la productividad, la flexibilidad o la innovación: según las circunstancias de cada empresa, un mismo plan de voluntariado corporativo puede tener distintos impactos en el logro de los objetivos estratégicos perseguidos, por lo que es necesario analizar en profundidad los distintos niveles —sectorial, estratégico y cultural— para comprender las limitaciones y potencialidades de los planes de voluntariado corporativo.

Mapa de Impacto Organizativo



El "Mapa de Impacto Organizativo" se construye sobre la base de estas dos dimensiones con un doble objetivo: por una parte, visualizar el nivel de impacto que se puede alcanzar sobre la organización para lograr los objetivos estratégicos —en función de su diagnóstico y de la etapa de desarrollo de la implantación de los planes de voluntariado corporativo—, y, por otra, orientar en el avance

del proceso de integración de los planes de voluntariado corporativo para que sean más eficaces en sus logros. En los casos en que las circunstancias no sean favorables, el avance en los planes de voluntariado corporativo puede que no produzca un impacto positivo en la organización debido a la debilidad de una de las dos dimensiones, que son fundamentales para alcanzar niveles superiores que facilitan los objetivos estratégicos perseguidos.
La publicación finaliza con la descripción de los grados de armonía determinados por el diagnóstico:

Grado 1. El contexto sectorial se puede definir como de *business as usual* y el ecosistema interno de la empresa se puede representar por el tipo "burbuja", por tener una cultura poco favorable y porque el liderazgo de la compañía se muestra poco sensible ante el tema. El resultado es un bajo grado de armonía entre la empresa y los planes de voluntariado corporativo que quiera implantar; por ello, los resultados beneficiosos para la empresa serán reducidos a pesar de que avance en la sofisticación de sus planes/programas.

Grado 2. Puede ser el resultado de un contexto *business as usual* y un ecosistema "capa de aceite", o bien un contexto *business case* y un ecosistema "teñido". Los resultados pueden ser favorables pero muy focalizados, sin que tengan la retroalimentación positiva que es deseable.

Grado 3. Puede ser el resultado de un contexto *business case* y un ecosistema "teñido", o bien un contexto *business in the society* y un ecosistema "capa de aceite". En cualquier caso, se ha producido un salto cualitativo importante mediante el cual el impacto de los programas de voluntariado corporativo tiene una mayor repercusión en la organización y, por lo tanto, en los objetivos estratégicos perseguidos.

Grado 4. Es el grado superior, en el cual se dan los parámetros más armónicos con los programas de voluntariado corporativo, un contexto *business in the society* y un ecosistema "síntesis". La empresa que se encuentre en este grado se beneficiará de una manera creciente de los avances en las etapas de integración de sus programas de voluntariado corporativo en su gestión diaria.

Fomentar un alto nivel de sensibilización e implicación de los empleados

Los empleados voluntarios deben estar motivados sobre su participación y deben sentir que su acción es una aportación realmente útil. En este sentido, podemos señalar **algunos factores que contribuirán a la motivación y facilitarán la participación** de los empleados en los programas de VC.

- En primer lugar, cabe destacar que **la participación en programas de VC es mayor cuando se adapta la oferta a los perfiles de los empleados.** Sin embargo, diseñar los programas de VC siguiendo un enfoque de bottom-up o, por el contrario, de *top-down* es algo que despierta cierta controversia. Desde Codespa, en un encuentro entre ONG y empresas en torno a este tema,[84] se planteó la siguiente pregunta: ¿es preferible que se establezcan directrices sobre voluntariado desde arriba o se ha de dejar espacio para que surjan desde la base de los empleados? Es difícil generalizar en este sentido y en cada caso, según las circunstancias y el perfil de la empresa y sobre todo según el papel del programa de VC en la estrategia empresarial, habrá que optar por uno u otro enfoque.[85] En todo caso, la segmentación y personalización de la oferta de actividades de voluntariado es un factor que favorece la participación. Así lo señala el "Estudio sobre el Voluntariado Corporativo en España 2010" del Club de Excelencia en Sostenibilidad, cuando afirma que "el 70,59% de las empresas entrevistadas manifiesta que desarrollar una oferta amplia, flexible y adaptada para hacer actividades de voluntariado es el principal acelerador para lograr la participación de los empleados".[86] También se señala esta amplitud en la oferta de actividades de voluntariado como factor clave de éxito en algunos de los casos analizados anteriormente. Así, en Barclays se ofrecen desde actividades de carácter más puntual hasta modalidades de voluntariado profesional. Por su parte, en DKV se preparan actividades y se adapta el programa a los distintos perfiles de empleados. La tendencia general es la **evolución de los programas hacia modelos mixtos** donde una parte de

84 Loro, S. y Conde, C. (2011), documento resultante del desayuno de trabajo "Ideas para maximizar los beneficios del Voluntariado Corporativo para el Desarrollo". Fundación Codespa.

85 Teniendo en cuenta, por ejemplo, los resultados del diagnóstico que acabamos de presentar en el punto anterior y que muestran las diferentes posibilidades en la configuración del programa de VC dependiendo del grado de madurez de la empresa y de su contexto empresarial.

86 Club de Excelencia en Sostenibilidad y Fundación Adecco (2010): "Estudio sobre el estado del voluntariado corporativo en España 2010".

las actividades son propuestas por la propia empresa y otra parte decididas por los propios voluntarios. Esta es la evolución que está siguiendo, por ejemplo, el programa de "la Caixa" con la creación de la Federación de Asociaciones de Voluntarios, cuyos miembros tienen libertad para decidir qué actividades impulsar, y el impulso reciente de nuevas iniciativas propuestas desde la dirección del programa, con las que se pretende conseguir una mayor coordinación e interacción entre dichas asociaciones de voluntarios.

- Un factor que no cabe olvidar ya que posibilita el desarrollo del programa es la existencia previa de un **clima y situación laboral** positivos. No tiene sentido poner en marcha un programa de VC en la empresa cuando los trabajadores están viviendo situaciones de estrés, conflictos, etc.

- Por otro lado, otro aspecto importante es crear programas en los que se puedan utilizar de manera efectiva los conocimientos y la experiencia profesional de los empleados, es decir, donde sea posible un **voluntariado basado en las habilidades**. Esto repercutirá no solo en la mayor satisfacción de los empleados, sino también en la consecución de un mayor impacto social del programa. Destaca en este sentido el caso de la empresa Canal de Isabel II, donde se señala como uno de los factores clave del éxito del programa precisamente el conocimiento altamente especializado y profesional que aportan los voluntarios. Por su parte, Eroski pone el acento en el proceso de selección y formación interno de los voluntarios, que permite adecuar los perfiles profesionales a las actuaciones que quieren desarrollarse y dotarlos de las herramientas necesarias para participar de forma efectiva en el proyecto.

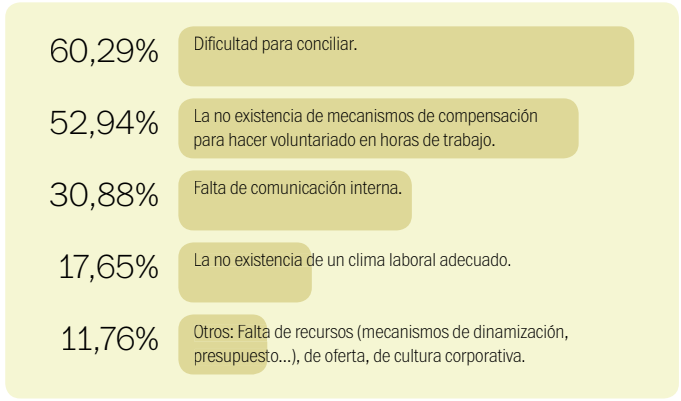
- También es importante una **adecuada gestión de las expectativas de los voluntarios**, siendo fundamental que estén informados de las posibilidades y limitaciones de su aportación al programa o al proyecto de desarrollo en el que se esté colaborando y que entiendan su intervención en el marco más amplio de la actividad de la ONG o entidad colaboradora. En este sentido, es prioritario un adecuado proceso de selección de los voluntarios de acuerdo con sus conocimientos, habilidades y motivaciones (no todo el mundo, pese a sus buenas intenciones, estará capacitado para llevar a cabo cualquier tarea en beneficio de los colectivos desfavorecidos), así como un adecuado proceso de formación previa, tanto en conceptos básicos del trabajo de cooperación al desarrollo como en cuestiones más específicas del propio programa.

- Además, es importante destacar el **rol de una adecuada política de comunicación** y difusión interna del programa a la hora de promover la participación que tenga en cuenta el componente emocional que subyace en el hecho de ser voluntario. Tal y como destaca el "Estudio sobre el estado del voluntariado corporativo en España 2010" señalado anteriormente,[87] "hay que considerar que no todos los empleados tienen las mismas actitudes, preferencias y niveles de implicación ante el voluntariado corporativo y que, por tanto, es necesaria una comunicación segmentada frente a una comunicación igual para todos ellos".

- Por último, cabe señalar la **importancia de crear medidas que faciliten la realización de las actividades voluntarias.** Uno de los principales frenos a la participación es la dificultad de conciliar la vida familiar y personal y también la no existencia de facilidades por parte de la empresa, como mecanismos de compensación de tiempo.[88] En este sentido, muchas empresas han experimentado un aumento significativo de participación al incluir a las familias en las acciones de VC fuera del horario laboral. Este éxito es debido a que ello no resta tiempo de estar con la familia a los empleados, quienes, además, lo ven como un buen modo de inculcar valores a los hijos.

Ilustración 9. Principales frenos que afectan a la participación de los empleados en las actividades de voluntariado.

Club de Excelencia en Sostenibilidad y Fundación Adecco (2010): *Estudio sobre el estado del voluntariado corporativo en España 2010.*



87 Club de Excelencia en Sostenibilidad y Fundación Adecco (2010): "Estudio sobre el estado del voluntariado corporativo en España 2010".

88 Club de Excelencia en Sostenibilidad y Fundación Adecco (2010): "Estudio sobre el estado del voluntariado corporativo en España 2010".

Cuadro 11. Fomentando la participación de los empleados en los programas de VC [89]

Los programas de VC efectivos tienen niveles significativos de participación de los empleados. Son programas que:

- implican al menos a un 50% de los empleados, y generan al menos ocho horas, en promedio, de voluntariado por empleado y año.

Recomendaciones para las empresas:

- Incentivar y reconocer la participación.
- Hacer más fácil ser voluntario promueve el voluntariado. IBM On Demand Community es un portal web que arma a los empleados con un conjunto de herramientas tecnológicas de IBM destinadas a organizaciones comunitarias, entidades sin fines de lucro y escuelas. La facilidad de voluntariado a través de este portal no solo aumenta el voluntariado, sino que también aumenta el voluntariado de mayor impacto, aquel basado en las habilidades.
- Ofrecer un voluntariado basado en las habilidades. Proporcionar a los voluntarios la posibilidad de utilizar las habilidades de trabajo normaliza la experiencia de voluntariado y atrae a empleados que de otra manera no participarían.
- Llevar a cabo una campaña para construir una cultura empresarial orientada al voluntariado.
- Formar a los empleados para el voluntariado efectivo, dotándolos de los conocimientos y las habilidades para que su colaboración sea eficaz.

Seleccionar a los socios adecuados

La relación entre la empresa y la entidad colaboradora en los programas de VC exitosos va más allá de una relación de partenariado al uso. Se trata de **relaciones a largo plazo y de confianza mutua**, relaciones de carácter estratégico en las que empresa y organización social son **"socios para el desarrollo"**, trabajando en equipo desde sus capacidades para garantizar el éxito de un proyecto conjunto. Recordemos en este sentido el caso de Canal de Isabel II y su firma de convenios más estables con las entidades con las que colabora, aspecto determinante teniendo en cuenta la naturaleza de la colaboración que se lleva a cabo desde la empresa. También en DKV se prioriza la colaboración con aquellas entidades con las que se colabora en la convocatoria anual, buscando una mayor sinergia, que sin duda repercute positivamente en el impacto conseguido por el programa de VC. Eroski aún va un paso más allá al centrar su programa en la colaboración con una única entidad. Tal y como señalábamos, de esta forma se

89 Adaptado de Boccalandro, Bea (2009): Mapping Success for Employee Volunteering. The Boston College Center for Corporate Citizenship.

pueden establecer sinergias entre las experiencias y capacidades del grupo Eroski y sus trabajadores y las actividades de voluntariado.

Cuadro 12. Del VC para el desarrollo a la cadena de suministro responsable

Una de las experiencias más interesantes a lo largo de la historia de "Profesionales para el desarrollo" tuvo lugar gracias a la colaboración con la Fundación Solidaridad de Carrefour en 2007. A raíz de la colaboración de voluntarios en un proyecto de Codespa para el fortalecimiento a campesinos de escasos recursos de la zona andina de Ecuador, los voluntarios de Carrefour y el personal de la delegación de Codespa identificaron una oportunidad de win-win que vinculaba la RSC de Carrefour a una estrategia de cadena de suministro responsable. Con apoyo de la empresa y de Codespa, se podría crear una comercializadora a través de la que los campesinos pudieran asociarse para exportar sus productos andinos a los estantes de Carrefour, algo que para la empresa también era beneficioso, ya que se convertía en una de las primeras grandes superficies en ofrecer productos nativos al nuevo mercado de clientes procedentes de Ecuador. Hoy día la comercializadora trabaja como un proveedor más para Carrefour.

Extraído de Codespa (2011): *Ideas para maximizar los beneficios del voluntariado corporativo para el desarrollo.* Documento de conclusiones. Desayunos de trabajo organizados por Codespa.

Esto implica que la decisión sobre con qué entidad trabajar es fundamental. Puede ser útil en este sentido llevar a cabo un mapeo de actores para detectar el socio más apropiado, tanto en términos de filosofía y valores como en otros aspectos clave, como la alineación de su negocio (de manera que se colabore con organizaciones en las que los empleados puedan maximizar su aportación), la estrategia geográfica y/o la política internacional de la empresa. Por su parte, para la ONG, tal y como señala Codespa,[90] "es importante valorar la implicación, finalidad e intención de la empresa, y el potencial de la relación a futuro. En muchos casos, previamente a la implantación de un programa de VC para el desarrollo sería conveniente que hubiese una estrecha relación, confianza mutua e historial de trabajo conjunto entre empresa y organización facilitadora".

Los beneficios de esta colaboración son mutuos; las empresas pueden aprovechar la experiencia y los conocimientos del socio colaborador en la fase de selección del proyecto, para la selección y formación de los voluntarios, para la correcta ejecución del proyecto (especialmente en

90 Loro, S. y Conde, C. (2011), documento resultante del desayuno de trabajo "Ideas para maximizar los beneficios del Voluntariado Corporativo para el Desarrollo". Fundación Codespa.

proyectos *cross-border*) y en la fase de evaluación de los resultados. Y las entidades sociales no solo encuentran nuevas formas de financiar sus actividades, sino que, tal y como sigue señalando Codespa en el mismo documento, "encuentran en la empresa un socio con iniciativa, capacidad y compromiso que pone a disposición del desarrollo habilidades profesionales y recursos propios, y que puede convertirse en un fuerte aliado para el cambio social, no solo a través del programa de voluntariado corporativo para el desarrollo, sino también a través de futuras acciones".

Por último, es interesante recordar la opinión del responsable de marketing de una ONG como Intermón Oxfam al hablar del tipo de colaboración entre empresa y entidad social que debería establecerse en el contexto español. Así, afirma que la empresa española debería centrarse en la transferencia de conocimiento, es decir, en el voluntariado profesional o pro bono, dado que la mayoría de las ONG necesitan fortalecimiento institucional para alcanzar una mayor eficacia y eficiencia. [91]

Alinear el VC con la estrategia de RSC de la empresa e incorporar la perspectiva de RR. HH.

Tal y como se señala nuevamente desde Codespa, [92] "para que un programa de VC para el desarrollo pase de ser un proyecto puntual de RSC a una experiencia integral en la empresa, es recomendable que el área de RR. HH. se involucre con los voluntarios y con el proyecto en la misma definición de este". Hay que tener en cuenta que **el programa de VC puede contribuir a lograr objetivos específicos de la gestión de recursos** humanos. Por ejemplo, se puede orientar como incentivo para empleados senior de elevado nivel o incentivo por consecución de objetivos y/o productividad; contribuir al desarrollo de habilidades de liderazgo, si es que el programa se enfoca para mandos medios o empleados con potencial de promoción interna; o pueden estar dirigidos a todo el personal como vía para incrementar su conocimiento y espacio para lograr una participación global en las iniciativas de RSC de la empresa, entre otras muchas opciones y posibilidades.

Igualmente importante será **integrar el programa en el conjunto de la RSC de la empresa**, de manera que las oportunidades de VC estén alienadas con las prioridades y los valores estratégicos

91 Ágora Social: "Informe sobre Voluntariado Corporativo".

92 Loro, S. y Conde, C. (2011), documento resultante del desayuno de trabajo "Ideas para maximizar los beneficios del Voluntariado Corporativo para el Desarrollo". Fundación Codespa.

de la política de RSC de la compañía. Es preferible, en este sentido, que la empresa cuente con cierta trayectoria de colaboración en actividades de carácter social, así como estudiar la posibilidad de integrar el programa en las actividades de RSC ya existentes, como por ejemplo colaborando con entidades a las que también se apoya económicamente (con donación de material o aportaciones económicas, participando en campañas de la entidad social, etc.).

Es el caso de Vodafone, que, tal y como acabamos de ver en el capítulo 2, vincula sus actividades de VC a la estrategia de sostenibilidad de la empresa. El Departamento de Sostenibilidad y el de Recursos Humanos son los encargados de gestionar las iniciativas de VC, garantizando de esta forma que las actividades que se realicen estén en concordancia con los principios de la empresa.

Comunicar adecuadamente los resultados del programa de VC, tanto interna como externamente

Debe existir un compromiso para hacer llegar la visión social de la empresa tanto a los *stakeholders* internos como externos, utilizando todos los canales de comunicación disponibles en la organización (la web y/o intranet de la empresa, *newsletters*, la memoria anual, notas de prensa, etc.). Así, una vez finalizadas las actividades de VC, será fundamental difundir sus resultados a todos los actores implicados en este, así como a la sociedad en general. En este aspecto, también será fundamental la colaboración con la entidad social, pudiendo diseñarse conjuntamente estrategias de difusión de los resultados del programa.

Retos y tendencias de futuro

Los retos a los que se enfrentan las sociedades contemporáneas son múltiples y complejos y **requieren actuaciones cada vez más coordinadas por parte de los distintos agentes sociales**. En los últimos años las empresas han ido asumiendo su rol en la consecución de sociedades más equitativas e inclusivas, y se ha producido un acercamiento entre el sector privado y el tercer sector. Así, los programas de voluntariado corporativo, en el contexto de las políticas de RSC, se han planteado como uno de los medios más efectivos de aprovechar el potencial de dicho acercamiento. Tal y como destaca la Fundación Codespa, "los programas de voluntariado corporativo se han convertido en una fórmula con potencial para acercar posturas. Son una alternativa en la que los empleados de la empresa se convierten

en agentes activos de la RSC, transformando teoría en práctica".[93] Por este motivo, en los últimos años hemos asistido a la proliferación de este tipo de programas en el contexto español, con resultados notablemente positivos. Sin embargo, todavía se está lejos de haber alcanzado un grado de madurez en este ámbito y los programas se enfrentan a diversos retos, especialmente aquellos relacionados con una visión más estratégica de los programas. Se trata no solo de desarrollar un programa eficiente, sino también de integrar las oportunidades que ofrece el replanteamiento estratégico de dicho programa, en el marco de la política de RSC y teniendo como objetivo central el incremento del impacto social. A continuación presentamos algunos de estos retos y tendencias que marcarán el futuro de los programas de VC.

El VC como parte de la estrategia empresarial de la empresa

Una de las tendencias clave es que el voluntariado se emplee, cada vez más, como un **recurso estratégico para ayudar a cumplir metas comerciales**, transformándose en una herramienta de gestión de cultura corporativa, involucramiento, retención y atracción de empleados, gestión de marcas, relaciones externas e ingreso en nuevos mercados. Y es que hay suficiente evidencia de que el voluntariado puede fortalecer equipos de trabajo y desarrollar las habilidades de los empleados, así como incrementar la lealtad de los consumidores y mejorar la reputación de las empresas, lo cual puede contribuir favorablemente a una mejora en la cuenta de resultados.[94]
El reto, por lo tanto, es potenciar una cultura corporativa fuerte que conlleve ventajas competitivas. Además de buscar el liderazgo en los productos y servicios que ofrecen, las empresas deben ser percibidas como organizaciones ejemplares tanto por cómo alinean sus valores corporativos con la estrategia, como por la promoción de las personas y por el aporte que realizan al desarrollo social de las comunidades en las que operan. [95] Por ello, las empresas están vinculando sus programas de voluntariado a aspectos como (Junior Achievement, 2009) [96]: alcanzar las metas de dirección de relaciones públicas, cumplir los objetivos de marketing y comunicación, desarrollar habilidades de los empleados y reclutar y retener a los empleados.

93 Fundación Codespa (2011): Guía para la puesta en marcha de un Programa de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo.

94 El informe "Global companies volunteering globally", de la International Association for Volunteer Effort & The Global Corporate Volunteer Council (2011), ofrece numerosos ejemplos de empresas cuyos programas de voluntariado corporativo cumplen funciones comerciales y estratégicas.

95 Club de Excelencia en Sostenibilidad y Fundación Adecco (2010): "Estudio sobre el estado del voluntariado corporativo en España 2010".

96 Junior Achievement, 2009: Benefits of Employee Volunteer Programs. A 2009 Summary Report.

Cuadro 13. Ejemplos de programas de VC con enfoque estratégico [97]

Pfizer - Global Health Fellows Program
La farmacéutica Pzifer ha puesto énfasis en hacer del VC para el desarrollo un instrumento para desarrollar su RSC. De esta forma, ha concentrado y dedicado esfuerzos a innovar en VC: alianzas estratégicas, a través de colaboraciones con ONG alineadas con su filosofía y acción y con instituciones académicas como el Boston College Center for Corporate Citizenship; esfuerzos en investigación, a través del diseño de herramientas de evaluación de impacto para sus programas; y recursos humanos, ya que el propio programa de VC cuenta con un equipo de doce personas.

Zurich y su entrada en la India
En 1994 Zurich lanzó un programa de VC para el desarrollo del liderazgo, a través del cual los distintos directores de área desempeñaban voluntariado en la India, con el objetivo de generar capacidades en ONG locales. Tras varias experiencias, los gestores comprobaron que la iniciativa se presentaba como una herramienta apropiada para crear vínculos con empresas de la India, pudiendo así comenzar procesos de externalización y promoción en el país.

El único riesgo de esta visión estratégica del VC es que pueda acabar sirviendo fundamentalmente a objetivos empresariales, tanto comerciales como relacionados con el área de RR. HH., en detrimento de los objetivos sociales. Será crítico, por lo tanto, alcanzar el necesario equilibrio entre los beneficios sociales, los beneficios para los propios voluntarios y los beneficios para la empresa.

Cuadro 14. El VC como recurso estratégico [98]

Los programas de VC efectivos están **internamente posicionados** para contribuir al éxito empresarial. Son programas:

- Donde los objetivos empresariales están por escrito, son accesibles a los empleados y detallan explícitamente los beneficios empresariales que comportan.
- **Que se benefician** de las prácticas y los procedimientos de los departamentos responsables de conseguir los objetivos empresariales que el programa busca promover.
- Que se focalizan en causas que conectan con la actividad empresarial (*resonant causes*).
- Que están integrados en la RSC de la empresa.

97 Ejemplos extraídos de Loro, S. y Conde, C. (2011), documento resultante del desayuno de trabajo "Ideas para maximizar los beneficios del Voluntariado Corporativo para el Desarrollo". Fundación Codespa.

98 Adaptado de Boccalandro, Bea (2009): Mapping Success for Employee Volunteering. The Boston College Center for Corporate Citizenship.

Recomendaciones para las empresas:

- Seleccionar una causa social que beneficie naturalmente a la empresa; por ejemplo, a través de mejorar el contexto competitivo de esta o de crear un entorno más propicio para el éxito empresarial.
- Elaborar un caso de negocio por escrito. Un documento claro y conciso que resalte el valor de negocio del programa puede ser muy útil para que los *stakeholders* internos entiendan la contribución de este a su trabajo.
- Enlazar el programa con un producto comercial de la empresa.
- Hacer que el programa apoye la estrategia orientada al cliente de la empresa; por ejemplo, ayudando a los empleados a entender las necesidades de los clientes y ayudando a los clientes a entender la profundidad del compromiso de la empresa con dichas necesidades.

La orientación de los programas de VC hacia la eficacia y el impacto social

En los últimos años hemos asistido a un crecimiento muy notable de los programas de VC en España. Sin embargo, hasta ahora, en muchos casos el énfasis se ha puesto en la cantidad de actividades realizadas más que en un análisis de su relevancia, eficacia y potencial impacto social. Ya señalábamos como uno de los factores clave para el éxito de los programas un diseño basado en el análisis de las necesidades sociales a cubrir. No debemos olvidar en este sentido que una ventaja diferencial del voluntariado corporativo respecto a otro tipo de voluntariados es aportar lo mejor que tienen las empresas, es decir, las capacidades diferenciales o específicas de su plantilla. Por ello, se hace necesario apostar por actividades donde se obtenga un valor diferencial, **una aportación de calidad que solo pueda hacer la empresa.**

Cuadro 15. Diseñando los programas de VC para aumentar su efectividad [99]

Los programas de VC **efectivos son aquellos diseñados para apoyar causas sociales y a las entidades que las impulsan de forma productiva**. Son programas que:

- Se enfocan hacia causas/proyectos para los que la empresa está especialmente preparada para realizar una contribución.
- Aprovechan los activos de la empresa.
- Están integrados en el programa filantrópico de la empresa.
- Tienen procedimientos y sistemas para apoyar partenariados efectivos con las entidades colaboradoras del programa.

99 Adaptado de Boccalandro, Bea (2009): Mapping Success for Employee Volunteering. The Boston College Center for Corporate Citizenship.

Recomendaciones para las empresas:

- Convertir la causa de los empleados en la causa del programa.
- Desarrollar una causa de una competencia central de la empresa.
- Potenciar una práctica destacada de organización interna de la empresa a la hora de diseñar el programa.
- Impulsar el programa a través de la motivación, no de la exclusión.
- Limitar los programas de incentivos a las áreas centrales del programa que se quiere impulsar a nivel corporativo. De esta manera, a través de estos incentivos se pueden canalizar los intereses de los voluntarios hacia las áreas donde es posible aportar más valor.
- Compartir activos y recursos con el equipo de la ONG colaboradora para propiciar un mayor acercamiento y compromiso por ambas partes.

La medición del impacto social de los programas de VC

El 60% de las empresas no evalúan la satisfacción de sus empleados y un 80% no cuenta con ningún indicador al respecto. [100] Sin embargo, la mayoría de empresas identifican la medición del impacto como un área clave para los próximos años. Efectivamente, tal y como se señala desde Fundar, [101] "la cantidad de programas de VC aumenta progresivamente, al igual que la cantidad de dinero y tiempo invertidos en ellos; es por eso que se torna fundamental contar con instrumentos que puedan medir sus resultados. La existencia de un proyecto en sí no es una demostración de su éxito".

Algunos de los principales retos relacionados con la medición de impacto incluyen: I) el coste y la complejidad asociada a llevar a cabo procesos de evaluación a largo plazo; II) la novedad de muchos programas; y III) el problema de la atribución, es decir, la dificultad de atribuir resultados específicos al trabajo de voluntariado y no a otros factores externos al programa.

Lakin y Scheubel (2010) proponen ocho etapas para la correcta medición y evaluación de resultados en este campo:

1) Comprometerse a medir y evaluar.
2) Dejar claro el propósito de la evaluación.
3) Hacer una lista de preguntas para la evaluación y de indicadores de medida.
4) Diseñar y seleccionar métodos de evaluación.

100 Loro, S. y Conde, C. (2011), documento resultante del desayuno de trabajo "Ideas para maximizar los beneficios del Voluntariado Corporativo para el Desarrollo". Fundación Codespa.

101 Véase http://www.empresa.org/evaluacion-voluntariado/f-porque-y-paraque.php.

5) Planificar, aplicar procedimientos de medida, dedicar recurso a esta actividad.
6) Recoger datos.
7) Analizar e interpretar, extraer conclusiones y actuar.
8) Informar y divulgar los resultados.

Para poder poner en marcha estas fases, es necesario haber definido previamente los objetivos que el programa quiere alcanzar. Como ya hemos comentado con anterioridad, además de los beneficios para la empresa y para los propios trabajadores, es evidente que los programas de VC deben garantizar su aportación a la sociedad, y ello no será posible sin una adecuada medición de los resultados que están consiguiendo sobre la base de la satisfacción de las necesidades a las que pretendían dar respuesta. **El voluntariado debe tener un retorno de inversión que lo haga sostenible y justificable, por lo que la medición de su impacto social se hace imprescindible.**

Cuadro 16. ¿Por qué no se están evaluando los programas de voluntariado corporativo?

Hay una variedad de razones para explicar por qué las empresas no están haciendo las inversiones adecuadas en la medición y evaluación de los programas de voluntariado corporativo.

1. Expectativas. Las expectativas de la compañía respecto a la gestión y la rendición de cuentas del voluntariado y otros aspectos de la participación de la comunidad a menudo parecen ser diferentes y menos rigurosas de lo que son respecto a otros aspectos del negocio. Por lo tanto, hay menos disposición a invertir los recursos humanos y financieros que sean necesarios para dicha medición y evaluación.

2. Datos. Un problema común es que muchas empresas no recogen datos sobre el voluntariado de una manera coherente en todos los territorios de actuación. Mientras que la recopilación de datos es más rigurosa en la sede, suele serlo menos en otros países donde se actúa.

3. Complejidad. El objetivo es estructurar un sistema de evaluación que permita el aprendizaje y la reflexión, pero que también proporcione datos sobre el impacto y la transformación.

4. Objetivos. A menudo no se han definido de antemano objetivos claros y medibles. En algunas empresas hay resistencia a los programas que "son impulsados por los números" y se piensa que una excesiva medición de los resultados va en detrimento de la "voluntariedad" de las acciones.

5. Prueba. Se enfoca la evaluación en este ámbito con menos rigor que la que se aplica a otras áreas. En muchos casos se valoran más las sensaciones subjetivas que los datos objetivos.

6. Recursos. Existe la percepción de que el tiempo, la experiencia y el dinero necesarios para la medición y la evaluación son prohibitivos. Esto es particularmente cierto para la evaluación de impacto.

7. Modelos. La ausencia de modelos estandarizados y aceptados a nivel mundial para la recopilación de datos acerca de los programas de VC hace que sea difícil agregar los datos de distintas empresas. Como resultado de ello, no hay datos comparativos significativos a disposición de las empresas con los que medir sus esfuerzos *(inputs)* y resultados (*outputs*).

8. Normas. Debido a que no existen normas globales comúnmente aceptadas para los programas de voluntariado corporativo, no hay manera fácil de comparar la organización y el rendimiento general de un programa con el de otras empresas o con estándares generales. Si bien ha habido esfuerzos para desarrollar dichas herramientas, no han sido ampliamente apoyadas o adoptadas por las empresas, poniendo en cuestión su compromiso con este nivel de autoevaluación.

Adaptado de Global Corporate Volunteer Council (2010): *Global Companies Volunteering Globally.*

Así, un adecuado sistema de evaluación de los programas de VC deberá tener en cuenta esta triple dimensión:

1. La medición de la satisfacción de los empleados. Podemos recordar en este sentido la aportación de Dávila,[102] quien, sobre la base de la Teoría Funcional de las Motivaciones del Voluntariado de Clary y Snyder, analiza la motivación del voluntario corporativo partiendo de seis posibles motivos:

- Defensa del yo (reducir sentimientos negativos).
- Relaciones sociales.
- Mejora del currículum.
- Conocimiento (aprender nuevas experiencias y ejercitar conocimientos y habilidades).
- Mejora del estado de ánimo.
- Valores, considerando solo a este último como altruista.

Los principales motivos que impulsan a los voluntarios corporativos son el conocimiento y los valores, seguidos de las relaciones sociales, la mejora del estado de ánimo, la defensa del yo y, finalmente, la mejora de currículum.

102 Dávila, Celeste: "Motivaciones personales en voluntariado corporativo". Revista de Responsabilidad Social de la Empresa.

2. La medición del retorno para la propia empresa en variables como:

- Crecimiento de competencias y habilidades de los empleados,
- Aumento de la productividad (por una mejor gestión de personas, por un incremento de la reputación de marca, por una mayor legitimidad con el entorno donde opera, etc.)
- Mejora del clima laboral
- Mejora de la imagen externa de la empresa, etc.

3. La medición del valor social creado. No solo habrá que medir los resultados de las actividades realizadas (que nos aportarán únicamente una información cuantitativa), sino también los cambios generados en la sociedad gracias al programa. Dado que este es un ámbito de investigación nuevo para la mayoría de empresas, será también fundamental aquí la colaboración con ONG o entidades sociales participantes en el programa que ayuden a la empresa a definir las variables adecuadas.

Lo cierto es que la diversidad de los programas existentes, así como las diferencias en los contextos y las realidades en los que se desarrollan, dificultan la creación de un sistema común de medición de los resultados. Sin embargo, existen algunas tentativas en este sentido, tanto en el ámbito internacional como nacional.

Así, **el modelo del London Benchmarking Group (LBG) es una de las herramientas más avanzadas en este campo a nivel mundial** y más utilizadas por empresas de todo el mundo para evaluar y reportar los logros alcanzados mediante sus programas de inversión social. Tal y como señala Lemonche, [103] "el modelo LBG proporciona un conjunto completo de métricas para que los responsables y profesionales de acción social empresarial puedan evaluar las contribuciones de su empresa a la comunidad, incluyendo donaciones en dinero, en tiempo y en especie, así como en costes de gestión; además, el modelo refleja los resultados e impactos de estos proyectos a largo plazo en la sociedad y en el propio negocio". El modelo LBG distingue los siguientes conceptos (Lakin y Scheubel, 2010):

- **Aportaciones (*input*):** miden generalmente de forma cuantitativa la aportación de la empresa (fondos, horas de voluntariado, etc.).
- **Resultados (*output*):** miden los logros de los programas de forma cuantitativa (número de beneficiarios, kilogramos de alimentos recogidos, dinero recaudado, horas de formación impartidas, pacientes atendidos, etc.).
- **Efectos (*outcomes*):** miden los resultados de los programas en cuanto al efecto cualitativo producido en la sociedad; también se habla de impacto potencial de los programas a medio o largo plazo en los beneficiarios (directos o indirectos) de estos y en la sociedad en general.

103 Lemonche, Paloma: Voluntariado Corporativo. Un puente de colaboración entre empresa y sociedad. Forética.

A nivel español cabe destacar que, en colaboración con la empresa de consultoría internacional Boston Consulting Group, Codespa ha desarrollado la **"Herramienta de valoración de impacto sobre el Voluntariado Corporativo para el Desarrollo"**, una herramienta creada para valorizar y cuantificar el impacto que los programas de VC para el desarrollo tienen en los distintos agentes implicados. Uno de los objetivos que persigue la aplicación de dicha herramienta es facilitar a los gestores de programas de voluntariado corporativo y responsabilidad social corporativa de las empresas el reporte de las acciones y los programas a la dirección. Por otro lado, se busca que la organización facilitadora tenga un mecanismo que le permita reflexionar sobre el programa realizado, conociendo y considerando las opiniones de los otros agentes implicados, valorando los aspectos positivos y aprendiendo qué elementos del programa se pueden mejorar.

Cuadro 17. Herramienta para la medición del impacto (Fundar y Forum Empresa)

El proceso

La persona que gestiona el proceso de medición en representación de la empresa completa un cuestionario referido a los cuatro ejes mencionados, completando **67 preguntas.** La plantilla y la ONG colaboradora solo responden las cuestiones relativas a los ejes de ejecución e impacto, mientras que la comunidad beneficiaria solo evalúa su percepción del impacto. El enfoque tan amplio utilizado, tanto en agentes como en factores evaluados, hace que se obtenga una información muy valiosa sobre cómo es percibido el programa de voluntariado corporativo, y se puede derivar un aprendizaje muy adecuado en momentos de reflexión sobre estos programas.

La empresa puede realizar tantas mediciones como países en los que esté desarrollando sus programas de voluntariado, obteniendo un reporte por país. La herramienta no busca solo la medición, sino también proporcionar información sobre cómo **está posicionada la empresa** en relación con su país, industria u otras empresas que desarrollan sus programas en el mismo ámbito de actuación. Se necesita que veinte empresas hayan respondido en estas categorías diferentes para obtener información comparativa.

Evaluación

Los resultados finales de la herramienta se presentan en una puntuación que va de 0 a 100 y clasifica el programa evaluado como **voluntariado corporativo inicial, intermedio o avanzado**. En esta medición se tienen en cuenta las brechas de percepción entre los diferentes agentes a la hora de evaluar un mismo aspecto.

http://www.empresa.org/evaluacion-voluntariado/

También cabe destacar, fruto de la colaboración entre Fundar y Forum Empresa, otra herramienta para la **medición del impacto de los programas de VC.**[104] Es de uso gratuito y está pensada para las empresas que desarrollan sus programas en América y Europa. El modelo parte de un enfoque *multistakeholder*, ya que tiene en cuenta la opinión de los **empleados y las empleadas** que participan en las actividades de voluntariado (un mínimo de 10 trabajadores), de un representante de la **ONG** que haya colaborado en las actividades, por lo menos de 10 representantes de la **comunidad beneficiaria** y de una persona por parte de la empresa que sea responsable del programa de voluntariado corporativo o conozca en profundidad sus actividades. Otra característica fundamental de esta nueva herramienta es su concepto amplio de la medición del impacto; se analizan múltiples aspectos de los programas de voluntariado corporativo, agrupados en cuatro ejes o fases clave:

- **Diseño,** planificación y definición previa del programa de voluntariado.
- **Inversión**, recursos invertidos por la empresa en sus planes de voluntariado.
- **Ejecución**, forma en que son organizadas y desarrolladas las actividades de voluntariado en el día a día del programa.
- **Percepción del impacto** de los resultados que genera el voluntariado corporativo en cuatro dimensiones: comunidad beneficiaria, plantilla, medio ambiente y ONG colaboradora.

Las nuevas tecnologías y el voluntariado corporativo

Aunque todavía escasos, están surgiendo ejemplos de utilización innovadora de la tecnología para apoyar la práctica y el proceso del voluntariado empresarial, entre los que destacan el **voluntariado virtual** y, dentro de este, el **microvoluntariado**. El objetivo en ambos casos es facilitar la participación de los voluntarios, ofreciendo opciones flexibles de colaboración.

104 La herramienta está disponible en línea en: http://www.empresa.org/evaluacion-voluntariado/

Sin embargo, lo más habitual en las empresas españolas sigue siendo un uso rutinario y limitado de las nuevas tecnologías para apoyar y organizar los esfuerzos de voluntariado, incluso en aquellas empresas que hacen un uso intensivo de la tecnología en sus operaciones empresariales o en la relación con sus clientes. La accesibilidad es un problema significativo para muchas empresas. Algunos empleados de base pueden no tener acceso a ordenadores en su lugar de trabajo. Además, en otros casos existen barreras para el uso de los social media en horas de trabajo.

Cuadro 18. IBM On Demand Community

El programa IBM On Demand Community (ODC) es un ejemplo de uso innovador de la tecnología para apoyar el VC. Dirigido tanto a los 400.000 empleados como a los más de 16.000 jubilados, tiene 180.000 usuarios registrados de 84 países (siendo el 48% de los Estados Unidos y el 52% del resto del mundo).

Alrededor de 11,5 millones de horas han sido aportadas por los voluntarios con el objetivo principal de conseguir un cambio medible y sostenible en las organizaciones y entidades sociales colaboradoras, que nunca hubieran podido tener acceso al nivel de tecnología que les proporciona el programa.

Además, la plataforma es también un centro de recursos para los voluntarios del programa, ofreciéndoles más de 200 herramientas y recursos en 17 idiomas distintos. Los usuarios de la plataforma pueden formarse virtualmente en tareas relacionadas con el voluntariado, hacer seguimiento de las tareas y horas dedicadas, buscar oportunidades de colaboración, etc.

En las empresas españolas que sí están haciendo un uso más innovador de la tecnología para promover el VC, destaca fundamentalmente el uso de **portales e intranets** que cumplen una serie de funciones: facilitar la gestión diaria del programa; crear herramientas para que los participantes compartan información y experiencias; facilitar la formación de los voluntarios; dar visibilidad al programa a través de su integración en las redes sociales, etc. En España la Fundación Hazloposible es pionera en este campo, habiendo colaborado con empresas como BBVA, Iberdrola, Banco Santander, Accenture, Banco Popular, Fundación MAPFRE, etc.

Por su parte, **el microvoluntariado permite contribuciones individuales para proyectos a gran escala y a distancia basados en habilidades.**

Cuadro 19. Empresas pioneras en el uso de las TIC para fomentar/difundir los programas de VC

La Fundación Hazloposible [105] **recoge algunos ejemplos innovadores**

- Discovery Communications, con una guía de uso de Twitter donde se indican los hashtags y las fotos que se recomienda subir en los actos de VC.
- Sodexo, que creó un canal de YouTube para compartir las experiencias de voluntariado de sus empleados.
- General Motors, quien combina una cuenta de Twitter y un blog para mostrar los testimonios de los empleados, muchos de ellos relacionados con voluntariado.

Portal Microvoluntarios: una nueva iniciativa de microvoluntariado corporativo

El portal Microvoluntarios, iniciativa de la Fundación Bip-Bip, se dirige a las compañías que desean ser solidarias con las ONG aportando tiempo de sus empleados a través de Internet. ¿Cómo funciona? Las ONG publican sus necesidades en forma de microtareas que se realizan en menos de 20 minutos (crear un logo, traducir un texto, difundir una noticia, participar en una encuesta...). Los empleados microvoluntarios se apuntan a estas tareas y las realizan cuando pueden. La empresa controla en línea la dedicación de sus empleados a esas labores tanto en tiempo como en calidad.

Hacia nuevas formas de colaboración

Los programas de VC han ofrecido un espacio de encuentro y colaboración de dos agentes que tradicionalmente habían sentido cierta desconfianza mutua: empresas y entidades sociales, principalmente ONL. Tal y como se señala en el "Informe Ejecutivo del Estudio sobre Voluntariado Corporativo Global" [106] de la IAVE, "el valor de las ONG como aliadas viene aumentando de manera significativa en la medida en que las empresas se han dado cuenta de la posibilidad de mayor impacto así como del aumento de oportunidades de participación para los empleados. Las empresas ya reconocen que las ONG tienen conocimientos especializados y son capaces de orientarlas, incluyendo oportunidades para que los voluntarios ejerzan sus habilidades personales y profesionales, y también suelen poseer métricas sobre monitoreo que pueden demostrar mejor el impacto del trabajo voluntario". En el caso de los programas de VC internacionales, esta colaboración se hace aún más importante ya que las ONL aportan conocimientos especializados sobre las necesidades, la cultura local y los roles aceptables para los voluntarios, así como sobre oportunidades de participación.

105 Foro sobre Voluntariado Corporativo.

106 Consejo de Voluntariado Ejecutivo Global - Asociación Internacional para el Esfuerzo Voluntario (IAVE) (2011): "Informe Ejecutivo del Estudio sobre Voluntariado Corporativo Global".

Cuadro 20. Repensar la colaboración empresa-ONG

- La lógica de las empresas y la de las ONG obviamente son diferentes, pero **son más parecidas** de lo que muchas veces creemos.
- Las entidades están **formadas y gestionadas por personas**, y estas personas a menudo superan las supuestas lógicas de sus organizaciones.
- El momento actual, no solo por la crisis, sino también por tendencias como la permeabilidad de sectores, el cuarto sector o la innovación, **favorece y predispone** al encuentro de estas lógicas.
- En sus actividades de voluntariado corporativo, las empresas buscan unos beneficios adicionales a su impacto social. En España suelen centrarse en aspectos relacionados con la **gestión de personas:** la motivación, la identificación con la empresa, la adquisición de habilidades, etc.

Consejos para las ONG

- Las ONG **deben plantearse si van a participar o no** en este tipo de actividades. Si deciden que sí, deben ver en qué área de la entidad se encajarán, y, en función del área, se propondrá un tipo de actividades u otro. La ONG no debe "reinventarse" cada vez que una empresa se le acerque con una nueva petición.
- Las organizaciones **han de tratar a las personas voluntarias** que proceden de empresas como a cualquier otro voluntario/a: acompañándolas, encontrándose con ellas, etc. Y no considerarlas como meros ejecutores de unas actividades concretas.
- Es importante que la ONG se esfuerce por hacer llegar a estas personas una propuesta **de posible colaboración de futuro** en los proyectos de la ONG, e intentar mantener un contacto posterior.
- **Informar a la empresa de los resultados** y el impacto de la actividad es clave para proponerse una relación a largo plazo. Con diálogo, flexibilidad y tiempo se puede desarrollar una confianza mutua que permita superar el enfoque de la actividad para pasar a pensar en objetivos compartidos que luego derivarán enactividades consensuadas.

Extraído de Fundación Hazloposible - *Foro sobre Voluntariado Corporativo.*

Se está evolucionando, por lo tanto, hacia **alianzas estables de transformación** en las que ambas entidades colaboran para alcanzar los objetivos en común. Además, este nuevo carácter de la relación implica que las empresas están cada vez más predispuestas a invertir en el fortalecimiento de las capacidades de sus socios. Para las ONG, la posibilidad de movilizar recursos que tienen las empresas hace que estas puedan ser instrumentos poderosos para la creación de valor social. En esta construcción conjunta, será fundamental conocer y aceptar los objetivos de cada una de las partes implicadas, así como buscar los puntos de encuentro donde se aprovechen las potencialidades de cada uno. Estas relaciones a más largo plazo permiten, además, que estas se vayan

perfeccionando con el paso del tiempo y que las actividades iniciales vayan dando paso a otras de mayor impacto social y compromiso por parte de ambas partes. Por otro lado, a medida que maduran los programas de VC **vamos encontrando formas más sofisticadas** e innovadoras de colaboración que permiten conseguir un mayor impacto social. Ya no se trata únicamente de colaborar con organizaciones no lucrativas, sino también con entidades de segundo y tercer nivel y la Administración pública, e incluso **se empiezan a plantear programas donde se colabora con empleados de las empresas proveedoras, los jubilados de la empresa o los propios clientes.** En España ya encontramos algunos ejemplos pioneros en este sentido: en las actividades de ISS Facility Services los sindicatos juegan un papel relevante, mientras que en las de Cajamar también participa la asociación de empleados jubilados o prejubilados y CEMEX se acerca a la comunidad escolar.

Cuadro 21. Del voluntariado corporativo al voluntariado con mis clientes

Tu Starbucks, Tu Comunidad, es un nuevo proyecto lanzado por Starbucks para facilitar el voluntariado y la participación social a través de Facebook de las personas que frecuentan sus establecimientos.
A través de Tu Starbucks, Tu Comunidad, la cadena de cafeterías pretende acercar a la plantilla de Starbucks y a su clientela los proyectos sociales que se desarrollan en la zona, y, en especial, proyectos relacionados con el medio ambiente, la juventud o la cultura. Estas actividades podrán ser publicadas por Starbucks o su plantilla, y promovidas por ONG, movimientos sociales o vecinales, etc.

Extraído de Fundación Hazloposible - *Foro sobre Voluntariado Corporativo.*

Otro aspecto fundamental es el **de la colaboración entre diferentes empresas, así como la creación de redes y plataformas para el VC**. De esta manera, se pueden compartir recursos y crear sinergias para conseguir una mayor efectividad y eficiencia. Algunas de las iniciativas más interesantes en este sentido, tanto a nivel nacional como internacional, se presentan a continuación.

Cuadro 22. Iniciativas de colaboración en el ámbito del VC

El **programa ENGAGE**, creado en 2002 por Business in the Community y recientemente presentado en España por Forética, es el programa de voluntariado corporativo referente a nivel internacional y actualmente consta de 20 proyectos a lo largo de 26 ciudades —como Londres, Frankfurt, Pekín o Johannesburgo, entre otras—. Forética va a liderar esta iniciativa en Madrid y Barcelona con el objetivo de dotar a las organizaciones del conocimiento y las herramientas necesarios para implementar

acciones de voluntariado corporativo estratégico, sensibilizar a los agentes implicados sobre la importancia de este tipo de voluntariado y desarrollar un papel de facilitador fomentando que se convierta en una práctica extendida y accesible a todas las organizaciones, y ayudando a medir el impacto de las actividades realizadas a la hora de dar respuesta a dichos retos.

A partir de un diagnóstico sobre las necesidades de la sociedad a nivel local y de los contactos existentes en el territorio con empresas, ONG y gobiernos locales, el programa orienta a las organizaciones sobre cómo trabajar con empresas, prestando ayuda individualizada e, incluso, "tutorizando" los proyectos si es preciso. Por otro lado, el trabajo en red de las empresas que colaboran en proyectos comunes permite compartir soluciones útiles a nivel local, disminuye el aislamiento de empleados y empresas, y ahorra tiempo, al aprender de los errores y aciertos de otras empresas y redes. Asimismo, aumenta la calidad del compromiso de los empleados —gracias a la competitividad— y aumenta el impacto de las acciones, disminuyendo también los riesgos (al existir varias fuentes de ingresos).

Destaca también el **Global Corporate Volunteer Council** (GCVC), una iniciativa de la Asociación Internacional para el Esfuerzo Voluntario (IAVE), [107] una organización creada en 1970 por un grupo de personas voluntarias de diferentes partes del mundo que vieron en el voluntariado un medio para conectar diversos países y culturas. Actualmente constituye una red global de voluntariado, de organizaciones de voluntariado y de centros de voluntariado de más de 80 países de todas las regiones del mundo. Los objetivos de la IAVE son promover y reforzar el desarrollo del voluntariado en el mundo. IAVE reúne a líderes del voluntariado mundial para tratar las líneas principales de actuación, promoción y comunicación del voluntariado a escala global, favoreciendo así al desarrollo y la divulgación de nuevos conocimientos sobre el voluntariado.

En líneas generales, el GCVC es una red de empresas multinacionales que tienen en común la puesta en marcha de programas de voluntariado empresarial. Fue fundada en 2006 por las siguientes compañías: Citi, The Walt Disney Company, Levi Strauss & Co., Samsung, UPS y Vale. A estas "empresas fundadoras" se han añadido otras como: American Airlines, BD, Eli Lilly and Company, Hyundai-Kia, Instituto C&A, Intel, Kraft Foods, Marriott Hotels International, Ltd., Monsanto, Motorola, Inc., SK Telecom, Starbucks, State Street, XL Capital y la española Telefónica.

El **"Voluntariado en Red"** es una iniciativa destinada a apoyar el desarrollo de las zonas menos favorecidas de Madrid. Las empresas BBVA, Citi, Deutsche Bank e Iberdrolatrabajan conjuntamente realizando un plan de formación estructurado que incluye cursos de alfabetización digital y de conocimientos básicos sobre banca, y talleres para facilitar la búsqueda de empleo y sobre el sector eléctrico y la eficiencia energética. El objetivo es coordinar los esfuerzos de empresas, fundaciones y

107 http://www.iave.org/

Ayuntamiento en algunas de las zonas más desfavorecidas de Madrid para conseguir incidir en la mejora de la formación, el empleo y la integración de todos los colectivos sociales. Desde su puesta en marcha ya se han llevado a cabo tres ediciones del proyecto en los barrios madrileños de Usera, Villaverde, La Ventilla y Vallecas. La notoriedad alcanzada por este proyecto es elevada debido a la implicación de todas las empresas participantes. Este tipo de voluntariado tiene un claro efecto multiplicador gracias a que entidades privadas y públicas, en competencia y no competencia, han trabajado juntas para el desarrollo de una sociedad más cualificada. Cada empresa aporta su *know-how*, sus voluntarios y su experiencia. La ventaja de un voluntariado en red frente a uno de corte individual es que existe una mayor capacidad de actuar como motor de cambio en la sociedad, de abarcar un mayor número de beneficiarios y de ofrecer programas más completos.

Voluntare es un lugar de encuentro útil para todas aquellas organizaciones interesadas en el voluntariado corporativo en el que se puede encontrar información y recursos de valor añadido que faciliten y/o mejoren sus programas de voluntariado corporativo, además de contactar con otras organizaciones que están interesadas en el voluntariado corporativo. En Voluntare participan empresas multinacionales y entidades sin ánimo de lucro con presencia en los cinco continentes. Voluntare surge como principal conclusión del I Congreso de Voluntariado Corporativo celebrado en España en 2008, en el que por primera vez se sentaron en la misma mesa las empresas, ONG y administraciones públicas para hablar de voluntariado corporativo. Los participantes lanzaron la idea de crear un espacio común para los tres agentes involucrados en el que intercambiar experiencias, conocimientos, novedades, estudios...
Codespa, Fundación Telefónica, Endesa, Fundación Bip-Bip, KPMG, Unilever, etc.

Objetivos

- Establecer un **espacio virtual** y presencial en el que confluyan todos los agentes implicados en el voluntariado corporativo.
- Ofrecer una ventana abierta a la **participación** de estas entidades que pueda actuar promocionando el desarrollo del voluntariado corporativo, con la aplicación de las nuevas tecnologías y recursos innovadores.
- **Generar y difundir buenas prácticas** y el saber hacer tanto de empresas como de entidades sin ánimo de lucro en todo lo relacionado con el voluntariado corporativo, así como información que pueda ser útil para cualquiera de los agentes participantes.
- **Dar a conocer a la comunidad general los beneficios del voluntariado corporativo**.
- Establecer **puntos de unión entre empresas y entidades** sin ánimo de lucro en sus actividades comunes de voluntariado.
- Constituirse como un **espacio dinámico y participativo** en continua renovación y construcción.

Nuevas modalidades de colaboración: el voluntariado cross-border y el voluntariado basado en habilidades

El voluntariado internacional en España está apenas empezando y son relativamente pocas las empresas que tienen programas significativos. Dichos programas tienden a estar de acuerdo con los intereses comerciales, la cultura corporativa de las empresas y las habilidades específicas de los empleados. Existe una clara relación entre esos programas y las estrategias de las empresas relativas al desarrollo de liderazgo y talentos. Y es que, tal y como recoge la Fundación Hazloposible, [108] "*Glocal* fue una de las palabras más repetidas en la Reunión Multiempresa de 2011, indicando que muchas compañías ya empiezan a enfocar sus programas de voluntariado con óptica internacional, y ofrecen a sus plantillas actividades como las **vacaciones solidarias** y las **jornadas de voluntariado corporativo** coordinadas a nivel internacional. La mayoría de las empresas coincidieron en valorar el gran impacto de estos proyectos, tanto a nivel interno como a nivel social. Eso sí, al trasladar el programa a otros países, hay que tener en cuenta las diferencias sociales y culturales de cada zona con respecto al voluntariado, las donaciones, etc. Es decir, la estrategia 'global' ha de convivir con la aplicación 'local', que defina unos objetivos nacionales, ajustados a sus características propias, y que tenga en cuenta la opinión de cada país". Las empresas globales con presencia local consolidada deberían considerar el modelo del servicio local. En este sentido, las empresas que tienen una presencia local significativa en mercados estratégicos donde existe una cultura desarrollada del voluntariado podrían desarrollar programas estratégicos (más allá de iniciativas puntuales) de voluntariado corporativo. Aquellas empresas que no tienen una experiencia internacional significativa, pero que desean integrar la dimensión internacional entre los valores a adquirir por sus empleados, pueden optar por un modelo *cross-border*, de baja intensidad en dedicación de recursos, a partir de la colaboración con alguna organización especializada que les ayude a gestionar el programa. Los programas internacionales completamente financiados por las empresas son más apropiados para corporaciones que disponen de una extensa experiencia internacional y saben cómo manejarse en entornos complejos. Para muchas empresas esta forma de voluntariado será necesariamente un programa nicho, pues no permite la participación en masa de los empleados y requiere elevadas inversiones. Ejemplos pioneros en España los encontramos en el programa "Cooperantes Caixa" de la Fundación "la Caixa", Accenture, MAPFRE o Ferrovial.

108 Véase http://hazloposible.org/wp/en-el-voluntariado-no-existe-la-competencia/

Cuadro 23. Programas de voluntariado corporativo internacionales [109]

Cinco empresas se han comprometido a la creación de programas internacionales sostenidos: BD, Dow, GSK, IBM y Pfizer. Estos programas comparten una serie de rasgos:

1. Alineados con la compañía. En todos los casos hay una clara alineación de los temas con las competencias básicas de la empresa. Por ejemplo, en IBM, la tecnología innovadora; en BD, GSK y Pfizer, los conocimientos especializados en el cuidado de la salud; y en Dow, las metas de sostenibilidad 2015.

2. Basados en competencias. Todos tienen claro que sus programas son sobre el uso de las competencias profesionales y la experiencia laboral de sus empleados. Pfizer compromete a trabajadores de toda la empresa con experiencia médica o empresarial. IBM, no solo a los profesionales de TI y los profesionales cualificados de otros negocios empresariales, sino también a los ejecutivos que se centran en temas de gestión urbana. Por su parte, Dow compromete a sus empleados en el desarrollo de TI, la tecnología de la cadena de suministro, la gestión financiera y la planificación estratégica.

3. Enfocado en el problema. El programa de becarios "Salud Global" de Pfizer ha sido diseñado para fortalecer la atención de la salud en comunidades marginadas de todo el mundo; el Corporate Service Corps de IBM, para centrarse en "impulsar por la comunidad proyectos de desarrollo económico"; los programas de BD y GSK, para mejorar los sistemas de atención de salud; y los de Dow, para afrontar los principales retos de desarrollo mundiales. Al estar focalizados, son capaces de definir claramente el alcance de sus programas, atraer a los voluntarios con las habilidades necesarias, aprovechar la variedad de recursos dentro de la empresa y crear asociaciones a largo plazo con las ONG sobre el terreno.

4. Liderazgo y desarrollo de competencias. Estos programas se centran abiertamente en el desarrollo de futuros líderes para el negocio. IBM ve el programa como un "laboratorio de aprendizaje y de innovación para las empresas del siglo XXI" que da a los empleados una mejor comprensión de las complejidades y de las realidades del mundo y les ayuda a trabajar con equipos de trabajo multiculturales y liderarlos. Para Dow, el compromiso de los empleados y proporcionar "una experiencia de desarrollo de liderazgo único" son dos de los principales impulsores de su programa.

5. Proceso riguroso. Estas empresas se toman sus programas en serio. Por ejemplo, al hacer cuatro proyectos piloto, Dow reconoció la necesidad de un enfoque estratégico para poner la infraestructura adecuada al lugar y organizar convenientemente el programa.

6. Asociaciones. Ninguna de las empresas puede poner en práctica este programa por su cuenta. Todas trabajan en colaboración estrecha con ONG que han demostrado experiencia y un amplio conocimiento sobre el terreno en la organización y gestión de proyectos de voluntariado intrenacional.

7. Aprendizaje. Más que en cualquier otro tipo de programa, estas empresas están buscando deliberadamente conocer la experiencia de voluntariado de sus empleados y aprender de ella.

109 Global Corporate Volunteer Council: "Skills-Based and International Volunteering".

Por otro lado, cada vez se habla más del voluntariado basado en habilidades, es decir, el uso consciente de las habilidades profesionales y personales para provecho de las comunidades beneficiarias. Se argumenta que este tipo de voluntariado debería ser la razón de ser de los programas de VC. No hay estudios que midan el valor que el **voluntariado basado en habilidades** aporta a las organizaciones sin fines de lucro receptoras. Sin embargo, es una realidad que el sector sin fines de lucro está necesitado de recursos humanos cualificados, y el voluntariado basado en habilidades parece ser una forma efectiva para satisfacer esta necesidad.

Cuadro 24. Desafíos para el desarrollo del voluntariado basado en habilidades a escala apropiada

1. Para que tenga un gran impacto, el voluntariado basado en habilidades debe tener una gestión específica para definir las necesidades, crear oportunidades, seleccionar y preparar voluntarios y garantizar la conclusión satisfactoria de todo el trabajo necesario, lo que requiere una inversión significativa de las empresas.
2. Además, es posible que los empleados no quieran ejercer sus habilidades profesionales cuando actúan como voluntarios, sino que prefieran participar en actividades que les permitan desarrollar nuevas habilidades o que les proporcionen satisfacción personal y vínculos sociales.

Extraído de *Informe Ejecutivo del Estudio sobre Voluntariado Corporativo Global.* Consejo de Voluntariado Ejecutivo Global - Asociación Internacional para el Esfuerzo Voluntario (IAVE). Enero de 2011.

Para las empresas, es una forma de aumentar su impacto en la resolución de problemas específicos, así como la manera de fortalecer institucionalmente a comunidades y entidades colaboradoras y también de medir las capacidades de sus empleados. Para los empleados, es una forma de poner en práctica sus habilidades actuales y aprender otras nuevas. Sin embargo, existen claras barreras para aplicar este tipo de colaboración en muchos programas de VC. Por una parte, el propio interés de los trabajadores, ya que muchos de ellos no quieren colaborar haciendo el mismo tipo de trabajo o tareas que llevan a cabo en su actividad profesional. Por otra, se trata de una modalidad que requiere unos recursos determinados al ser un programa de mayor complejidad. Por último, el propio carácter de este tipo de colaboración implica que quizás solo pueda ser ofrecida a un número reducido de empleados.

4

Bibliografía

Acción Empresarial y el Instituto ETHOS (2004): *Guía para la elaboración de un programa de voluntariado empresarial*.

Acción Empresarial y el Instituto ETHOS (2004): *Voluntariado Corporativo. Guía práctica para empresas.*

Abad, F. (2004): *La acción social de las empresas según el ciudadano.* Fundación Empresa y Sociedad.

Ágora Social (2007): *Voluntariado Corporativo.*

Allen, K. (2003): *Perspectives on corporate volunteering. The social case for corporate volunteering.* Australian Journal on Volunteering, VOL. 8, No. 1.

Austin, J. (2000): *El desafío de la colaboración.* Editorial Granica.

Bartomous, R. (2011): *Voluntariat Virtual. II Congreso Europeo del Voluntariado.* Barcelona, 9 al 11 de noviembre de 2011.

Boccalandro, B (2009): *Mapping Success in Employee Volunteering.* The Boston College Center for Corporate Citizenship.

Club de Excelencia en Sostenibilidad & Fundación Adecco (2010): *Estudio sobre el voluntariado corporativo en España,* 2010.

Comunidad de Madrid. Consejería de Familia y Asuntos Sociales (2008): *Voluntariado apoyado por la empresa.* Guía para entidades de acción social.

Consejo de Ministros (2010): *Estrategia Estatal del Voluntariado 2010-2014.*

Consejo de Voluntariado Ejecutivo Global IAVE - Asociación Internacional para los Esfuerzos Voluntarios (2011): *Informe Ejecutivo del Estudio sobre Voluntariado Corporativo Global.*

Deloitte (2011): *Volunteer Impact Survey.*

Edo, J. (Plataforma del Voluntariado Social de la Comunidad Valenciana), *Ideas para el trabajo hacia un código ético de la responsabilidad social corporativa* en: http://blog.plataformavoluntariado.org/2009/04/25/hacia-un-codigoetico-de-la-responsabilidad-social-corporativa/

Ed. NISTA, Leila y SASSU, Rita (2011): *Fostering the Dialogue between Citizens, Civil Society Organisations, National and European Institutions. An Introduction to the European Year of Voluntary Activities promoting Active Citizenship.* Rome: *Quintilia Edizioni, 2011 ISBN: 88-900304-2-9.* © ECP – Europe for Citizens Point Italy.

European Commission (2010): *Study on Volunteering in the European Union. Country Report Spain.*

European Commission (2011): *Communication on EU Policies and Volunteering: Recognising and Promoting Cross- border Voluntary Activities in the EU.*

European Volunteer Centre, General Assembly Conference (2009): *Developing Employee Volunteering A joint venture between volunteer organisations and companies Strategies | Success Stories | Challenges.*

Forum Empresa & Fundar (2010): *Voluntariado Corporativo en España y Latinoamerica. Rasgos comunes y distintivos.*

Fundación Codespa (2011): *Ideas para maximizar los beneficios del Voluntariado Corporativo para el Desarrollo. Documento de conclusiones.*

Fundación Codespa (2011): *Guía para la puesta en marcha de un Programa de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo.* Serie 1/2011.

Fundación Codespa & The Boston Consulting Group (2011): *Herramienta de valoración de impacto sobre el Voluntariado Corporativo para el Desarrollo.*

Fundación Compromiso (2008): *Manual del Voluntariado Corporativo.*

Fundación Iberdrola (2010): *Memoria de actividades 2010. Fundación Iberdrola.*

Global Corporate Volunteer Council (2009): *El Voluntariado en las empresas globales.*

Gornitsky, *L: Corporate Volunteerism: Innovative Practices for the 21st Century*

Guardia, R. (2011): *New partnerships opportunities between private companies and non-profit organizations. II Congreso Europeo del Voluntariado. Barcelona, 9, 10 I 11 de novlembre de 2011.*

Grupo Barclays (2010): *Informe 2010 Citizenship. Compromiso Social Empresarial.*

Hills, G & Mahmud, A (2007): *Volunteering for Impact. Best practices in International Corporate Volunteer. FSG Social Impact Advisors.*

International Association for Volunteer Effort & The Global Corporate Volunteer Council (2011): *Global companies volunteering globally.*

Jané, R: Voluntariado Corporativo: *elementos para su impulso. CIES.*

Junior Archievement (2010): *The Benefits of Employee Volunteer Programs. A 2009 Summary Report.*

La Caixa (2010): *Informe Responsabilidad Corporativa.*

Lelomche, P. (2011): *Voluntariado Corporativo. Un puente de colaboración entre la empresa y la sociedad. Edita Forética.*

León Puig, Mª José (2010): *El Voluntariado Corporativo: Teoría y Práctica para empresas con conciencia social. GTZ Cercapaz y Observatorio RSE.*

Loro, S. y Conde, C (2011): *Ideas para maximizar los beneficios del Voluntariado Corporativo para el Desarrollo. Documento resultante del desayuno de trabajo, Fundación Codespa.*

Muthuri, J; Matten, D; Moon, J (2007): *Employee Volunteering and social capital: Contributions to corporate social responsibility.* British Journal of Management. International Centre for Corporate Social Responsibility.

Observatorio de Voluntariado Corporativo (2010): *Voluntariado Corporativo en España.* Informe 2010.

Observatorio de Voluntariado Corporativo (2011): *Voluntariado Corporativo en España.* Informe 2011.

Pérez, A. (2010): *Voluntariado Corporativo: un aliado por conocer.* Compromiso Empresarial.

Pérez, A. (2007): *Voluntariado corporativo, un aliado por conocer.* Revista Compromiso Empresarial. ENE – FEB. Fundación Compromiso Empresarial.

Pérez, A. (2008): *La buena voluntad no basta.* Ágora Social.

Points of Light Foundation (2007): *The Promise Employee Skill-Based Volunteering Holds for Employee Skills and Nonprofit Partner Effectiveness: A Review of Current Knowledge.*

Points of Light Foundation (2006): *Co-Workers and Change Makers: Employee Volunteer Programs' Steps to Success for Small-to Medium-Sized Businesses.*

Porter, M. y Kramer, M. (2011): *Creating Shared Value.* Harvard Business Review.

Seres y IE Business School (2011): *Diagnóstico para un voluntariado eficaz.* Manual práctico.

Telefónica (2010): *Informe anual de Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad.*

Tuffrey, M. (2003): *Good Companies, Better Employees.* The Corporate Citizenship Company.

VV.AA (2010): *Diagnóstico del voluntariado corporativo en la empresa española.* Revista de Estudios Empresariales. Segunda época. Número: 2. Páginas: 54 – 80.

Instituto de Innovación Social
La misión del Instituto de Innovación Social es desarrollar las capacidades de las personas y organizaciones de los sectores empresarial y no lucrativo para fortalecer, en sus actividades propias, su contribución a un mundo más justo y sostenible. Para ello, el Instituto genera y divulga conocimiento y aporta formación en los ámbitos de la responsabilidad social empresarial y la relación con los grupos de interés, el liderazgo y la gestión de las ONG y los emprendimientos sociales.

Autores

Beatriz Sanz. Licenciada y master en Administración y Dirección de Empresas por ESADE, ha estudiado la licenciatura de Antropología Social y es master en Gestión del Desarrollo por la London School of Economics.

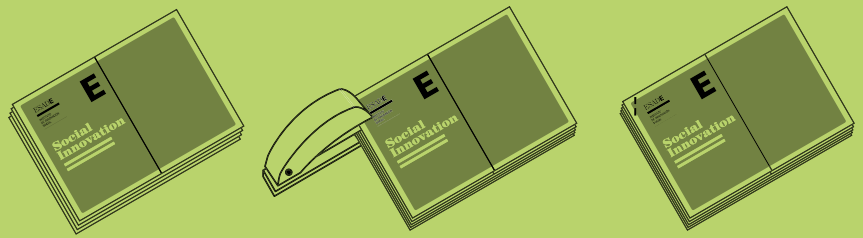
Mar Cordobés. Licenciada y master en Administración y Dirección de Empresas por ESADE. Licenciada en Historia del Arte (especialización en Cooperación Cultural) por la Universidad de Barcelona.

Adrià Calvet Casajuana. Licenciado en Derecho y con estudios de Master en Políticas europeas de cooperación internacional por la UAB y de Estudios Europeos por la Universidad Robert Schuman de Estrasburgo.

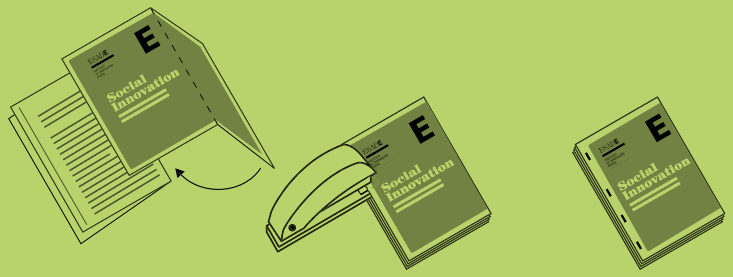
El voluntariado corporativo en España:
modelos y perspectivas de impacto social
Beatriz Sanz, Mar Cordobés, Adrià Calvet Casajuana
Marzo 2012
ISBN: 978-84-88971-61-6 Depósito Legal: B-14786-2012
Diseño: Cosmic <www.cosmic.es>
Tipografía: Century y Franklin Gothic

Tres maneras de encuadernar tus Publicaciones iSocial

Dosier grapado



Encuadernación japonesa grapada



Encuadernación japonesa cosida

ESADE
Universidad Ramon Llull

INSTITUTO
DE INNOVACIÓN
SOCIAL

Campus Barcelona · Sant Cugat
Av. Torreblanca, 59
08172 Sant Cugat del Vallès
Barcelona (Spain)
T. (+34) 93 280 61 62
innovacionsocial@esade.edu
www.innovacionsocial.esade.edu

Campus Barcelona · Pedralbes
Campus Madrid
Campus Buenos Aires
São Paulo Global Center
Munich Global Center

www.esade.edu

Con la colaboración de los Sponsors del Instituto de Innovación Social:

fundación abertis

gasNatural fenosa

Los contenidos de este documento son propiedad de sus autores y no pueden ser utilizados con fines omerciales. Puede ser distribuido con fines de formación, promoción y concienciación, siempre que se incluya la referencia a la fuente original y su autoría.