

INFORME 2013
**VOLUNTARIADO
CORPORATIVO
EN ESPAÑA**



**© OBSERVATORIO
DE VOLUNTARIADO
CORPORATIVO**

SOCIOS ORGANIZADORES

- Cooperación Internacional ONG
- IESE Business School

SOCIOS COLABORADORES

- Iberdrola
- Fundación Repsol
- Fundación Telefónica

EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

- Sandalio Gómez,
Profesor (IESE Business School)
- Iciar Lumbreras,
Directora Desarrollo Corporativo (Cooperación Internacional ONG)
- Pilar García Lombardía,
Investigadora (IESE Business School)

DISEÑO Y MAQUETACIÓN

- CALLE MAYOR PUBLICIDAD Y COMUNICACIÓN
www.callemayor.es

ÍNDICE

Preámbulo	04
Entidades colaboradoras	06
Introducción: misión y líneas de actividad del OVC	08
 INFORME VOLUNTARIADO CORPORATIVO EN ESPAÑA 2013	 11
1. Motivación: Razones para el voluntariado corporativo	14
2. Diseño de la estrategia de voluntariado corporativo.....	18
2.1 Diseño del plan de voluntariado corporativo.....	19
2.2 Estructura.....	24
2.3 Presupuesto	25
3. Implantación	27
3.1. Promoción del voluntariado corporativo	27
3.2. Medición de participación	28
3.3. Formación	29
4. Evaluación	31
5. Voluntariado corporativo, ¿por qué no?	35
 Conclusiones	36
Recomendaciones.....	38
Anexo metodológico	39
 OBSERVATORIO DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO 2009-2013	 41
1. Evolución del voluntariado corporativo en España 2009-2013	42
2. Evolución del Tercer Sector	47
3. Evolución de la sociedad.....	48
4. Los retos del voluntariado corporativo	49

PREÁMBULO



“A veces sentimos que lo que hacemos es tan solo una gota en el mar, pero el mar sería menos si le faltara una gota.”

MADRE TERESA DE CALCUTA



El fin del Observatorio de Voluntariado Corporativo es proporcionar información y asesoramiento a todas aquellas organizaciones que intervienen en la implantación del voluntariado corporativo. La investigación, la formación, el debate y la sensibilización son nuestros ejes de actividad.

Este trabajo sólo es posible con la colaboración de nuestros socios y de todas las empresas y ONG que participan en nuestras actividades y responden anualmente a nuestros cuestionarios.

A todos ellos queremos agradecer su apoyo y su impulso constante.

gracias!





ENTIDADES COLABORADORAS

IESE

Colaborador Académico



El IESE, escuela de dirección de empresas de la Universidad de Navarra, ha permanecido durante más de cincuenta años a la cabeza en la formación de directivos, desarrollando e inspirando a líderes empresariales cuyo objetivo es generar un impacto profundo, positivo y duradero en las personas, las empresas y la sociedad a la que sirven. Para el IESE, la prosperidad sostenible y a largo plazo se puede lograr a través de un enfoque humanístico del mundo empresarial. Esta visión ayuda a los líderes empresariales a influir positivamente en las empresas y la sociedad, sentando las bases para las futuras generaciones. El IESE se esfuerza por garantizar la profesionalidad, la integridad y el respeto mutuo como pilares esenciales de todo aquello por lo que apuesta.

COOPERACIÓN INTERNACIONAL ONG

Colaborador Ejecutivo



Cooperación Internacional ONG es una organización española sin ánimo de lucro, Cruz de Oro de la Orden Civil de la Solidaridad Social y declarada Entidad de Utilidad Pública, que trabaja desde 1993 “por una juventud solidaria”. Su objetivo principal es promover el voluntariado y la participación social de los jóvenes en la ayuda a los más necesitados, mediante un compromiso estable de servicio y con una mentalidad abierta que sea capaz de enseñar y aprender de los demás.

IBERDROLA

Socio Colaborador



En Iberdrola llevamos más de 150 años desarrollando un modelo industrial de crecimiento en defensa del interés social. El objetivo que nos hemos marcado con la misión del voluntariado corporativo es canalizar el espíritu solidario de los empleados de nuestra Empresa diseñando estrategias que estimulan la participación de los profesionales de forma voluntaria en proyectos sociales alineados con la Política de Sostenibilidad del Grupo Iberdrola. Para ello, Iberdrola pone en práctica iniciativas cuya finalidad es mejorar la calidad de vida de las personas, el cuidado del medio ambiente, contribuyendo a formar éticamente a sus profesionales con los programas de voluntariado corporativo, fomentando la solidaridad, la participación, el compromiso, la responsabilidad y el trabajo en equipo. La progresiva internacionalización de la Compañía ha contribuido a impulsar estas acciones solidarias en todos aquellos países en los que Iberdrola tiene presencia.

FUNDACIÓN REPSOL

Socio Colaborador



La Fundación es la expresión de la vocación de responsabilidad social de Repsol y, en particular, de su voluntario compromiso con la mejora sostenida de la sociedad, canalizando su acción social y cultural en los países en los que está presente. Sus actuaciones y proyectos se articulan en torno al concepto de energía social y en el marco de su misión y objetivos, la Fundación hace suyos los valores de la compañía y basa su gestión en el compromiso, la transparencia, la integridad, la innovación y la flexibilidad. Fundación Repsol actúa en aquellas áreas en las que, tanto por su conocimiento, capacidades y experiencia, como por los de la compañía, puede realizar una mayor aportación. Su campo de actuación, de acuerdo con sus fines fundacionales, abarca la acción social y cultural, la acción medioambiental y la acción en el ámbito científico, educativo y de investigación.

FUNDACIÓN TELEFÓNICA

Socio Colaborador



Telefónica es una de las mayores compañías de telecomunicaciones del mundo que cuenta en la actualidad con más de 132.000 empleados en 24 países.

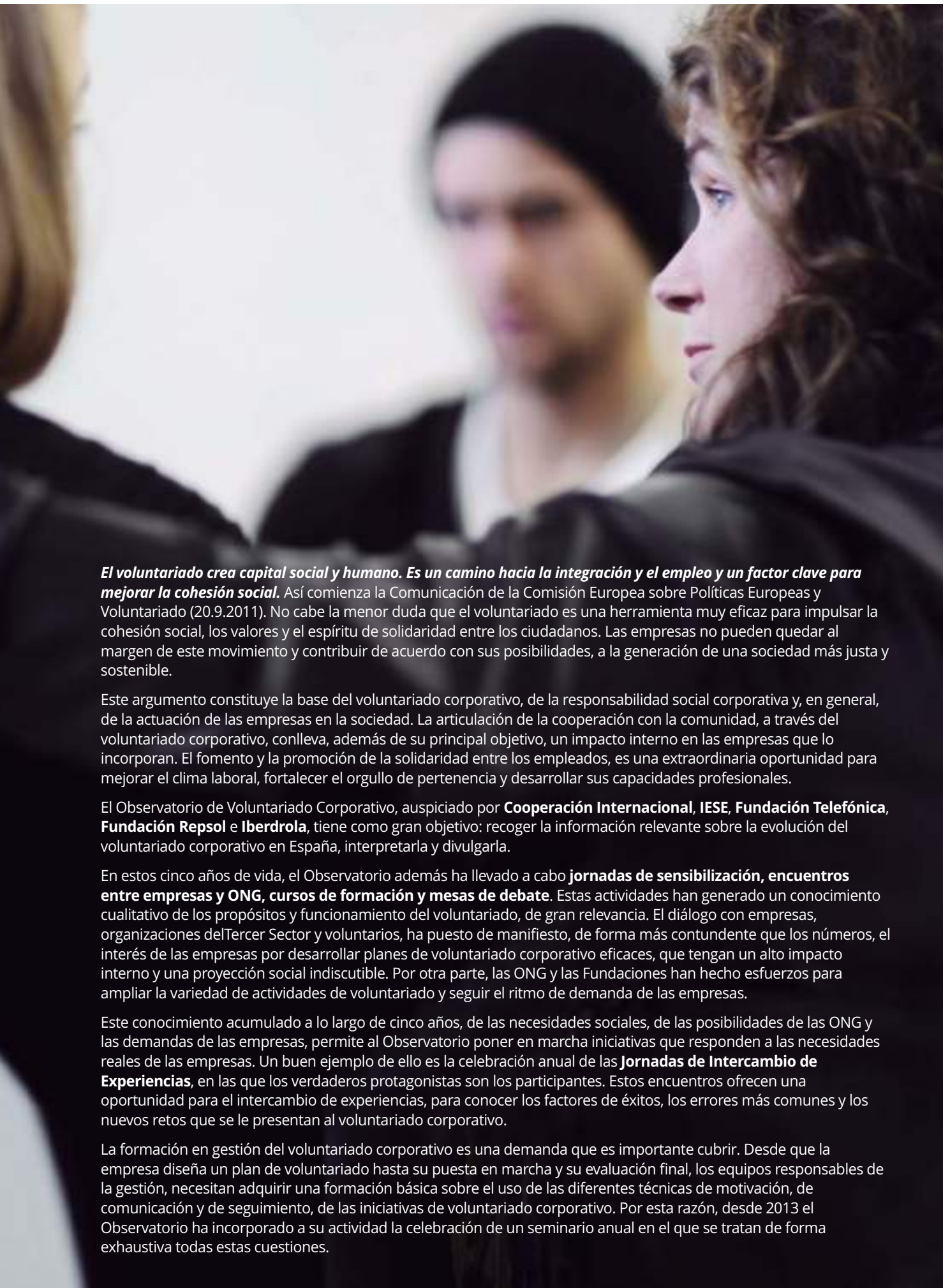
Con el objetivo de articular la acción social y cultural de todas las empresas que forman parte del Grupo, en 1998 se creó Fundación Telefónica, una entidad que da forma y contenido al compromiso social que tiene Telefónica con los entornos en los que opera.

La misión de la Fundación es potenciar el aprendizaje y multiplicar el conocimiento, conectando a las personas e instituciones que configuran la sociedad del futuro.

Fundación Telefónica, que desarrolla proyectos en 20 países en Europa y Latinoamérica, es la entidad encargada de gestionar y coordinar a escala mundial el programa Voluntarios Telefónica, una red con más de 24.000 participantes activos.



INTRODUCCIÓN: MISIÓN Y LÍNEAS DE ACTIVIDAD DEL OVC



El voluntariado crea capital social y humano. Es un camino hacia la integración y el empleo y un factor clave para mejorar la cohesión social. Así comienza la Comunicación de la Comisión Europea sobre Políticas Europeas y Voluntariado (20.9.2011). No cabe la menor duda que el voluntariado es una herramienta muy eficaz para impulsar la cohesión social, los valores y el espíritu de solidaridad entre los ciudadanos. Las empresas no pueden quedar al margen de este movimiento y contribuir de acuerdo con sus posibilidades, a la generación de una sociedad más justa y sostenible.

Este argumento constituye la base del voluntariado corporativo, de la responsabilidad social corporativa y, en general, de la actuación de las empresas en la sociedad. La articulación de la cooperación con la comunidad, a través del voluntariado corporativo, conlleva, además de su principal objetivo, un impacto interno en las empresas que lo incorporan. El fomento y la promoción de la solidaridad entre los empleados, es una extraordinaria oportunidad para mejorar el clima laboral, fortalecer el orgullo de pertenencia y desarrollar sus capacidades profesionales.

El Observatorio de Voluntariado Corporativo, auspiciado por **Cooperación Internacional, IESE, Fundación Telefónica, Fundación Repsol e Iberdrola**, tiene como gran objetivo: recoger la información relevante sobre la evolución del voluntariado corporativo en España, interpretarla y divulgarla.

En estos cinco años de vida, el Observatorio además ha llevado a cabo **jornadas de sensibilización, encuentros entre empresas y ONG, cursos de formación y mesas de debate**. Estas actividades han generado un conocimiento cualitativo de los propósitos y funcionamiento del voluntariado, de gran relevancia. El diálogo con empresas, organizaciones del Tercer Sector y voluntarios, ha puesto de manifiesto, de forma más contundente que los números, el interés de las empresas por desarrollar planes de voluntariado corporativo eficaces, que tengan un alto impacto interno y una proyección social indiscutible. Por otra parte, las ONG y las Fundaciones han hecho esfuerzos para ampliar la variedad de actividades de voluntariado y seguir el ritmo de demanda de las empresas.

Este conocimiento acumulado a lo largo de cinco años, de las necesidades sociales, de las posibilidades de las ONG y las demandas de las empresas, permite al Observatorio poner en marcha iniciativas que responden a las necesidades reales de las empresas. Un buen ejemplo de ello es la celebración anual de las **Jornadas de Intercambio de Experiencias**, en las que los verdaderos protagonistas son los participantes. Estos encuentros ofrecen una oportunidad para el intercambio de experiencias, para conocer los factores de éxitos, los errores más comunes y los nuevos retos que se le presentan al voluntariado corporativo.

La formación en gestión del voluntariado corporativo es una demanda que es importante cubrir. Desde que la empresa diseña un plan de voluntariado hasta su puesta en marcha y su evaluación final, los equipos responsables de la gestión, necesitan adquirir una formación básica sobre el uso de las diferentes técnicas de motivación, de comunicación y de seguimiento, de las iniciativas de voluntariado corporativo. Por esta razón, desde 2013 el Observatorio ha incorporado a su actividad la celebración de un seminario anual en el que se tratan de forma exhaustiva todas estas cuestiones.



**INFORME DE
VOLUNTARIADO
CORPORATIVO
EN ESPAÑA 2013**

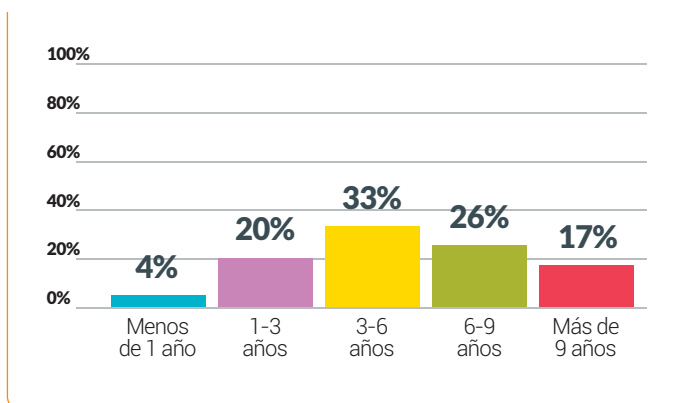
E

El 69% de las empresas encuestadas hacen actividades de voluntariado corporativo. No hay correlación significativa entre las variables de número de empleados ni de sector y la realización de dichas actividades¹. Esta proporción representa un aumento significativo respecto al 57% que declaraban hacer voluntariado corporativo en 2011.

Más adelante, una vez analizadas las principales variables del estudio, se explicarán algunas razones de este aumento. No obstante, la coincidencia con el periodo de recesión económica hace pensar que, ante el deterioro del clima interno de las organizaciones, el voluntariado corporativo puede convertirse en una herramienta de cohesión, reputación interna y mejora del clima organizacional. Un segundo factor a tener en cuenta es, sin duda, la celebración en 2011 del Año Europeo del Voluntariado. Durante ese año, las campañas de información y sensibilización lanzadas desde la UE para el fomento del voluntariado, acercaron esta modalidad a muchas empresas y despertaron su interés.

GRÁFICO 1

Años de experiencia con programas de voluntariado corporativo en la empresa



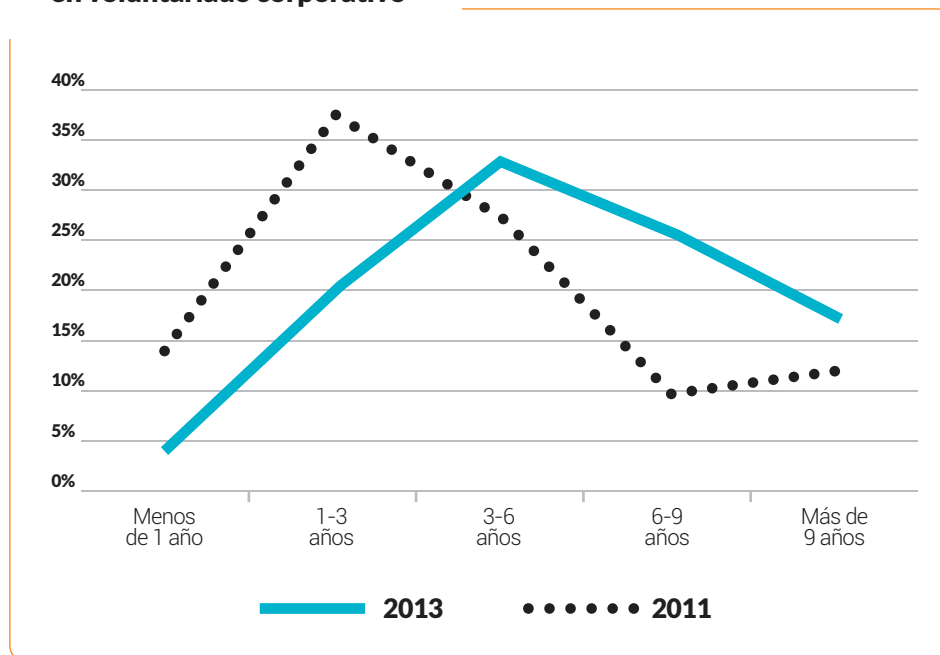
De las empresas que realizan actividades de voluntariado corporativo, el 33% llevan entre 3 y 6 años desarrollándolas. El **gráfico 1** muestra cómo las empresas españolas van ganando experiencia en la práctica del voluntariado, llegando casi al 50% la proporción de empresas que llevan más de 6 años con esta actividad. La mayoría de las empresas con más de 9 años se concentran sobre los 12 años, y la veterana, la empresa que más tiempo lleva haciendo voluntariado, lo hace desde hace 14 años.

¹ El índice de correlación entre la realización de actividades de voluntariado corporativo y la variable número de empleados es 0,15. Respecto a la variable sector de actividad, el índice de correlación es -1,2.

INTRODUCCIÓN

GRÁFICO 2

Evolución de la experiencia de las empresas en voluntariado corporativo



A pesar de que el fenómeno del voluntariado corporativo tiene en España menos tradición que en otros países de nuestro entorno, los datos apuntan a un incremento de la experiencia de las empresas españolas, como muestra el **gráfico 2**, al tiempo que sigue aumentando el número de empresas que incorporan el voluntariado corporativo a su estrategia.

1. MOTIVACIÓN: RAZONES PARA EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO

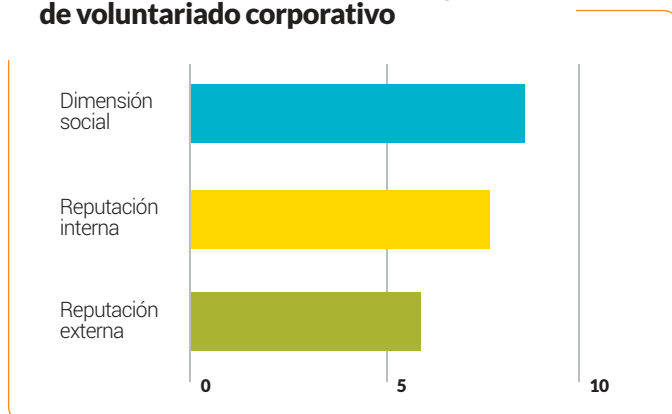
La pregunta acerca de las razones que impulsan a una empresa a diseñar e implantar una estrategia de voluntariado corporativo, especialmente en períodos de recesión económica, remite de manera implícita -y a veces explícita- a un debate paralelo al que acompaña otras estrategias aparentemente alejadas del núcleo del negocio, como las políticas de responsabilidad corporativa. ¿Se trata de una operación de marketing o realmente hay un objetivo filantrópico detrás de estas iniciativas? En el caso del voluntariado corporativo aparece además la cuestión del desarrollo de habilidades y competencias que se asocia a estas acciones, de tal manera que la empresa puede implicarse en el voluntariado por tres tipos de razones o motivaciones: filantrópicas, externas o internas.

En el presente estudio se han analizado las dimensiones principales de esas posibles razones externas e internas, de manera que el esquema motivacional buscado recoge los siguientes objetivos posibles:

Objetivos del voluntariado corporativo	
Filantrópicos	Atender a necesidades sociales
Externos (genéricamente, reputación externa)	Imagen de marca
	Fidelización de clientes
	Incremento de ventas
	Eficiencia y competitividad
Internos (genéricamente, reputación interna)	Captación y retención del talento
	Mejora del clima de la organización
	Desarrollo de capacidades de los empleados
	Orgullo de pertenencia
	Satisfacción de una demanda de los empleados

GRÁFICO 3

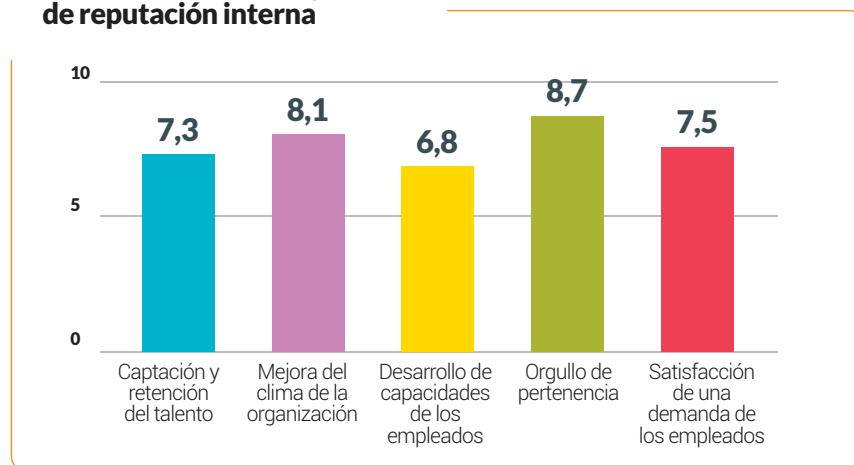
Importancia de los diferentes objetivos de voluntariado corporativo



Una primera comparación entre los tres grupos de motivos presenta una mayor relevancia de las razones de tipo social en la decisión de iniciar una política de voluntariado corporativo, aunque las razones relacionadas con la reputación interna alcanzan también una valoración muy alta. Como muestra el **gráfico 3**, el impacto interno en la organización es casi tan importante como el impacto social. Sin duda estos datos podrían alimentar el debate acerca de las razones reales del voluntariado en las empresas. Debe tenerse en cuenta, sin embargo, una cuestión. La búsqueda del impacto positivo de la empresa en la sociedad es, sin ninguna duda, una razón loable y un criterio ético de decisión de primer orden. Sin embargo, no es único ni específico del voluntariado corporativo. Numerosas empresas disponen de una estrategia de responsabilidad corporativa que no incluye el voluntariado corporativo y, sin duda, lo hacen por razones filantrópicas. El impacto interno en la organización -desarrollo de habilidades de los empleados, mejora del clima laboral, etc.- sí que son un resultado específico y único del voluntariado corporativo.

GRÁFICO 4

Importancia de los objetivos de reputación interna

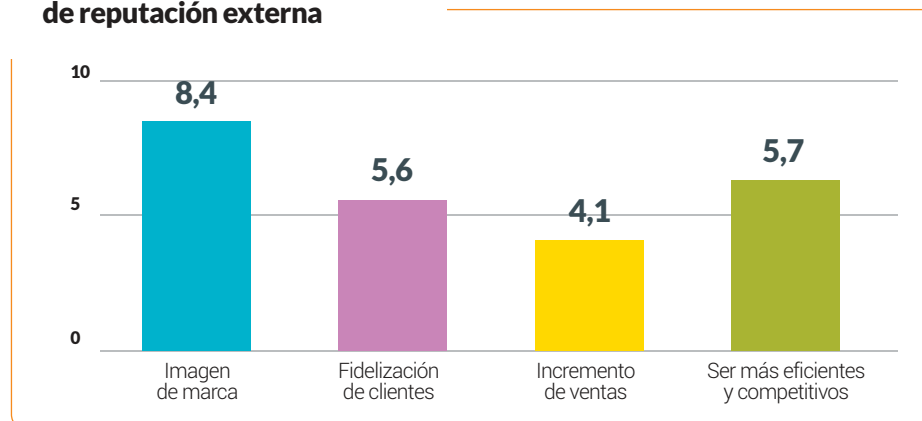


En el conjunto de objetivos agrupados como reputación interna, no todas las variables alcanzan la misma importancia. Las empresas consultadas destacan por su importancia el orgullo de pertenencia y la mejora del clima laboral por su importancia (**gráfico 4**).

Al analizar el incremento en el número de empresas que hacen voluntariado, a pesar del período de recesión, se mencionó la posibilidad de que este objetivo fuera determinante. El clima laboral en las empresas y el propio estado emocional de los empleados está, sin duda, deteriorado y las empresas necesitan mejorarlo, así como impulsar el orgullo de pertenencia. El voluntariado corporativo, además de ser una herramienta útil para estos fines, aporta la mencionada dimensión social y su impacto puede llegar a ser notable. Se trata, en definitiva, de aunar las voluntades individuales y elevarlas hacia el logro de objetivos ética y socialmente deseables, trascendiendo la realidad cotidiana -y dura- de las empresas.

GRÁFICO 5

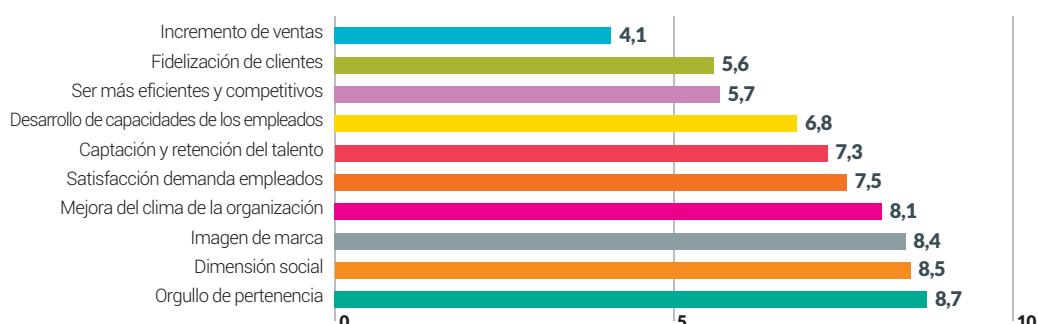
Importancia de los objetivos de reputación externa



Respecto a las principales dimensiones del grupo denominado de reputación externa, la imagen de marca aparece como el objetivo más importante de la estrategia de voluntariado corporativo (**gráfico 5**). Nuevamente esta valoración resulta coherente con la actual situación en la que las compañías han visto dañada su reputación social.

GRÁFICO 6

Importancia de diferentes objetivos para la estrategia de voluntariado corporativo

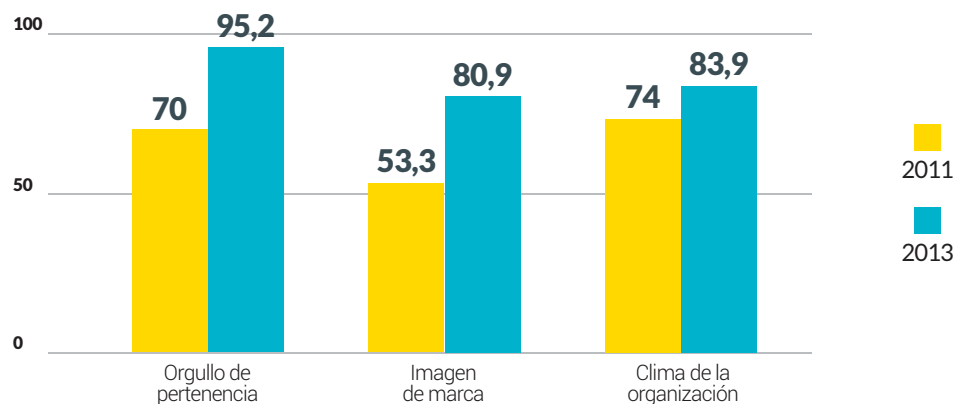


El análisis conjunto de todas estas dimensiones, consideradas individualmente en lugar de agrupadas, pone de manifiesto que los objetivos de orgullo de pertenencia quedan valorados por encima de los sociales, que aparecen en segundo lugar y prácticamente con el mismo nivel de relevancia que los objetivos de imagen de marca (**gráfico 6**). De hecho, la imagen de marca es el único objetivo de reputación externa que aparece en las primeras posiciones del ranking, quedando otras cuestiones relativas al negocio, como la fidelización de clientes o la mejora de la competitividad, en las posiciones más bajas de valoración.

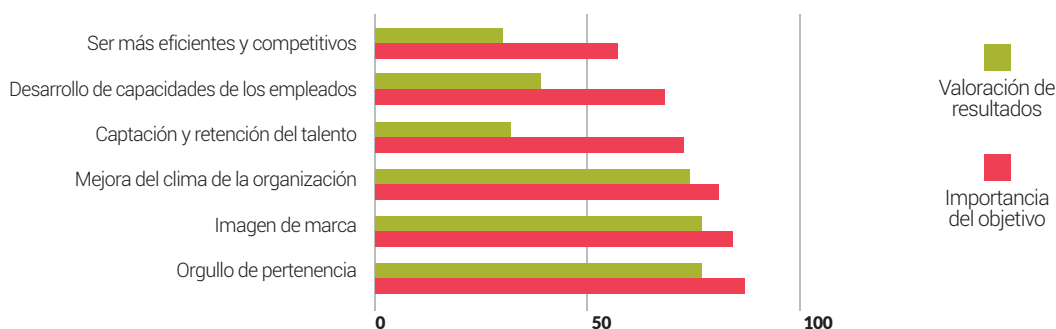
Los resultados obtenidos ofrecen una imagen clara de las razones por las que las empresas españolas diseñan y ponen en marcha una estrategia de voluntariado corporativo. Tener un impacto positivo en la solución de necesidades sociales, impulsar el orgullo de pertenencia, mejorar y fortalecer su imagen de marca y mejorar el clima de la organización componen ese motor.

¿Es lícito plantear objetivos diferentes de los sociales? El ya mencionado debate debe afrontarse desde la racionalidad. Los resultados directos del voluntariado corporativo son, sin duda, los que se producen en la esfera que venimos llamando filantrópica. Pero estas iniciativas producen, sin duda, un conjunto de efectos que podemos denominar secundarios, a los que no parece necesario renunciar. La cuestión que debe mantenerse en observación, por decirlo así, es precisamente que esos efectos secundarios aparezcan valorados tan positivamente o más que los filantrópicos.

¿Siempre se han valorado tan positivamente los objetivos secundarios del voluntariado corporativo? Si tenemos en cuenta la mayor experiencia de las empresas, un cambio significativo respecto a años anteriores podría estar basado en lo que las propias organizaciones han vivido en estos años de práctica. El **gráfico 7** muestra una muy notable revalorización de estos objetivos, en especial el orgullo de pertenencia y la imagen de marca.

GRÁFICO 7**Porcentaje de empresas que otorgan la máxima importancia a cada objetivo**

Es razonable considerar que esta valoración de los objetivos del voluntariado corporativo corresponde a las expectativas que las empresas y sus directivos tienen acerca del programa de voluntariado, lo que esperan que se produzca como resultado del mismo. Si las expectativas no se corresponden con los resultados, es posible que la estrategia de voluntariado pierda apoyos dentro de la empresa y, a la vuelta de pocos años, sea vista como un gasto a suprimir. Por esta razón vale la pena analizar si los resultados de las políticas de voluntariado responden o no a dichas expectativas.

GRÁFICO 8**Relación entre la importancia de los objetivos y la satisfacción con los resultados obtenidos (bastante/mucha)**

En el capítulo correspondiente al análisis de los resultados de las políticas de voluntariado corporativo se analizará de forma exhaustiva la cuestión de su valoración: en este momento el objetivo consiste en observar los resultados y las expectativas de los aspectos más valorados. El **gráfico 8** muestra cómo las expectativas respecto al orgullo de pertenencia, el fortalecimiento de la imagen de marca y la mejora del clima organizacional se aproximan mucho a los resultados.

No ocurre lo mismo, sin embargo, con la aparente utilidad del voluntariado para atraer y retener el talento, desarrollar las capacidades de los empleados o mejorar en eficiencia y competitividad, dimensiones en las que podríamos pensar que las expectativas de las empresas se están viendo parcialmente frustradas.

Será necesario comprobar, no obstante, qué métricas se están utilizando para evaluar los resultados en cada una de estas cuestiones. Las encuestas de clima, por ejemplo, son una herramienta de uso frecuente en las organizaciones, así como las herramientas e indicadores de imagen de marca. Medir, sin embargo, el impacto del voluntariado en el desarrollo de habilidades, por ejemplo, es una práctica casi inexistente, por falta de herramientas conceptuales adecuadas. Habrá que analizar si la baja valoración de resultados se debe, en efecto, a una ausencia de los mismos o si, por el contrario, se debe a la falta de medición, que lleva a diluir su impacto. La respuesta a esta cuestión habrá que buscarla en el análisis del diseño y la implantación de los programas de voluntariado corporativo.

2. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO

El primer paso a la hora de diseñar una estrategia de voluntariado corporativo consiste en definir los objetivos, de manera explícita, transparente y, en la medida de lo posible, cuantificable. Una vez definido el destino, por decirlo así, es preciso establecer el camino a seguir y las herramientas necesarias para alcanzarlo. Cada empresa debe encontrar el tipo de voluntariado corporativo que mejor se adapta a su cultura, valores y a los intereses de los empleados, pero existen algunas dimensiones que ayudarán a definirlo y algunas preguntas a las que habrá que dar respuesta desde el primer momento. Es importante mantener la coherencia entre las diferentes cuestiones planteadas en el diseño: las distintas opciones, mantienen una jerarquía, de manera que la opción escogida ante cada cuestión determina, en cierto modo, la siguiente alternativa.



FOTOGRAFÍA: ACTIVIDAD DE VOLUNTARIADO DE FUNDACIÓN TELEFÓNICA

2.1 DISEÑO DEL PLAN DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO

¿Local o internacional?

Sólo el 7,7% de las empresas consultadas realizan el voluntariado corporativo a nivel internacional de forma exclusiva. Lo más habitual es que el voluntariado corporativo tenga una dimensión local (61,5%) o que combine ambas opciones (32,3%).

¿Social o medioambiental?

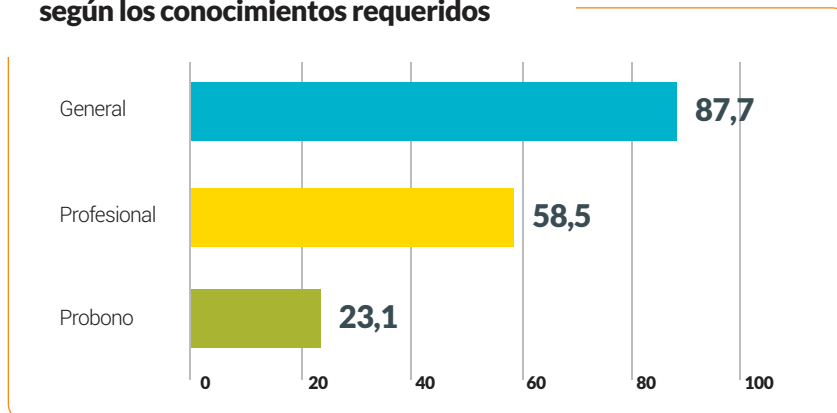
En cuanto al ámbito de actuación, todas las empresas encuestadas dirigen su voluntariado corporativo al ámbito social y el 56,7% de ellas incluyen el medioambiente como área de actuación. En este sentido vale la pena destacar la labor de las organizaciones del Tercer Sector que ofrecen la posibilidad de actuaciones conjuntas, es decir, de actividades que tienen como objetivo realizar acciones sobre el medioambiente pero que incluyen en su ejecución la cooperación con colectivos sociales en riesgo de exclusión social. De hecho, la hortoterapia, por ejemplo, se está utilizando cada vez más como herramienta de trabajo con personas enfermas, con discapacidad o en riesgo de exclusión, por sus excelentes resultados tanto en el ámbito social como en el medioambiental.

¿General o profesional?

Básicamente existen dos tipos de iniciativas en este sentido: aquellas cuya ejecución no requiere los conocimientos o habilidades propias del negocio (general) y aquellas que sí lo requieren (profesional y probono). La opción más frecuente es la del voluntariado general (**gráfico 9**). El 45% de las empresas ofrecen la posibilidad a sus empleados de realizar actividades tanto en voluntariado profesional como en el general. Esto es especialmente importante en aquellas compañías cuyo rango profesional es muy amplio, abarcando distintos niveles de formación. De esta forma, por ejemplo, un asesor senior puede prestar sus servicios probono mientras que el personal menos cualificado puede participar en las actividades de voluntariado general. No es infrecuente que los profesionales prefieran un cambio total de actividad a la hora de escoger iniciativas de voluntariado.

GRÁFICO 9

Tipos de voluntariado corporativo según los conocimientos requeridos

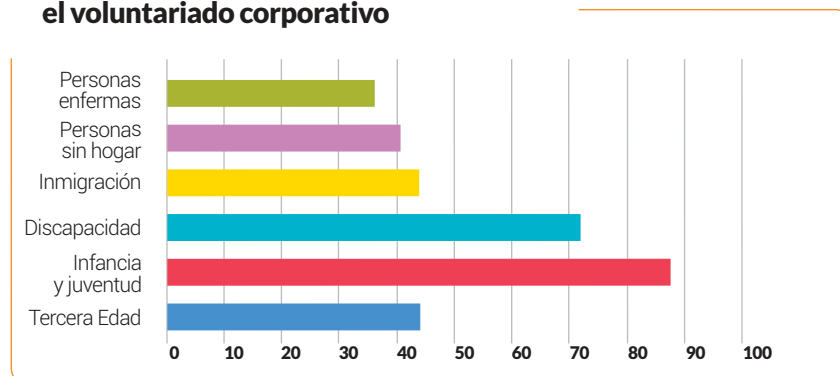


¿A qué colectivo?

Infancia y juventud y personas con discapacidad son los colectivos que con más frecuencia reciben la asistencia del voluntariado corporativo. Se sitúan en el extremo contrario las personas con alguna enfermedad. Las proporciones recogidas en el **gráfico 10** no muestran variaciones significativas respecto a los datos de años anteriores. El 20% de las empresas se especializan, por decirlo así, en un único colectivo, y un porcentaje similar, el 16%, adoptan la estrategia contraria, ofreciendo actividades de voluntariado corporativo para todos los colectivos.

GRÁFICO 10

Colectivos a los que se dirige el voluntariado corporativo



¿Acciones puntuales o proyectos estables?

La mitad de las empresas consultadas ofrecen las dos opciones. Entre las empresas que sólo ofrecen una opción, son más numerosas las que sólo realizan voluntariado en proyectos estables a lo largo del tiempo. Este tipo de proyectos requiere un mayor grado de compromiso por parte de los empleados y suele ser más frecuente en empresas que llevan ya algunos años con estas políticas.

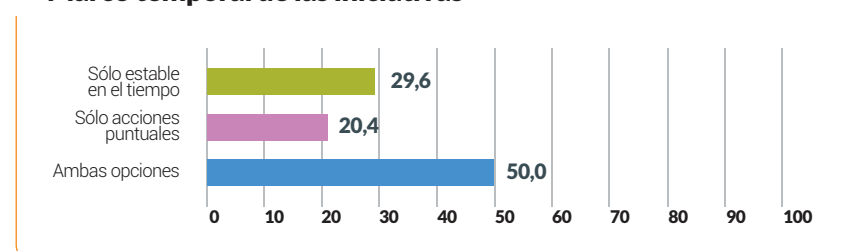
Las acciones temporales y los proyectos estables en el tiempo conllevan importantes diferencias en cuanto a sus objetivos, alcance, impacto y tipo de voluntarios favorables a implicarse en ellas. Acciones puntuales como el Día del Voluntariado, los diferentes Días Solidarios o similares permiten a los empleados no voluntarios acercarse a estas iniciativas sin necesidad de comprometerse en exceso: son una buena manera de sensibilizar y dar a conocer dentro de la organización el voluntariado corporativo. Además, siempre habrá en la empresa empleados que, por sus circunstancias, no puedan comprometerse en actividades a medio o largo plazo y, para ellos, esta es una buena manera de sentirse parte del equipo.

Las iniciativas de voluntariado corporativo estables suelen exigir un mayor grado de compromiso por parte de los voluntarios. Sus efectos sociales o medioambientales se producen en el medio o largo plazo y, por tanto, la *recompensa emocional* es menos evidente, aunque posiblemente más profunda. Por esta misma razón, los programas estables fortalecen especialmente el compromiso de los voluntarios, con la iniciativa y también con la compañía.

Ofrecer un portfolio variado en cuanto a esta dimensión es sin duda una buena alternativa para las empresas, especialmente para aquellas con plantillas más numerosas.

GRÁFICO 11

Marco temporal de las iniciativas



¿Cuál será el origen de las iniciativas?

Respecto al origen de las iniciativas, lo más frecuente es que proceda de una gestión conjunta de las ONG y la empresa, incluyendo las propuestas de los empleados. Tan solo en el 6% de los casos se afirma que las iniciativas y la gestión del voluntariado corporativo se llevan a cabo en exclusiva por las ONG.

Escoger entre estas alternativas supone, en realidad, señalar el grado de proactividad de la empresa en voluntariado corporativo. Por una parte, dejar por completo en manos de las entidades del Tercer Sector la propuesta de actividades, convierte a la empresa en una mera plataforma de conexión, por decirlo así, entre voluntarios y ONG, y el adjetivo “corporativo” pierde gran parte de su sentido. Por otra parte, es innegable que estas instituciones son el partner experto de la compañía en materia de voluntariado corporativo: conocen de primera mano las necesidades sociales y tienen experiencia en el uso de métodos y herramientas muy diversas, por lo que están bien posicionadas para aportar alternativas de acción. Las demandas e intereses de los propios empleados también deben ser tenidos en cuenta: un programa de voluntariado corporativo *de salón*, impuesto desde la Dirección, está condenado al fracaso y a la indiferencia de los empleados. El 95% de las empresas consultadas tiene en cuenta las sugerencias de sus empleados a la hora de poner en marcha diferentes iniciativas.

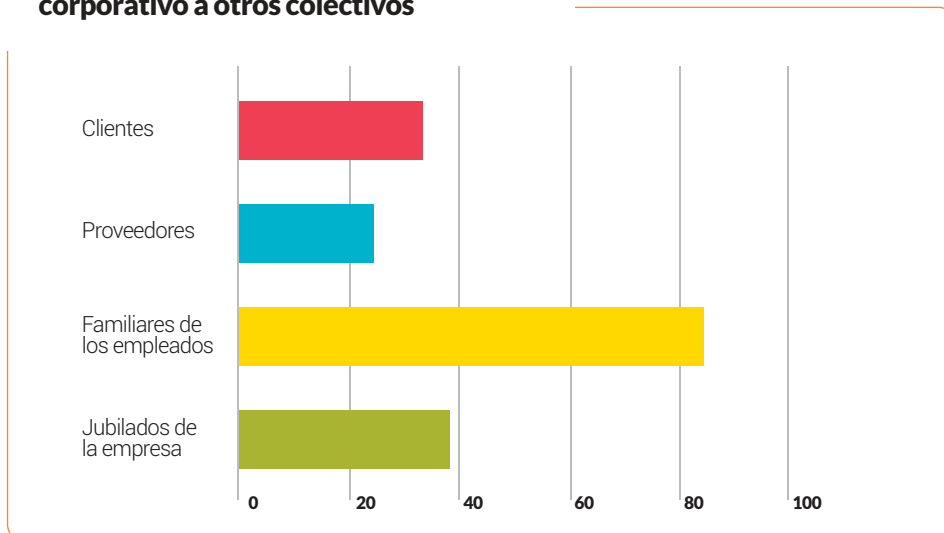
Por tanto, una de las tareas más importantes del equipo de gestión del voluntariado corporativo será precisamente alinear las tres fuentes de iniciativas -empleados, Tercer Sector y Dirección- para crear un sistema coherente con los valores de la compañía, con el que todos se sientan identificados.

¿Individual o en grupo?

En la mayoría de los casos se trata de actividades que se realizan en grupo (86%) más que de manera individual. Las acciones de voluntariado corporativo realizadas por un grupo de empleados tienen un mayor impacto en la dimensión interna y generan mayor confianza y compromiso. La colaboración fuera de la estructura formal y jerárquica de la organización de personas de distintos niveles de responsabilidad, con objetivos comunes pero con un nuevo sistema de roles, permite a los empleados voluntarios establecer nuevas relaciones informales de complicidad y solidaridad, que tendrán efecto sobre las relaciones formales dentro de la empresa.

GRÁFICO 12

Apertura del programa de voluntariado corporativo a otros colectivos



En este sentido, algunas empresas aprovechan el voluntariado corporativo para establecer relaciones informales de confianza y compromiso con otros colectivos próximos a su actividad de negocio, como proveedores o jubilados. El 80% de las empresas consultadas abren sus programas de voluntariado corporativo a los familiares de los empleados (**gráfico 12**). Esta política resulta beneficiosa no sólo para los programas, que cuentan con más recursos, sino sobre todo para la sensibilización y la formación de los más jóvenes (los hijos de los empleados) en esta materia.

Los jubilados de la empresa pueden constituir una extraordinaria fuente de voluntarios, aportando su conocimiento, su experiencia y su tiempo. Es una tendencia que debería ser impulsada ya que contribuye tanto a fortalecer la cohesión interna de la empresa como a la propia salud de los jubilados.

El voluntariado corporativo abre las puertas de la empresa a la comunidad: es una extraordinaria oportunidad para aumentar la porosidad de las compañías y establecer un diálogo con diferentes actores sociales más allá de la lógica del negocio, en aras de un fin superior como es la satisfacción de determinadas necesidades sociales o medioambientales.

Esta actitud provoca, como se ha visto, una mejora del clima interno y el desarrollo del compromiso. ¿Por qué no aplicar los mismos parámetros a la relación con clientes y proveedores?

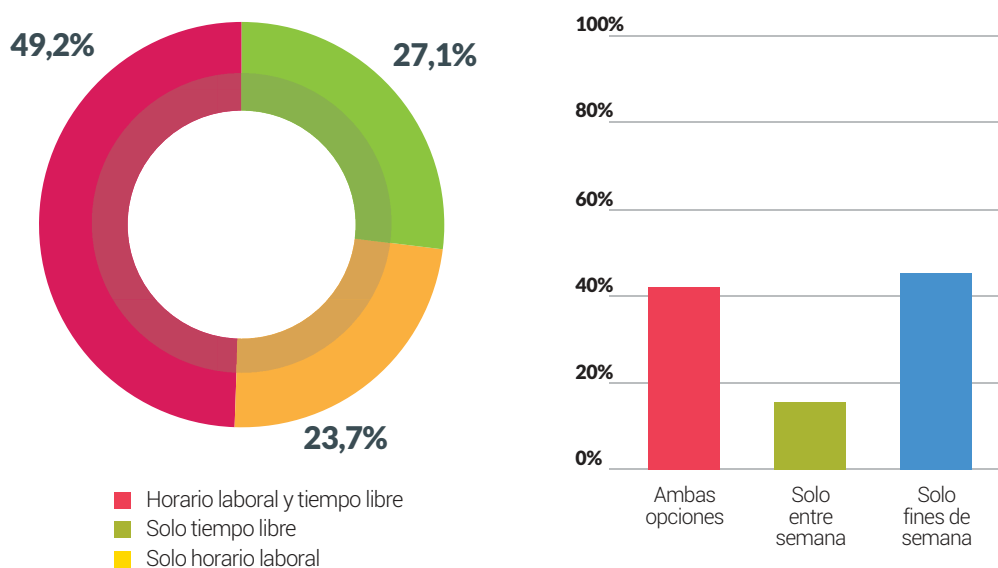
La cooperación en voluntariado corporativo a lo largo de toda la cadena de valor tiene efectos muy positivos. Por una parte, facilita la puesta en marcha de proyectos de mayor envergadura y estabilidad, con un impacto social más elevado. Además, mejora y da fluidez a las relaciones entre proveedores, empresa y clientes. Existen experiencias muy satisfactorias en este sentido, así como en los casos de colaboración de todo un sector (competidores) en beneficio de causas concretas.

¿En horario laboral o durante el tiempo libre?

El debate en torno a la cuestión de si el voluntariado corporativo debe realizarse o no en horario laboral continúa presente. El 24% de las empresas ofrece de manera exclusiva voluntariado corporativo en horario laboral. El 50% ofrece ambas alternativas (**gráfico 13**). Hay algunas iniciativas de voluntariado que sólo pueden realizarse en horario laboral, como son muchas de las que tienen que ver con formación. Si se considerase que, en el 70% de los casos, las horas dedicadas, en media al año por cada voluntario son menos de 7, parece un tanto desproporcionada la dimensión que en ocasiones alcanza este debate. Cuando el voluntariado corporativo se realiza fuera del horario laboral es más frecuente que ocupe los fines de semana.

GRÁFICO 13

Tiempo para el voluntariado corporativo



¿Virtual o presencial?

La modalidad de voluntariado online se utiliza en el 21% de los casos, siempre en combinación con el presencial, que es utilizado por la totalidad de las empresas consultadas.

¿Qué partner escoger?

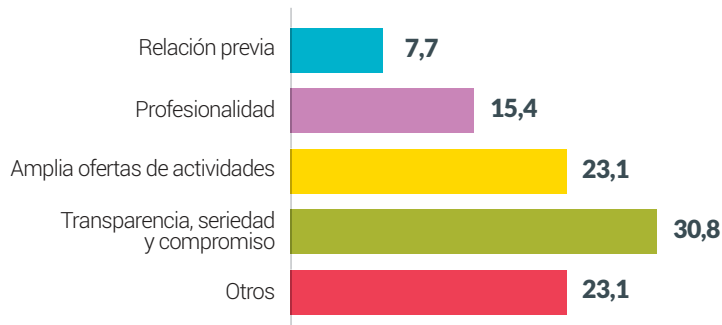
En la práctica totalidad de los casos, el voluntariado corporativo implica la colaboración con instituciones del Tercer Sector que actúan como proveedores de iniciativas, aunque habitualmente su labor es mucho más amplia. Su conocimiento de la realidad social y su experiencia en atender necesidades les convierte en el eslabón necesario entre la empresa y la comunidad.

El mundo empresarial y el mundo del Tercer Sector han tenido con mucha frecuencia dificultades para establecer un diálogo fluido y eficaz. En el terreno de la donación económica, los diferentes lenguajes y estilos y los prejuicios por ambas partes, aún están presentes en cierta medida. Pero el voluntariado corporativo ha supuesto un nuevo tablero de juego en el que ambos jugadores persiguen el mismo objetivo y en el que el win-win es evidente. Ya no hay una donación en sentido estricto, sino una co-operación.

Esta nueva realidad ha obligado a unos y otros a mejorar su conocimiento mutuo, a adaptar estilos, a dialogar y a seguir, en muchos casos, una estrategia de diálogo muy fructífera. Uno de los primeros datos que se extraen de la encuesta realizada es el vasto conocimiento que tienen los directivos de las organizaciones que integran el Tercer Sector. Al pedir que mencionaran las ONG o Fundaciones que consideraban de referencia en España, han salido más de trescientos nombres, desde las más grandes, como Cruz Roja, Cáritas o Banco de Alimentos, hasta instituciones locales y especializadas en determinados colectivos, de mucho menor tamaño.

GRÁFICO 14

Criterios de referencia del Tercer Sector



El análisis de las razones que justifican que tales instituciones sean consideradas como referentes en España señalan la transparencia, la seriedad y el compromiso como la principal razón (**gráfico 14**). Es interesante comprobar que el hecho de haber trabajado antes con esa institución sólo justifica su relevancia en el 7,7% de los casos, lo que puede ser muestra de la actitud abierta de las empresas a colaborar con nuevas ONG, siempre que su reputación esté contrastada y que ofrezcan una amplia variedad de alternativas de actuación, que se considera la segunda razón más importante.

Vale la pena destacar que prácticamente la cuarta parte de las empresas consultadas valoren como criterio de referencia la amplitud de la oferta. Este dato es coherente con el análisis mostrado hasta el momento, que pone de manifiesto que las empresas prefieren, en general, ofrecer una gran diversidad de alternativas a sus empleados para la práctica del voluntariado corporativo.

2.2 ESTRUCTURA

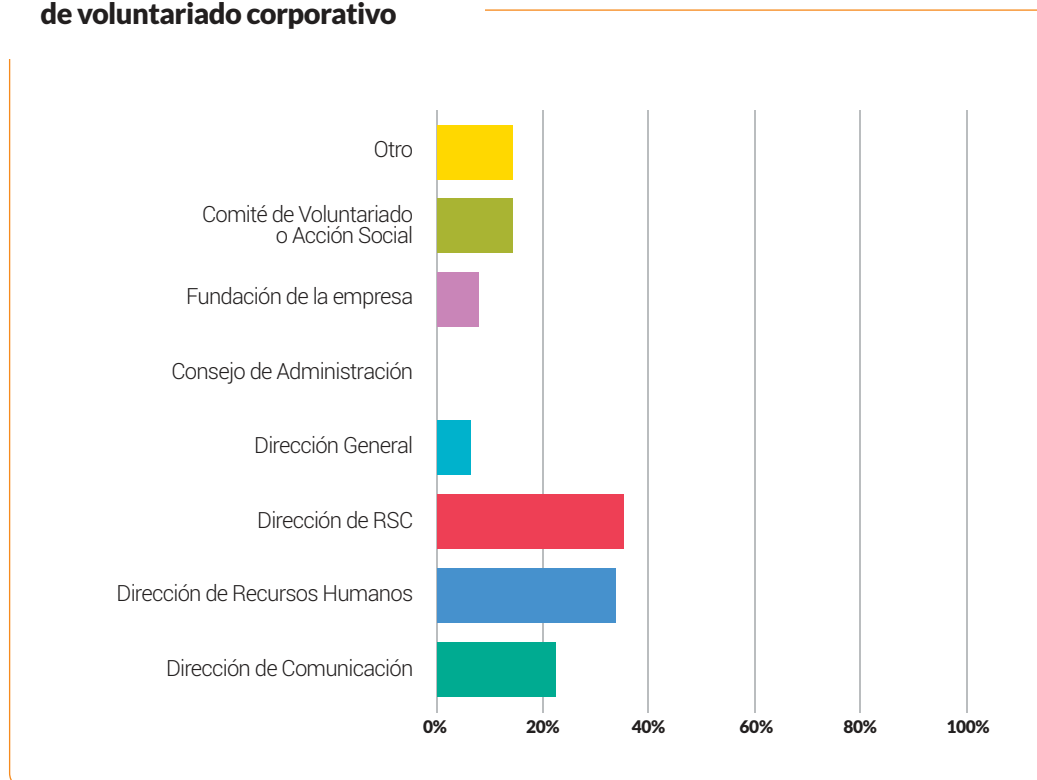
Con los objetivos y el diseño definidos, es el momento de determinar qué estructura es necesaria para llevar a cabo una eficiente implantación. Según la organización y la cultura de cada empresa, el área de voluntariado corporativo puede incorporarse al departamento de Recursos Humanos, de RSC, de la fundación de la empresa o del departamento de comunicación. No existe una *regla de oro universal* aplicable a todas las compañías, aunque esta última alternativa pierde cada vez más enteros.

Dependencia organizativa

Esta variedad de opciones aparece en los resultados de la encuesta realizada, como muestra el **gráfico 15**. Los departamentos de RSC y Recursos Humanos son los que con más frecuencia se hacen cargo de la estrategia de voluntariado corporativo, pero aparecen otras opciones con representación significativa. Sea cual sea la opción, es imprescindible que exista una comunicación interna fluida y que toda la organización se sienta implicada y representada en la estrategia, las iniciativas y los objetivos del programa de voluntariado corporativo.

GRÁFICO 15

Dependencia orgánica del área de voluntariado corporativo

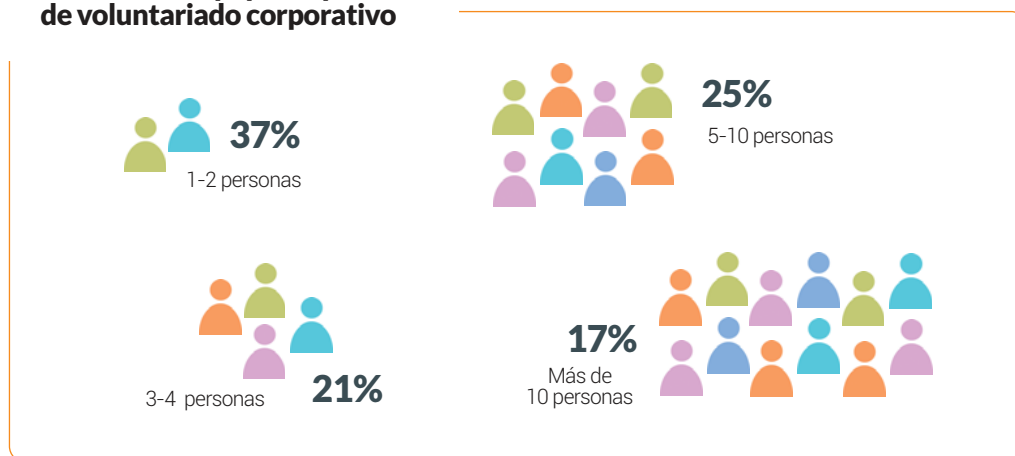


Dimensión del equipo

Los equipos responsables del voluntariado corporativo en las empresas españolas suelen ser pequeños. Casi el 40% de las empresas consultadas gestionan el voluntariado corporativo con un equipo entre 1 y 2 personas, y en más de la mitad de los casos (58%) el equipo está integrado por 4 personas o menos (**gráfico 16**).

GRÁFICO 16

Tamaño del equipo responsable de voluntariado corporativo



El 54% de las empresas consultadas dispone de un Comité de Voluntariado o de Acción Social. Por lo general, estos comités están integrados por empleados que, de forma voluntaria, contribuyen con su trabajo y sus conocimientos al funcionamiento del programa de voluntariado.

Comunicación interna

En cuanto a los canales de comunicación interna utilizados por las empresas para informar sobre las actividades de voluntariado corporativo, se observa una gran variedad. Los más utilizados son el email, los propios empleados, la intranet y la edición de folletos y pósters. Cada una de estas alternativas se utiliza en más del 80% de los casos. Sin embargo, a la hora de calificar la eficacia de estos canales, la situación cambia ligeramente, siendo la eficacia de las comunicaciones informales entre compañeros de trabajo más valorada que ninguna otra de las opciones.

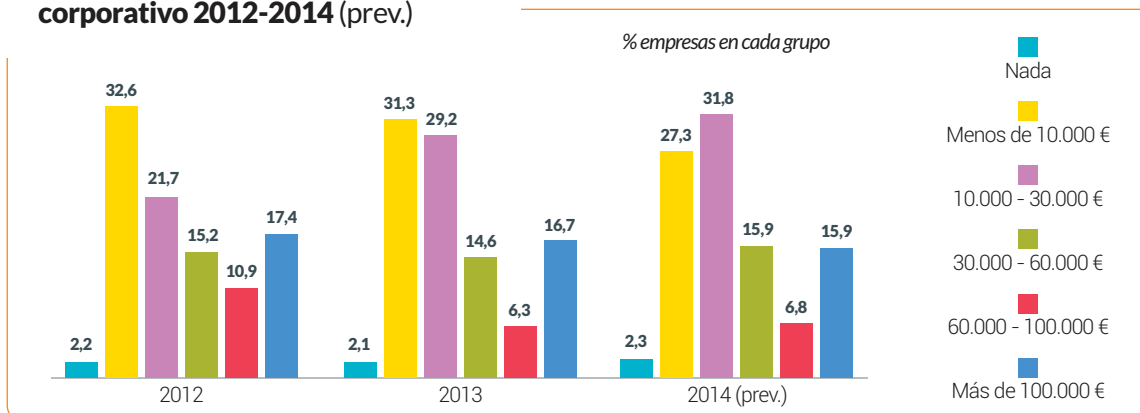
Es preciso señalar también que, en el terreno de la valoración de la eficacia en la comunicación interna, reciben una puntuación muy elevada los canales diseñados específicamente y que se recogen bajo el epígrafe "Otros". Es el caso, por ejemplo, de la edición de premios internos a iniciativas de voluntariado o la actuación de figuras como "el embajador del voluntariado", empleados muy motivados y comprometidos con el programa, que actúan como motores informales del mismo.

2.3 PRESUPUESTO

Las acciones de voluntariado corporativo generan compromiso, engrandecen a los voluntarios y a las empresas y asociaciones que las articulan y, sobre todo, ayudan a resolver necesidades y problemas sociales. La adecuada organización de un programa de voluntariado corporativo requiere personas que lo gestionen, formación, medios técnicos y humanos. En definitiva, requiere un presupuesto. ¿Cuánto invierten las empresas españolas en voluntariado corporativo? Y lo que es aún más importante ¿cómo va a evolucionar ese presupuesto?

GRÁFICO 17

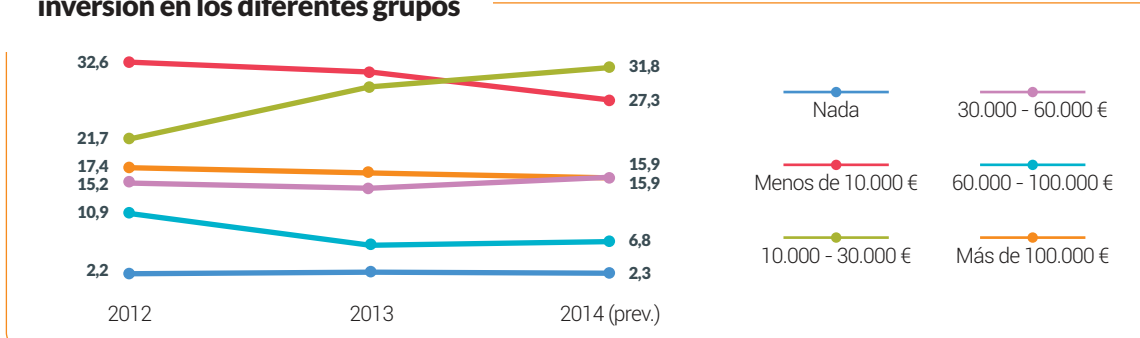
Tramos de inversión en voluntariado corporativo 2012-2014 (prev.)



Del **gráfico 17** se desprende, en primer lugar, una conclusión: el voluntariado corporativo no es caro o, al menos, no es imprescindible dedicar una gran cantidad de recursos económicos a su implantación. La mayoría de las empresas consultadas destinan menos de 30.000 euros anuales a voluntariado. En cuanto a la evolución de este presupuesto, fijándonos en las dos categorías más relevantes y centrales (*menos de 10.000 euros* y *entre 10.000 y 30.000 euros* anuales) observamos que desde 2012 la distancia entre ambas variables se acorta y que en 2014 previsiblemente se invierta, es decir, habrá más empresas que dedicarán entre 10.000 y 30.000 euros anuales que las que dedican menos de 10.000 euros (**gráfico 18**).

GRÁFICO 18

Evolución temporal y previsión de inversión en los diferentes grupos



Los extremos de la tabla, es decir, aquellas empresas que no dedican recursos económicos al voluntariado corporativo (pero que tienen programas) y aquellas que dedican más de 60.000 euros anuales, prácticamente no sufren variación. Estos datos son coherentes con la progresiva implantación del voluntariado corporativo en España. A medida que las empresas van teniendo más experiencia y que se afianzan las estrategias, aumenta el presupuesto. En definitiva, este incremento de las empresas que tienen previsto dedicar entre 10.000 y 30.000 euros anuales tiene su reflejo, en parte, en el aumento del número de empresas que llevan entre 3 y 6 años haciendo voluntariado corporativo.

¿Qué esperan obtener las empresas a cambio de esta inversión? Sólo el 10% de las empresas consultadas utiliza algún tipo de métrica para calcular el ROI de la inversión en voluntariado corporativo. Como se expuso en el epígrafe dedicado a los objetivos, las empresas esperan obtener un tipo de retorno diferente del económico: satisfacción de necesidades sociales, fortalecimiento del orgullo de pertenencia, imagen de marca externa y mejora del clima laboral, entre otros intangibles. Pero precisamente porque el retorno esperado no es económico, la cuantificación de los objetivos -sean del tipo que sean- y su evaluación cuantitativa a partir de los resultados, es absolutamente necesaria.



3. IMPLANTACIÓN

Objetivos, socios expertos, canales de comunicación, responsables, presupuesto... Toda esta labor es condición necesaria pero no suficiente para disponer de un plan de voluntariado corporativo que conecte a la empresa con la comunidad, permitiendo su colaboración en la creación de un mundo más sostenible al tiempo que mejora su reputación interna y su imagen de marca. Faltan los voluntarios, esos empleados que están dispuestos a ceder parte de su tiempo, su esfuerzo y su conocimiento para en nombre de su compañía, hacer realidad estas políticas.

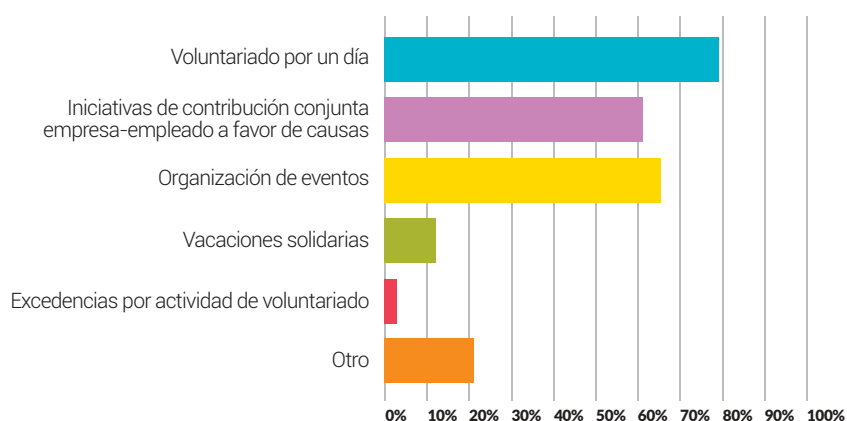
3.1 PROMOCIÓN DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO

Independientemente de la proporción de empleados que participen en las actividades de voluntariado corporativo, parte de las funciones del equipo responsable consiste en promocionarlas, darlas a conocer y lograr dicha participación. Básicamente las empresas españolas utilizan tres tipos de actuaciones con este fin: la celebración de eventos, las iniciativas de “voluntario por un día” y las iniciativas en las que la empresa y el empleado contribuyen de manera conjunta a favor de una causa (**gráfico 19**).

Las dos primeras iniciativas utilizan la filosofía que podríamos denominar *low profile*: una primera acción que implique poco compromiso y que permita al empleado experimentar qué se siente y qué significa ser voluntario. En el caso de la contribución conjunta, el compromiso es mucho mayor y el factor motivacional que entra en juego es la sensibilidad del empleado hacia una determinada causa. Las tres estrategias son sin duda adecuadas, pero apelan a motivaciones diferentes. El grado de compromiso requerido es también distinto y los resultados, inevitablemente, varían.

GRÁFICO 19

Estrategias para promover el voluntariado corporativo



Valorar una estrategia de voluntariado corporativo no es sólo cuestión de medir cantidades (cantidad de voluntarios, cantidad de beneficiarios, cantidad de recursos económicos), es también una cuestión de calidad. Un planteamiento serio, estratégico y profundo del voluntariado en la empresa debe tomar posición no sólo respecto al diseño del plan sino, sobre todo, respecto a qué tipo de motivación quiere que tengan sus empleados. Aunque toda acción de voluntariado resulta beneficiosa, después de algunos años de experiencia, una empresa debe considerar la “calidad motivacional” de sus voluntarios. Un evento festivo de promoción del voluntariado puede ser una magnífica iniciativa que ayude a una explosión de sentimientos y orgullo de pertenencia. Ahora bien, los sentimientos de este tipo tienen “fecha de caducidad” y posiblemente, al cabo de pocos días, queden en el olvido.

Por esta razón, junto a los eventos que apelan a los sentimientos y a la motivación más inmediata, los responsables de voluntariado deben tener preparado un conjunto de iniciativas dirigidas a convertir ese primer encuentro en una sólida estrategia de desarrollo de la solidaridad. Porque la solidaridad no es un sentimiento, sino una virtud que conduce a una actitud ante la vida, precisa la práctica frecuente y periódica de acciones de ayuda social a los más necesitados para alcanzar su verdadera dimensión.

3.2 MEDICIÓN DE LA PARTICIPACIÓN

Muchas empresas afirman que la motivación que anima la puesta en marcha de un plan de voluntariado corporativo es la sensibilidad de los empleados que se materializa en peticiones frecuentes. Sin embargo, conseguir después su participación parece ser uno de los problemas que se plantean de los responsables de este área. ¿Por qué se da esta situación? ¿Es realmente así? ¿Cuál es la proporción ideal de empleados voluntarios?

GRÁFICO 20

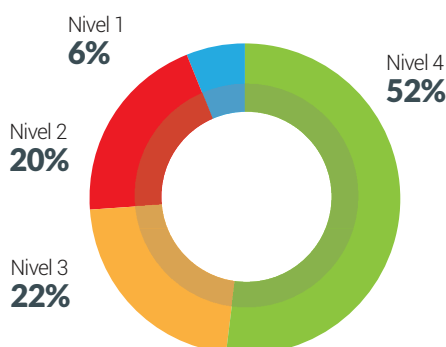
Nivel de participación de los empleados

NIVEL 4
10% o menos

NIVEL 3
Entre 10% y 30%

NIVEL 2
Entre 30% y 99%

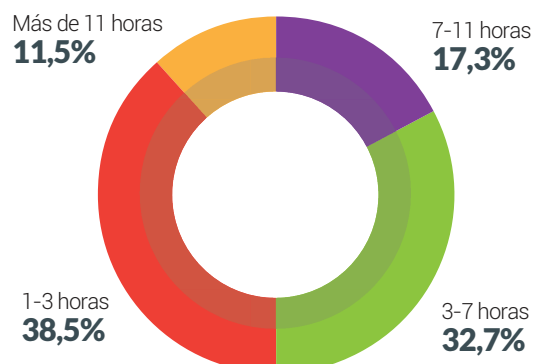
NIVEL 1
100%



La mitad de las empresas consultadas señalan que la participación de los empleados en las acciones de voluntariado corporativo representa el 10% o menos de la plantilla (**gráfico 20**). No obstante, la comparación en este tema resulta complicada porque pueden ser empleados que han participado alguna vez en acciones de voluntariado, o puede contabilizarse cada vez que un empleado se apunta a una iniciativa, con lo que podríamos estar ante un número menor de empleados voluntarios que realizan numerosas acciones. El dato, por tanto, debe tomarse con cierta precaución.

GRÁFICO 21

Media de horas dedicadas anualmente a voluntariado corporativo por empleado



Otra posible forma de medir la dedicación de los empleados al voluntariado es contabilizar las horas, independientemente de quién las realice. Esta medida no dará información sobre la proporción de empleados voluntarios pero sí sobre el grado de dedicación de la plantilla.

Según esta aproximación, el 70% de las empresas afirman que sus empleados dedican menos de 7 horas/año al voluntariado (**gráfico 21**). Esta medida incorpora, además, un sesgo importante: el número de empleados de la empresa. Por esta razón, en el cuestionario utilizado para la elaboración del presente informe se preguntó por el número de horas totales dedicadas por los empleados al voluntariado. La tercera parte de las empresas, el 38%, fueron incapaces de responder, al no disponer de dicha información. Esta falta de respuesta es ya una respuesta en sí misma, que nos hace tomar aún con más precaución los datos anteriores. Realmente, disponer de una herramienta y unos criterios adecuados para medir el grado de implantación del programa de voluntariado corporativo debería ser una prioridad para las empresas españolas.

3.3 FORMACIÓN

La formación es un tema importante en relación al voluntariado corporativo desde dos perspectivas diferentes. Por una parte, la implicación en acciones de voluntariado requiere, como se verá, formación genérica y específica para el voluntario. Pero además, la formación, en tanto que desarrollo de habilidades y competencias, es uno de los objetivos más valorados por las empresas.

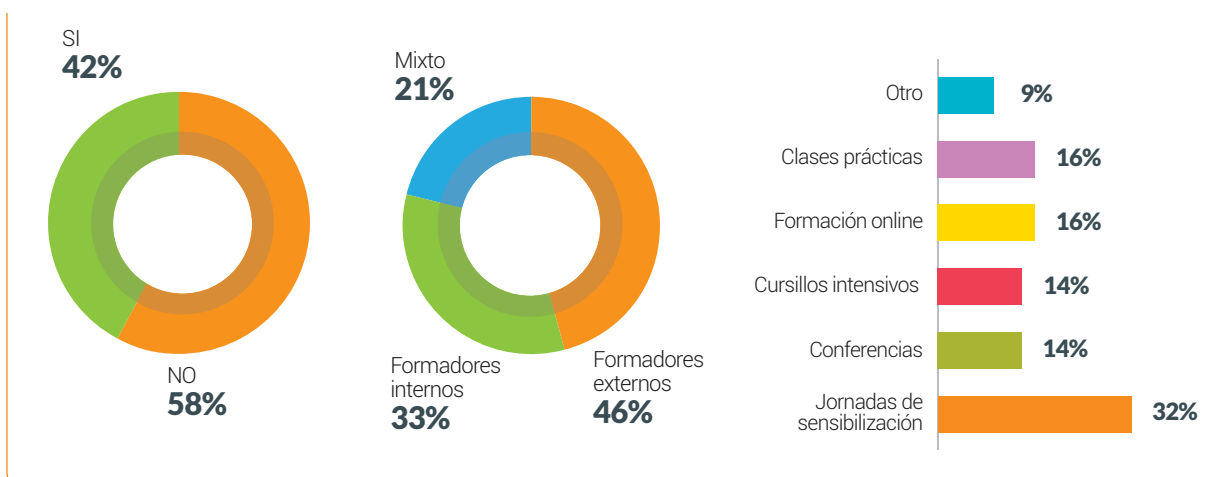
La formación del voluntario

Obtener el máximo beneficio del voluntariado corporativo, en cualquiera de los tres niveles de objetivos, se requiere un nivel adecuado de formación por parte de los empleados. La formación se confunde en ocasiones con la sensibilización, de manera que se considera que un evento o una conferencia constituyen por sí mismas formación.

El voluntariado es más que la realización de una buena acción o, por decirlo de otro modo, no basta tener buenos sentimientos para ser voluntario, aunque sea una condición necesaria. El voluntariado requiere compromiso y responsabilidad para prestar la mejor ayuda posible. Esta es la principal justificación de la necesidad de formación: si se va a dar atención a mayores, hay que saber cómo tratarlos, si se va a trabajar con personas con determinada discapacidad, hay que saber cómo ayudarles. Este tipo de formación específica, vinculada a acciones y colectivos concretos, permite actuar con responsabilidad. Pero, además, hace falta una formación genérica sobre lo que significa ser voluntario: esa formación es la que sostendrá el compromiso a largo plazo.

GRÁFICO 22

Formación en voluntariado corporativo en las empresas españolas



3. IMPLANTACIÓN

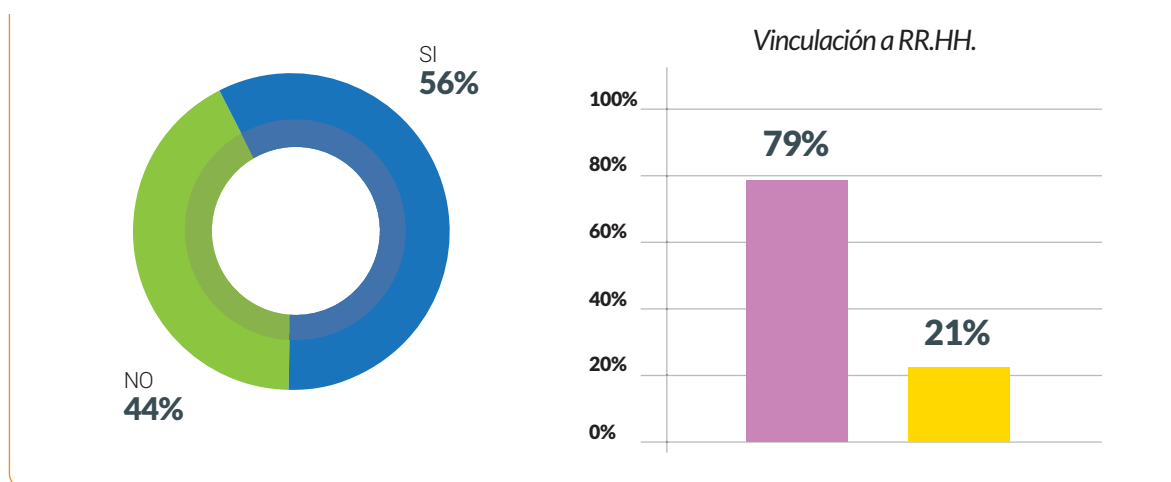
Menos de la mitad de las empresas consultadas, el 42%, ofrecen formación en voluntariado corporativo a sus empleados (**gráfico 22**). Esta formación busca sobre todo la sensibilización de los empleados y es impartida mayoritariamente por organizaciones del Tercer Sector externas a la empresa. El 33% de las empresas que realizan formación en voluntariado para sus empleados utilizan recursos internos.

Desarrollo de competencias y voluntariado

Parece existir un acuerdo generalizado sobre el hecho de que el voluntariado corporativo produce el desarrollo de ciertas competencias y habilidades en los empleados. El debate comienza cuando se trata de especificar qué competencias y habilidades en concreto se desarrollan, cómo se produce ese desarrollo y, sobre todo, la cuantificación del mismo. Que la formación se convierta en el principal objetivo de un plan de voluntariado corporativo, entendiendo por formación tan solo el desarrollo de habilidades como la comunicación y el trabajo en equipo no parece muy eficiente, existiendo en el mercado infinidad de programas formativos que posiblemente cumplan mejor este objetivo. Acudiendo al refranero popular, sería “matar moscas a cañonazos”. Pero si, efectivamente, se produce como efecto o resultado secundario, y se esgrime como argumento de promoción interna del plan de voluntariado corporativo, será necesario definirlo más.

GRÁFICO 23

Uso del plan de voluntariado corporativo para el desarrollo de los empleados



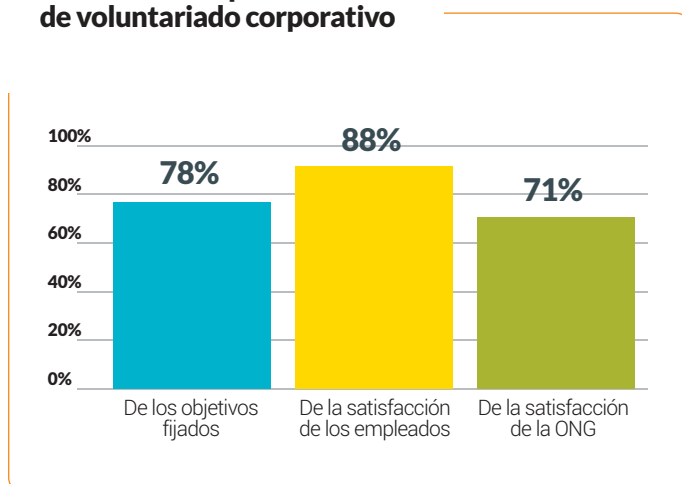
Algo más de la mitad de las empresas consultadas afirman utilizar el voluntariado corporativo para el desarrollo de los empleados. El 79% de ellas vincula esta función del plan de voluntariado con el departamento de Recursos Humanos (**gráfico 23**).

4. EVALUACIÓN

Todo proceso que tenga lugar en la empresa y que requiera una inversión debería ser evaluado a la luz de criterios cualitativos y cuantitativos. Que los resultados de dicha evaluación se utilicen o no en las decisiones sobre la continuidad de dicho proceso o programa es otra cuestión, ya que pueden intervenir otras cuestiones, pero, cuanto menos, se ha de tener información relevante acerca de su funcionamiento. ¿Cuáles son esos criterios relevantes? Como es lógico, los criterios se refieren necesariamente a los objetivos, es decir, en la medida en que los objetivos se hayan definido operacionalmente, los indicadores y criterios de evaluación estarán contenidos en ellos. Esta aproximación general es aplicable al voluntariado corporativo, a la responsabilidad corporativa, a los programas de formación o a un proyecto de inversión en maquinaria.

Los objetivos del voluntariado corporativo, como se ha visto en el epígrafe correspondiente, se dividen en tres categorías: sociales, de reputación y mejora interna y de reputación externa. La evaluación debería, por tanto, reflejar estos tres tipos de objetivos.

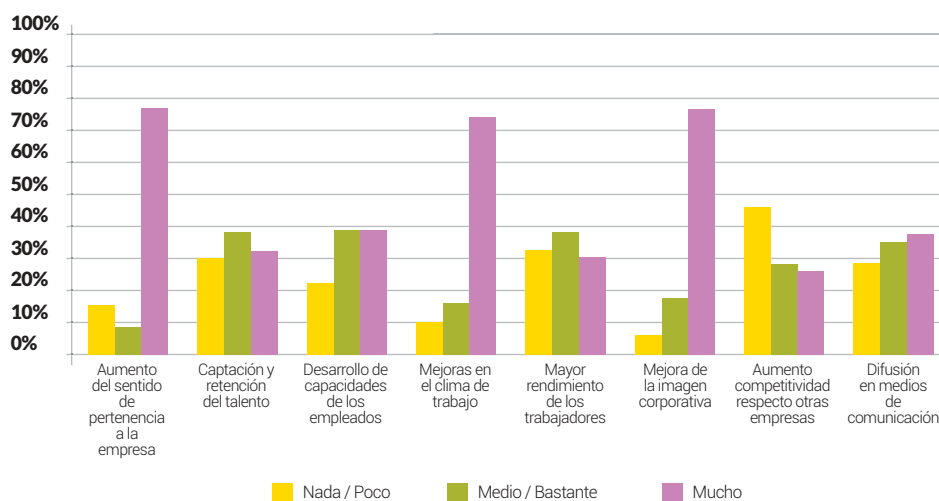
GRÁFICO 24
Evaluación del plan
de voluntariado corporativo



La gran mayoría de las empresas afirman realizar evaluaciones respecto a los objetivos, evaluaciones de la satisfacción de las ONG y, sobre todo, evaluaciones de la satisfacción de los empleados (**gráfico 24**). Cualquier evaluación de satisfacción es, sin duda, útil como herramienta de mejora de la calidad pero debe ser completada con evaluaciones de impacto que permitan conocer los resultados del plan. Disponer de los indicadores adecuados debería ser una tarea a realizar en el momento de la definición de los objetivos.

GRÁFICO 25**Resultados de las actividades de voluntariado corporativo calificados como muy o bastante importantes**

Lo que sí parece claro es que la mejora del clima laboral, el orgullo de pertenencia y la mejora de la imagen corporativa son resultados muy importantes para las empresas (**gráfico 25**): lo que no sabemos es si tales resultados se están midiendo y si lo hacen de la forma más adecuada.

GRÁFICO 26**Valoración de los resultados del voluntariado corporativo**

¿Cómo valoran las empresas los resultados del plan de voluntariado corporativo? A falta de una métrica que proporcione una evaluación específica y exhaustiva de todos los indicadores, definidos en función de los objetivos, la valoración expresada por las empresas en esta encuesta indica una mayor satisfacción con el aumento del sentido de pertenencia, la mejora de la imagen de marca y la mejora del clima laboral. Curiosamente, estas son las dimensiones para las que la mayoría de empresas utiliza ya medidas estandarizadas, al margen de la gestión del voluntariado corporativo (**gráfico 26**).

La valoración de las empresas respecto al voluntariado corporativo es mayoritariamente buena (**gráfico 27**).

El diseño y la implantación de un plan de voluntariado corporativo conlleva dificultades en todas las fases: en el diseño, en la implantación y en la evaluación de los resultados. Para casi la mitad de las empresas consultadas, las mayores dificultades provienen de la realización del voluntariado en horario laboral o en el tiempo libre del empleado, la falta de recursos y la falta de implicación y apoyo por parte de los empleados (**gráfico 28**).

Respecto a la decisión acerca del horario en que debe ser realizado el voluntariado corporativo, la raíz de la cuestión parece ser más filosófica que real, dado el número de horas que las propias empresas declaran que en media anual dedica un empleado al voluntariado (**gráfico 21**). Los argumentos a favor de la realización en horario laboral suelen organizarse en torno a dos ejes. Por una parte, que la cesión de esas horas es lo que aporta la compañía y lo que realmente hace que el voluntariado sea corporativo. Además, hay muchas iniciativas y acciones que sólo pueden ser realizadas en horario laboral. Los argumentos a favor del voluntariado corporativo en tiempo libre se centran en el papel de la empresa como organizadora y coordinadora de las acciones y en el impacto negativo de la cesión de horas para el negocio, que implica problemas en la gestión de la empresa.

GRÁFICO 27
Valoración del voluntariado corporativo

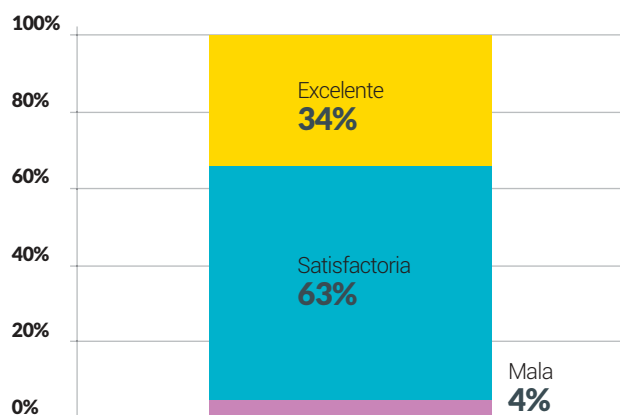
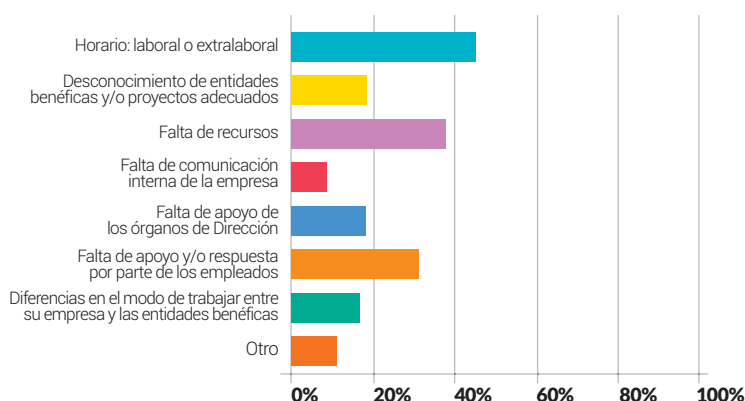


GRÁFICO 28
Principales obstáculos y dificultades en la gestión del voluntariado corporativo

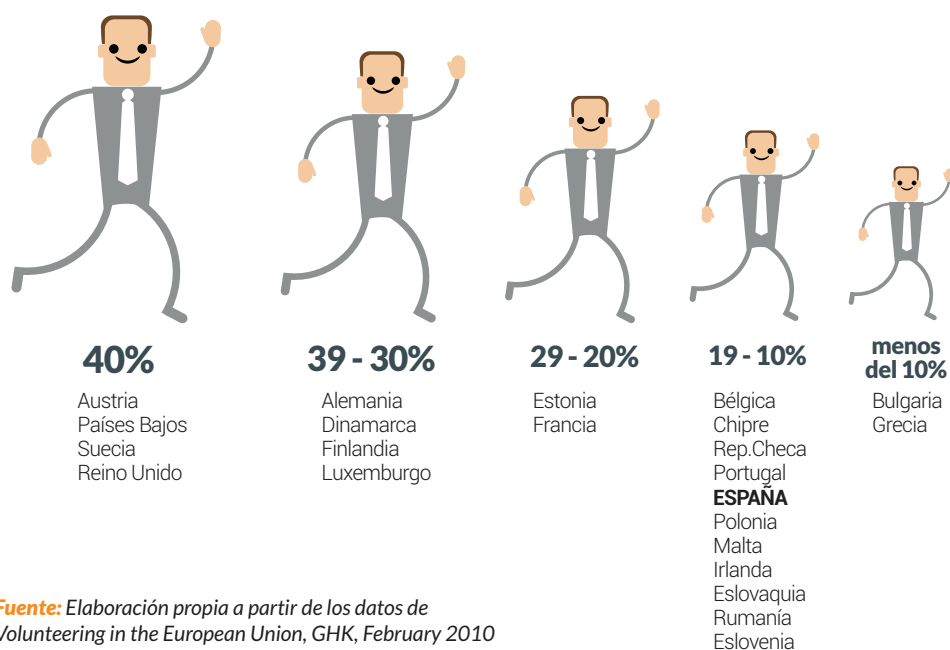


FOTOGRAFÍA: ACTIVIDAD DE VOLUNTARIADO DE FUNDACIÓN TELEFÓNICA

4. EVALUACIÓN

¿Cómo resuelven la cuestión las empresas? Como muestra el **gráfico 13**, casi la mitad de ellas optan por utilizar ambas fórmulas. Tras la cuestión del horario parece subyacer una falta de sensibilización en otras áreas de la compañía: la información y la sensibilización de los mandos intermedios y jefes de equipo es necesaria. La dedicación de 7 horas o menos al año al voluntariado corporativo no parece que tuviera que suponer un problema especialmente grave de gestión.

En cuanto a la falta de respuesta y apoyo por parte de los empleados, esa participación que ronda el 10% corresponde, curiosamente, a la proporción de españoles que realizan actividades de voluntariado, una de las tasas más bajas de la UE (**gráfico 29**).

GRÁFICO 29**Porcentaje de personas que realizan alguna actividad de voluntariado en la UE**

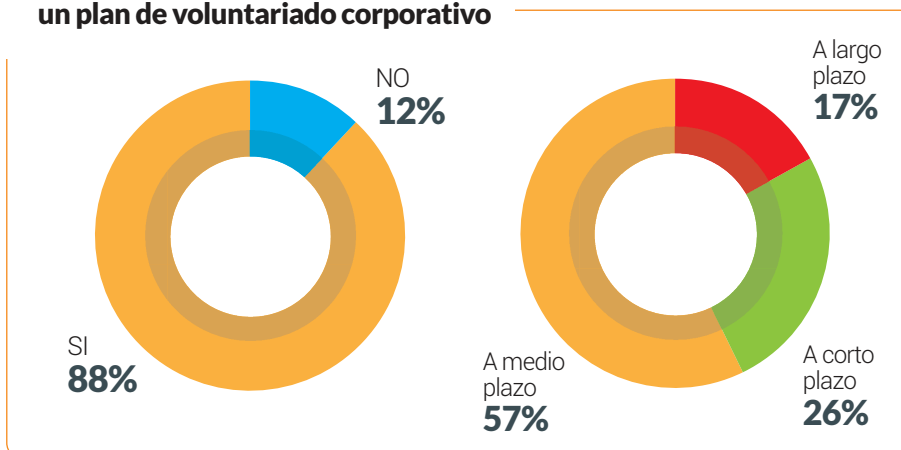
No son sólo las empresas españolas las que tienen escasa trayectoria histórica en voluntariado corporativo. Los propios ciudadanos tienen poca experiencia y formación en voluntariado, lo que resulta en ese bajo porcentaje respecto a otros países de la UE. El impulso del voluntariado corporativo puede favorecer un mayor conocimiento en la sociedad, apoyando una estrategia de formación y sensibilización acerca de la responsabilidad de todos y cada uno en la construcción de una sociedad más justa y sostenible. En definitiva, de lo que se trata es de promover el desarrollo de la solidaridad como actitud ante la vida, solidaridad que se debe ejercer en cualquier entorno, profesional, social o personal.

5. VOLUNTARIADO CORPORATIVO: ¿POR QUÉ NO?

El 31% de las empresas consultadas en la realización de este informe no tienen un plan de voluntariado corporativo. Un tercio de ellas no se lo han planteado, aunque no todas descartan la posibilidad. De hecho, sólo el 12% de las empresas sin voluntariado corporativo no tienen intención de entrar en este terreno (**gráfico 30**).

GRÁFICO 30

Interés de la empresa por comenzar un plan de voluntariado corporativo



Las dificultades que se plantean y que retrasan en cierto modo la decisión son variadas, desde la falta de recursos económicos hasta la falta de tiempo. Estas empresas consideran que el principal motor para impulsar el voluntariado corporativo es el apoyo de la Dirección (**gráfico 31**). Como en tantas otras políticas relacionadas con los recursos humanos, este apoyo es imprescindible no sólo para conseguir los recursos necesarios sino también para actuar como ejemplo ante la organización.

GRÁFICO 31

Motores del voluntariado corporativo



CONCLUSIONES

1. Se observa en 2013 un incremento de las empresas que disponen de un plan de voluntariado corporativo, a pesar de las condiciones de recesión económica. Una posible explicación se encuentra en la valoración del voluntariado corporativo como palanca para la mejora del clima laboral y el fortalecimiento del orgullo de pertenencia y la imagen de marca. Además, la celebración del Año Europeo del Voluntariado en 2011 ha supuesto sin duda la oportunidad para muchas empresas de acercarse y conocer más sobre el voluntariado corporativo.
2. A la vista de los datos se puede elaborar un retrato robot de los programas de voluntariado corporativo de las empresas españolas en 2013. Sería un programa:
 - De actuación local, con objetivos sociales y de carácter general más que de aplicación de conocimientos y capacidades propias del negocio;
 - Los colectivos beneficiarios serían infancia y juventud y/o personas con discapacidad;
 - Las acciones estarían diseñadas para realizarse en grupo;
 - Su origen estaría tanto en las propuestas de los empleados como en la oferta de las instituciones del Tercer Sector colaboradoras, entidades que se elegirían principalmente por la amplitud de su oferta y la reputación.
3. El voluntariado corporativo se organiza mayoritariamente como parte de la actividad de los departamentos de Recursos Humanos o de RSC. El equipo suele estar integrado por menos de cuatro personas y el presupuesto anual oscila entre los 10.000 y los 30.000 euros.
4. Se espera del voluntariado corporativo que, además de resultados de impacto social, tenga un impacto positivo dentro de la empresa y también en su reputación externa. El orgullo de pertenencia, la mejora del clima y el fortalecimiento de la imagen de marca son expectativas que se cumplen en la mayoría de los casos, lo que no ocurre con otros objetivos muy valorados, como el desarrollo de los empleados.
5. Tanto la formación general en voluntariado como la específica, necesaria para la realización de las acciones concretas, presenta un área de mejora para las empresas españolas. Se confunde en cierto modo la formación con la sensibilización y no es frecuente la sistematización de este tipo de planes formativos ni la medición de sus resultados.
6. Las principales dificultades que encuentran las empresas que hacen voluntariado corporativo se refieren a la articulación del horario en que debe realizarse el voluntariado (horario laboral frente a tiempo libre) y la falta de implicación de los empleados.
7. En general se observan dificultades para medir los resultados, posiblemente por una falta de definición cuantificable de los objetivos.
8. Más del 50% de las empresas consultadas llevan menos de 6 años realizando voluntariado corporativo. En gran medida, las dificultades y carencias descritas se deben a la falta de experiencia en la gestión del mismo.



FOTOGRAFÍA: ACTIVIDAD DE VOLUNTARIADO DE MUTUA MADRILEÑA

RECOMENDACIONES

1. Definir los objetivos del plan de voluntariado corporativo de manera sistemática, exhaustiva y cuantitativa y, a partir de ellos, diseñar una herramienta de evaluación que mida no sólo el impacto final sino también la implantación y el progreso del plan. La satisfacción de los empleados y de las ONG es necesaria como control de calidad, pero no suficiente.
2. Fortalecer el plan de voluntariado con estrategias de formación tanto general como específica en voluntariado.
3. Promocionar los proyectos estables en el tiempo, que impliquen el trabajo en grupo y en los que participen otras empresas e instituciones. Este tipo de proyectos, si bien tienen resultados en el medio y largo plazo, proporcionan la oportunidad de generar relaciones de confianza tanto entre los voluntarios y la empresa como entre los diferentes agentes que intervienen.
4. Buscar fórmulas innovadoras para la promoción del voluntariado dentro de la empresa. Además de la organización de eventos, existen alternativas eficaces a medio plazo, como la figura del “embajador del voluntariado”.
5. Buscar el apoyo y la implicación de la Dirección y también de los mandos intermedios a través de programas de sensibilización, talleres de voluntariado y, sobre todo, la búsqueda de aquellas causas a las que se puedan mostrar más receptivos.
6. Compartir experiencias y conocimientos con otras empresas del sector, con proveedores, clientes y ONG.

Anexo metodológico

Cuestionarios enviados: **2.500**

Cuestionarios recibidos: **117**

Tasa de respuesta: **4,7%**

Sectores representados en la muestra:

Sector	%
Financiero y seguros	14,9
Industria	9,9
Transporte	7,9
Farmacéutico y Salud	7,9
Tecnología	7,9
Energía	6,9
Comunicación, publicidad y marketing	5,9
Servicios	5,0
Alimentación y Bebidas	5,0
Distribución	2,0
Abogacía	2,0
Tercer Sector	2,0
Hostelería	2,0
Otros	20,8
	100

Tamaño de las empresas de la muestra, por número de empleados:

Nº de empleados	%
250 o menos	15,3
251 - 500	11,2
501 - 2.000	36,7
2.001 - 5.000	20,4
5.001 - 20.000	9,2
Más de 20.000	7,1
	100





**OBSERVATORIO
DE VOLUNTARIADO
CORPORATIVO
2009-2013**

Se presentan a continuación las tendencias observadas en la evolución del voluntariado corporativo en España entre 2009 y 2013, a partir de los datos contenidos en los informes del Observatorio.

La correcta interpretación de estas tendencias requiere una perspectiva amplia, que contemple la evolución no sólo desde la perspectiva de uno de los protagonistas, las empresas, sino también desde la perspectiva del Tercer Sector y la propia sociedad.

1. EVOLUCIÓN DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO EN ESPAÑA 2009-2013

El voluntariado corporativo pone en marcha la actuación de diferentes sectores y colectivos, que tienen como objeto cubrir algún tipo de necesidad social. Las empresas ocupan un papel importante, aunque no son los únicos agentes que intervienen. Los empleados voluntarios, las empresas del tercer sector y la misma sociedad con sus demandas, resultan indispensables para completar la acción y los resultados del voluntariado corporativo que impulsan las entidades. El “estado de situación”, y sobre todo, el análisis de los retos de futuro, son objeto de estudio principal en el Observatorio.

IMPLANTACIÓN DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO

La proporción de empresas que realizan voluntariado corporativo ha dado un giro positivo en 2011 a la tendencia decreciente que se mantenía desde 2009 (**gráfico 1**).

GRÁFICO 1

Porcentaje de empresas con voluntariado corporativo





OBJETIVOS DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO

Los objetivos más valorados se mantienen a lo largo de estos cinco años: el impacto social, el fortalecimiento del orgullo de pertenencia y la mejora del clima laboral.

RESULTADOS DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO

Los resultados más valorados de las actividades de voluntariado corporativo corresponden a los objetivos mencionados. La coincidencia entre las expectativas, concretadas en la formulación de los objetivos, y la importancia de los resultados que se obtienen, indica con claridad que las empresas están razonablemente satisfechas con los programas de voluntariado corporativo.

PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS

El porcentaje de participación de los empleados en los programas y acciones de voluntariado corporativo, en la mayoría de las empresas, se mantiene en torno al 10%, y constituye una preocupación permanente en las empresas, que buscan incrementar ese porcentaje. A pesar del esfuerzo de los equipos de gestión del voluntariado, con acciones puntuales de sensibilización, anuncios en la intranet y otras formas de comunicación, no han podido superar todavía ese porcentaje. El análisis de las motivaciones que impulsan a los empleados a apuntarse a las acciones de voluntariado resulta fundamental para diseñar la estrategia y los planes de acción para que resulten más atractivas hacia los empleados. La preocupación por conseguir una mayor implicación de los empleados en las actividades de voluntariado corporativo, aparece en el 2010 y se mantiene en el 2013.

1. EVOLUCIÓN DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO EN ESPAÑA 2009-13**DIFICULTADES**

La disyuntiva entre realizar dentro de las horas de trabajo o durante su tiempo libre, las acciones de voluntario, es una de las principales preocupaciones de la empresa, junto a la dificultad de encontrar los recursos económicos necesarios. Estas dos cuestiones, pueden ser síntoma de que por parte de la Dirección de las empresas, el voluntariado corporativo se percibe aún como algo periférico y circunstancial, sin formar parte de su planteamiento estratégico.

MOTORES

El apoyo de la Dirección y el retorno que recibe la empresa son, desde al año 2009, los principales facilitadores de la implantación de un programa de voluntariado corporativo. A partir del 2011, las empresas empiezan a ser más conscientes de la ventaja que supone disponer de la ayuda de un asesor externo y se convierte en uno de los principales motores. Esta valoración es comprensible si se tiene en cuenta que, a medida que las empresas acumulan experiencia, necesitan cada vez más la ayuda de expertos para asegurar el éxito del programa de voluntariado. El apoyo de la Dirección, siendo siempre importante, lo es especialmente en el arranque y en las primeras fases del plan para darle credibilidad y consistencia.

BENEFICIARIOS

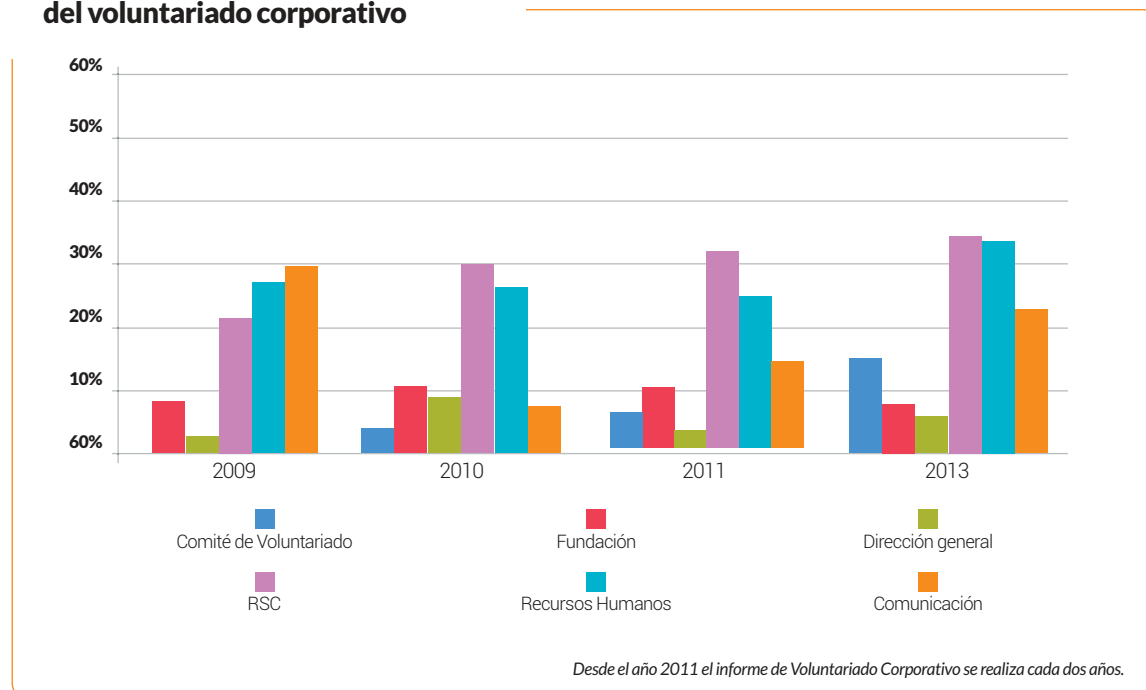
Los grupos sociales a los que se dirige el voluntariado corporativo con mayor frecuencia, continúan siendo durante este período de estudio, los jóvenes y las personas con discapacidad. Estos son, precisamente, el objeto de atención de la mayoría de las ONG y Fundaciones, por lo que es lícito preguntarse si las empresas realmente tienen una sensibilidad especial por este tipo de personas o más bien es la oferta disponible la que determina la demanda. La realidad social que ha dejado detrás de sí la crisis económica, plantea la urgente necesidad de atender a otros grupos de personas afectadas en sus necesidades básicas de alimentación y vivienda. En este sentido hay que destacar la necesidad de incorporar a estas personas acciones efectivas, que al mismo tiempo resulten atractivas para los empleados.

EVALUACIÓN

La mayoría de las empresas carece de herramientas específicas para medir los diferentes impactos del voluntariado corporativo, aunque se utilizan de manera generalizada las evaluaciones de satisfacción de los empleados y de las organizaciones del Tercer Sector implicadas. En estos cinco años no se observa prácticamente variación en esta cuestión. Las evaluaciones de satisfacción de ONG y de empleados son una buena manera de medir la calidad del programa de voluntariado corporativo pero ofrecen muy poca información sobre la eficacia y la eficiencia. Esta carencia de métricas hace poner en tela de juicio o, al menos, tomar con precaución, la valoración que se hace de los resultados de los programas de voluntariado corporativo.

DEPENDENCIA ORGÁNICA

Los cambios más relevantes se observan en la posición organizativa en que se sitúa el voluntariado corporativo dentro de la estructura formal de la empresa.

GRÁFICO 2**Evolución dependencia orgánica del voluntariado corporativo**

Los datos muestran la tendencia a situar el voluntariado corporativo en el ámbito de los departamentos de RSC y de Recursos Humanos, en detrimento de las Fundaciones y de los departamentos de Comunicación, que eran donde se ubicaron en sus inicios (**gráfico 2**). En 2013, sin embargo, se observa de nuevo una mayor presencia en el Departamento de Comunicación, que puede deberse, en parte a que en algunas empresas ha pasado a depender del Departamento de RSC, pero manteniendo su propio campo de actuación. Los datos muestran también un aumento considerable de las empresas que disponen de un Comité de Voluntariado o de Acción Social.

La dependencia orgánica del voluntariado corporativo refleja las expectativas y la visión de la empresa respecto a las acciones de voluntariado. La tendencia a incluirlo en el departamento de Recursos Humanos, refleja un mayor énfasis en el impacto interno (formación, clima humano, etc.).

FOTOGRAFÍA: ACTIVIDAD DE VOLUNTARIADO DE MUTUA MADRILEÑA





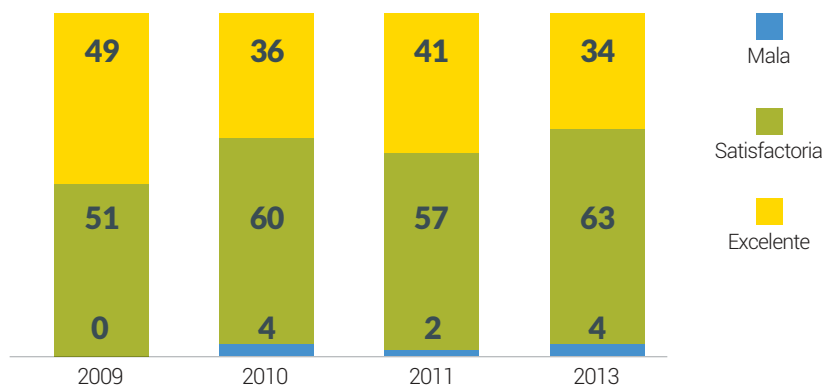
FOTOGRAFÍA: ACTIVIDAD DE VOLUNTARIADO DE FUNDACIÓN REPSOL

VALORACIÓN GLOBAL DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO

La aparición de un reducido porcentaje de empresas (en torno al 4%) que consideran “mala” su experiencia en voluntariado corporativo, así como el descenso del número de empresas que consideran la experiencia como “excelente” (**gráfico 3**), merece la atención y el estudio de las causas que lo han podido producir. La combinación de ambas puede poner de manifiesto que el voluntariado corporativo está entrando en una fase en la que las expectativas respecto a sus resultados no llegan a hacerse realidad plenamente. En este sentido, es muy aconsejable para cualquier empresa que se plantee la posibilidad de desarrollar e impulsar acciones de voluntariado corporativo, que realicen previamente, un análisis profundo y sincero de los objetivos que pretenden, que diseñen un plan coherente y realista de acuerdo con ellos y escojan el partner experto que responda mejor a las características de la acción social escogida.

GRÁFICO 3

Porcentaje de empresas por su valoración del voluntariado corporativo



Desde el año 2011 el informe de Voluntariado Corporativo se realiza cada dos años.

2. EVOLUCIÓN DEL TERCER SECTOR

La estabilidad es una de las características principales de estos cinco años, en lo que se refiere a la concepción y práctica del voluntariado por parte de las empresas. En cambio, en lo que respecta a otros actores, la situación ha cambiado en estos años objeto de estudio y de manera sensible. Los cambios producidos en el Tercer Sector, socio estratégico del sector empresarial en este tema y en su capacidad para detectar los principales problemas de la sociedad, constituyen un gran reto que ha de enfrentarse con realismo.

El Tercer Sector experimentó durante los años previos a 2008 una enorme expansión, impulsado por el crecimiento de la economía y la entrada de presupuestos públicos que permitieron un gran desarrollo del sector de servicios esenciales de la sociedad sin cubrir. La crisis económica, de manera especial, a partir de 2009, produce un fuerte impacto en este Sector, que se ve desbordado tanto por el aumento de las necesidades sociales, como por el recorte de las subvenciones públicas y los presupuestos de las empresas.

La crisis económica ha incrementado la sensibilización de la población hacia el Tercer Sector, pero esta mayor sensibilidad no se ha traducido en mayores aportaciones económicas, sino en elevar el número de voluntarios. Según los expertos de PwC¹, la financiación por cuotas en el período 2008-11 cae progresivamente debido no tanto a un aumento de las bajas en dichas cuotas sino más bien a la ausencia de nuevos suscriptores de cuotas, que incrementen la disponibilidad de recursos económicos para las ONG.

Se trata de un sector tradicionalmente muy atomizado en el que cada institución tiene un fuerte componente de identidad corporativa, lo que obstaculiza la cooperación y la integración en entidades de mayor tamaño que pudieran aprovechar economías de escala. Las recomendaciones recogidas en el informe citado, se concentran en conseguir una mayor flexibilidad en la estructura de las entidades del Tercer Sector, una mejora de su eficacia y eficiencia y en impulsar alianzas y fusiones que mejoren su imagen y su reputación en la sociedad.

El voluntariado corporativo puede suponer un motor en la recuperación del Tercer Sector (que supone un 1% del PIB), en la medida que mejore su visibilidad y su transparencia y pueda seguir cumpliendo con eficacia su principal misión ante las crecientes necesidades sociales, sin necesidad de aumentar sus necesidades presupuestarias, gracias a la captación de un número mayor de voluntarios para la realización de sus actividades sociales.

¹ Estudio sobre el presente y futuro del tercer Sector social en un entorno de crisis, PwC, ESADE, Fundación la Caixa, 2012

3. EVOLUCIÓN DE LA SOCIEDAD

El impacto de la crisis económica en la sociedad, que se inicia a finales del 2007, ha sido muy bien documentado en diversos estudios. El Informe FOESSA 2013, muestra con toda claridad, una sociedad fragmentada y presenta una pobreza intensa, que se está convirtiendo en crónica, dada la duración de la crisis, especialmente en nuestro país. El Informe cuantifica en más de 12 millones, el número de personas en riesgo de exclusión social.

El panorama de las necesidades sociales podría incluso agravarse, debido a la previsión del aumento de la población en riesgo de exclusión social AROPE (*At Risk Of Poverty and/or Exclusion*) debido a la profundidad y duración de la crisis económica y a una débil recuperación, incapaz de contrarrestar la tendencia dominante y el efecto de los ciclos de pobreza, que hacen previsible un nuevo repunte de la exclusión, dentro de los próximos ocho años².

Otro informe que muestra la gravedad de la situación, es el de Unicef, "La Infancia en España 2012-2013". Con los datos actuales, en sólo dos años la cifra de pobreza infantil en España ha crecido un 10%, aproximándose a 2.200.000, el número de menores de 18 años que viven en hogares que están por debajo del umbral de la pobreza. Las consecuencias a corto, medio y largo plazo de esta situación son de gran envergadura. Por una parte, como afirman los expertos, la pobreza se hereda y se convierte en crónica a través de las generaciones, creando un cerco difícil de romper. El impacto a corto plazo de la desnutrición y las carencias educativas crean una pobreza intergeneracional, que debe abordarse desde el punto de vista de la justicia social y de la solidaridad, si se quiere resolver con algunas garantías de éxito.

El auge de las necesidades básicas que se creían casi superadas en un país desarrollado, como el alimento y hogar, ha puesto de manifiesto la gravedad del problema. En este contexto, la Unión Europea, ha hecho un llamamiento urgente a la cooperación y a la solidaridad a través del voluntariado personal, y en el caso de las empresas, al voluntariado corporativo, como el único camino para hacer frente a esta dramática situación, en la que se encuentra una parte importante de la sociedad.

En resumen, estamos en unos momentos en que las necesidades sociales aumentan de manera exponencial, en que el Sector especializado en la atención de los problemas sociales, se enfrenta a graves problemas de sostenibilidad, y en el que las empresas, afectadas de lleno por la recesión económica, mantienen, en el mejor de los casos, sus actividades de carácter social, pero no son capaces de atender el incremento de necesidades que presenta la realidad actual. El voluntariado no puede ser la solución a todos estos problemas pero, como bien dice la Comisión Europea, es una fuente de cohesión social en la medida en que fomenta el espíritu de solidaridad. Es necesario que el Tercer Sector y las empresas asuman de manera conjunta el reto de trabajar en actividades y proyectos de voluntariado corporativo que sean verdaderamente eficaces y eficientes a corto plazo y pongan los cimientos para consolidarlos a medio y largo plazo.

² Los expertos estiman en 8 años el tiempo que puede tardar una persona desde que recibe el primer impacto (por ejemplo, perder el trabajo) hasta que se encuentra en situación de pobreza o exclusión. Esto implicaría, en el caso de nuestro país, que las personas que han perdido el empleo en 2008 o 2009 podrían entrar en las bolsas de exclusión a partir de 2016.

4. LOS RETOS DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO

El Observatorio de Voluntariado Corporativo ha tenido el privilegio de asistir durante estos cinco años, entre el 2009 y el 2013, a la consolidación de las iniciativas de voluntariado en el marco de las empresas españolas, que se integran en el movimiento internacional para el incremento de la cohesión social y de la solidaridad. El Tercer Sector, por su parte, es cada vez más capaz de generar iniciativas adaptadas a los objetivos y valores de cada empresa, de ampliar y flexibilizar sus proyectos, poniendo en valor su conocimiento, tanto de los problemas sociales, como de los planteamientos de las empresas. Hay un largo camino por recorrer, marcado por tres grandes retos a modo de resumen:



FOTOGRAFÍA:
ACTIVIDAD DE VOLUNTARIADO DE IBERDROLA

RETO 1

Por parte de las empresas, conocer mejor las motivaciones que les mueven a sus empleados a colaborar y convertirse en voluntarios, a plantearse con claridad cuáles son los objetivos que se plantean al comenzar las actividades de voluntariado, y romper la barrera psicológica del 10% de participación de los empleados.

RETO 2

Mejorar la eficacia y la eficiencia de las actividades que desarrolla el voluntariado corporativo. Las necesidades sociales crecen a mayor velocidad de lo que lo hacen los recursos, tanto económicos como humanos, por lo que hacer más con menos es un imperativo a lograr en los próximos años.

RETO 3

Hay que afrontar con decisión, la capacidad de conseguir herramientas adecuadas que permitan conocer el impacto real de las acciones de voluntariado que se desarrollan en el seno de las empresas. Establecer una previsión de los objetivos que se pretenden, por parte de todos los actores involucrados, resulta indispensable para realizar una evaluación a posteriori de manera que, en función de los resultados que se vayan obteniendo, se puedan tomar decisiones de ajuste que permitan una mejora continua del proceso en cantidad y calidad, de manera que todos queden razonablemente satisfechos.

Desde el Observatorio de Voluntariado Corporativo tenemos el firme objetivo de atender y apoyar a las empresas y a las ONG, proporcionando un análisis riguroso de la realidad y su evolución, una formación adecuada a las exigencias de las empresas y de la sociedad y abrir espacios de intercambio de conocimientos y experiencia, que contribuyan a la mejora permanente de las acciones del voluntariado corporativo, a la consecución de sus fines y en definitiva a contribuir de manera eficaz y solidaria a la resolución de los problemas que en cada momento histórico, presenta la sociedad.



**OBSERVATORIO DE VOLUNTARIADO
CORPORATIVO (OVC)**

C/ Núñez Morgado, 3 – 3º.

28036 MADRID

Tel.: 91 435 68 07 Fax: 91 431 69 62

info@observatoriovc.org

www.observatoriovc.org

ORGANIZADORES



PATROCINADORES

