



# **VOLUNTARIADO CORPORATIVO**

**UN PUENTE DE COLABORACIÓN ENTRE LA  
EMPRESA Y LA SOCIEDAD**

**PALOMA LEMONCHE**

## Créditos

### **Título**

Voluntariado Corporativo. Un puente de colaboración entre la empresa y la sociedad

### **Autora**

Paloma Lemonche

### **Dirección de proyecto y contenidos**

Beatriz Berruga

Germán Granda

Ricardo Trujillo

### **Edita**

FORÉTICA

c/ Zorrilla 11, 1º Izqda.

28014 Madrid

### **ISBN**

978-84-614-8133-0

### **Depósito Legal**

Reservados todos los derechos.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros medios sin permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

Para la elaboración de esta publicación se han utilizado materiales reciclados y reciclables.

# ÍNDICE

<b>1. La empresa y la sociedad, dos mundos con un futuro compartido...</b>	<b>3</b>
<b>2. ¿Voluntariado... Corporativo?.....</b>	<b>11</b>
<b>3. Modelos de voluntariado corporativo .....</b>	<b>21</b>
3.1 Donaciones – Matching giving .....	36
3.2 Matching individual.....	43
3.3 Microvoluntariado virtual.....	46
3.4 Microdonaciones de empleados.....	47
3.5 Campañas .....	50
3.6 Bancos de tiempo .....	53
3.7 Outdoor solidario .....	54
3.8 Voluntariado profesional.....	58
3.9 Cesión de capital humano.....	63
<b>4. Claves para crear un programa de voluntariado corporativo.....</b>	<b>65</b>
<b>5. Colaboración Empresa-ONG.....</b>	<b>69</b>
5.1 Cuando la empresa busca a una ONG.....	70
5.2 Cuando la ONG busca a una empresa.....	73
5.3 Fórmulas de colaboración empresa-ONG.....	74
5.4 Riesgos y beneficios .....	78
5.5 El papel de la ONG en la gestión del voluntariado corporativo .....	82
<b>6. Alianzas y aliados.....</b>	<b>85</b>
6.1 El ciclo de colaboración ( <i>Partnering Cycle</i> ).....	86
6.2 El papel de las organizaciones de apoyo.....	89
<b>7. Medición de resultados, una necesidad y un reto .....</b>	<b>93</b>
<b>8. Panorama nacional e internacional del voluntariado corporativo..</b>	<b>97</b>
8.1 El Voluntariado Corporativo en España.....	97
8.2 El Voluntariado Corporativo en Latinoamérica .....	101
8.3 El Voluntariado Corporativo en Europa.....	102
<b>9. Conclusiones .....</b>	<b>105</b>
<b>10. Referencias .....</b>	<b>107</b>
<b>11. Bibliografía complementaria .....</b>	<b>109</b>
<b>La autora .....</b>	<b>111</b>
<b>Forética y el voluntariado corporativo .....</b>	<b>111</b>
<b>Publicaciones de Forética .....</b>	<b>113</b>



## **I. LA EMPRESA Y LA SOCIEDAD, DOS MUNDOS CON UN FUTURO COMPARTIDO**

El fenómeno de la globalización industrial ha aumentado el poder de las empresas más grandes hasta tal punto que sus "economías" son comparables o en algunos casos incluso mayores a las economías de naciones soberanas.

Por otro lado, la globalización económica y con ella la expansión de las actividades de las empresas y la progresiva subcontratación de funciones en países en desarrollo también ha afectado a la forma de abordar desafíos globales como el cambio climático o el desarrollo social. Además, por otro lado, en el marco de esta globalización, a lo largo del S.XX se ha propiciado la aparición de un marco normativo internacional que intenta preservar la dignidad humana, generar desarrollo social, igualdad y equidad. Es en este contexto donde deben desenvolverse las empresas cada vez más globales.

La aparición de este marco internacional a mediados del siglo XX tuvo su origen en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, promulgada por La Organización de Naciones Unidas en 1948.

El último gran impulso global a este marco fue la Declaración del Milenio en el año 2000, que manifestó la necesidad de dedicar todos los esfuerzos necesarios hacia el cumplimiento de los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio antes de 2015, y ante la que se daba por primera vez cierto protagonismo a las empresas ante los retos globales de la humanidad, asumiendo que con el único impulso de los Estados no era suficiente.

**Figura 1 – Objetivos de Desarrollo del Milenio**

OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO	
	Erradicar la pobreza extrema y el hambre
	Educación universal
	Igualdad entre los géneros
	Reducir la mortalidad de los niños
	Mejorar la salud materna
	Combatir el VIH/SIDA
	Sostenibilidad del medio ambiente
	Fomentar una asociación mundial

En la agenda política, e inmediatamente después en la empresarial, se ponía de manifiesto un hecho que llevaba años moviéndose tímidamente entre algunos grupos: Se constató que las empresas multinacionales podían llegar con sus recursos, capacidades y métodos donde los Gobiernos no llegan. Y a partir de aquí se produjeron avances sustanciales en la comprensión de la relación e impacto mutuo que tienen estos dos mundos tradicionalmente separados: La empresa y la sociedad forman parte de un mismo mundo y tienen un futuro compartido.

Una de las consecuencias de esta constatación fue la creación en el año 2000 del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, lugar común donde todas las organizaciones – Administraciones, empresas, entidades no lucrativas... – tienen la oportunidad de declarar su compromiso hacia la mejora de la vida de personas y comunidades y con ello su contribución hacia la sostenibilidad mundial.

Una década después de la implantación del Pacto Mundial y con el aumento de la relevancia de la responsabilidad social empresarial, las empresas han ido progresado en la gestión enfocada hacia la sostenibilidad en su triple acepción: económica, social y ambiental, o lo que se ha dado en llamar Responsabilidad Social Empresarial (RSE) o Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

Desde una óptica más local, en España la aparición de la RSE como concepto y práctica importante en el mundo empresarial ha generado un amplio debate acerca de su aplicación en organizaciones no multinacionales. Este debate de la responsabilidad social de las empresas de pequeño y mediano tamaño, hoy en día continúa vivo, tal y como recoge el Informe Forética 2011<sup>1</sup>, donde se refleja que el 50% de las empresas de hasta 100 empleados todavía no ha oído hablar de RSE, y aquellas que sí han oído hablar mantienen, por lo general, posturas escépticas sobre el desarrollo de este fenómeno.

<sup>1</sup> Informe Forética 2011 sobre la evolución de la responsabilidad social de las empresas en España. Forética, 2011.

El hecho de que más del 90% del tejido empresarial de España y de la Unión Europea está compuesto por pymes supone un gran potencial de desarrollo y mejora social y medioambiental muy importante. Y por ello es cada vez más necesario que las pymes se incorporen a este movimiento, entendiendo las oportunidades y beneficios que les puede reportar.

Los propietarios y gestores de empresas grandes, medianas y pequeñas son hoy más que nunca conscientes de que éstas tienen un papel como ciudadanas, cada una en su sector, con su dimensión, sus riesgos y sus impactos.

La gestión responsable de las empresas se modula en función de la respuesta que sus acciones producen en la sociedad y el medio ambiente. El escrutinio de estas acciones y sus impactos proviene de la propia sociedad - sobre todo, a través de los grupos de interés más estratégicos para la empresa - y se manifiesta a través de los cauces que permiten un efecto más eficaz para conseguir los cambios necesarios y deseados, minimizando los impactos negativos y potenciando los positivos.

La empresa responsable del siglo XXI dialoga con sus interlocutores naturales, asume sus propios compromisos locales y globales, incorpora a su gestión procesos que permiten el control y la mejora, y rinde cuentas de sus actos de forma transparente, innovando y observando las buenas prácticas de otras empresas, y participando en iniciativas conjuntas con otros agentes afines.

Por todo esto, podemos decir que la empresa y la sociedad son hoy en día interlocutores naturales con un futuro compartido, que encuentran en la Persona (con mayúscula) el eje de su diálogo, con el foco dirigido hacia una mayor equidad social, la defensa inexcusable de los Derechos Humanos, la lucha contra las injusticias sociales, la integración social de todos y, en suma, un desarrollo social equilibrado, consciente y próspero de comunidades, países y organizaciones.

Y es en este diálogo con la sociedad donde la empresa encuentra los argumentos para ajustar su estrategia y orientar sus políticas hacia la satisfacción y respuesta de las necesidades sociales que la rodean, con la aspiración de disfrutar de mayor legitimidad para operar en la comunidad. Dentro de la triple acepción de la RSE, el concepto de lo "social", en sentido amplio, incluye todo aquello que sitúa a la Persona en el centro de las actuaciones, y engloba actividades tan diversas como las prácticas laborales, el desarrollo del capital humano, la gestión del conocimiento, la supervisión de los aspectos sociolaborales en la cadena de suministro, la gestión de la diversidad, el diseño y la producción con criterios de inclusión social, el desarrollo del empleo local o el marketing social, entre otras.

Este Cuaderno Forética quiere poner el foco en aquellas actividades de la empresa que, agrupadas bajo el nombre de Acción Social Empresarial o Inversión en la Comunidad, tienen como objetivo desarrollar y consolidar el diálogo constructivo y mutuamente beneficioso de la empresa con la sociedad. Y, en particular, quiere hacer hincapié en aquellas actividades que priorizan el valor de las personas como motores y verdaderos generadores de cambio social. Con un enfoque sobre el Voluntariado Corporativo, máxima expresión de la aportación de la empresa a la sociedad, el Cuaderno muestra a lo largo de las páginas siguientes su enorme potencial de acción, no sólo para la satisfacción de necesidades sociales insatisfechas sino también como excelente herramienta para la mejora del clima laboral, la productividad, la sostenibilidad económica y otros factores que influyen en el éxito de la propia empresa.

La Inversión en la Comunidad, como la parte de la RSE que aborda la relación de la empresa con la sociedad, debe responder a las necesidades del entorno de la empresa. Originalmente, el compromiso de la empresa con la satisfacción de necesidades sociales se materializaba en algún tipo de colaboración económica, generalmente muy ligada a la filantropía y basada en criterios muy personales de sus propietarios o directivos, y así permanece hoy en muchos casos. Hace años era muy común que las donaciones filantrópicas de las empresas se destinaran a las entidades sociales sin importar demasiado el proyecto social concreto en que los fondos fueran aplicados; es decir, la relación entre ellas se basaba en la aportación por parte de la empresa de ciertas cantidades de dinero sin justificar y a fondo perdido. Esto ha ido evolucionando, y este modelo está desde hace unos pocos años en profundo cambio, apoyado en dos ejes fundamentales:

1. El desarrollo del concepto de la Inversión en la Comunidad dentro de la empresa, cada vez más entendida como una faceta de la RSE integrada en su propia estrategia, y cuyo desarrollo requiere rigor, planificación, seguimiento y medición de resultados.
2. La progresiva profesionalización de la gestión interna de las organizaciones del Tercer Sector y, en concreto, del perfeccionamiento de las técnicas y modelos de captación de recursos (*fundraising*), orientados cada vez más a la sostenibilidad de la organización a largo plazo, y desarrollando programas de financiación con orientación finalista, y no tanto estructural.

Actualmente, el concepto de donaciones y filantropía en las empresas ha evolucionado felizmente al de "Inversión Social". Este concepto, acuñado en el mundo anglosajón



con el nombre de “*Community Investment*” refleja la idea de aportación de valor por parte de la empresa a proyectos sociales, valor que trasciende la mera aportación de fondos y se amplía a otro tipo de activos empresariales. La empresa evoluciona por tanto de ser un mero donante de fondos a ser financiador, valedor y participante activo en los proyectos de cambio social, desde una nueva perspectiva más amplia y versátil, y donde la empresa adquiere voz y voto en la toma de decisiones en la aplicación de la inversión social que aporta y en la co-creación de valor con otros agentes sociales.

Por otra parte, para ser un instrumento efectivo de cambio social, la acción social empresarial debe perseguir una estrategia de inversión social sostenida a medio-largo plazo. Esto significa que, si el objetivo perseguido es una aportación real a la sostenibilidad social, ambiental y económica de la sociedad, hay que hacer una clara diferenciación entre acción social empresarial estratégica y la mera filantropía empresarial, de origen caritativo y con escaso impacto social.

Por lo tanto, la acción social empresarial, para que sea creíble y aceptable por los grupos de interés de la empresa, debe estar basada en el rigor y la coherencia de sus planteamientos, lo cual se puede expresar mediante cinco condiciones fundamentales (Valor, 2010):

**Figura 2 - Criterios de legitimidad de la Acción Social Empresarial**



1. Debe **crear valor** para la empresa y sus interlocutores
2. Debe **responder a las demandas** de los interlocutores de la empresa
3. **No** debe **sustituir** al cumplimiento de otras **responsabilidades** fundamentales
4. Debe ser **coherente** con el comportamiento habitual de la empresa
5. Debe estar **alineada con los valores y la estrategia** empresariales.

Sólo siguiendo estos criterios básicos de prioridad y coherencia, la acción social de la empresa será aceptable por sus interlocutores sociales. De otro modo, las actuaciones empresariales pueden verse desde la sociedad como inapropiadas, hipócritas o

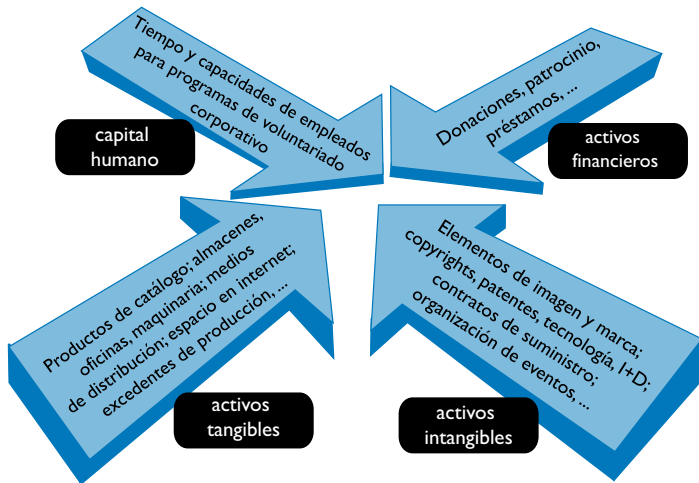
inconsecuentes, haciendo inútil cualquier inversión social y llegando en el extremo a negar a la empresa su licencia social para operar.

La acción social empresarial es, como cualquier política de RSE, voluntaria. Más aún, de acuerdo a los criterios de legitimación anteriores, esta parcela concreta de la RSE podrá ser reducida o postergada si otras responsabilidades fundamentales requieren de atención prioritaria por la Dirección en un momento dado. Desde este punto de partida, es perfectamente legítimo que la empresa adopte sus propios criterios y decisiones particulares acerca de la orientación de sus políticas de inversión en la comunidad y de su involucración en ellas, tanto en esfuerzos como en tiempo y recursos humanos y materiales. En función del grado de involucración de la empresa, sus actuaciones podrán ser de carácter estratégico, táctico o meramente asistencial, según el caso, y en consecuencia tendrán diferente impacto, tanto para la sociedad (sentido social) como para sí misma (sentido empresarial).

La Inversión en la Comunidad o Inversión Social podría decirse que es la puesta de cualquier tipo de activos empresariales al servicio de proyectos sociales. Esta inversión social puede describirse como un mix de recursos de todo tipo, que puede contener (Valor, 2010):

1. **Activos financieros:** Donaciones en efectivo, programas de patrocinio asociados a fines sociales, préstamos de capital.
2. **Activos tangibles no financieros:** Productos de catálogo, espacio en almacenes, espacio en oficinas, maquinaria, medios de distribución, espacio en internet, excedentes de producción.
3. **Activos intangibles:** Elementos de imagen y marca, copyrights y patentes, tecnología, I+D, beneficios asociados a contratos de suministro, organización de eventos.
4. **Capital humano:** Tiempo y capacidades de los empleados para programas de voluntariado corporativo.

La tabla I muestra varios ejemplos de inversión social utilizando diferentes tipos de activos, y clasificados de acuerdo al nivel de compromiso de las actuaciones.

**Figura 3 – Componentes de la Inversión social****Tabla 1: Ejemplos de inversión social de la empresa**

Actuaciones	Ejemplos de Inversión Social	Descripción
Asistencial	Matching Gift	Financiación empresarial a iniciativas solidarias promovidas por donaciones de los empleados.
	Donación de excedentes	Donación de activos materiales a organizaciones del Tercer Sector para su uso con fines sociales.
Táctica	Marketing con causa	Captación de fondos para fines sociales asociada a la venta de productos de la empresa.
	Campañas	Colaboraciones ocasionales, mediante medios y personas, con ONG para recaudar fondos y divulgar causas.
	Outdoor solidario	Actividad grupal de empleados con fines sociales o medioambientales.
Estratégica	Convenio con ONG	Compromiso multianual con ONG de apoyo a proyectos sociales.
Estratégica	Voluntariado profesional	Asistencia pro-bono alineada con la actividad principal de la empresa.

Cada fórmula de inversión social puede reportar a la empresa diferentes beneficios, aparte del propio beneficio que esta inversión reporte a la comunidad. En concreto, la donación de activos materiales no financieros para causas sociales (sean excedentes de producción, maquinaria, materias primas, etc.) puede reportar interesantes beneficios fiscales a la empresa, si esta donación se realiza de forma ordenada y se cuenta con una estimación certificada del valor de los productos donados.<sup>2</sup>

---

2 La Fundación Valora muestra en su página web los posibles beneficios para las empresas por donar activos materiales no financieros a organizaciones sin ánimo de lucro con fines sociales: <http://www.fundacionvalora.org/rentabilidad-fiscal.htm>

## 2. ¿VOLUNTARIADO... CORPORATIVO?

La manifestación más importante del compromiso solidario de una empresa hacia las necesidades de la sociedad tiene que ver con la aportación del activo más valioso de la empresa: su capital humano. El enorme potencial de talento, capacidades y entusiasmo de una plantilla formada, organizada y con espíritu solidario encuentra una vía inmejorable de aportación a la sociedad a través del **Voluntariado Corporativo**.

El voluntariado corporativo (o voluntariado empresarial) es básicamente la combinación del concepto tradicional de voluntariado social con la estrategia de relación de la empresa con la sociedad o estrategia de inversión social. El pedagogo brasileño Antonio Carlos Gomes da Costa definía en 2001 el voluntariado corporativo como “el ejercicio de la ciudadanía empresarial a través de acciones de voluntariado de los empleados, en el marco de la institución”, permitiendo a los empleados “la oportunidad de participar en forma constructiva, creativa y solidaria, a favor de la sociedad”.

Por su parte, *Business in the Community*<sup>3</sup>, organización de referencia en Europa en la materia, define el voluntariado corporativo como “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”. Para Business in the Community, estas actividades incluyen: mentoring y coaching, formación y transferencia de conocimientos, esquemas de

---

3 [http://www.bitc.org.uk/community/employee\\_volunteering/](http://www.bitc.org.uk/community/employee_volunteering/)

capacitación laboral y de aprendizaje, servicios a la comunidad, proyectos de team building y jornadas dedicadas al voluntariado.

El voluntariado corporativo es, por tanto, una estrategia de gestión de las organizaciones públicas y privadas, que contribuye directamente a la comunidad como parte de su cometido de ser socialmente responsables. En un programa de voluntariado corporativo, el empleado es el protagonista de los proyectos y materializa el compromiso de la empresa con la sociedad. La empresa, por su parte, decide, organiza, planea, destina recursos, supervisa y comunica resultados, e integra los proyectos en su estrategia de acción social. En la práctica totalidad de los casos, ambos actores coordinan sus esfuerzos con una organización no lucrativa, buena conocedora de la causa social elegida y de la forma más adecuada de llevar a cabo los proyectos, que canaliza los esfuerzos y recursos puestos en juego por la empresa en beneficio de la sociedad.

El objetivo perseguido por el voluntariado corporativo podría sintetizarse en lo siguiente: Movilizar el capital humano de la empresa en busca de la mejora del entorno en que opera, ejerciendo de este modo un papel de liderazgo social como empresa ciudadana y responsable.

Es importante resaltar que el voluntariado corporativo es, ante todo, una manifestación más del voluntariado social, concepto recogido en la legislación española desde principios de los años 90, particularmente en la Ley Estatal 6/1996 de Voluntariado, en leyes de ámbito autonómico como la Ley 3/1994 de Voluntariado Social de la Comunidad de Madrid, u otras normas más específicas (Normativa española sobre el voluntariado, 2007). Por lo tanto, para delimitar qué es o debe ser el voluntariado corporativo resulta muy útil recurrir a la definición del término "voluntariado" recogida en la legislación española<sup>4</sup>:

*"... se entiende por **voluntariado** el conjunto de actividades de interés general, desarrolladas por **personas físicas**, siempre que las mismas no se realicen en virtud de una relación laboral, funcionarial, mercantil o cualquier otra retribuida y reúna los siguientes requisitos:*

- a) *Que tengan **carácter altruista y solidario**.*
- b) *Que su **realización** sea **libre**, sin que tengan su causa en una obligación personal o deber jurídico.*

<sup>4</sup> Ley Estatal 6/96, de 15 de enero, Reguladora del Voluntariado.

- c) *Que se lleven a cabo **sin contraprestación económica**, sin perjuicio del derecho al reembolso de los gastos que el desempeño de la actividad voluntaria ocasione.*
- d) *Que se desarrollen **a través de organizaciones** privadas o públicas **y con arreglo a programas o proyectos** concretos”*

Esto significa que no se consideran formalmente como voluntariado aquellas actuaciones aisladas, esporádicas o prestadas al margen de organizaciones sin ánimo de lucro, ejecutadas por razones familiares, de amistad o buena vecindad. También se deja claro en la ley que la actividad de voluntariado no podrá en ningún caso sustituir al trabajo retribuido.

Cabe realizar algunos matices a esta definición cuando hablamos de voluntariado corporativo. El primero es que normalmente existe una relación laboral o mercantil entre el voluntario (habitualmente un empleado, aunque también pueden participar familiares), si esta relación no se establece exclusivamente para el desarrollo de la actuación voluntaria. En consecuencia, el voluntario corporativo recibe una remuneración, pero no por su labor voluntaria, sino en concepto de su contrato laboral como empleado. En cuanto a los requisitos indispensables para que las acciones de voluntariado sean consideradas como tales en el seno de una empresa, la Tabla 2 precisa los términos en que estas acciones deberían desarrollarse, de acuerdo a las restricciones que marca la ley para la actividad de voluntariado.

**Tabla 2: Características fundamentales del voluntariado corporativo**

<b>Requisito</b>	<b>Contexto en la empresa</b>
carácter altruista y solidario	Los empleados ejercen su tarea voluntaria como resultado de un interés personal, altruista y solidario para contribuir a la solución de necesidades sociales. La empresa canaliza a través de los empleados voluntarios su propio compromiso con la sociedad.
realización libre	Los empleados realizan las tareas voluntarias libremente y sin coacción, pudiendo elegir el programa que mejor se ajuste a sus intereses dentro de la oferta disponible en la empresa. La empresa no puede obligar; ni expresa ni tácitamente, a los empleados a llevar a cabo tareas de voluntariado.
sin contraprestación económica	Los empleados mantienen su salario durante las horas de jornada laboral que dediquen al voluntariado corporativo, dentro de las horas que la empresa acuerde ceder para este fin. La empresa no puede detraer a los empleados parte de su salario por dedicar tiempo al voluntariado, si bien puede especificar el número máximo de horas de trabajo que éstos pueden dedicar a esta función.
a través de organizaciones privadas o públicas	La empresa canaliza la actividad voluntaria hacia los fines sociales especificados, bien en solitario o – como es lo habitual – en colaboración con alguna organización del Tercer Sector u organismo público.
con arreglo a programas o proyectos concretos	Las actividades de voluntariado corporativo deberán organizarse en proyectos o campañas con un fin predeterminado, para garantizar su efectividad y permitir su gestión más eficiente y generadora de valor social.

Estudios diversos y la experiencia de las propias empresas y organizaciones sociales han demostrado sobradamente que el voluntariado corporativo es una actividad genera valor para todos los implicados:



**Figura 4 - Actores en el voluntariado corporativo**



- Los **empleados** satisfacen sus intereses solidarios y, al mismo tiempo, mejoran sus habilidades y su autoestima
- La **empresa** gana en imagen y reputación frente a sus interlocutores, a la vez que mejora la motivación y capacitación de sus empleados y la retención del talento
- La **sociedad** dispone de recursos y planes de acción concretos para paliar carencias identificadas como de interés social preferente
- Las **Organizaciones No Lucrativas** se benefician de recursos, tecnología y medios adicionales para sus actividades

Aunque el término “corporativo” pudiera llamar a engaño, entendiéndose el voluntariado corporativo como una opción reservada a las grandes empresas, esto no es así, ya que cualquier empresa, del tamaño que sea, puede participar de esta fórmula de inversión en la comunidad, beneficiándose de todas sus ventajas. En el caso de las pymes, se necesitan fórmulas ajustadas al tamaño de la empresa, a su disponibilidad de recursos y a las expectativas de sus grupos de interés. Por lo demás, no hay límites a la participación de las pymes en programas de voluntariado empresarial, pudiéndose encontrar interesantes ejemplos de diversos tipos entre este segmento de empresas.

Son muchas y diversas las formas en que una empresa puede orientar sus programas de voluntariado corporativo, desde acciones puramente asistenciales o tácticas hasta proyectos estratégicos, de gran compromiso y largo recorrido en el tiempo. Particularmente, hoy en día se valora en gran medida el aprovechamiento de las capacidades profesionales y técnicas de la empresa en beneficio de los sectores más desfavorecidos de la población, y en colaboración con el Tercer Sector. Como anuncia Deloitte en la presentación de su informe Volunteer Impact Survey de 2009 (Deloitte, 2009), en estos tiempos de crisis en que las donaciones para fines sociales se han visto mermadas, los responsables de la búsqueda de fondos son conscientes

de que deben encontrar otros medios para satisfacer la demanda; cuando existe un renovado interés en el voluntariado social, la gran mayoría de las organizaciones sociales no lucrativas necesitan y quieren disponer hoy de servicios profesionales gratuitos (servicios pro-bono) y apoyo técnico especializado. Sin embargo, muchas empresas y organizaciones no lucrativas señalan que aún existen numerosas barreras para conseguir y proveer este tipo de servicio voluntario, lo cual no es óbice para que ya existan importantes ejemplos de éxito en este sentido.

Cuando una empresa se embarca en un programa propio de voluntariado, busca la movilización de su capital humano en favor de la mejora del entorno en que opera, y así la empresa ejerce su papel como entidad ciudadana y responsable. Por otra parte, la empresa debe estar alerta para no caer en ciertas actitudes que desvirtúen la figura del voluntario, si estas manifestaciones de su acción social con tanto potencial de mejora se reducen a meras iniciativas de lavado de su imagen externa.

La Ley 6/96 Estatal del Voluntariado, al delimitar el marco de la acción voluntaria, establece una serie de derechos y de deberes de las personas voluntarias, tanto si actúan a título individual como si lo hacen en nombre de – y amparadas por – la empresa en la que trabajan. Según esta Ley, toda persona voluntaria tiene **derecho** a:

- a) Recibir información, formación, orientación, apoyo y medios materiales.
- b) Ser tratada sin discriminación, respetando su libertad, dignidad, intimidad y creencias.
- c) Participar activamente en la organización, colaborando en la elaboración, diseño, ejecución y evaluación de los programas.
- d) Estar asegurada contra los riesgos de accidente y enfermedad derivados directamente del ejercicio de la actividad voluntaria.
- e) Ser reembolsada por los gastos realizados en el desempeño de sus actividades.
- f) Disponer de una acreditación identificativa de su condición de voluntario.
- g) Realizar su actividad en las debidas condiciones de seguridad e higiene, en función de la naturaleza y características de aquélla.
- h) Obtener el respeto y reconocimiento por el valor social de su contribución.

Por otra parte, la persona voluntaria también tiene que hacer frente a una serie de **deberes** que conviene que conozca:

- a) Cumplir los compromisos adquiridos con sus organizaciones, respetando sus fines y normativa.
- b) Guardar, cuando proceda, confidencialidad de la información recibida.

- c) Rechazar cualquier contraprestación material por su acción voluntaria.
- d) Respetar los derechos de los beneficiarios de la actividad.
- e) Actuar de forma diligente y solidaria.
- f) Participar en las tareas formativas.
- g) Seguir las instrucciones recibidas para el cumplimiento de los fines del proyecto.
- h) Utilizar debidamente la acreditación y distintivos de la organización.
- i) Respetar y cuidar los recursos materiales que pongan a su disposición las organizaciones.



## **IKEA IBÉRICA, “PROGRAMA DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO”.**

<b>Organización</b>	IKEA Ibérica, S.A.
<b>Título de la solución</b>	IKEA Colabora ¡y yo también!
<b>Subtítulo</b>	Desarrollo y promoción del voluntariado corporativo entre los empleados en proyectos sociales y ambientales con la comunidad local en la que cada tienda IKEA está presente, y participación en los proyectos internacionales financiados por el Grupo IKEA a nivel mundial.
<b>Reto</b>	Estructurar y promover el desarrollo de proyectos sociales y ambientales en el entorno de cada una de las tiendas IKEA en España de acuerdo con las líneas de acción del Grupo IKEA. Dichos proyectos debían contemplar acciones que involucrasen a los empleados en su desarrollo.
<b>Solución</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diseño de una guía de proyectos con la comunidad, incluyendo la política, los criterios, las rutinas administrativas, el programa de voluntariado y los indicadores de seguimiento y evaluación.</li><li>• Creación de un comité local en cada una de las tiendas para identificar, aprobar y desarrollar los proyectos con la comunidad.</li><li>• Asignación de un presupuesto anual a nivel local, tanto para donación en producto como en voluntariado.</li><li>• Integración en el cuadro de mando de sostenibilidad del seguimiento y la evaluación de indicadores relacionados con la comunidad, entre los que se incluyen las horas / dedicación en materia de voluntariado corporativo.</li></ul>

### Solución

- Lanzamiento, dentro del programa para empleados “6.000 embajadores IKEA de sostenibilidad”, de una iniciativa para seleccionar a 6 empleados para visitar uno de los proyectos de UNICEF financiados por el Grupo IKEA. El proyecto elegido fue “Escuelas para África” y el destino, Etiopía.

### Dificultades

- Falta de estructura y procedimientos por tienda para identificar, definir y desarrollar los proyectos con la comunidad a nivel local, y en especial en temas de voluntariado.
- Falta de conocimiento por parte de los empleados de las posibilidades de colaboración en proyectos sociales / ambientales.

### Beneficios logrados

- Más de **1.700 horas** de voluntariado desde 2009.
- **1.30%** de los beneficios de la compañía invertidos en proyectos con la comunidad
- El **92%** de los empleados opinan que la sostenibilidad es importante para IKEA y para nuestros clientes (+14% respecto al año anterior), **69%** piensan que en su departamento se realizan acciones concretas que reflejan el compromiso social y ambiental de IKEA (+11% respecto al año anterior) y el **89%** creen que IKEA es una empresa que muestra en sus acciones su responsabilidad
- El **48%** de los consumidores creen que IKEA es una empresa responsable con las personas y el medio ambiente según Brand Capital -encuesta anual de satisfacción (+37% respecto a 2007).
- En cuanto a otros grupos de interés (Administración instituciones, medios de comunicación, ONG, etc.), el **42%** creen que IKEA es una empresa responsable con las personas y el medio ambiente según la auditoría bienal de Imagen (encuesta de satisfacción de consumidores).

**Indicadores de gestión asociados a la solución**

- Horas de voluntariado
- Inversión en proyectos de la comunidad vs beneficios
- Encuesta de satisfacción de empleados (VOICE\_ apartado de sostenibilidad, orgullo de pertenencia, recomendación de trabajar en IKEA, etc.)
- Encuesta de satisfacción de consumidores en el área de influencia (Brand Capital, apartado de sostenibilidad)
- Encuesta de satisfacción con el resto de grupos de interés (Auditoría de imagen, apartado de sostenibilidad)

**Lugar de implementación** España

**Año de puesta en marcha** 2005-2010

**Sitios web relacionados** [www.IKEA.es](http://www.IKEA.es)

### 3. MODELOS DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO

Las fórmulas mediante las cuales los empleados de una empresa pueden organizar su participación en programas de voluntariado corporativo no tienen más límites que los de la imaginación humana. Sin embargo, con objeto de sintetizar las variantes más viables que una empresa se puede plantear a la hora de elaborar un programa de acción social basado en el voluntariado, podemos plantear diferentes opciones atendiendo a las siguientes variables:

- a) la **capacitación** necesaria del voluntariado
- b) el **destino** del empleado voluntario
- c) las **causas** y **campos** de actuación
- d) las **funciones** a realizar
- e) el empleo del **tiempo de trabajo**

Veamos a continuación con más detalle cada una de las clasificaciones anteriores.

#### • **Voluntariado según la capacitación necesaria**

Se puede hacer voluntariado sin poseer una capacitación especial, en tareas de apoyo de tipo administrativo, en actividades manuales, realizando acompañamiento no especializado a personas desfavorecidas, etc. Cualquier persona, por muy alta capacitación técnica que posea, puede optar a este tipo de voluntariado si lo desea. Es una modalidad de voluntariado muy apta para realizar con la participación de familiares y amigos, por ejemplo, fomentando la apertura de las actividades de la empresa a las familias y personas del entorno próximo a los empleados.

Otra posibilidad es el voluntariado que se dirige precisamente a la transferencia y/o aplicación de capacidades profesionales específicas del empleado hacia fines sociales. Aquí se encuadra lo que se conoce como voluntariado profesional, mediante el cual la empresa facilita sus servicios experimentados a organizaciones sociales, bien de forma gratuita o pro-bono, o a costes reducidos. Otra opción es que la persona voluntaria ponga en juego alguna capacitación personal propia que no necesariamente forme parte de sus funciones dentro de la empresa.

Finalmente hay que destacar aquel voluntariado que requiere de una preparación previa por parte de las organizaciones sociales, debido a las especiales características de los beneficiarios. Se trata de colectivos desfavorecidos cuyas necesidades sólo pueden ser atendidas si la persona voluntaria recibe formación en determinadas técnicas psicológicas, sanitarias o de otro tipo para evitar causar males mayores. Al requerir esta formación específica, no es habitual que este tipo de voluntariado se incluya en los planes de acción social de las empresas, pero no es excluyente, y es perfectamente factible que los voluntarios reciban la formación y capacitación adecuadas por parte de las organizaciones sociales. Lógicamente, al ser necesaria una inversión previa en tiempo y esfuerzo para formar a los voluntarios, se esperará de ellos en este caso (igual que de la empresa) que adquieran un compromiso a medio plazo con la organización social y los beneficiarios de los proyectos de voluntariado corporativo.

### • **Voluntariado según el destino del empleado voluntario**

Habitualmente, los proyectos sociales requerirán que el empleado voluntario se desplace fuera de las instalaciones de la empresa para llevar a cabo su labor de voluntariado, aunque no siempre es así. De igual modo, la persona voluntaria no siempre se desplazará al lugar donde se encuentran los beneficiarios finales de los proyectos. Veamos los diferentes casos que se pueden encontrar:

- a) Voluntariado presencial de acción local: Los voluntarios se desplazan a los lugares donde ejercen su labor; situados cerca de su lugar de trabajo y residencia.
- b) Voluntariado presencial en el terreno: Los voluntarios viajan a otros países para realizar tareas de cooperación al desarrollo.
- c) Voluntariado local para cooperación al desarrollo: Los voluntarios dan apoyo técnico a los proyectos de cooperación al desarrollo sin desplazarse a los países destino (el apoyo prestado puede ser presencial o virtual).



- d) Voluntariado presencial en sede: Los voluntarios realizan tareas de apoyo a la gestión de una organización no lucrativa, dentro de la propia sede de ésta.
- e) Voluntariado virtual / online: Los voluntarios realizan su tarea desde su lugar de trabajo o desde su hogar a través de las redes públicas de telecomunicación.

### • **Voluntariado según causas y campos de actuación**

Las causas sociales donde las empresas pueden desarrollar sus programas de voluntariado son tantas como necesidades sociales puedan identificarse, aunque es posible hacer una clasificación básica de las causas más habituales.

- a) Asistencia social: Se trata del conjunto de causas de atención más inmediata, para dar respuesta a necesidades perentorias en el ámbito más próximo a la empresa. En este caso, la empresa puede colaborar en la distribución de alimentos y bienes de primera necesidad, prestar compañía y asistencia no especializada a mayores, enfermos, personas dependientes, personas sin hogar, etc.
- b) Capacitación e integración laboral (empleabilidad): Se puede realizar una gran contribución social mediante la formación y capacitación profesional y laboral de personas en riesgo de exclusión o con difícil acceso a esta formación por otros medios. Los beneficiarios pueden ser, por ejemplo, mujeres maltratadas, inmigrantes fuera del mercado laboral, discapacitados, etc. El voluntariado corporativo es pues una eficaz herramienta para fomentar la empleabilidad de colectivos con dificultades para el acceso al empleo.

La empleabilidad de personas en riesgo de exclusión del mercado de trabajo es un campo de gran relevancia estratégica por su gran potencial de impacto social, especialmente en un entorno de crisis económica. Por ello Forética desea potenciar esta área como parte de su contribución al Año Internacional del Voluntariado 2011.

- c) Salud: En el campo de la salud, merece un lugar muy destacado todo tipo de actividades de voluntariado que contribuyan a promover hábitos de vida saludable, evitando con ello la propagación de enfermedades y drogodependencias, y fomentando la salud pública y la prevención de enfermedades.
- d) Educación y formación: Un campo muy atractivo para el voluntariado corporativo es el de la formación a niños y jóvenes, o la difusión de experiencias y capacidades

profesionales en el ámbito educativo. Los voluntarios pueden realizar su labor formativa en los centros escolares u, ocasionalmente, pueden ser los jóvenes los que acompañen a los voluntarios en la empresa para conocer en directo cómo podría llegar a ser su futuro profesional.

- e) Protección del medio ambiente: El voluntariado ambiental, si bien minoritario frente al voluntariado social, tiene una gran importancia, y es especialmente adecuado en empresas que realizan una actividad productiva con un impacto ambiental importante. Las actividades pueden variar desde la limpieza de zonas de bosque o playas, hasta plantar árboles, cultivar huertos ecológicos o realizar actividades de sensibilización ambiental de diferentes tipos.
- f) Protección del patrimonio cultural: Un campo menos conocido pero muy interesante es el que engloba aquellas actividades dirigidas al conocimiento, protección y salvaguarda del patrimonio cultural e histórico, tanto del entorno cercano como lejano, dentro del ámbito de influencia de la empresa.
- g) Cooperación al desarrollo: La gestión de proyectos de cooperación al desarrollo requiere de una especial cualificación y deben ser dirigidos por organizaciones especializadas, particularmente ONG de Desarrollo con el apoyo de agencias estatales de cooperación. La participación de las empresas puede ser muy valiosa mediante el voluntariado con capacidades técnicas adaptadas a este entorno, tanto sobre el terreno como a distancia.
- h) Emergencia humanitaria: De modo análogo a los proyectos de cooperación al desarrollo, las intervenciones de ayuda humanitaria en emergencias sólo pueden ser eficaces cuando son dirigidas por organizaciones especializadas. El voluntariado corporativo ha demostrado ser asimismo muy valioso cuando aporta la tecnología y las capacidades profesionales para hacer frente a las emergencias de forma organizada y coordinada con otros agentes públicos y privados.

La credibilidad de la acción del voluntariado corporativo será mayor cuanto más afín sea la causa elegida o el campo de actuación seleccionado por la empresa con su sector de actividad y con su estrategia de negocio. Para facilitar la búsqueda de líneas de trabajo voluntario, la tabla 3 presenta una propuesta no exhaustiva de causas sociales y ejemplos de proyectos de acción social, donde las empresas pueden encontrar campos de actuación adecuados para el voluntariado corporativo según su sector de actividad y su contexto particular.

**Tabla 3: Mapa de causas y proyectos**

<b>Causa social</b>	<b>Tipos de proyecto<sup>5</sup></b>
Ancianos	Acompañamiento de ancianos solos Atención a enfermos de Alzheimer Promoción de actividades y talleres de conocimiento
Inmigrantes	<b>Capacitación para la integración laboral</b> Servicios postales solidarios
Discapacitados	<b>Ayudas a la accesibilidad</b> <b>Integración laboral</b>
SIDA/VIH	<b>Educación sanitaria en zonas deprimidas</b> Atención sanitaria a enfermos sin recursos
Educación / niños	<b>Educación en valores</b> <b>Formación en nuevas tecnologías</b> <b>Mejora de habilidades personales</b> Promoción del deporte infantil y juvenil
Población reclusa	Promoción de hábitos de vida saludable Actividades teatrales y musicales <b>Alfabetización y capacitación profesional</b> <b>Programas de inserción laboral</b>
Medio ambiente	Limpieza de bosques y playas Proyectos de reforestación Defensa de especies en riesgo de extinción
Patrimonio artístico	Rehabilitación de monumentos y pueblos Promoción del turismo cultural
Cooperación al desarrollo en Asia	Desarrollo de cadenas de producción inclusivas Promoción del comercio justo
Cooperación al desarrollo en América Latina	Gestión de microcréditos <b>Capacitación profesional</b> Dotación de servicios básicos en áreas deprimidas Promoción del comercio justo <b>Lucha contra la pobreza</b>

5 Aparecen en negrita aquellos proyectos relacionados directamente con la empleabilidad de personas en riesgo de exclusión del mercado de trabajo.



## **IBM, “TALLERES DE FORMACIÓN EN BÚSQUEDA ACTIVA DE EMPLEO”.**

IBM desarrolla un proyecto de formación para inmigrantes en riesgo de exclusión laboral, para mejorar su empleabilidad mediante el uso de las tecnologías de la información, dentro de su programa global de voluntariado corporativo IBM On Demand Community.

<b>Organización</b>	International Business Machines, S.A. (IBM) + Centro Pueblos Unidos
<b>Título de la solución</b>	Talleres de formación en búsqueda activa de empleo: ayudando a la integración laboral de personas inmigrantes.
<b>Subtítulo</b>	Curso de búsqueda activa de empleo para inmigrantes integrado en el programa de voluntariado de IBM On Demand Community.
<b>Reto</b>	<p>El mundo de la tecnología, que tantas puertas puede abrir, está generando un nuevo tipo de marginación social en aquellos colectivos que por diferentes motivos tienen dificultad para acceder a ella. El reto de IBM es contribuir a disminuir la brecha digital.</p> <p>En colaboración con el Centro Pueblos Unidos de la Fundación San Juan del Castillo hemos comenzado a colaborar para mejorar la empleabilidad de colectivos en riesgo de exclusión, principalmente inmigrantes.</p>
<b>Solución</b>	En Noviembre de 2003 se pone en marcha la Plataforma de Voluntariado On Demand Community cuyo objetivo principal es promover el voluntariado entre los empleados de la compañía. Esta iniciativa ha impulsado entre los empleados la necesidad de contribuir al desarrollo de la comunidad en la que trabajan y viven.

## Solución

A través de esta herramienta de colaboración, IBM aún a su experiencia en tecnología y en responsabilidad social para ofrecer a sus empleados un amplio conjunto de herramientas, recursos, información y soporte, destinado a aumentar el valor de las actividades de voluntariado que realicen.

Asimismo, a través de On Demand Community se pueden compartir experiencias personales, identificar oportunidades de voluntariado por localidad, encontrar información sobre los proyectos de acción social de la compañía y los resultados de las iniciativas llevadas a cabo.

Los talleres de Búsqueda Activa de Empleo son cursos básicos de 5 días que proporcionan herramientas, conocimientos y destrezas necesarias para la inserción laboral de personas desempleadas inmigrantes con dificultades relevantes para acceder al empleo.

- Las dos primeras sesiones están dirigidas a la formación básica en el manejo del ordenador (editores de texto, internet y correo electrónico), ya que el nivel de formación de los asistentes es prácticamente nulo y es fundamental que tengan unos conocimientos básicos para poder después utilizarlos en la búsqueda de empleo a través de Internet.
- Después aprenden a hacer su propio Curriculum Vitae.
- Con el currículum hecho, se aborda el tema de los diferentes métodos de búsqueda de empleo, haciendo especial hincapié en la búsqueda por internet. Todos crean su cuenta de correo, buscan ofertas de empleo que se ajusten a su perfil y envían su currículum para presentarse a las ofertas.
- En la última sesión del curso se simulan entrevistas de trabajo con la colaboración de profesionales del departamento de Selección de IBM orientando a los candidatos para pasarlas con éxito.

### Dificultades

El bajo nivel de formación de los alumnos participantes en el curso y la necesidad de concentrar en 5 días las horas de formación, constituyen las mayores dificultades. Sin embargo, el enorme interés tanto de alumnos como de voluntarios hace que la dificultad se vea fácilmente superada y los resultados sean muy satisfactorios.

### Beneficios logrados

Para los empleados:

- Desarrollo del respeto por la diversidad y por aquellas personas en situación de necesidad.
- Aumento del sentido de comunidad y obligación social entre los empleados de la empresa.
- Aportación de valor a la comunidad.

Para los alumnos:

- Mejora del nivel de empleabilidad de las personas desempleadas que acceden al servicio, favoreciendo su autonomía personal, laboral y social.
- Adquisición de competencias de uso de las nuevas tecnologías.
- Incorporación al mundo laboral.

### Indicadores de gestión asociados a la solución

- Tanto alumnos del curso como voluntarios participantes cumplimentan un formulario al finalizar cada uno de los talleres (100 % satisfacción)
- Porcentaje de alumnos que después del curso acuden al Centro Pueblos Unidos a continuar su formación y acceder a los recursos de la entidad para búsqueda de empleo (90%)
- Porcentaje de alumnos que encuentran trabajo (20%)
- Porcentaje de voluntarios que continúan como formadores en los talleres sucesivos (95%)

Lugar de implementación	On Demand Community: Global Talleres de Búsqueda Activa de Empleo: Madrid
Año de puesta en marcha	On Demand Community: 2003 Talleres de Búsqueda Activa de Empleo: 2009
Sitios web relacionados	<a href="http://www.ibm.com/ibm/ibmgives/grant/giving/demand.shtml">http://www.ibm.com/ibm/ibmgives/grant/giving/demand.shtml</a> <a href="http://www-05.ibm.com/es/rsc/ciudadania_corporativa/programas/voluntariado_corporativo/odc/">http://www-05.ibm.com/es/rsc/ciudadania_corporativa/programas/voluntariado_corporativo/odc/</a> <a href="http://www.pueblosunidos.org/cpu/index.php?option=com_content&amp;task=view&amp;id=70&amp;Itemid=119">http://www.pueblosunidos.org/cpu/index.php?option=com_content&amp;task=view&amp;id=70&amp;Itemid=119</a>

#### • **Voluntariado según las funciones y tareas a realizar**

La participación del voluntariado de la empresa en los proyectos sociales puede ser de muy diversos tipos, en función de las tareas que pueden asumir los voluntarios. A continuación se listan algunas opciones.

En las actividades asistenciales y de educación, los voluntarios pueden realizar desde tareas de acompañamiento hasta desempeñar un rol más activo como formadores o preparadores profesionales. Podrán, por ejemplo:

- acompañar y asistir a colectivos con necesidades especiales,
- formar a jóvenes en valores, en actividad empresarial, en nuevas tecnologías, ...
- capacitar a personas en riesgo de exclusión (discapacitados, inmigrantes, ...)

En los proyectos de desarrollo y emergencia, los voluntarios podrán dar asistencia técnica en los proyectos o capacitar a los cooperantes en su propio país, o participar directamente en las acciones en el terreno dependiendo del tipo de empresa de donde provengan y sus conocimientos previos.

Los voluntarios de empresa pueden colaborar con determinadas ONG de diferentes maneras. Por ejemplo, pueden apoyar directamente a la ONG en la organización de campañas y eventos, o divulgando causas sociales en stands y a pie de calle. También pueden ayudar en la captación de fondos y recursos para la ONG participando en campañas de recaudación de fondos para proyectos concretos, tomando parte en competiciones deportivas en apoyo de causas seleccionadas u organizando

donaciones de materiales y productos (ropa, alimentos, material escolar, etc.). Por otra parte, también pueden colaborar en la gestión de la ONG prestando asistencia profesional para la gestión (RRHH, informática, legal, comunicación,...), desarrollando y manteniendo aplicaciones informáticas, o apoyando en la organización e implantación de determinados proyectos.

### • **Voluntariado según el empleo del tiempo de trabajo**

Existe un cierto debate acerca de si la empresa debe ceder horas de trabajo de sus empleados para la participación de estos en actividades de voluntariado corporativo, o limitarse a facilitar la organización de los proyectos de voluntariado y fomentar la participación en ellos de sus empleados. Pueden encontrarse numerosos ejemplos de ambos casos. Lo que parece seguro es que el hecho de ceder un cierto número de horas de trabajo para actividades de voluntariado aumenta la implicación de los voluntarios con la empresa y genera un mayor valor para ésta como retorno de sus programas de acción social.

El tiempo de trabajo que la empresa pueda ceder al empleado voluntario dependerá del tipo de proyecto de que se trate. En algunos casos (por ejemplo, voluntariado profesional o cooperación al desarrollo) el tiempo cedido podrá llegar a varios días o semanas. Sin embargo, lo habitual es limitar el número de horas de trabajo cedidas a unas pocas horas al mes, y solicitar al empleado voluntario que complemente estas horas con su aportación de un número de horas similar de su tiempo libre.

Una práctica relativamente común es ceder a actividades de voluntariado corporativo un par de horas de trabajo al mes por empleado, que pueden acumularse:

**2 horas al mes = 6 horas al trimestre** (≈ 1 jornada reducida) = **22 horas al año** (≈ 3 jornadas)

Según esta regla, la empresa puede optar entre ceder horas sueltas a los empleados de forma regular o acumularlas en jornadas completas dedicadas íntegramente al voluntariado. Cuando las actividades de todos los empleados voluntarios de la empresa se concentran en el mismo día del año y en actividades comunes, se obtiene la fórmula conocida como "Día del Voluntariado"

Otras opciones son, por ejemplo, organizar actividades de voluntariado para que los empleados se incorporen a ellas en fin de semana o en vacaciones. En este último caso se encuentran los proyectos de cooperación al desarrollo conocidos como



“vacaciones solidarias”, mediante los cuales los empleados se desplazan a países en desarrollo para desarrollar ciertos proyectos con una duración típicamente de varias semanas.

Para realizar una gestión eficaz de su acción social estratégica, la empresa debería llevar un registro del tiempo cedido a sus empleados para los proyectos de voluntariado corporativo, y reportarlo como parte de su inversión social. El tiempo que los empleados realizan voluntariado corporativo fuera del horario laboral, si bien está igualmente apoyado por la empresa, no debería reportarse por ésta como parte de su inversión social.



## LILLY, “DÍA DEL VOLUNTARIADO”

Lilly desarrolla la 3ª edición de su día del voluntariado en el que participan más de 400 empleados y 16 entidades.

<b>Organización</b>	Lilly S.A.
<b>Título de la solución</b>	III Día del Voluntariado en Lilly “Manos y corazones” (7 de octubre de 2010)
<b>Subtítulo</b>	Lilly ha celebrado su III Día anual de Voluntariado, en el que han participado más de 400 empleados y 16 entidades (asociaciones, fundaciones y ONG), y se han conseguido 27.000 euros para proyectos solidarios.
<b>Reto</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Conseguir que los empleados vivan este día como un momento en el que Lilly, su lugar de trabajo, se convierte además en un entorno donde se desarrollan otro tipo de valores, como el de la solidaridad.</li><li>- Que las actividades organizadas para que los empleados se impliquen y consigan la donación que realiza la compañía, permitan relacionarse con colectivos desfavorecidos (jóvenes con discapacidad intelectual, mayores y personas en riesgo de exclusión social).</li><li>- Dar respuesta a la inquietud de los empleados, manifestada en la encuesta de satisfacción sobre la misma actividad en ediciones anteriores. Según ésta, pedían ese acercamiento a los colectivos mencionados.</li><li>- Implicar al mayor número posible de empleados en la iniciativa.</li></ul>

**Reto**

- Hacer la iniciativa extensible a trabajadores de todos los turnos
- Implicar a la red de ventas en las actividades

**Solución**

Se concibió el III Día del Voluntariado de Lilly como una oportunidad de colaboración multiactividad, con las siguientes opciones y turnos:

*Turno de mañana (9h-12.30h). Celebrado en el Polideportivo José Caballero de Alcobendas, cedido por el Ayto. de esta localidad*

- Partidos de fútbol entre empleados de Lilly y los miembros de RAIS (Red de Apoyo a la Integración Sociolaboral)
- Circuito de pruebas con grupos formados por empleados de Lilly y miembros de APAMA (Asociación de Padres de Alumnos con Discapacidad de Alcobendas)
- Taller de cuentacuentos para empleados de Lilly impartidos por los "Doctores Sonrisas" de la Fundación Theodora (Payasos para nuestros niños hospitalizados) de manera que pudieran acompañar posteriormente a los Doctores Sonrisas para contar cuentos a niños hospitalizados.
- Partidos de petanca entre empleados de Lilly y miembros del Grupo de Mayores de Alcobendas
- Feria solidaria en la que 16 asociaciones y ONG contaron con un stand para dar a conocer su actividad a los empleados de Lilly
- Por supuesto, también la tradicional actividad de recorrido de Kilómetros Solidarios en torno a la pista de atletismo del polideportivo.

## Solución

- Además, se entregaron los premios a la ONG del Empleado (cinco ONG apoyadas por empleados de Lilly que recibirán una donación por parte de Lilly para sus próximos proyectos)
- Se contó con la visita del Alcalde de Alcobendas, Ignacio García de Vinuesa y la concejala de Familia y Bienestar Social, Mónica Sánchez.

### ***Turno de tarde y noche (19h-23h / 23h-3.am.)***

- Los empleados de estos turnos inventariaron y clasificaron los libros usados que los empleados habían donado en los tres días anteriores. Los donantes, en reconocimiento, recibieron una pulsera de la asociación Afrikable hecha por mujeres Massais. Estos libros se han entregado a la asociación AIDA, que una vez los vendan en su librería de segunda mano, costearán el traslado de Guinea Bisau a España de niños con cardiopatías que precisan una intervención quirúrgica.

### ***Red de ventas***

Muestra fotográfica entre los miembros de la red de ventas plasmando aspectos sociales de sus ciudades. Algunas de las fotografías se mostrarán en la revista interna de la empresa.

## Dificultades

- Fue un reto la coordinación de todas las diferentes actividades y en los múltiples turnos
- La integración de colectivos con problemas muy específicos junto a los empleados de la empresa en actividades conjuntas

## Beneficios logrados

- La alta participación se ha traducido en una aportación de la empresa de 27.000 euros para dos proyectos solidarios – un proyecto social enmarcado en el convenio de colaboración entre Lilly y el Ayuntamiento de Alcobendas y un proyecto de la Asociación AIDA para combatir el SIDA y la tuberculosis en Guinea Bissau, en el marco del programa Transferencia de Esperanza de Lilly contra la tuberculosis multirresistente -. Además, este año una parte de esta donación (2.000 euros/proyecto) se ha dedicado también a respaldar tres proyectos de las entidades SAUCE, Energía Sin Fronteras y Centro de Animación Social Valdeperales, finalistas en el Premio ONG del Empleado.
- La participación se ha incrementado frente al año anterior:
- El 98% de los empleados han valorado positivamente la participación de colectivos externos a la empresa
- El 81% han valorado la actividad de forma “positiva” o “muy positiva”.
- El 91% cree que la organización de este día ha sido “buena” o “muy buena”.
- Participación y encuesta de valoración posterior entre todos los empleados

## Indicadores de gestión asociados a la solución

### Lugar de implementación

Alcobendas (Madrid)/ otras localizaciones (para la red de ventas)

### Año de puesta en marcha

El primer Día del Voluntariado se organizó en Lilly España en 2008. Esta III Edición se ha celebrado el 7 de octubre de 2010.

### Sitios web relacionados

Las webs relacionadas son internas. Se ha creado un portal interno donde los empleados han accedido a información sobre la actividad, sobre la actividad en otras afiliadas del mundo, sobre las entidades externas etc.

En los siguientes apartados se presentan los más conocidos modelos de voluntariado corporativo, que combinan los aspectos vistos en los párrafos anteriores <sup>6</sup>.

### 3.1 Donaciones – Matching giving

Algunos autores mantienen las donaciones de fondos hechas por los empleados al margen del concepto de voluntariado corporativo, alegando que éste se refiere exclusivamente al empleo del tiempo y habilidades de los empleados. Sin embargo, nos ha parecido interesante incluirlo en este cuaderno, para completar la gama de opciones mediante las cuales los empleados pueden ejercitar su acción solidaria desde dentro y con la ayuda de su propia empresa.

De este modo, la forma más sencilla y directa de participación solidaria de los empleados de una empresa en los programas de acción social de ésta es mediante aportaciones voluntarias de dinero. El papel de la empresa es organizar la recogida de estos fondos, canalizar las donaciones hacia las causas elegidas por los empleados y complementar las cantidades recogidas de los empleados con una aportación corporativa equivalente.

El proceso no es sencillo, ya que tiene implicaciones económicas, legales y fiscales relevantes:

- a) Los **importes recaudados** pueden llegar a ser muy **importantes**, debiendo la empresa disponer de una cuenta bancaria donde depositar estos fondos y gestionarlos de forma adecuada desde que se reciben hasta que se entregan a sus destinatarios finales.
- b) Si las donaciones se deducen de los **salarios** de los empleados donantes, hay que incluir estas partidas en los recibos de salarios, lo que suele requerir adaptaciones de las aplicaciones informáticas utilizadas para la gestión de nóminas y de las funciones relacionadas dentro de RRHH y del Departamento Financiero.

---

<sup>6</sup> Entre las publicaciones en español sobre este tema, se recomienda la Guía de Voluntariado Empresarial de La Caixa (Fundación La Caixa, 2006).

- c) Hay que tomar en consideración que las **donaciones** de los empleados pueden ser **fijas** en el tiempo **o recurrentes** y, en este último caso, hay que permitir que puedan cesar en el momento y por el tiempo que el empleado desee. Hay que tener en cuenta que los importes aportados por cada empleado pueden ser variables mes a mes.
- d) Para garantizar que los empleados pueden elegir las causas sociales de su preferencia, la **oferta de organizaciones destinatarias** debe ser amplia, lo que complica la gestión de las donaciones, al tener que cruzar sin errores la lista de donantes con la de causas de forma continua.
- e) Las donaciones a entidades con fines sociales tienen un tratamiento fiscal preferente para los empleados, por lo que estos tienen derecho a recibir **certificados anuales de sus donaciones** para poder hacer uso de su derecho a las correspondientes deducciones en el Impuesto de la Renta de las Personas Físicas. Análogamente, la empresa también necesitará certificar sus propias donaciones para aplicar las debidas deducciones en el Impuesto de Sociedades.

Existen algunas herramientas informáticas que permiten gestionar toda esta complejidad, pero es necesaria su adaptación a la empresa y el contexto concreto en que desarrolla su programa de acción social.

Por otra parte, hay clara ventaja de esta opción de participación solidaria de los empleados, tanto para la empresa como para los empleados. La empresa puede llevar un registro preciso de sus aportaciones a fines sociales, lo que simplifica la contabilidad de sus donaciones; asimismo, puede computar los importes globales de las donaciones de sus empleados para incluirlos dentro de sus informes de acción social. Por su parte, la posibilidad que tienen los empleados de realizar donaciones online a través de una herramienta informática de gestión de donaciones en la propia empresa simplifica notablemente el proceso de donación; el empleado puede gestionar de manera más consciente y eficaz su política particular de donaciones en cada momento. Finalmente, las ONG beneficiarias pueden acceder a una cantidad de fondos superior a la que obtendrían por captación directa a los empleados, y pueden conseguir una mayor fidelización de estos.



## **BT ESPAÑA, “HERRAMIENTA GIVING STATION”.**

BT España presentó en el CSR Marketplace de 2007 su programa de captación de donaciones o “matching giving”, apoyado en la herramienta informática Giving Station, desarrollada por Createhope Inc.

<b>Organización</b>	BT España
<b>Título de la solución</b>	Giving-Station: Programa de donaciones cofinanciadas de BT España.
<b>Subtítulo</b>	El programa de donaciones de BT ha sido desarrollado por la compañía para cofinanciar las donaciones de sus empleados a las ONG y Fundaciones sin ánimo de lucro que éstos elijan.
<b>Reto</b>	<p>Crear una red de colaboración social más amplia que involucre a los empleados de BT España, y a la misma empresa, en un proyecto que incita a los participantes a ser miembros activos dentro de un proyecto de acción social.</p> <p>Al mismo tiempo, esta acción pretende expandir el espíritu de solidaridad y compromiso social a los empleados como elementos dinamizadores en la sociedad, con una implicación directa de la empresa como facilitador y contribuyente directo con un objetivo compartido.</p>
<b>Solución</b>	Implantación de la herramienta on-line, Giving Station de Createhope Inc., que permite a los empleados elegir una o varias ONG o Fundaciones sin ánimo de lucro para hacer una donación a través de una deducción aplicable a su salario que, al final del año fiscal inglés, BT complementará con una contribución proporcional a las donaciones recibidas.

---

7 <http://marketplace2010.foretica.es/banco-de-soluciones/soluciones-2007/109-accion-social/183-giving-stationprograma-de-donaciones-cofinanciadas-de-bt-espana->



## Solución

El empleado encuentra en la herramienta garantías de confidencialidad y:

- Un listado de ONG y Fundaciones sin ánimo de lucro a los que puede hacer una donación en un solo pago o mes a mes durante todo el año.
  - Un historial de las donaciones que ha realizado.
  - La posibilidad de proponer ONG y/o Fundaciones beneficiarias del programa.
  - Un órgano certificador de que la ONG o Fundación cumple las garantías exigidas en España para su objeto social. El órgano certificador es Fundación Empresa y Sociedad.
  - Un agente fiscal que garantiza la distribución de los fondos a las ONG/Fundaciones elegidas por los empleados y que éstos reciben un certificado de aportaciones para su deducción fiscal.
  - Noticias sobre programas, proyectos y campañas de distintas ONG/Fundaciones sin ánimo de lucro.
  - Una cuenta bancaria específica y asegurada para garantizar que, pase lo que pase, el dinero donado por los empleados será recibido por las ONG/Fundaciones sin ánimo de lucro seleccionadas. Los intereses generados por esta cuenta se usan para cubrir parte de los gastos de gestión del programa.
  - Todos los servicios ofrecidos son gratuitos para el empleado.
- ## Dificultades
- Adaptación del programa global [originalmente británico] a la cultura local.
  - Encontrar un certificador de ONG/Fundaciones sin ánimo de lucro local.
  - Encontrar un agente fiscal que se dedique a este tema.
  - Garantizar la confidencialidad de los datos manejados por la herramienta.

**Dificultades**

- Lograr la aceptación/participación por parte de los empleados al ser un programa pionero en España y en la cultura latina.

**Beneficios logrados**

- Dirigir la acción social de BT en función de uno de sus principales "stakeholders"
- Permitir a los empleados ejercer acción social desde su puesto de trabajo y desde casa, encontrando en un mismo lugar ONG/Fundaciones garantizadas e información sobre su objeto social y campañas.
- Mostrar las ventajas de los servicios y productos de las TIC en acción social

**Lugar de implementación**

España

**Año de puesta en marcha**

2007

**Sitios web relacionados**

<http://www.givingstation.com>



## **GAS NATURAL FENOSA, “DÍA SOLIDARIO”.**

Gas Natural Fenosa ha resuelto la compleja problemática de la gestión de las donaciones solidarias de los empleados mediante la creación de una asociación no lucrativa que canaliza las donaciones a proyectos concretos.

<b>Organización</b>	Gas Natural Fenosa
<b>Título de la solución</b>	Asociación Día Solidario
<b>Subtítulo</b>	Es una asociación creada y gestionada por los empleados de Gas Natural Fenosa para poner en marcha proyectos de ayuda al desarrollo en las áreas geográficas más desfavorecidas donde está presente la compañía.
<b>Reto</b>	Nació en 1997, coincidiendo con el proceso de expansión internacional de la compañía. Las condiciones de vida en otros países eran tan duras y los problemas sociales tan acuciantes, que motivaron entre los compañeros que viajaban allí una llamada a la solidaridad y a la necesidad de poner en marcha algún tipo de iniciativa que ayudase a mejorar la calidad de vida de sus habitantes. Surgió así “Día Solidario”.
<b>Solución</b>	<p>Las actividades de Día Solidario se financian mediante las aportaciones de empleados de Gas Natural Fenosa en todo el mundo, que ceden un día de su sueldo anual, y las aportaciones de las empresas del grupo, que duplican la cantidad recaudada anualmente entre sus empleados. A lo anterior se añaden las contribuciones del colectivo de jubilados y de los clientes de la tarjeta del Club MasterCard de fidelización del Grupo, así como otras donaciones voluntarias.</p> <p>La asociación Día Solidario está gestionada por una Junta Directiva en España, integrada por voluntarios de la compañía. Esta Junta Directiva se apoya en un equipo gestor de apoyo local en cada país, integrado también por voluntarios.</p>

### Solución

Cada año, la Junta Directiva de Día Solidario elige el país donde se llevará a cabo el proyecto anual, entre aquellos donde está implantado el grupo.

Los proyectos se centran en el ámbito de la formación, a través de programas de becas educativas para niños y jóvenes de escasos recursos económicos y alta valía académica.

### Dificultades

En la selección de los proyectos, la dificultad principal radica en la identificación de entidades colaboradoras locales confiables. En la gestión de los proyectos, la dificultad principal para optimizar los recursos dedicados estriba en la correcta selección de los alumnos beneficiarios de las becas, dado el alto índice de abandono escolar en los países en los que tienen lugar los proyectos.

### Beneficios logrados

Progresión en el número de asociados: de 126 en sus inicios a aproximadamente 2.000 actualmente.

Hasta 2009 se han recaudado más de 2,5 millones de euros.

A lo largo de su trayectoria ha financiado la educación de más de 3.000 niños y jóvenes y de 600 mujeres.

Reconocimientos: Premio a la "Mejor Acción Social en colaboración con los empleados" de la Fundación Empresa y Sociedad, Premio de la Fundación Codespa, Premio de Naciones Unidas al Servicio Público.

Asociación Día Solidario es una entidad declarada de utilidad pública por el Ministerio del Interior.

### Indicadores de gestión asociados a la solución

- N° de socios
- Recaudación anual
- N° de beneficiarios de los proyectos e impacto en sus comunidades.
- Seguimiento académico y control económico de los proyectos a través de informes semestrales del rendimiento escolar de los alumnos becados e información económica.

**Lugar de implementación**

En los últimos años se han llevado a cabo proyectos en los siguientes países: México (2004 y 2009), Colombia (2005 y 2008), Panamá (2006), Nicaragua (2007). Desde sus inicios se han realizado, además, proyectos en Kenia, Mozambique, Bolivia, Filipinas, República Dominicana, Moldavia y Guatemala.

El proyecto de este año se realizará en Argentina.

**Año de puesta en marcha**

1997

**Sitios web relacionados** [www.gasnatural.com](http://www.gasnatural.com)

**3.2 Matching individual**

En esta modalidad de voluntariado, la empresa organiza unidades de trabajos específicos para canalizar iniciativas de voluntariado de sus empleados. Son los propios empleados los que proponen proyectos de acción social, habitualmente junto a ONG con las que colaboran en su tiempo libre. Así se conjuga el interés solidario de unos (los empleados) con determinadas necesidades de otros (la sociedad y las ONG).

En la organización amparada por la empresa para gestionar estos proyectos, se establece la figura del **coordinador de voluntariado**, que canaliza las iniciativas de los empleados y gestiona la operativa de los grupos de voluntarios. El coordinador de voluntariado puede ser una persona de RRHH con responsabilidad en los programas de acción social de la empresa, ser uno de los empleados voluntarios, o también pueden coexistir ambas figuras, colaborando en esta tarea de forma complementaria, uno aportando la visión del lado “empresa” y el otro la visión del lado “empleados”. Habitualmente se establece una línea de cooperación con las asociaciones u ONG que coordinan el trabajo de los voluntarios.

La empresa dota recursos para conseguir captar la financiación necesaria para estos proyectos. Aunque la principal aportación de la empresa es el apoyo para la organización y gestión de las iniciativas de los empleados voluntarios, también es frecuente que las apoye con fondos propios.



## UNILEVER ESPAÑA, “UNIDOS”.

Unilever España colabora con sus empleados promoviendo su participación en los proyectos sociales que ellos mismos eligen.

<b>Organización</b>	Unilever España
<b>Título de la solución</b>	UNidos
<b>Subtítulo</b>	Programa de Voluntariado Corporativo en el que cada mes un equipo de empleados realiza una actividad de voluntariado.
<b>Reto</b>	<p>Desde Unilever se quería implantar un programa de voluntariado corporativo que cumpliera con los siguientes objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Acercar a los empleados al mundo social.</li><li>- Compartir las inquietudes propias de los empleados entre sus compañeros.</li><li>- Vivir en propia persona la RSC de Unilever.</li><li>- Contribuir a la cohesión de personas de la misma Compañía.</li><li>- Retención del talento.</li></ul>
<b>Solución</b>	Para lograr todos los retos planteados, Unilever creó el Programa de Voluntariado Corporativo UNidos. Mensualmente, un grupo de voluntarios (generalmente de un mismo departamento) realiza una actividad de voluntariado distinta.

## Solución

La intención es llegar a todo tipo de colectivos dando prioridad a aquellas entidades que, por alguna razón, sean afines a nuestros empleados. En consecuencia, la prioridad para escoger la entidad con la que trabaja la iniciativa es responder a las inquietudes de los empleados y compartirla con el resto de compañeros. Como segundo requisito, se valora que la entidad en cuestión esté relacionada con el negocio de la compañía y sus marcas. La situación geográfica de la ONG es también determinante a la hora de la elección.

Unilever dona el tiempo que requiere realizar la actividad y asume el coste que pueda significar realizarla. Gracias a esta fórmula, en 2009 más del 51% de la plantilla de la oficina central de Barcelona realizó alguna actividad de voluntariado.

Una vez realizada la actividad, los voluntarios responden a un formulario de evaluación y se comparte la experiencia entre los otros empleados a través de los canales habituales de comunicación.

## Dificultades

La mayor dificultad que se suele experimentar es conseguir compaginar las agendas de todos los implicados, voluntarios y entidad. Trabajamos para que haya la mayor participación posible siempre dentro de las preferencias de la entidad con la que realizamos el voluntariado.

## Beneficios logrados

Gracias al programa hemos conseguido aumentar la sensibilidad social de nuestros empleados, ha mejorado el clima laboral y la cohesión entre integrantes de un mismo departamento. Además, Unilever ha logrado tener un mejor conocimiento de su entorno social y de los problemas que preocupan a la sociedad y conocer realidades de algunos empleados.

<b>Indicadores de gestión asociados a la solución</b>	Contamos con diferentes indicadores: <ul style="list-style-type: none"><li>- Número de voluntarios que han realizado alguna actividad.</li><li>- Número de beneficiarios.</li><li>- Encuesta de satisfacción a los voluntarios.</li></ul>
<b>Lugar de implementación</b>	El programa se implementa en Barcelona capital y alrededores ya que es donde se encuentran las oficinas centrales de Unilever.
<b>Año de puesta en marcha</b>	2007
<b>Sitios web relacionados</b>	<a href="http://www.unilever.es">www.unilever.es</a>

### 3.3 Microvoluntariado virtual

El microvoluntariado virtual consiste en la realización de pequeñas tareas (microtareas) que pueden realizarse a distancia, sin necesidad de que los empleados voluntarios se desplacen fuera de su lugar de trabajo. Una microtarea es una tarea solicitada por una ONG que se puede realizar desde un ordenador con conexión a internet en un tiempo limitado (típicamente entre 15 minutos y 2 horas). La empresa permite el uso de los ordenadores y redes propias y la conexión a internet en determinados horarios para la realización de estas actividades.

Para que tenga una mayor consideración como voluntariado corporativo, la empresa puede poner a disposición de los empleados un portal de voluntariado accesible desde la intranet corporativa, a través del cual se pueden realizar las microtareas.

La ventaja principal de disponer de un portal de microvoluntariado como herramienta online es poder integrar tareas que se ajustan al tiempo libre de los empleados y de sus conocimientos sin desviar recursos de la actividad principal de la empresa. Además, mediante este portal, que es de acceso restringido para la empresa, se pueden contabilizar las horas de dedicación de los empleados como horas de voluntariado y sirve de herramienta de comunicación para reforzar la relación entre personas y departamentos.

La Fundación Bip-Bip ofrece esta opción de voluntariado a través de su servicio Microvoluntariado Empresas (<http://www.microvoluntarios.org/default/empresa>).



La Fundación Hazlo posible ofrece la posibilidad de realizar una asesoría profesional online a ONG a través de su portal SolucionesONG.org (<http://www.solucionesong.org/>). Este es un ejemplo de voluntariado profesional virtual. En este caso no se implanta un portal específico en la empresa, sino que las tareas voluntarias se realizan a través de la web de la Fundación; esto supone un menor coste para la empresa, pero no permite coordinar las actividades de voluntariado del modo que se puede hacer a través de un portal propio; además, el seguimiento de la actividad de los voluntarios es más complicado, al no disponer de facilidades automáticas de seguimiento y contabilización de horas de dedicación al voluntariado.

### 3.4 Microdonaciones de empleados

Una forma muy sencilla y motivadora de canalizar las aspiraciones solidarias de los empleados es la que se realiza a través de la captación de microdonaciones. Mediante esta iniciativa, los empleados contribuyen con donaciones únicas o periódicas de una cantidad de dinero muy pequeña, cuyo importe no suele superar 1 euro. Como se trata de cantidades tan pequeñas, no es necesario realizar ningún tratamiento fiscal especial, y la gestión por parte de la empresa es muy simple.

Lo habitual es que las empresas recojan estas donaciones mediante el redondeo de los salarios de los empleados que desean contribuir; recolectando céntimos de euro ó 1 euro completo de cada salario, y depositando la cantidad recaudada en una cuenta dedicada a este fin. La empresa puede doblar o complementar la cantidad recaudada, contribuyendo así también a la causa elegida por los empleados.

Teaming<sup>8</sup> es una iniciativa solidaria, creada y patrocinada por Jil van Eyle, economista y emprendedor holandés afincado en España, que consiste en la filosofía de agregar microdonaciones de 1€ hechas por los miembros de cualquier organización para una causa común. En el caso de aplicar el Teaming en el seno de una empresa, ésta recauda las donaciones (una vez deducidas del salario de los donantes voluntarios) y puede añadir su propia aportación al esfuerzo del equipo. La cantidad recaudada se dedica íntegramente a una causa elegida democráticamente por los empleados participantes. Cada 6 meses ó 1 año se reinicia el ciclo de donación y votación de la entidad beneficiaria.

---

8 <http://www.teaming.info>



## NOVARTIS, “1 EURO SOLIDARIO”.

Novartis presentó en el CSR Marketplace de 2007 su proyecto “1 euro solidario” de microdonaciones.

<b>Organización</b>	Novartis Farmacéutica, S.A.
<b>Título de la solución</b>	1 Euro Solidario
<b>Subtítulo</b>	“1 Euro solidario” es una iniciativa interna mediante la cual todos aquellos empleados del Grupo Novartis en España que así lo deseen, pueden donar 1 euro de cada una de sus nóminas, igualando la compañía la cantidad recaudada.
<b>Reto</b>	En el marco de su compromiso responsable, Novartis organiza a lo largo del año varias iniciativas para fomentar el voluntariado corporativo entre sus empleados y contribuir así a paliar las necesidades de las comunidades donde Novartis está presente. Con el voluntariado, Novartis desea fomentar la colaboración libre y desinteresada de los colaboradores a título individual. Con iniciativas como la de “1 Euro Solidario” se quiere reforzar el compromiso con los países más desfavorecidos, compromiso del que todos los que formamos parte de Novartis nos sentimos particularmente orgullosos.
<b>Solución</b>	<p>La iniciativa “1 Euro Solidario” consiste en una donación económica que se destina a alguna organización no gubernamental. De manera individual, cada uno de los empleados que así lo desee puede aportar 1 euro de su nómina. La cantidad recaudada es igualada por Novartis, con lo que la cifra final se duplica.</p> <p>Entre los años 2005 y 2008, la recaudación se destinó a la Caravana Solidaria a África Occidental. Novartis colaboró ayudando a transportar material destinado a diversos proyectos de ONG españolas a Marruecos, Mauritania, Senegal y Gambia.</p>

## Solución

En 2005 la aportación de Novartis hizo posible que la Caravana contara con un camión adicional que permitió transportar más material a los más necesitados en Marruecos, Mauritania, Senegal y Gambia.

En 2007 y 2008, la aportación se destinó a cubrir necesidades médicas y sanitarias de hospitales y centros de salud y de este modo mejorar la calidad sanitaria en países de África Occidental.

En el año 2009, Novartis destinó la recaudación de la iniciativa a la organización Plan International, en concreto, a su proyecto de reforma del Hospital Público Materno Infantil Mauricio Abdalah.

Este hospital, ubicado en la ciudad de Chinandega, al oeste de Nicaragua y a 148 km de la capital, se encuentra en un estado de deterioro muy avanzado. Construido en el año 1863, el hospital atiende aproximadamente a 162.000 mujeres y niños al año.

La colaboración con Novartis permitirá acometer la remodelación del centro, dando preferencia tanto a las salas pediátricas como las salas de parto. Actualmente, con las que se cuenta, no se pueden garantizar condiciones seguras para las madres y niños que son atendidos a diario.

Por otro lado, la iniciativa "I Euro Solidario" permite que entre todos los colaboradores que participan se sorteen dos plazas para que puedan ayudar activamente en las campañas y visiten *in situ*, en nombre de Novartis, el proyecto con el que se colabora.

## Beneficios logrados

"I Euro Solidario" crea conciencia entre los colaboradores de Novartis en España sobre temas de salud que afectan a las sociedades más desfavorecidas. El programa permite también a los empleados comprometerse con las medidas sociales de la compañía en cuestiones de responsabilidad social corporativa.

<b>Indicadores de gestión asociados a la solución</b>	Resultados de participación de "I Euro Solidario: 2005 — 382 participantes 2006 — 547 participantes 2007 — 639 participantes 2008 — 686 participantes 2009 — 695 participantes En sus cinco ediciones, "I Euro Solidario" ha recaudado un total de 104.922 euros
<b>Lugar de implementación</b>	Es una iniciativa del Grupo Novartis España Países beneficiados: Marruecos, Mauritania, Senegal, Gambia y Nicaragua
<b>Año de puesta en marcha</b>	2005
<b>Sitios web relacionados</b>	<a href="http://www.novartis.es">www.novartis.es</a>

### 3.5 Campañas

Las campañas son una forma de voluntariado corporativo clásica en el entorno empresarial español, y que ha tenido siempre mucho éxito entre los empleados. Se trata de actos participativos ocasionales, con un fin concreto y duración limitada.

Los empleados participan en estos actos mediante donaciones en dinero o en especie, o colaborando directamente en actividades que no requieren una especial cualificación técnica.

El papel de la empresa es organizar la campaña, que generalmente ha sido seleccionada previamente por la Dirección, y en ella pueden participar los empleados que lo deseen junto con amigos o familiares. Normalmente las campañas suelen ser estacionales, típicamente, en Navidad o en una semana dedicada a una causa social determinada.

Para que sea eficaz, la campaña requiere una planificación y coordinación precisas, de forma que se pueda asegurar la participación adecuada de los empleados y el cumplimiento de los fines previstos.



## **QUALITYNOVA, “TU EMPRESA, UNA SONRISA DE NAVIDAD”.**

La campaña “Tu empresa, una sonrisa de Navidad”, organizada por MundiNova Consultores de Comunicación y QualityNova Consultores, animaba en 2009 a los empresarios de la comarca de Vigo y a sus trabajadores a recopilar regalos en sus instalaciones, para ser donados a las ONG Aldeas Infantiles SOS (libros infantiles y juveniles y material deportivo) y Vida Digna (juguetes), colaboradoras de esta campaña. Esta propuesta fue presentada en el CSR Marketplace de 2010. Para promover la campaña, además de la promoción digital y telefónica realizada desde MundiNova y QualityNova, desde la Confederación de Empresarios de Pontevedra (CEP) se colaboró enviando información a todas sus empresas asociadas.

### **Organización**

Grupo Qualitynova

### **Título de la solución**

Tu empresa, una sonrisa de Navidad

### **Subtítulo**

Campaña de intermediación entre las pymes y ONG para canalizar la recogida de juguetes destinados a los niños sin recursos que no pueden contar con un regalo de Navidad.

### **Reto**

El reto era conseguir que no decayese la implicación en proyectos solidarios de las empresas de Vigo en un momento de crisis económica, en el que las dificultades financieras tienden a poner las iniciativas de RSE en segundo plano. Para ello se facilitó a las pymes una oportunidad clara de ayudar, ofreciéndose a gestionar la comunicación y la logística entre ellas y las ONG. Se trataba tanto de ofrecer una idea en la que colaborar como de poner a su disposición la forma y los medios para hacerlo.

## Solución

MundiNova Consultores de Comunicación y QualityNova Consultores (Grupo QualityNova) idearon una campaña para animar a los empresarios de la comarca de Vigo y a sus trabajadores a recopilar regalos entre sus empleados, que serían entregados a las ONG Aldeas Infantiles SOS (libros infantiles y juveniles y material deportivo) y Vida Digna (juguetes), colaboradoras de esta Campaña. MundiNova, como consultora de comunicación, difundió la iniciativa en rueda y nota de prensa entre los medios locales para que todas las empresas de Vigo pudieran conocer la iniciativa, que también se dio a conocer a través de su página web: [www.mundinova.es](http://www.mundinova.es). Además, se realizaron llamadas y se enviaron correos electrónicos a una base de datos de empresas de la zona y también se facilitó un teléfono en el que pudiera contactar cualquier empresa que quisiera participar. También se gestionó la colaboración de la Confederación de Empresarios de Pontevedra, que promovió la campaña entre sus empresas asociadas (13.000) a través de su newsletter semanal, y de la Autoridad Portuaria de Vigo, que cedió una nave para facilitar el almacenaje de los regalos para su posterior distribución por parte de las ONG. Por otro lado, también fue clave el envío de voluntarios de las ONG y las empresas que así lo desearon para transportar el material hasta el lugar de almacenamiento. Además de los teléfonos de contacto, se facilitó un correo electrónico ([sonrisadenavidad@mundinova.es](mailto:sonrisadenavidad@mundinova.es)) a través del cual pudieran registrarse todas aquellas empresas que quisieran participar (fecha límite 30 de diciembre). Posteriormente, las propias empresas deberían animar a los empleados a recopilar juguetes, libros infantiles y juveniles, y material deportivo. Se consiguió minimizar el gasto económico y de tiempo para las empresas, permitiendo que pudieran seguir realizando RSE de modo activo en una etapa de fuerte crisis económica.

**Dificultades**

La dificultad residía en conseguir motivar a las empresas en un momento de pesimismo debido a la recesión económica, pero en cuanto se comenzó a poner en contacto a todas las partes (ONG, empresas e instituciones) fue fácil descubrir que no falta voluntad para ayudar; sólo era necesario encontrar una fórmula de colaboración en la que cada uno aportase lo que le sobra (tiempo, espacio, recursos humanos) para aportárselo a quien le falta, canalizando el espíritu solidario hacia resultados reales.

**Beneficios logrados**

Aproximadamente se recogieron 600 unidades de juguetes, material deportivo y libros (todos ellos nuevos, no se admitían usados). 102 empresas del área metropolitana de Vigo se registraron en la campaña. 9 empresas decidieron realizar directamente aportaciones económicas a las dos ONG (Vida Digna y Aldeas Infantiles). Por problemas del Puerto de Vigo, la campaña se comenzó tarde (mediados de diciembre). En 2010 estaba previsto que se comenzara en noviembre (previendo así mayores resultados).

**Lugar de implementación**

Área Metropolitana de Vigo

**Año de puesta en marcha**

2009

**Sitios web relacionados** <http://www.mundinova.es>**3.6 Bancos de tiempo**

En la modalidad de Banco de Tiempo, los empleados dedican parte de su horario laboral en actividades de voluntariado elegidas por ellos, utilizando una cuota de tiempo que la empresa concede a cada empleado para este fin. Típicamente, la cuota de tiempo asignada suele oscilar entre una hora a la semana y dos horas al mes, que generalmente pueden acumularse por trimestres o años completos.

El empleado manifiesta su intención de hacer uso de su cuota de tiempo para voluntariado, y acuerda con sus jefes y con Recursos Humanos la forma y fechas en que va a hacer uso de su tiempo, para que no entre en conflicto con sus actividades habituales. El tiempo dedicado por la persona voluntaria es remunerado, como si se tratara de horas de trabajo.

Lo normal es que la empresa exija al empleado que éste aporte a su actividad voluntaria un tiempo equivalente de sus horas libres como complemento a la cuota de tiempo aportada por la empresa.

Se puede (y se debe) contabilizar el tiempo de trabajo dedicado por los empleados voluntarios a acción social, ya que son horas de trabajo pagadas por la empresa. La empresa, por su parte puede incorporar las horas de trabajo voluntario dedicadas por sus empleados a su contabilidad e informes de RSC.

En esta modalidad de voluntariado, la empresa no organiza los grupos de voluntarios ni selecciona los proyectos, pero éstos deben ser coherentes con la política de acción social de la empresa. Es decir, los proyectos para los que los empleados voluntarios pueden reclamar su cuota de tiempo deben estar dentro de un marco de actuación predefinido por la empresa que limite bien las causas o las organizaciones sociales con las que se colabore, el ámbito geográfico de actuación, etc.

Para evitar un posible mal uso de las horas cedidas para voluntariado, deberán existir guías claras que establezcan quién puede involucrarse y cómo. Para que este formato de voluntariado funcione correctamente, es imprescindible el apoyo de la Alta Dirección y de los mandos intermedios.

### 3.7 Outdoor solidario

Es conocida la gran capacidad de motivación y generación de espíritu de equipo entre los empleados que se pueden conseguir con actividades lúdicas en grupo realizadas fuera de las instalaciones de la empresa, habitualmente conocidas por sus términos anglosajones “*team building*” o actividades “*outdoor*”. Muchas empresas vienen celebrando por ello este tipo de actividades de forma regular, bien por departamentos o bien organizadas para los directivos o mandos intermedios.

Recientemente se ha comenzado a desvelar el enorme potencial que resulta de combinar este tipo de actividades con una causa social o medioambiental. En este caso, la organización de la actividad se coordina con una ONG y se persigue un propósito concreto relacionado con la actividad de esta organización; por ejemplo: limpieza de bosques, acondicionamiento de instalaciones de ONG, visitas a hospitales, formación a colectivos, etc.

Combinando la actividad “*outdoor*” con un propósito solidario, la empresa consigue aumentar sensiblemente la rentabilidad del gasto en este tipo de actividades de grupo y la motivación de los empleados se potencia al verse involucrados como voluntarios,



aunque sea ocasionalmente, en un proyecto social. Para muchos empleados, para los que esta actividad supone su primer acercamiento al mundo del voluntariado social, supone una importante experiencia vital conocer de cerca ciertas necesidades sociales hasta entonces ignoradas.

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”. En este caso, se trata de una jornada anual dedicada a la sensibilización, participación y promoción del voluntariado corporativo. En ella, la empresa y sus voluntarios conocen y conviven con las organizaciones de acción social y con sus beneficiarios.

Los objetivos concretos que se persiguen con el “Día del Voluntariado” son (Cooperación Internacional ONG y Fundación Antena 3, 2010):

- Promover y facilitar el desarrollo de políticas de voluntariado corporativo entre empresas.
- Poner en contacto a empresas con organizaciones de acción social, fomentando la participación ciudadana y el intercambio de experiencias.
- Realizar una actividad grupal motivadora y creadora de espíritu de equipo entre los empleados.
- Sensibilizar a los empleados participantes sobre necesidades de la sociedad, y mostrarles la posibilidad de seguir colaborando con estas causas de forma regular.
- Promover una cultura solidaria dentro de la empresa, en el marco de su estrategia de acción social.
- Dar a conocer como referente el trabajo de las empresas participantes con sus empleados a través del voluntariado corporativo.
- Recaudar fondos para causas concretas.



## **SANCA, “PRESTIGE”.**

En 2002, la catástrofe medioambiental provocada por el vertido de petróleo del buque Prestige, hundido frente a las costas gallegas, movilizó a voluntarios de toda España y del extranjero. La empresa gallega Sanca no fue insensible a esta tragedia y contribuyó con sus mejores recursos a solucionar este problema medioambiental.

### **Organización**

Sanca Servicios Generales a la Comunicación

### **Título de la solución**

Sanca apoya logísticamente la catástrofe del Prestige con su experiencia y recursos profesionales

### **Subtítulo**

Desde el firme compromiso que tiene Sanca con el medio ambiente, colaborar con la catástrofe con nuestros propios recursos y haciendo partícipes a los empleados

### **Reto**

En noviembre de 2002, un buque petrolero dejó huella en España bautizando con su nombre uno de los mayores desastres ecológicos de la historia de nuestro país. El Prestige vertió miles de toneladas de crudo a 50 kilómetros de las costas gallegas dejando grandes manchas de petróleo tanto en el mar como en las playas. El hecho sobrecogió a todos los españoles y desde nuestra empresa decidimos colaborar con los medios con los que trabajamos habitualmente aportando así nuestro granito de arena.

## Solución

La responsabilidad social corporativa que caracteriza a nuestra empresa y a nuestros empleados hizo que cada uno de los miembros de Sanca quisiera colaborar de algún modo en la limpieza de las Rías Bajas gallegas. De forma conjunta pensamos qué tipo de aportación podíamos mandar que fuese efectiva y llevase la firma de todos. La solución que encontramos fue renunciar de forma unánime a la cena de Navidad de ese año consiguiendo reunir entre 12.000 y 18.000 euros. Contactamos con una cofradía de pescadores que estaba colaborando en las tareas de limpieza y les comunicamos la decisión que habíamos tomado buscando como equipo la mejor forma de ayudarles. Con nuestra experiencia y medios concluimos que utilizaríamos el dinero para la confección, envío y montaje de una carpa que funcionase como comedor. Nuestros empleados se desplazaron hasta las costas gallegas y montaron esta cubierta diseñada especialmente para la ocasión. Finalmente, como guinda a nuestra colaboración, grabamos un vídeo que mostraba a todos los voluntarios que se acercaron en esos difíciles días en la historia medioambiental de nuestro país hasta el norte de España.

## Dificultades

El temporal que asoló el norte de España durante esos días fue el mayor inconveniente que encontramos en nuestro deseo de ayudar. La lluvia y los fuertes vientos obstaculizaron el montaje de la carpa. Además el tiempo récord en que se montó, una noche, fue otra de las dificultades con las que contaron nuestros empleados.

## Beneficios logrados

Con esta colaboración Sanca no pretendía obtener beneficios propios; sin embargo, todos y cada uno de nosotros nos llenamos de una satisfacción personal enorme. Sentirnos miembros de los equipos de voluntarios que llenaron Galicia nos embargó de ilusión ya que nuestro único objetivo era ayudar a controlar este vertido.

## Lugar de implementación

Costas de Galicia

**Año de puesta en  
marcha** 2002

**Sitios web relacionados** [www.sanca.es](http://www.sanca.es)

### 3.8 Voluntariado profesional

Mediante el llamado voluntariado profesional, la persona voluntaria aplica sus conocimientos y habilidades profesionales en servicio de una ONG. La actividad de voluntariado está en este caso en relación directa con la actividad habitual de la empresa, con su “*core business*”.

La empresa puede incorporar esta actividad dentro de su catálogo de servicios, prestándolos a organizaciones sociales bien sin coste o a precios prácticamente simbólicos. En este caso, se dice que la empresa presta servicios “pro-bono”. Este tipo de servicios es muy adecuado para empresas de consultoría e ingeniería, gabinetes jurídicos, de comunicación, centros de enseñanza, etc.

El voluntariado profesional permite un amplio abanico de servicios, en función de la cualificación de los voluntarios: desde tareas técnicas de muy diversos tipos hasta tareas directivas (por ejemplo, el equipo directivo de una empresa puede dar apoyo, mentoring o coaching a los directivos de una ONG).

En algunos casos, los términos “voluntariado profesional” y “servicios pro-bono” no significan lo mismo. Por ejemplo, se hablaría solamente de voluntariado profesional cuando ciertos empleados ofrecen su colaboración a una ONG en el ámbito de su actividad profesional, pero de forma independiente de los servicios prestados por su empresa. Por otra parte, la empresa puede ofrecer servicios pro-bono a una ONG, prestados por empleados que no son estrictamente voluntarios. Esto será el caso de empresas de consultoría o despachos de abogados que ofrecen servicios gratuitos a organizaciones sociales dentro de su estrategia de acción social, pero empleando para ello a empleados asignados por la empresa a este cometido (que no serían propiamente empleados voluntarios).

Entre las empresas consultoras más relevantes, existen ejemplos de ambas modalidades, es decir, aquéllas que asignan temporalmente a ciertos empleados a clientes de tipo “pro-bono” (habitualmente dentro del periodo de formación de estos empleados o cuando éstos no tienen asignado otro cliente relevante), y aquellas otras que prestan este tipo de servicios sólo con empleados que voluntariamente se ofrecen a esta tarea, al margen y combinándolo con su actividad principal (que no dejan de realizar).

Sea como fuere, el voluntariado profesional tiene una vital importancia como integrador de esfuerzos entre las empresas y las ONG, ya que permite que la formación, la experiencia, las habilidades y la capacitación de los empleados se canalice, temporal u ocasionalmente, hacia fines sociales, lo que es de un gran valor para potenciar la actividad de las ONG y el impacto de ésta en sus beneficiarios.

**FERROVIAL, “EL AGUA ES VIDA”.**

<b>Organización</b>	Ferrovial
<b>Título de la solución</b>	Maji ni Uhai (El agua es vida)
<b>Subtítulo</b>	Maji ni Uhai (El agua es vida) es el resultado del trabajo conjunto de una empresa, Ferrovial, una ONG, Amref, y las administraciones locales en la lucha contra la pobreza: un proyecto de cooperación que provee de agua potable e infraestructuras sanitarias a 51.000 personas en Tanzania.
<b>Reto</b>	<p>El problema:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Abastecimiento de agua para tan sólo un 23% del total de la población, y un 16% de los edificios públicos de la zona.</li><li>- El 100% del agua suministrada no es potable.</li><li>- El 100% de los edificios públicos carecen de instalaciones sanitarias.</li><li>- 4 horas al día de recorrido para conseguir agua de uso doméstico.</li></ul> <p>El desafío empresarial:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Desarrollar un voluntariado profesional que aproveche las capacidades técnicas de los empleados y les permita una implicación directa en un proyecto de cooperación.</li></ul>

## Solución

El objetivo de este proyecto es el de mejorar la salud y la calidad de vida de las comunidades señaladas proveyéndoles de agua e instalaciones sanitarias, educando, sensibilizando y promoviendo las buenas prácticas en el uso del agua y de las instalaciones sanitarias de todos los miembros de las comunidades. En el Ferrovial no es sólo un donante, sino un actor de la cooperación. Ferrovial no sólo aporta el 100% de la financiación, sino que implica a sus trabajadores para desarrollar la base tecnológica del proyecto, la elaboración de estudios técnicos y seguimiento de las obras, y se compromete a transferir su know-how a las comunidades locales, lo que será esencial para su desarrollo económico. Dado que Ferrovial es una compañía especializada en la construcción y gestión de infraestructuras y cuenta con perfiles profesionales muy especializados, se pensó que su principal aportación a un proyecto de cooperación podría ser los conocimientos de sus empleados.

Por ello se eligió un proyecto de construcción de infraestructuras de agua y saneamiento y se estableció un sistema de gestión de voluntariado profesional que funciona de la siguiente manera:

- El equipo gestor del proyecto en terreno identifica las necesidades técnicas del proyecto.
- El responsable de proyecto de Ferrovial elabora un perfil profesional conforme a las necesidades detectadas.
- Se realiza una selección interna de candidatos.
- Los empleados seleccionados reciben una formación de un día en cooperación.
- Los voluntarios viajan a terreno durante 15 días para dar respuestas a las necesidades técnicas del equipo local. La mitad de este tiempo lo aportan de sus vacaciones y la otra mitad lo aporta la empresa, es decir, se considera jornada laboral.

<b>Solución</b>	De esta forma, 29 empleados de Ferrovial ya han realizado labores especializadas en terreno. Además, otros empleados han colaborado también de forma ocasional desde España.
<b>Dificultades</b>	<p>Descoordinación entre empresa/ONG y equipo en sede/ equipo en terreno — El proyecto cuenta con un órgano gestor; la Comisión Paritaria, compuesta por 2 representantes de cada parte (empresa y ONG), que se reúnen puntualmente para acordar los principales aspectos del proyecto, como el envío de voluntarios en terreno.</p> <p>Además dentro de Ferrovial existe la figura de un responsable de proyecto que se encarga de la gestión del voluntariado corporativo, desde su selección y formación hasta su acompañamiento en terreno.</p>
<b>Beneficios logrados</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Hasta un 40% del total de la población de la zona abastecida</li><li>- El 100% del agua es potable</li><li>- Suministro de agua y sanitarios para el 100% de los edificios públicos</li><li>- Menos de 30 min al día de recorrido para conseguir agua de uso doméstico</li><li>- Sostenibilidad económica a largo plazo</li><li>- Aumento del orgullo de pertenencia entre los empleados.</li><li>- Mejora de habilidades técnicas y sociales entre los voluntarios.</li></ul>
<b>Indicadores de gestión asociados a la solución</b>	<p>29 voluntarios de Ferrovial han trabajado en terreno para desarrollar las siguientes funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Estudio de la situación de abastecimiento de agua en terreno</li><li>- Formación a los técnicos locales</li><li>- Análisis de calidad del agua</li></ul>



**Indicadores de gestión asociados a la solución**

- Levantamientos topográficos.
- Diseño de sistemas hidráulicos.
- Evaluación de impacto ambiental.
- Preparación de licitaciones.

Reducción de costes en los sistemas de gravedad gracias a la mejora del diseño realizada por los voluntarios.

Aumento de la capacidad y reducción de costes de los tanques de almacenamiento gracias a la mejora del diseño realizada por los voluntarios.

Cartografía de la zona actualizada con información de todos los puntos de agua existentes realizada por los voluntarios (la anterior actualización del Ministerio de Agua del Gobierno de Tanzania databa de 1970).

Infraestructuras diseñadas para una duración de 20 años gracias a las mejoras introducidas por los voluntarios.

Serengueti (Tanzania)

**Lugar de implementación****Año de puesta en marcha**

2008

**Sitios web relacionados**

Informe anual 2010 (Acción social): <http://report2009.ferrovial.com/es/index.asp?MP=51&MS=1620&MN=3&pag=2>

Blog voluntarios: <http://majiniuhai.wordpress.com/>

**3.9 Cesión de capital humano**

En el modelo de “cesión de capital humano”, la empresa cede personal cualificado a una ONG durante un periodo de tiempo determinado, de una forma más profesionalizada y permanente que el “banco de tiempo” y que el “voluntariado profesional”. Se trata de que el empleado trabaje de forma temporal pero continua en la ONG, como si fuera parte de su plantilla, sin perder la relación laboral con la empresa de la que procede.

El periodo de cesión del empleado puede ir desde uno o varios meses hasta un año, típicamente. Durante este tiempo, el trabajo voluntario se integra en un proyecto concreto de la ONG, previamente seleccionado en estrecha colaboración con la

## VOLUNTARIADO CORPORATIVO

empresa. La empresa libera temporalmente al empleado, que sigue cobrando su sueldo y tiene la garantía de reincorporarse a su puesto de trabajo.

Ésta es una fórmula muy adecuada para empleados cercanos a la jubilación o para empresas en situaciones de reestructuración. Y para las ONG es una manera de conseguir recursos de alta cualificación para sacar adelante proyectos complejos y especializados, habitualmente con una alta carga técnica.

Esta modalidad de voluntariado corporativo está especialmente indicada para proyectos de cooperación al desarrollo.

## 4. CLAVES PARA CREAR UN PROGRAMA DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO

Existen muchos caminos para elaborar un programa de voluntariado corporativo, pero la experiencia demuestra que hay una serie de pasos que conviene recorrer para asegurar la mayor eficacia del programa y, con ella, un resultado más efectivo de la inversión en recursos humanos y materiales. Estos pasos recomendados son los que se describen a continuación.

1. **Desarrollar el Plan de Voluntariado Corporativo a partir de la estrategia corporativa de RSC:** El voluntariado corporativo es una manifestación de la estrategia de acción social de la empresa y ésta, a su vez, representa la dimensión social de la estrategia de RSC. Voluntariado corporativo y estrategia de RSC no pueden caminar separados. Para fomentar la participación de los voluntarios en la toma de decisiones, convendrá combinar una política de acción social estratégica o *top-down* (iniciativas que nacen en los despachos de la Dirección) con otra política orgánica o *bottom-up* (iniciativas que parten de los empleados).
2. **Crear una comunidad virtual de empleados interesados en formar parte del programa de voluntariado corporativo, y dotarla de herramientas básicas de comunicación en red y de reporting de actividades (Portal de Voluntariado):** La empresa no puede permitirse desaprovechar las inquietudes solidarias de sus empleados manifestadas dentro del ámbito laboral. Por otra parte, tampoco es conveniente implicar en las

actividades de voluntariado a empleados que no se sientan interesados por ellas. En consecuencia, es fundamental identificar al conjunto de empleados que estarían dispuestos a participar en acciones voluntarias dentro de la empresa y crear con ellos una comunidad virtual, en la que se sientan parte de un proyecto común, puedan intercambiar sus inquietudes y se cree un marco idóneo de colaboración y creación de iniciativas solidarias. Para esto, la implantación de un portal de voluntariado en la intranet de la empresa es una solución altamente recomendable, ya que en él los voluntarios encuentran un marco idóneo de expresión y comunicación (tanto entre ellos como con la empresa), se pueden publicar oportunidades de voluntariado y llevar registro de los proyectos realizados y los recursos invertidos. La empresa encontrará en el portal de voluntariado corporativo un aliado excepcional para llevar cuenta de su inversión social como apoyo a la rendición de cuentas a sus grupos de interés.

3. **Contactar con entidades seleccionadas para identificar proyectos de interés común y cerrar acuerdos estratégicos o tácticos de colaboración:** No es estrictamente necesario que la empresa establezca alianzas con organizaciones sociales para llevar a cabo sus proyectos de voluntariado, pero sí que es muy recomendable. El plan de inversión social de la empresa sólo podrá llevarse a cabo en toda su profundidad y extensión si persigue una colaboración fructífera en red con organizaciones de la sociedad civil u organismos de la Administración Pública especialistas en la atención a causas sociales de interés. El proceso del establecimiento de alianzas tiene sus reglas que es recomendable seguir para que se garantice su óptimo desarrollo y su mejor impacto en la sociedad.
  
4. **Crear una organización virtual de gestión del programa, formada por empleados voluntarios, y coordinada desde la Dirección:** El programa de voluntariado corporativo puede llegar a ser complejo y sería un error depositar toda la responsabilidad de su gestión en una sola persona de la plantilla. Es muy recomendable dar oportunidades a los empleados voluntarios para que se organicen y autogestionen, a través de algunos de estos empleados que asumen ciertas responsabilidades organizativas en el programa como parte de su acción voluntaria. Por ejemplo, en empresas implantadas en diferentes ciudades, regiones o países, puede ser muy útil crear células de voluntariado diferentes por ubicación geográfica, coordinadas entre ellas en forma de red de redes. La política de acción social se transmitirá de arriba hacia abajo, y las iniciativas y propuestas de los empleados se comunicarán de abajo arriba a través de la red, utilizando de forma óptima los recursos disponibles y maximizando la

participación creativa de las personas voluntarias.

5. **Analizar, seleccionar y desarrollar propuestas de proyectos y tareas de voluntariado (propuestas por la empresa o por los empleados):** El programa de voluntariado corporativo debería enriquecerse con propuestas tanto de la Dirección de la empresa como de los empleados voluntarios. Deberá haber una línea clara de acción, dentro de la cual tengan cabida muchas iniciativas y que permita rechazar aquellas propuestas que, siendo interesantes, no se ajusten a la estrategia empresarial. Deberá existir un órgano de evaluación y selección de propuestas (en el que deberían estar representados empresa y voluntarios), dentro del cual se tomen las decisiones clave para la buena marcha del programa de voluntariado, y en el que, con rigor y flexibilidad, se oriente la actividad voluntaria que razonablemente pueda abordarse en cada periodo, permitiendo la innovación y la experimentación, y procurando no dar concesiones gratuitas a propuestas de tinte caritativo o meramente institucional si éstas carecen de sentido estratégico para la empresa.
6. **Benchmarking e intercambio de experiencias con empresas afines:** No es necesario partir de cero ni inventar lo que ya inventaron otros. Afortunadamente, ya existen experiencias muy interesantes de voluntariado corporativo en diversos sectores y llevados a cabo por empresas de diversos tamaños. A la hora de plantear un programa de voluntariado corporativo, es muy útil observar el ejemplo de otras empresas afines por actividad, implantación geográfica o tamaño, y tratar de adaptar sus experiencias al caso de nuestra empresa. No se trata de copiar sin más, pero no sería muy inteligente cometer ciertos errores evitables si otros ya los cometieron, y sí será bueno verse reflejado en los éxitos ajenos para valorar las oportunidades que se le presentan a nuestra empresa en este campo.
7. **Registrar, visibilizar y reconocer:** La participación de los empleados en los proyectos de acción social apoyados por la empresa tiene un tremendo valor que es necesario medir y visibilizar. La empresa debe dedicar tiempo y recursos a llevar un buen seguimiento de las actividades de voluntariado corporativo y hacer de ellas partícipes a sus grupos de interés. Por otra parte, es fundamental que las aportaciones de los empleados voluntarios reciban un reconocimiento adecuado. Las personas voluntarias merecen este reconocimiento y sólo se sentirán motivadas e implicadas con la acción social de la empresa si su contribución personal es reconocida explícitamente por parte de la Dirección.

Aparte de estos pasos casi obligados, es necesario tener en cuenta que, para los proyectos de voluntariado que requieran una capacitación especial de los empleados, se hará necesaria la gestión administrativa (con el Departamento de Recursos Humanos) de la selección de los candidatos, su formación, su acreditación, la asignación racional de los proyectos, el control de las actividades y la documentación de los resultados. En otros proyectos probablemente no haga falta recorrer todas estas fases pero sí algunas de ellas, por lo que es conveniente mantener un criterio global de organización sobre todo el programa que tenga en cuenta qué aspectos de esta lista no se deben dejar olvidados para los diferentes proyectos.

### **Recomendaciones para la elaboración de un programa de voluntariado corporativo:**

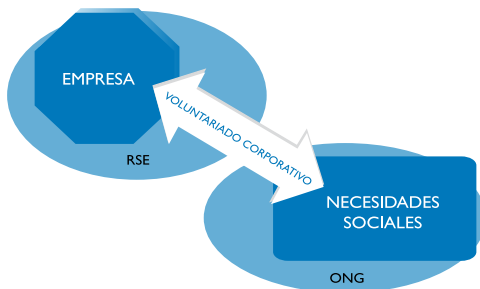
- Componer una oferta mixta de voluntariado, que incluya acciones asistenciales, tácticas y estratégicas; presenciales y a distancia.
- Recoger las preferencias individuales actuales de los empleados (ONG-causa social) para valorar iniciativas de apoyo por parte de la empresa.
- Promover proyectos de voluntariado profesional con una lista seleccionada de ONG de referencia, con las que se debería establecer algún convenio de colaboración. Las causas atendidas por estas ONG deberán tener afinidad con las líneas de actividad y el ámbito geográfico de actuación de la empresa.
- Limitar la participación en campañas a aquellas recomendadas o respaldadas por las ONG seleccionadas, de acuerdo a sus necesidades.
- Implantar un portal de voluntariado corporativo, como herramienta de comunicación y participación de los empleados y como herramienta de gestión de los programas.
- Desarrollar mecanismos adecuados de coordinación y reconocimiento de las aportaciones de los empleados voluntarios, adecuados a cada contexto particular.

## 5. COLABORACIÓN EMPRESA-ONG

El voluntariado corporativo crea un puente de colaboración entre la empresa y la sociedad, en el marco de una estrategia de inversión en la comunidad, para lo que las organizaciones sociales prestan un apoyo de gran valor:

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 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.

**Figura 5 - El voluntariado corporativo como puente**



Es necesario por tanto construir ese puente que una la isla de la empresa con esa otra parte de terreno donde la sociedad demanda su presencia como entidad solidaria. La empresa puede construir este puente por sí misma, pero para fijar bien el

otro lado del puente es más que conveniente buscar la ayuda de quien mejor conoce el terreno donde se pretenden asentar los apoyos de ese extremo.

Hay que encontrar el mejor lugar y el terreno más adecuado, firme y seguro; el puente debe estar bien diseñado, de manera sólida, para que permita un traslado directo, eficaz y satisfactorio de las personas de la empresa al lado donde la sociedad les espera.

Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG)<sup>9</sup> son grandes concededoras de las necesidades de la sociedad no satisfechas por los Gobiernos y las empresas, ya que atender estas necesidades es su razón de ser. Las empresas encuentran en las ONG el aliado idóneo para cruzar ese puente que les conduce a aquellos lugares donde la sociedad espera su colaboración, fundamentalmente cuando esta colaboración se lleva a cabo mediante las personas que forman la empresa, es decir, mediante el voluntariado de empleados.

En este apartado se muestra una aproximación al mundo del Tercer Sector de Acción Social donde las ONG desarrollan su labor; se describen las diferentes visiones que las ONG tienen de las empresas y se dan fórmulas para establecer una colaboración efectiva y eficiente entre ambos mundos, a través de ese puente de colaboración que une de manera sólida y sostenible ambas orillas.

### 5.1 Cuando la empresa busca a una ONG

El término ONG nació en la ONU en 1945 para designar a las organizaciones de apoyo y sensibilización ante los retos sociales globales, no dependientes de ningún Gobierno; y aún hoy sigue designando de forma genérica a organizaciones no lucrativas de todo tipo cuyo objeto social esté orientado a la atención a las personas con necesidades no satisfechas a través del mercado o de los servicios públicos.

Las ONG forman parte de lo que se ha venido en llamar el Tercer Sector; a diferencia del Primer Sector formado por las Administraciones Públicas, y el Segundo Sector formado por las empresas. El Tercer Sector, por lo tanto, correspondería a todas aquellas Organizaciones de la Sociedad Civil creadas para dar a la sociedad un servicio no lucrativo; el sector incluye, además de las ONG, otras entidades como

<sup>9</sup> Por sencillez y popularidad del término, a lo largo de este Cuaderno se utiliza la expresión Organización No Gubernamental (ONG) para hacer referencia a cualquier organización sin ánimo de lucro con fines sociales, independientemente de su forma jurídica (Asociación, Fundación, etc.) y de su objeto social. Otros autores prefieren otros términos como Entidades No Lucrativas, Organizaciones de Acción Social, Entidades del Tercer Sector de Acción Social u Organizaciones de Voluntariado.



cooperativas, asociaciones de vecinos, colegios profesionales, sociedades de fomento, cámaras de comercio o empresariales, entre otras.

Aunque se trata de organizaciones no lucrativas y la aplicación de sus recursos se dedica fundamentalmente a los beneficiarios de sus proyectos y actividades, no hay que olvidar que, como cualquier organización, necesitan fondos para su funcionamiento y para el mantenimiento de una estructura mínima que asegure su continuidad y la de la labor que desarrollan. Estos fondos pueden proceder de subvenciones públicas, de cuotas de sus asociados o de donaciones de empresas o particulares, aunque también pueden provenir de ingresos por la venta de productos o por la realización de determinados servicios. Esto último a veces puede resultar algo confuso para ciertas personas. Lo importante en el caso de las ONG es que los fondos obtenidos por cualquiera de estos medios u otros (ingresos financieros, legados,...) no se pueden repartir como dividendos entre sus asociados o patronos. Esta regla marca realmente la gran diferencia con otras entidades privadas lucrativas; en las ONG no se busca el lucro sino la financiación de actividades de carácter social, dirigidas a los beneficiarios que se determinan en sus estatutos fundacionales.

Por todo esto, podemos definir a las ONG como **organizaciones privadas, nacionales o internacionales, sin ánimo de lucro, basadas en valores éticos y solidarios, y cuyo fin está ligado a la mejora de la sociedad o del medio ambiente** (Herranz, 2005). Siguiendo con la misma fuente, podemos recurrir a la siguiente clasificación de las ONG según sus fines:

- **ONG de Desarrollo:** dedicadas a la lucha contra la pobreza y la mejora de las condiciones de vida en los países en desarrollo (Sur / Tercer Mundo).
- **ONG de Acción Social:** su objetivo es la atención a las necesidades sociales no cubiertas en países desarrollados (Norte / Cuarto Mundo <sup>10</sup>).
- **ONG de Protección y Sensibilización:** se dedican a la defensa y protección de los derechos esenciales (tanto humanos como naturales o medioambientales), mediante la educación y la movilización social.
- **ONG de Ayuda Humanitaria y de Emergencia:** prestan asistencia y apoyo en situaciones de necesidad derivadas de guerras, catástrofes naturales, etc.

---

<sup>10</sup> Por analogía con la expresión "Tercer Mundo" que engloba a los países en vías de desarrollo, se conoce como "Cuarto Mundo" al conjunto de bolsas de pobreza y necesidad social que pueden encontrarse en los países desarrollados.

Esta primera clasificación ya aporta una buena indicación de las diferencias entre las organizaciones sociales, cuando la empresa busca en el Tercer Sector a posibles aliados en la elaboración de sus planes de voluntariado corporativo. Pero se trata de una clasificación basada en los fines fundacionales de estas organizaciones, sin relación alguna con el exterior.

Cuando se inicia desde la empresa la búsqueda de una entidad aliada para un proyecto de colaboración, sea esta una ONG, otra empresa o cualquier tipo de entidad, es fundamental conocer la visión y expectativas de la otra parte si se desea establecer un proceso de diálogo eficaz y constructivo.

En el caso que se describe en este Cuaderno, es decir, cuando lo que se busca es sentar las bases de ese puente imaginario que llevará a los voluntarios de la empresa hasta los beneficiarios de sus acciones solidarias, es muy importante tener en mente la visión que desde las ONG se tiene de las empresas. Así, desde las ONG se pueden encontrar visiones muy diferentes de las empresas, su Responsabilidad Social y sus iniciativas de Acción Social. La tabla 4 resume las principales visiones que, desde la ONG, se pueden tener de las empresas.

**Tabla 4: Diferentes visiones de la empresa desde la ONG**

Modelo	¿Cómo se ve la empresa desde la ONG?
Escepticismo	ONG y empresa viven en mundos diferentes, no hay relación posible
Denuncia	La ONG actúa como observadora de las prácticas empresariales, denuncia las malas prácticas y promueve la movilización social
Incidencia	La ONG ejerce su influencia política e institucional para mantener la atención de empresas e instituciones públicas y privadas hacia los problemas sociales y ambientales, y modificar la toma de decisiones hacia su solución
Sensibilización	La ONG identifica y comunica las carencias sociales mediante educación y campañas, y sensibiliza a la empresa (como objetivo de su acción) para tomar parte en su solución
Colaboración	La ONG aporta a la empresa su conocimiento de las necesidades sociales y su capacidad para aplicar soluciones, mientras que la empresa es una fuente de recursos y de apoyo

Al existir diferentes visiones desde la ONG, es de vital importancia para la empresa entender el tipo de ONG con la que quiere y puede colaborar antes de emprender el viaje del voluntariado corporativo. Es importante entender que no todas las ONG pueden colaborar con todas las empresas ni todas las empresas pueden colaborar con todas las ONG.

## 5.2 Cuando la ONG busca a una empresa

Un error que se comete con frecuencia es pensar que las ONG sólo acuden a las empresas en busca de dinero. Lógicamente, las ONG están interesadas en captar fondos para financiar sus proyectos sociales, pero no es esto lo único que buscan al acudir a las empresas buscando apoyos y colaboración.

Las ONG, en su relación con las empresas, buscan cubrir necesidades concretas para llevar a cabo los proyectos que plantean de cara a sus beneficiarios. De este modo, buscan en las empresas: tecnología, recursos de diversos tipos, capital humano, relaciones institucionales, acceso a medios de comunicación... En general, cualquier aportación que, desde el mundo empresarial, pueda contribuir de forma positiva a la consecución de los fines sociales perseguidos por la ONG.

En su búsqueda de aliados empresariales, en la ONG deberá prevalecer siempre su fin fundacional y la atención preferente a sus beneficiarios. Es importante tener esto en cuenta cuando, desde la empresa, se llevan a cabo encuentros con ONG para encontrar vías de colaboración. El beneficiario final siempre estará en la parte más alta de la lista de prioridades de la ONG.

En cuanto al voluntariado corporativo, las ONG no están interesadas en cualquier fórmula de voluntariado, sino que su interés dependerá de las necesidades, del entorno, de la causa atendida, etc. La ONG buscará en la empresa perfiles concretos de voluntarios para cubrir las necesidades identificadas en sus proyectos y campañas.

Se puede decir que las ONG buscan en las empresas ética, coherencia y credibilidad a la hora de cerrar acuerdos de colaboración, y con frecuencia establecen sus propios límites. No todas las empresas son aceptables como aliadas para las ONG, y por ello se establecen en ocasiones, a través de sus Códigos de Conducta, criterios selectivos para establecer alianzas entre empresas y ONG<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Es muy ilustrativo el Código de Conducta de la Coordinadora de ONG de Desarrollo que, en su artículo 3.5 especifica las condiciones que debe cumplir una empresa para colaborar con las ONG de la Coordinadora: [http://www.congde.org/uploads/descargas/Codigo\\_de\\_conducta\\_2008\\_1.pdf](http://www.congde.org/uploads/descargas/Codigo_de_conducta_2008_1.pdf)

Algunas ONG manifiestan públicamente su interés en establecer lazos de colaboración con empresas, expresando sus intereses y el beneficio mutuo de este tipo de colaboraciones. Es el caso de **Acción contra el Hambre** que manifiesta lo siguiente en su página web:

*Animamos a las empresas a unirse a Acción contra el Hambre porque somos un socio fiable y eficaz en el cumplimiento de objetivos, con lo cual la empresa podrá sacar adelante acciones de Responsabilidad Social Empresarial que le reportarán valor añadido:*

*La empresa es un agente social de primera categoría:*

- *Plataforma de comunicación hacia sus trabajadores, sus clientes y demás stakeholders*
- *Financiación de proyectos humanitarios*
- *Eficacia en la gestión de los proyectos*

*La empresa es un actor relevante en la lucha contra el hambre:*

- *Diversificación de los fondos*
- *Innovación contra el hambre: Investigación + Desarrollo*
- *Implantación de proyectos pilotos*

*Complementariedad de la imagen corporativa de Acción contra el Hambre y de las empresas colaboradoras:*

- *Campañas de publicidad - notoriedad*

### 5.3 Fórmulas de colaboración empresa-ONG

Una vez que desde la empresa se ha identificado la ONG con la que colaborar, se han establecido los primeros contratos y existe un buen entendimiento entre ambas partes, el proceso de desarrollo de la colaboración puede tomar diversos caminos. Existen diversas fórmulas de colaboración dependiendo del grado de implicación de la empresa con los fines sociales de la ONG y con la propia organización de ésta. A continuación se pasa lista a las fórmulas más habituales, y se hace mención a los principales pros y contras de cada una de ellas, desde el punto de vista del proyecto social abordado. Las fórmulas de colaboración se listan a continuación en orden creciente de implicación por parte de la empresa.

#### I. **Día del Voluntariado / Colaboración Esporádica**

Mediante esta fórmula, empresa y ONG colaboran estrechamente durante una jornada al año (el Día del Voluntariado, generalmente fijado por parte de la empresa) para fomentar el voluntariado entre los empleados y participar en un

fin social. Esta fórmula exige un nivel de implicación muy limitado de la empresa con la ONG, básicamente reducido al día en que se lleva a cabo la actividad en común, los días preparatorios previos y el periodo posterior de comunicación de la actividad a los interlocutores y el público en general.

Ventajas: Esta fórmula tiene un impacto mediático muy alto, lo que permite difundir la causa en los medios.

Inconvenientes: 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 ONG por parte de la empresa, lo que en el peor de los casos podría incluso perjudicar a los beneficiarios finales de la actividad.

## **2. Apoyo a campañas y eventos**

Esta es una fórmula muy habitual, en la que los voluntarios de la empresa participan ocasionalmente en diversas actividades, campañas y eventos de la ONG, manteniendo una cierta continuidad en la relación entre ambas entidades, pero sin mayor compromiso que la aportación de los voluntarios en estos actos ocasionales, a demanda de la ONG.

Ventajas: La ONG dispone de un banco de recursos humanos y materiales de forma casi permanente (aunque variable) para participar en sus actividades sociales y en las campañas de recaudación de fondos para sus proyectos.

Inconvenientes: No se garantiza la disponibilidad de voluntarios ni de recursos de la empresa de forma continua para apoyar las campañas, acciones y eventos según se produzcan. La decisión de participar depende mucho de la disponibilidad y deseo de los voluntarios en cada momento.

## **3. Voluntariado de formación y asistencia social**

Fórmula muy del gusto de las empresas y sus voluntarios, porque permite a los empleados participar directamente en las actividades de la ONG con un cierto grado de capacitación. La colaboración entre la empresa y la ONG es bastante interactiva, por cuanto los voluntarios suelen requerir formación previa para llevar a cabo su labor, y ésta les proporciona desarrollo personal y profesional.

Ventajas: La ONG cuenta con voluntarios seleccionados y capacitados para llevar a cabo sus actividades, y la gestión de estos voluntarios se facilita con el apoyo de la empresa.

Inconvenientes: El voluntario necesita formación previa y supervisión, lo que supone una inversión de tiempo y recursos por parte de la ONG.

#### **4. Asesoramiento y capacitación profesionales**

Mediante esta fórmula, la empresa aporta apoyo experto y profesional a la labor de la ONG. Aquí tienen cabida modelos como el voluntariado profesional o la cesión de capital humano. Es una fórmula de alta implicación de la empresa, por cuanto pone a sus técnicos cualificados al servicio de la ONG, detrayendo para ello horas de su jornada laboral.

Ventajas: La disponibilidad de expertos y técnicos cualificados de forma gratuita facilita a la ONG un capital muy valioso para llevar a cabo sus proyectos.

Inconvenientes: En ocasiones, algunas empresas utilizan esta fórmula de colaboración como parte del proceso de formación de sus profesionales más jóvenes e 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.

#### **5. Asistencia técnica en terreno**

Como en el caso anterior, la empresa aporta sus profesionales y su tecnología para los proyectos sociales, pero en éste los destinatarios de los proyectos se encuentran en países en desarrollo. Por ello, la cesión de tiempo de los empleados es mayor (típicamente semanas si requiere desplazamiento al terreno) y, lo que es lo mismo, el grado de implicación de la empresa con la causa y el proyecto. Normalmente, este tipo de colaboración requiere la firma de convenios específicos, que contemplen los beneficios, obligaciones y riesgos de ambas partes.

Ventajas: La disponibilidad de expertos y técnicos cualificados de forma gratuita facilita a la ONG un capital muy valioso para llevar a cabo sus proyectos, máxime cuando éstos se desarrollan en entornos complicados en países del Tercer Mundo.

Inconvenientes: 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 implicados en los proyectos sobre el terreno.

## 6. Alianza o hermanamiento

Ésta es la fórmula en la que la empresa alcanza su nivel máximo de implicación con la causa social de la ONG, y con la propia ONG. Según esta fórmula, la empresa y la ONG firman un convenio de colaboración estratégica a varios años, por el que se comprometen mutuamente a mantener la continuidad de sus aportaciones y compromisos. La relación entre una empresa y una Fundación propia para la acción social supondría el máximo grado de hermanamiento, al formar ambas parte del mismo grupo empresarial.

Ventajas: La gran ventaja de esta fórmula es la continuidad de los recursos invertidos, tanto humanos como materiales, a lo largo de los años.

Inconvenientes: La ONG asume una dependencia muy grande de la empresa, lo que puede restringirle en gran medida la libertad de tomar sus propias decisiones tácticas y estratégicas. La reputación de la empresa y la de la ONG están estrechamente relacionadas.

**Figura 6 - Pros (+) y contras (-) de cada fórmula, desde la perspectiva de su impacto en el proyecto social gestionado por la ONG**

grado de implicación de la empresa	Alianza o hermanamiento	+ Continuidad de los recursos invertidos - ONG dependiente de la empresa
	Asistencia técnica en terreno	+ Disponibilidad de expertos y tecnología - Costes y riesgos asumidos por la ONG
	Asesoramiento y capacitación profesionales	+ Apoyo técnico experto a los proyectos - En ocasiones, inexperiencia del profesional
	Voluntariado de formación y asistencia social	+ Más recursos para la acción social - El voluntario necesita formación previa
	Apoyo ocasional a campañas y eventos	+ Más recursos para la acción y recaudación - Falta de continuidad de los recursos
	Día del Voluntariado Colaboración esporádica	+ Difusión de la causa, visibilidad en los medios - Instrumentalización, colaboración ocasional

Normalmente, las ONG suelen preferir fórmulas de colaboración intermedias con las empresas, es decir, aquéllas que permitan conjugar compromiso con independencia. En otras palabras, las ONG preferirán, salvo casos especiales, fórmulas de colaboración con las empresas que les aporten los fondos, tecnología, medios y voluntarios más

adecuados para llevar a cabo sus fines sociales de forma eficaz y efectiva, sin poner en riesgo su propia autonomía para decidir sobre su propia estrategia y forma de gestionarse.

### 5.4 Riesgos y beneficios

Se resumen en la tabla 5 los riesgos que se pueden plantear en todo proceso de colaboración entre empresas y ONG, tanto para unas como para otras. Este cuadro, desarrollado a partir de Valor (2010) tiene como objetivo visibilizar la realidad de este tipo de colaboraciones, con la intención de fomentarlas y propiciar que el acercamiento entre empresas y ONG se lleve a cabo desde un planteamiento transparente y profesional, donde ambas partes puedan plantear y defender sus aspiraciones, necesidades y expectativas, y evitar perjuicios posteriores debidos al desconocimiento de estos riesgos por cualquiera de las partes.

**Tabla 5: Posibles riesgos en la colaboración entre empresas y ONG**

<p><b>Para la empresa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desajuste en los modelos de gestión, incapacidad administrativa de la ONG</li> <li>• Desajuste en los tiempos de ejecución</li> <li>• Ineficiencias económicas por falta de visión estratégica</li> <li>• Actitud "parasitaria" de la ONG</li> </ul>	<p><b>Para la ONG:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Imposiciones o restricciones por parte de la empresa</li> <li>• Instrumentalización de la ONG para mejorar la imagen empresarial</li> <li>• Dependencia económica de los recursos de la empresa, atrofia estructural</li> <li>• Banco de formación de voluntarios inexpertos, efectos indeseados en los beneficiarios</li> <li>• Incumplimiento por parte del voluntariado o de la empresa de los compromisos adquiridos con sus beneficiarios</li> </ul>
<p><b>Para ambas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escándalos o comportamientos de la otra parte indebidos o contrarios a sus valores</li> <li>• Comportamiento inadecuado del voluntario dentro de la ONG o con sus beneficiarios</li> </ul>	



Como complemento a los riesgos, es necesario también destacar de forma muy positiva los beneficios de este tipo de colaboraciones con fines sociales, que se resumen en la tabla 6.

**Tabla 6: Beneficios de la colaboración entre empresas y ONG**

<p><b>Para la empresa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los valores y el compromiso de la ONG con la sociedad generan motivación y satisfacción de los empleados, aumentan su lealtad con la empresa y mejoran el clima laboral.</li> <li>• La experiencia de la ONG en la gestión de equipos humanos mejora las competencias de los empleados voluntarios, se genera mayor productividad y se mejora el trabajo en equipo.</li> <li>• Las contribuciones sociales de los proyectos de colaboración mejoran las relaciones de la empresa con la comunidad.</li> </ul>	<p><b>Para la ONG:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa aporta a la ONG fondos, medios, tecnología y recursos para llevar a cabo sus fines.</li> <li>• La ONG puede disponer de forma gratuita o a precios ajustados de los productos y servicios que forman parte del core business de la empresa.</li> <li>• La ONG se beneficia de los procedimientos de gestión de la empresa, lo que permite la profesionalización de su propia gestión como entidad.</li> </ul>
<p><b>Para ambas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La credibilidad social de una parte permite que la imagen de la otra parte se refuerce, así como su atractivo para nuevos empleados (o voluntarios), clientes, inversores (o donantes) y socios potenciales.</li> <li>• Mediante el impacto social de los proyectos compartidos, se atrae la atención de la sociedad y de los medios de comunicación.</li> <li>• Se comparten las buenas relaciones con entidades públicas y privadas, con lo que se refuerza la reputación institucional de la empresa y la ONG frente a la Administración y otras entidades privadas (con o sin ánimo de lucro).</li> </ul>	



## INDRA, “PORTAL DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO”

Indra, empresa puntera en el desarrollo de tecnologías para la comunicación, ofrece a sus empleados un portal de voluntariado, a través del cual se comunican internamente las oportunidades de voluntariado, y sirve de cauce a diversas ONG para publicar sus necesidades de colaboración.

<b>Organización</b>	Indra Sistemas, S.A.
<b>Título de la solución</b>	Portal de Voluntariado
<b>Subtítulo</b>	Diseño de un Portal de Voluntariado que dé cabida a iniciativas de la compañía y que a su vez sirva de canal de comunicación a las ONG
<b>Reto</b>	En Indra queremos ser un agente activo en la minimización de la brecha digital, y además de desarrollar proyectos que hagan la tecnología accesible para todos, creemos que nuestros empleados pueden contribuir a la misma mediante el voluntariado profesional. Se busca una herramienta que permita gestionar esta contribución, y también una herramienta potenciadora de la cultura y valores de la compañía, así como que sirva para la sensibilización de los empleados en torno a la discapacidad.
<b>Solución</b>	Se ha diseñado y puesto en marcha un Portal de Voluntariado distribuido de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Por un lado, iniciativas propuestas por la compañía alineadas con la filosofía de acción social de la misma. Se trata de iniciativas que tienen un carácter tecnológico y social, con énfasis en las personas con discapacidad. Por ejemplo, se están realizando cursos de informática a personas con discapacidad junto con una actividad de ocio. También se están</li> </ul>

**Solución**

diseñando acciones para que los empleados puedan aportar sus conocimientos técnicos ayudando a las ONG en todo el tema tecnológico.

- Por otro lado, se ha dedicado un espacio en el portal para que las ONG puedan publicitarse y anunciar sus propuestas de voluntariado. Estas propuestas no están alineadas con la filosofía de acción social de Indra, pero la compañía las pone en conocimiento de los empleados por si quieren participar; De esta forma se da un servicio de información al empleado y un canal a las ONG para darse a conocer.
- Un blog que recoge las experiencias de los voluntarios tanto en las iniciativas llevadas a cabo en la compañía, como las iniciativas que desarrollan los voluntarios a título particular. Además este blog permite a los empleados interactuar entre ellos.

**Dificultades**

Indra cuenta con filiales en más de 30 países. La internacionalización del portal de voluntariado para que se implante en todas las filiales, es una de nuestras principales dificultades, tanto por tema de gestión, como por tipología de iniciativas a realizar; dada la idiosincrasia de cada país.

**Beneficios logrados**

Las iniciativas realizadas hasta la fecha han generado en los empleados una mayor concienciación en el tema de la discapacidad, y todos señalan un alto grado de satisfacción personal tras haber realizado participado en proyectos de voluntariado. Además el portal ha servido para que los empleados den a conocer ONG con las que colaboran y sus experiencias, e incentivan a otros a realizarlas también, produciéndose un diálogo entre los mismos.

**Indicadores de gestión asociados a la solución**

- Número de participantes
- Número de peticiones
- Encuesta de satisfacción

Lugar de implementación	España
Año de puesta en marcha	2010
Sitios web relacionados	<a href="http://www.voluntariado.marcaindra.com">www.voluntariado.marcaindra.com</a>

### 5.5 El papel de la ONG en la gestión del voluntariado corporativo

No es infrecuente infravalorar el importante papel de las ONG en la gestión de los proyectos de voluntariado corporativo. Esto suele ocurrir por tres razones fundamentales. La primera, bastante comprensible, debido a la falta de información en el seno de las empresas acerca de la labor interna y del funcionamiento de las ONG. La segunda, admisible por lo frecuente, por una interpretación incorrecta de la Acción Social dentro de la Responsabilidad Social de las Empresas, que se acerca más a la visión de filantropía caritativa que a la de ciudadanía corporativa e inversión social, más avanzada y equitativa, y a una orientación de la RSC marcada por las políticas de imagen que instrumentalizan hasta cierto punto la labor de las ONG. Y, finalmente la tercera, rechazable y a veces incomprensible en ciertos foros empresariales presuntamente experimentados en estos aspectos, para los cuales la relación Empresa-ONG es asimétrica, donde la empresa marca la pauta de las negociaciones y donde la ONG sólo puede aspirar al papel de receptor de recursos de la empresa y ejecutor de sus indicaciones.

La realidad es muy diferente cuando la relación entre empresas y ONG se establece en un marco de equidad, diálogo, transparencia y colaboración, persiguiendo el beneficio mutuo y la generación conjunta de impacto social positivo.

En este marco de relación cooperativa, la ONG trasciende con mucho su papel de receptor y ejecutor; y tiene también un papel muy activo en la gestión de los equipos de voluntarios procedentes de la empresa. De esta forma, la ONG toma un papel protagonista en la gestión de los voluntarios, a lo largo del proceso conocido como "itinerario del voluntariado" (Comunidad de Madrid, 2008, y Fundación Luis Vives, 2009).

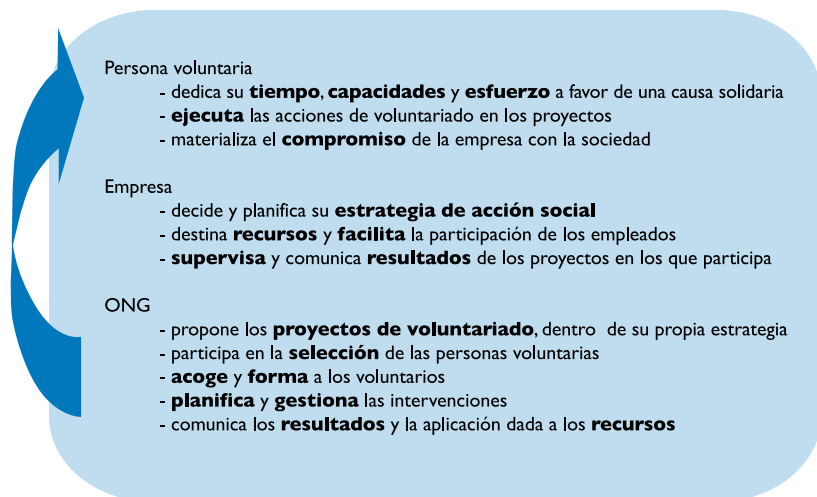
Estas son las funciones de la ONG en el itinerario del voluntariado corporativo:

1. **Selección:** Participa en la selección de las personas voluntarias de la empresa cuyos perfiles y circunstancias se adecuan mejor a las necesidades del proyecto.

2. **Incorporación y acompañamiento:** Acoge y acompaña al voluntario, facilitándole los medios necesarios para realizar su labor en la ONG.
3. **Formación y seguimiento:** Forma al voluntario, tanto en el conocimiento de la propia organización como en habilidades específicas para realizar la actividad asignada, y lleva seguimiento de su actividad.
4. **Registro de actividad y comunicación de resultados:** Lleva registro administrativo de la participación voluntaria para la valoración posterior de resultados conjuntamente con la empresa.
5. **Desvinculación y relación posterior:** Terminada la tarea del voluntario corporativo, se valoran posibles oportunidades de colaboración con la ONG y su causa en el futuro, bien en relación con su empresa o bien a título individual.

Se establece una relación directa entre la organización social no lucrativa y las personas voluntarias pertenecientes a la empresa y es importante que esta relación sea conocida y asumida por el Departamento de RR.HH. de la empresa, y la aportación de los empleados sea valorada en forma adecuada en su historial profesional.

**Figura 7 – Roles y relaciones**





## 6. ALIANZAS Y ALIADOS

En el apartado anterior se ha analizado la relación de las empresas y las ONG, dentro de un marco colaborativo para desarrollar conjuntamente programas de voluntariado corporativo. Realmente, no son las ONG los únicos aliados de las empresas para este fin, ya que pueden encontrarse igualmente socios idóneos en las Administraciones Públicas, las Agencias Internacionales de Cooperación al Desarrollo o en las Instituciones Académicas, por ejemplo.

El concepto de Alianza<sup>12</sup> en este contexto proviene de los acuerdos internacionales de colaboración fomentados desde los años 40 por las Agencias Internacionales con ONG de Desarrollo, y se ha desarrollado en las últimas décadas en el ámbito empresarial con gran fuerza y éxito en el entorno anglosajón. En los últimos años, conceptos como el de Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo (APPD) comienzan a ser cada vez más populares y atractivos para las empresas españolas.

En 1992, el *International Business Leaders Forum* (IBLF)<sup>13</sup>, organización no lucrativa global de origen británico, creó *The Partnering Initiative*<sup>14</sup> (TPI), un programa especializado de IBLF dedicado a fomentar, divulgar y sistematizar la creación de

---

12 En este Cuaderno se emplean los términos "Alianza" o "Colaboración" como traducción del vocablo inglés "Partnership", y "Aliado" o "Socio" como traducción de "Partner", tratando de evitar recurrir al extranjerismo "Partenariado".

13 <http://www.iblf.org>

14 <http://thepartneringinitiative.org>

esquemas efectivos de colaboración entre Administraciones, empresas y ONG para conseguir un futuro sostenible. TPI opera como una empresa social, proporcionando servicios a organizaciones a través de la investigación y la divulgación de conocimientos. Una de sus mayores aportaciones es el conocido como “ciclo de colaboración” (*Partnering Cycle*), como herramienta práctica para el establecimiento de alianzas entre entidades. El objetivo de TPI con sus recomendaciones y apoyo es conseguir alianzas más fuertes, más efectivas y más sostenibles.

Aunque el término Alianza puede aplicarse en otros contextos a relaciones de tipo comercial o personal, la definición que aporta TPI, y que tomamos como referencia en este Cuaderno, es la siguiente: **“Una alianza es un tipo de colaboración intersectorial en la cual las organizaciones participantes trabajan de forma transparente, equitativa y mutuamente beneficiosa hacia una meta común de desarrollo sostenible, con el compromiso de aportar recursos y compartir tanto los riesgos como los beneficios asociados con esta colaboración.”**

Se pueden encontrar diversos tipos de alianzas que respondan a esta definición; entre ellas: alianzas entre empresas, alianzas tripartitas entre Administraciones, empresas y ONG, alianzas Empresa-ONG, y Alianzas Público-Privadas (APP) entre Administraciones o agencias intergubernamentales y empresas (Lakin y Scheubel, 2010).

## 6.1 El ciclo de colaboración (*Partnering Cycle*)

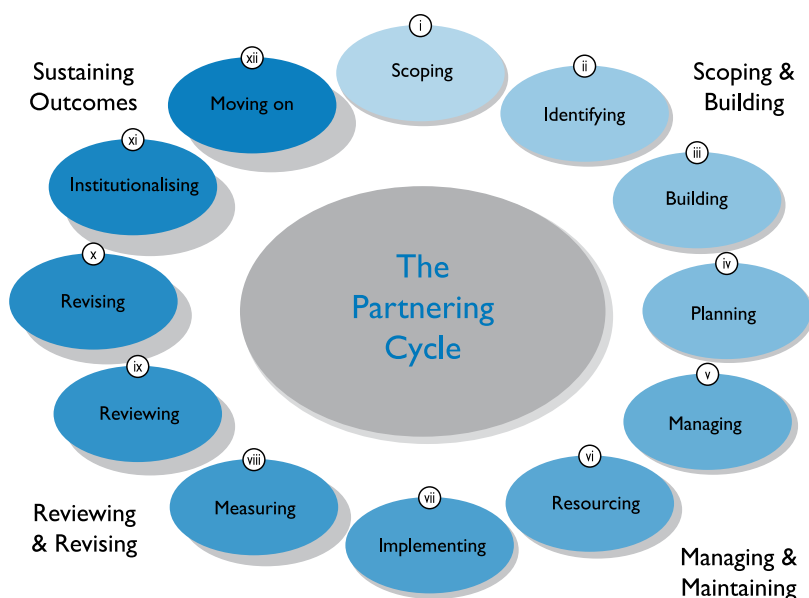
*The Partnering Initiative* ha desarrollado un modelo de colaboración en alianzas, al que ha denominado “*The Partnering Cycle*”, y al que denominaremos en este texto como “Ciclo de Colaboración”<sup>15</sup>. Consta de 12 etapas, divididas en 4 fases principales, como se detalla a continuación (Lakin y Scheubel, 2010).

---

15 [http://thepartneringinitiative.org/what\\_is\\_partnering.jsp](http://thepartneringinitiative.org/what_is_partnering.jsp)



**Figura 8 - El Ciclo de Colaboración (The Partnering Cycle)**



Fuente: *The Partnering Initiative*

- **Planteamiento y diseño**

1) **Planteamiento:** Se comprende el reto, se recopila información, y se consulta con grupos de interés y con proveedores externos de recursos, para crear una visión de la alianza.

2) **Identificación:** Se buscan y localizan posibles socios y, si es factible, se consigue su acuerdo; se les motiva y se les anima a colaborar.

3) **Diseño:** Se construye la alianza con los socios acordando con ellos las metas, objetivos y principios fundamentales que la guiarán. Esta es la fase adecuada para comenzar a cerrar acuerdos, bien formales o informales.

4) **Planificación:** Se elabora conjuntamente un programa de actuación y un plan de actividades del programa que materializa el objeto de la alianza.

Al final de esta fase, es el momento de firmar el compromiso formal entre las partes para implantar el programa de la alianza.

- **Gestión y mantenimiento**

5) **Gestión:** Los socios establecen una organización del proyecto y comienzan a gestionar la alianza.

6) **Dotación:** Los socios (y otros agentes de apoyo) identifican y movilizan recursos financieros y no financieros.

7) **Implantación:** Con los detalles del proyecto acordados y los recursos disponibles, comienza la implantación del proyecto, a través de un calendario predefinido para obtener resultados concretos.

- **Seguimiento y revisión**

8) **Medida:** Se miden y reportan los resultados obtenidos, tanto cuantitativos como cualitativos, y se valora en qué medida el proyecto está alcanzando sus metas.

9) **Seguimiento:** Se analiza el funcionamiento de la alianza, así como su impacto en las entidades participantes. En esta etapa, algunos socios podrían decidir abandonar la alianza y otros incorporarse en su lugar.

10) **Revisión:** Se pasa repaso a la alianza en su conjunto, y a los programas y proyectos abordados, y se obtienen conclusiones de la experiencia para el futuro.

Los ciclos anuales de implantación se reiteran a partir del punto 5.

- **Efecto en la sostenibilidad**

11) **Institucionalización:** Si es oportuno, se crean nuevas estructuras y mecanismos para asegurar la supervivencia y continuidad de la alianza.

12) **Progreso:** Se decide si se continúa con la alianza o se opta por disolverla.

Toda alianza debe ir apoyada en un acuerdo o compromiso formal de colaboración

entre las partes. Este acuerdo debería contener la lista de socios, la expresión de su voluntad de participar en la alianza y los recursos con los que cada uno contribuye. Explicitará los objetivos y expectativas de los socios y recogerá la estructura, los procedimientos, funciones y responsabilidades, y las reglas básicas para la operativa de los programas abordados por la alianza, incluyendo los procesos de medida y revisión.

La experiencia en la construcción de alianzas para la sostenibilidad dentro del IBLF ha llevado a identificar las claves para conseguir alianzas de éxito. Estas claves son las siguientes (Lakin y Scheubel, 2010):

- a) Que la alianza sea suficientemente representativa.
- b) Que disponga de suficientes recursos.
- c) Que las funciones y las responsabilidades de los participantes estén correctamente definidas y asignadas.
- d) Que se produzca una firme toma de decisiones.
- e) Que exista un claro liderazgo.
- f) Que las reuniones de trabajo sean efectivas.
- g) Que los procesos de trabajo sean efectivos.
- h) Que la comunicación sea buena y transparente.
- i) Que exista confianza y espíritu de trabajo en equipo.
- j) Que exista un buen nivel de compromiso.

## 6.2 El papel de las organizaciones de apoyo

Como se ha visto, en una alianza participan dos o más entidades (socios de la alianza) que cooperan para conseguir fines comunes y, en ocasiones, recurren a apoyos externos, fundamentalmente en busca de recursos y/o apoyo institucional. Pero no siempre es sencillo para las empresas identificar al aliado adecuado, y sobre todo si se desea dotar a la alianza de un alto grado de profesionalización, eficacia y eficiencia, que permitan obtener los mejores resultados para los socios y los beneficiarios de sus proyectos conjuntos.

Crear alianzas no es una tarea en la que todas las entidades se sientan seguras, bien por desconocimiento, por falta de control sobre algunos factores o, simplemente, porque es un campo de actividad con alto grado de especialización donde las empresas pueden no disponer de la preparación, la experiencia y los perfiles adecuados para llevarlo a cabo a plena satisfacción.

Es aquí donde con frecuencia es muy conveniente recurrir a organizaciones intermediarias o de apoyo, que aportan los medios y recursos necesarios para acompañar a las empresas en la búsqueda de aliados y en la implantación de programas de colaboración con otras entidades públicas o privadas dentro de su estrategia de RSE. Estas organizaciones de apoyo pueden ser de diferentes tipos, típicamente: empresas consultoras, asociaciones y fundaciones empresariales, organismos públicos especializados y fundaciones del tercer sector:

- Las **empresas consultoras** encuentran su nicho de mercado en la provisión a las empresas de servicios de asesoría y acompañamiento para establecer y desarrollar sus programas de RSE, y para gestionar, medir y reportar los resultados de sus actividades, entre otros servicios.
- Las **asociaciones y fundaciones empresariales y/o profesionales** son entidades no lucrativas, representativas y fundamentalmente financiadas por una o varias empresas miembros (habitualmente con diferentes grados de implicación), cuyo principal valor es el intercambio de experiencias, el debate y el apoyo en el desarrollo de programas de RSE.
- Los **organismos públicos especializados** son entidades promotoras de ciertas prácticas de RSE apoyadas desde la Administración, como pueden ser prácticas de voluntariado, participación ciudadana, integración social, medio ambiente, etc. Algunos de estos organismos, como gestores y plataformas de voluntariado, actúan como puente de integración de los proyectos de voluntariado corporativo con el voluntariado social y ambiental con respaldo público.
- Algunas **fundaciones del tercer sector** también tienen como objetivo apoyar a las empresas en sus actividades de RSE, bien sea mediante programas educativos y de sensibilización, o estableciendo contactos entre las empresas y las ONG de voluntariado. En España existen varias organizaciones que aportan un gran valor a las empresas como bancos de proyectos sociales con ofertas de voluntariado corporativo.

Las empresas que desean ayuda para desarrollar su estrategia de RSE y, más específicamente en lo que respecta a este Cuaderno, para elaborar e implantar sus programas de acción social y voluntariado corporativo, pueden recurrir a las organizaciones de los tipos mostrados anteriormente, en función de sus necesidades y expectativas.

A la hora de establecer alianzas para realizar programas de acción social y voluntariado corporativo, este tipo de organizaciones intermediarias o de apoyo representan un papel fundamental. Según Tennyson y Wilde (1998)<sup>16</sup>, citados en Lakin y Scheubel (2010), “Un agente de alianzas (*partnership broker*) es una entidad que participa activamente como intermediario entre diferentes aliados (*partners*), apoyando y promoviendo un proceso sistemático de colaboración entre los socios, y obteniendo como resultado una alianza más efectiva y productiva.” Estas organizaciones son, por tanto, “facilitadoras” de la alianza y deben ser aceptadas por todos los socios. Para las empresas, la intervención de estas entidades puede ser crucial para obtener el apoyo necesario que asegure la correcta dirección y ejecución de los objetivos de los programas de voluntariado corporativo.

**Forética** nació en 1999 y es la asociación de empresas y profesionales de la RSE líder en España, que tiene como misión fomentar la cultura de la gestión ética y la responsabilidad social, dotando para ello a las organizaciones de conocimiento y herramientas útiles para desarrollar con éxito un modelo de negocio competitivo y sostenible. En voluntariado corporativo, Forética es la entidad responsable de la implantación en España de los Premios Europeos de Voluntariado Corporativo. La organización ofrece difusión de buenas prácticas y conocimiento relacionados con la RSE, y apoyo a las empresas asociadas en el enfoque y diseño de sus programas, y la gestión, seguimiento y medición de éstos. En concreto, Forética tiene como una de sus líneas de actuación el apoyo para la implantación de programas estratégicos de inversión en la comunidad (incluyendo el voluntariado corporativo) y el establecimiento de alianzas multisectoriales.

---

16 R.Tennyson y L.Wilde (1998).The Guiding Hand. Londres: International Business Leaders Forum / UN Staff College.



## 7. MEDICIÓN DE RESULTADOS, UNA NECESIDAD Y UN RETO

Dice una conocida regla fundamental de la gestión de las organizaciones que “lo que no se mide no se puede gestionar”, y esta misma regla es aplicable a la RSE, a la acción social empresarial y, cómo no, al voluntariado corporativo.

Si, como se ha mostrado a lo largo de este cuaderno, el voluntariado corporativo es una herramienta de generación de valor; parece necesario poder evaluar esta aportación de valor para los agentes que participan en ella. Por ello, será necesario establecer indicadores, criterios de seguimiento y mecanismos de medición y valoración de resultados.

Lamentablemente, no existe aún demasiada literatura al respecto, sobre todo en lo que tiene que ver con la medición de la aportación de los programas de voluntariado corporativo a la mejora de la vida de las personas y del entorno natural. En cuanto a la aportación de estos programas a las ONG, la valoración actual no va mucho más allá de la contabilidad de los recursos aportados por las empresas, tanto en dinero como en horas de voluntariado. Finalmente, la medición de resultados para la mejora de propia empresa se pierde con frecuencia en estimaciones cualitativas de satisfacción de los empleados, generalmente no refrendadas por herramientas rigurosas de seguimiento del tipo “*employee engagement*”.

Sin embargo, es necesario medir y evaluar. Más aún cuando se abordan programas de inversión social o voluntariado corporativo en el marco de una alianza multisectorial,

donde se espera que la información fluya de forma clara y transparente tanto entre los socios como con sus interlocutores externos.

Lakin y Scheubel (2010) proponen 8 etapas para la correcta medición y evaluación de resultados en este campo<sup>17</sup>:

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

En cuanto a los propósitos que una entidad pueda plantearse para realizar la evaluación de un programa de inversión social o voluntariado corporativo, máxime cuando se realiza en alianza con socios pertenecientes a sectores no empresariales, es necesario discriminar entre los diversos tipos de objetivos de la medición:

- a) **Objetivos sociales:** impacto en la sociedad.
- b) **Objetivos externos de negocio:** efecto en los grupos de interés externos.
- c) **Objetivos internos de negocio:** efecto en los grupos de interés internos.

Para plantear la medida de las magnitudes puestas en juego en los proyectos, habrá que distinguir primero entre recursos invertidos y resultados obtenidos. Y, entre los resultados, discriminar entre aquéllos que puedan ser medidos de forma cuantitativa y aquellos otros que sólo puedan ser estimados de forma cualitativa.

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. 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

---

<sup>17</sup> Los autores adaptan esta lista de 8 etapas a partir de los "7 Steps" del Boston College Center for Corporate Citizenship y de la "Evaluation in 10 Stages" de Catherine Sham del National Children's Bureau (Londres).



resultados e impactos de estos proyectos a largo plazo en la sociedad y en el propio negocio<sup>18</sup>.

El modelo LBG establece diferencias muy útiles y prácticas entre los siguientes conceptos (Lakin y Scheubel, 2010):

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

Será por tanto fundamental elaborar algún tipo de cuadro de mando para realizar un adecuado seguimiento de la eficacia y utilidad de los proyectos de inversión social y voluntariado corporativo, en el que la elección de los indicadores adecuados (*KPI: Key Performance Indicator*) será gran parte de la clave para el éxito de estos proyectos.

---

18 LBG España: <http://www.lbg.es>



## 8. PANORAMA NACIONAL E INTERNACIONAL DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO

### 8.1 El Voluntariado Corporativo en España

El panorama actual del voluntariado social en España y sus perspectivas para los próximos años vienen recogidos en la Estrategia Estatal del Voluntariado 2010-2014, aprobada por acuerdo del Consejo de Ministros del 23 de diciembre de 2010. Este documento constituye el cuarto plan cuatrienal estatal de voluntariado en España, tras la publicación de la Ley 6/1996 de Voluntariado<sup>19</sup>. La Estrategia 2010-2014 supone un plan compartido entre la Administración General del Estado y las Comunidades Autónomas, donde Administraciones y Organizaciones no Lucrativas se comprometen a colaborar en su desarrollo para que sus objetivos y actuaciones sean referencia para las políticas públicas en materia de voluntariado.

Los principios generales de la Estrategia Estatal de Voluntariado son:

- a) carácter integral, transversalidad y coordinación,
- b) continuidad e innovación,
- c) consenso y participación social,
- d) igualdad de oportunidades, y
- e) transversalidad de género.

Sobre estos principios, y tras una evaluación del anterior Plan Estatal 2005-2009, se realizó un diagnóstico de situación actual, que identificó cuatro retos fundamentales para el desarrollo del voluntariado en España en este cuatrienio:

<sup>19</sup> Planes Estatales de Voluntariado: 1997-2000, 2001-2004, 2005-2009 y 2010-2014 (actual).

- 1) Aumentar la capacidad de transformación social y participación activa del voluntariado.
- 2) Mejorar el conocimiento del voluntariado.
- 3) Ampliar los márgenes de sostenibilidad de las entidades voluntarias y del Tercer Sector en su conjunto.
- 4) Mejorar la gestión del ciclo de la acción voluntaria.

El diagnóstico, realizado por la Plataforma de Voluntariado de España y apoyado en estudios sectoriales aporta las siguientes cifras (Observatorio del Voluntariado de la PVE, 2010; Fundación Luis Vives, 2010):

- Algo más de 4 millones de personas realizan en España actividades de voluntariado, lo que supone un 9,5% de la población española. Esta cifra está aún muy por debajo de la media europea.
- Más de un 80% de las Entidades no Lucrativas de acción social cuentan con la colaboración de personas voluntarias, y una cuarta parte de estas entidades desarrolla su actividad contando solamente con personal voluntario.

La Estrategia del Voluntariado constata que el voluntariado es un espacio de participación social muy bien valorado por la ciudadanía española, como lo son también las organizaciones no lucrativas que trabajan con las personas voluntarias. En el contexto económico actual, el voluntariado se manifiesta como un factor fundamental para contrarrestar los efectos sociales de la crisis económica.

El voluntariado corporativo se recoge en la Estrategia Estatal del Voluntariado como una de las facetas de voluntariado en desarrollo actualmente y con una importante proyección en los próximos años. La tabla 7 recoge las acciones previstas en la Estrategia en relación con el voluntariado apoyado por las empresas.

**Tabla 7. Actuaciones en materia de voluntariado corporativo previstas en la Estrategia Estatal del Voluntariado 2010-2014**

Línea Estratégica	Actuaciones en relación con las empresas
Sensibilización	<p>Actuación 1. 5. Impulso de una cultura empresarial favorable a integrar la promoción de la acción voluntaria como una acción destacable en el marco de la Responsabilidad Social de la Empresa.</p> <p>Actuación 1. 14. Reconocimiento y difusión de las iniciativas y buenas prácticas emprendidas desde el sector empresarial en materia de Responsabilidad Social de las Empresas, acción voluntaria y participación social.</p>
Reflexión y Estudio	Actuación 2.6. Realización de estudios e investigaciones sobre el concepto, el desarrollo y la importancia de voluntariado corporativo en el marco de la Responsabilidad Social de las Empresas.
Apoyo	Actuación 3. 1. Realización de campañas de promoción de la participación ciudadana activa, mediante actividades de voluntariado, adecuando los contenidos y mensajes a las características propias de los distintos grupos de población o agentes a los que se dirijan dichas campañas (jóvenes, personas mayores, comunidad educativa, empresas, personas inmigrantes, personas con discapacidad, etc.).
Formación	Actuación 4. 11. Impulso a las actuaciones formativas dirigidas a las personas empleadas de empresas privadas que desarrollen acciones en materia de voluntariado corporativo y responsabilidad social corporativa.
Gestión	Actuación 5. 4. Promoción del intercambio de experiencias y conocimientos entre empresas y ENL <sup>20</sup> , que permita a éstas, mejorar su conocimiento y aplicación de las herramientas de gestión y a aquéllas profundizar en la gestión adecuada del voluntariado corporativo.

20 ENL: Entidades No Lucrativas.

Línea Estratégica	Actuaciones en relación con las empresas
Gestión	<p>Actuación 5. 6. Impulso a la adopción de programas o planes de voluntariado en las empresas que han venido desarrollando proyectos concretos de voluntariado corporativo, para afianzar así su compromiso con la promoción de la participación voluntaria del personal empleado.</p> <p>Actuación 5. 7. Impulso a la adopción de programas por parte de las empresas que desarrollen la línea de Responsabilidad Social Corporativa dentro del marco de la acción voluntaria de la empresa, poniendo a disposición de la sociedad su base de conocimiento y de especialización.</p> <p>Actuación 5. 11. Fomento de la incorporación de personas voluntarias en materias de organización y gestión de las ENL. En concreto, fomento del voluntariado profesional, en el que las personas voluntarias aporten a la organización su conocimiento y experiencia profesional en estas materias.</p> <p>Actuación 5. 21. Impulso al acceso de las ENL a la financiación privada, promoviendo el contacto entre éstas y los potenciales financiadores en foros y espacios de encuentro.</p> <p>Actuación 5. 24. Promoción a que las empresas, dentro de sus políticas de Responsabilidad Social Corporativa, pongan a disposición de las ENL medios financieros y materiales para sufragar proyectos de voluntariado.</p>

Para conocer el estado actual del voluntariado corporativo en España, resulta de gran valor acudir al Informe 2010<sup>21</sup> de Voluntariado Corporativo publicado por el Observatorio de Voluntariado Corporativo (2010). Este informe recoge las conclusiones de una encuesta realizada en 2010 a 1.706 empresas españolas. Se recibieron 105 cuestionarios cumplimentados, entre los 1.560 enviados al conjunto de empresas españolas con más de 500 empleados (Ref. base de datos SABI), más 146 remitidos a empresas de menos de 500 empleados con prácticas de voluntariado corporativo, registradas en la base de datos del Observatorio.

El 65% de las empresas de más de 500 empleados declara en este estudio que realiza actividades de voluntariado corporativo. Los sectores que aparecen como más activos en este Informe 2010 son el de Banca (13,8% empresas de la muestra), Telecomunicaciones (9,2%) y Alimentación, Bebidas y Tabaco (9,2%). Entre los principales objetivos de las empresas por desarrollar programas de voluntariado corporativo, este sondeo indica que son, por este orden, fomentar el orgullo de pertenencia de los empleados a la empresa (41,38%), la mejora del clima laboral (26,79%) y el desarrollo de las capacidades de los empleados (19,64%), lo que indica una orientación clara de las empresas españolas a incluir el voluntariado corporativo dentro de la estrategia general de Recursos Humanos. En cuanto a los fines del voluntariado, las empresas encuestadas prefieren el voluntariado de intervención social (74%) frente al medioambiental (34%) y al profesional o realización de servicios pro-bono (22%).

## 8.2 El Voluntariado Corporativo en Latinoamérica

Las conclusiones del Informe 2010 del Observatorio de Voluntariado Corporativo son consistentes con las observaciones contenidas en otro informe de reciente aparición, publicado por Fundar<sup>22</sup> y Forum Empresa<sup>23</sup> (Forum Empresa y Fundar, 2010). En este informe, que analiza comparativamente 14 programas de voluntariado corporativo en América Latina y 11 en España, se observa que en España se otorga un peso mayor a la gestión de recursos humanos, mientras que en Latinoamérica se concibe el voluntariado corporativo como una herramienta de RSE para aportar cambios positivos al desarrollo de las comunidades donde las empresas operan.

21 El Observatorio de Voluntariado Corporativo es una entidad constituida por la ONG Cooperación Internacional y la escuela de negocios IESE. El estudio está patrocinado por Iberdrola y la Fundación Repsol, y ha contado con la colaboración especial de la Fundación Antena 3.

22 Fundar, Fundación de la Solidaridad y el Voluntariado de la Comunidad Valenciana, es una entidad sin ánimo de lucro creada por la Generalitat Valenciana y Bancaja. Es miembro del Centro Europeo del Voluntariado, del IAVE y de la red de voluntariado corporativo ENGAGE.

23 Forum Empresa es una red compuesta por las 18 principales organizaciones empresariales que promueven la RSE en las Américas. Tiene sede en Chile.

El estudio también revela que en Latinoamérica el voluntariado corporativo está focalizado de manera prevalente en proyectos de educación y enfocado hacia los niños y jóvenes; en España, por el contrario, se aprecia una mayor diversidad de causas. Por otra parte, los proyectos latinoamericanos tienden a ser de ámbito local o nacional, mientras que en los españoles se observa una vinculación importante con la cooperación internacional.

### 8.3 El Voluntariado Corporativo en Europa

En 2011 se cumple el décimo aniversario del Año Internacional del Voluntariado de la ONU, que se celebró en 2001. Con este motivo, y a petición del Centro Europeo del Voluntariado (CEV), el Consejo de la Unión Europea confirmó formalmente el 24 de noviembre de 2010 la declaración del año 2011 como **Año Europeo del Voluntariado**, con los siguientes objetivos:

- Trabajar para el establecimiento de un marco que posibilite el voluntariado en la Unión Europea para afianzar el voluntariado como parte de la promoción de la participación ciudadana.
- Ofrecer medios de actuación a las organizaciones de voluntarios y mejorar la calidad del voluntariado.
- Reconocer las actividades de voluntariado: fomentar incentivos apropiados para particulares, **empresas** y organizaciones implicados en el desarrollo del voluntariado
- Sensibilizar sobre el valor y la importancia del voluntariado.

El voluntariado corporativo formará parte esencial del desarrollo de este año del voluntariado. La Unión Europea destinará 8 millones de euros para financiar medidas que promuevan el voluntariado, como las siguientes:

- Intercambio de experiencias y buenas prácticas.
- Emprendimiento de estudios e investigaciones y difusión de sus resultados.
- Conferencias y eventos para promover el debate e incrementar la conciencia.
- Iniciativas concretas de los Estados miembros destinadas para promover los objetivos del Año Europeo (al menos el 25% del presupuesto total irá destinado a este propósito).
- Campañas de información y promoción para difundir los mensajes fundamentales.

Por otra parte, la referencia por excelencia en Europa en cuanto se refiere al voluntariado corporativo, es el programa internacional ENGAGE, promovido por



*Business in the Community*<sup>24</sup>. El Programa ENGAGE es el plan internacional más ambicioso de voluntariado corporativo hasta la fecha. Está presente en más de una docena de capitales de todo el mundo y desarrolla sus proyectos a través de socios locales. En España, Fundar representa al programa en la Comunitat Valenciana, y próximamente Forética será su representante en Madrid.

Un grupo de empresas, privadas y públicas, pymes y multinacionales, entre las que se encuentran Bancaja, Grupo SOS, BPTempe (Grupo Inditex), BBVA, Puerto de Valencia, Barclays, Ferrocarriles de la Generalitat, Ferro Spain, Pikolinos, etc., forman parte ya del proyecto ENGAGE en la Comunitat Valenciana. Los trabajadores voluntarios de estas empresas que participan en el proyecto ayudan a jóvenes y niños en distintas situaciones, acercando el mundo de la empresa a los centros escolares, o colaboran en las prisiones con reclusos en vías de inserción, preparándoles para su posterior incorporación al mundo laboral, o desarrollando con ellos actividades deportivas.

---

24 Business in the Community es una organización empresarial británica fundada en 1982, con más de 800 empresas miembros, creada para fomentar la responsabilidad social en las empresas. Trabaja en red con 110 socios en todo el mundo, y lidera el Programa ENGAGE para fomentar el voluntariado corporativo.



## 9. CONCLUSIONES

A lo largo de este Cuaderno Forética se han planteado las ventajas y oportunidades para las empresas que se derivan de abordar en su gestión de RSE el voluntariado corporativo como herramienta eficaz de generación de valor para todos los implicados: empresa, empleados, organizaciones sociales y sociedad.

La relación de la empresa con la sociedad, basada en sus mejores aportaciones desde su sector; contexto y competencias fundamentales, es un pilar fundamental de la RSE, si bien nunca debe sustituir otras responsabilidades fundamentales de la empresa de cara a sus interlocutores más relevantes. La acción social empresarial debe crear valor y ser coherente con la estrategia de la empresa para que sea aceptable y valorada.

La inversión social de la empresa se compone de diversos tipos de activos: Financieros y no financieros, materiales e inmateriales, y el reto es componer el mix de activos puestos a disposición de las causas sociales, donde el voluntariado corporativo representa el máximo compromiso de la empresa con las comunidades de su entorno.

El voluntariado corporativo crea un puente de colaboración positiva entre la empresa y la sociedad y, para ello, las alianzas multisectoriales y, en particular, los acuerdos de colaboración entre las empresas y las ONG permiten construir programas eficaces de acción en la comunidad. El fin de la colaboración empresa-ONG, si bien es de por sí beneficiosa para los socios implicados, debe ser generar cambios positivos en la sociedad, lo que no debería quedar supeditado a otros intereses.

## VOLUNTARIADO CORPORATIVO

El voluntariado corporativo es una eficaz herramienta de cambio social y de creación de valor y por ello Forética apuesta por potenciarlo en su ámbito de actuación, particularmente con el fin de generar mejoras apreciables en la empleabilidad de las personas en riesgo de exclusión. Este Cuaderno Forética, dedicado al Voluntariado Corporativo quiere contribuir a este fin mediante su publicación en 2011, Año Europeo del Voluntariado.

## 10. REFERENCIAS

Comunidad de Madrid (2008). *Voluntariado apoyado por la empresa: Guía para entidades de acción social*. Dirección General del Voluntariado y Promoción Social de la Comunidad de Madrid.

Cooperación Internacional y Fundación Antena 3 (2010). *Dossier de la III Edición del Día Voluntario de las Empresas*. Madrid, Valencia y Zaragoza.

Deloitte (2009). *Volunteer IMPACT Survey 2009: Executive Summary*.

*Estrategia Estatal del Voluntariado 2010-2014*. Aprobada por acuerdo del Consejo de Ministros del 23 de diciembre de 2010.

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

Fundación La Caixa (2006). *Guía para promover el voluntariado desde la empresa*. Barcelona: Obra Social Fundación "La Caixa".

Fundación Luis Vives (2009). *Claves para la Gestión del Voluntariado en las Entidades no Lucrativas. Cuaderno de Gestión nº 6*. Madrid.

Fundación Luis Vives (2010). *Anuario del Tercer Sector de Acción Social*. Madrid.

Herranz Bascones, Raquel (2005). *Las Organizaciones No Gubernamentales. Un modelo integral de gestión y control*. AECA Monografías, Madrid.

Lakin, N. y Scheubel, V. (2010). *Corporate Community Involvement: The Definitive Guide*. Sheffield, UK: Greenleaf Publishing Ltd.

Normativa Española sobre Voluntariado. Cuarta edición, marzo de 2007. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

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

Observatorio del Voluntariado de la Plataforma del Voluntariado de España (2010). *Diagnóstico de la situación del voluntariado de acción social en España*. Madrid.

Valor, C. (coord.) (2010). *Relaciones con la sociedad*. Colección Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa, UNED-UJI. A Coruña: Netbiblo.

## II. BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

Acción Empresarial (2004). *Voluntariado Corporativo: Guía práctica para empresas*. Santiago de Chile.

Allen, Kenn (2003). *The social case for corporate volunteering*. Australian Journal on Volunteering, vol. 8, no. 1.

Arenas, Daniel et al (2009). *Relaciones empresariales con comunidades locales y ONG: Comunicación, diálogo y participación*. Barcelona: ESADE.

Comunidad de Madrid (2008). *Ponencias del II Congreso de Voluntariado de la Comunidad de Madrid*.

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

Fryar, A., Jackson, R. y Dyer, F. (2007). *Turn Your Organisation Into A Volunteer Magnet. 2nd edition*. Ed. Fryar, Jackson & Dyer.

Fundación Adecco (2010). *La ONG que yo quiero*. Resumen ejecutivo del II Estudio "La ONG que yo quiero". Madrid.

Fundación Compromiso (2009). *Manual de Voluntariado Corporativo*. Buenos Aires.

Fundación Empresa y Sociedad (2008). *Observatorio 2008: Actuaciones del sector empresarial relacionadas con la integración de las personas desfavorecidas*. Madrid.

Fundar (2009). *Conclusiones de la Asamblea General del Centro Europeo del Voluntariado*. Valencia.

Global Corporate Volunteer Council (2009). *El voluntariado en las empresas globales: Primer Informe del Proyecto de Pesquisa del Consejo Global de Voluntariado Empresarial*. International Association for Volunteer Effort, IAVE.

International Association for Volunteer Effort, IAVE (2001). *Declaración Universal sobre el Voluntariado*. Holanda.

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

Lozano, Josep Maria (2009). *La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible*. Madrid: Editorial Trotta.

Observatorio de Voluntariado Corporativo (2009). *Informe Voluntariado Corporativo en España 2009*.

Sajardo Moreno, Antonia y Serra Yoldi, Inmaculada (2008). *Avances recientes en la investigación económica sobre el voluntariado: valoración económica del trabajo voluntario, costes de gestión del voluntariado y voluntariado corporativo*. CIRIEC-ESPAÑA N° 63/2008.

Tuffrey, Michael (1998). *Valuing Employee Community Involvement: Practical Guidance on Measuring the Business Benefits from Employee in Community Activity*. Londres: The Corporate Citizenship Company.



## LA AUTORA

**Paloma Lemonche** es Ingeniera Superior de Telecomunicación (UPM, 1984) y Máster en Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa (UNED-UJI, 2009). Ha trabajado durante 24 años en el sector de las telecomunicaciones, con diferentes responsabilidades en la universidad, la industria y la operación de servicios. En 2006 inició su carrera en el mundo de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), primero en BT España, y como consultora e investigadora independiente desde 2008. Fue miembro del Comité de RSC y Coordinadora de Voluntariado Corporativo en BT España, y miembro del equipo internacional de RSC en la Gestión de Compras del Grupo BT. Ha sido también investigadora en el Observatorio de la RSC y profesora de RSC en varios programas de postgrado. Es Fundadora y Directora de la red profesional de consultoría Acción49, especializada en las relaciones de la empresa con la sociedad. Paloma es además coordinadora del Grupo de RSC de la ONG Ingeniería sin Fronteras (ISF ApD), y asesora de AERCE (Asociación Española de Profesionales de Compras) en materia de Sostenibilidad y RSC.

Acción49 es una iniciativa profesional de consultoría en Responsabilidad Social Empresarial que dedica especial atención a la relación entre la empresa y la sociedad. Su oferta está acreditada por una amplia experiencia multidisciplinar en empresas, formación especializada y una cualificada y dinámica red de colaboración profesional. Entre sus servicios se incluyen el diseño de planes estratégicos de RSE y de inversión social, asesoría para establecer alianzas entre empresas y organizaciones del tercer sector, y el diseño e implantación de programas de voluntariado corporativo. (<http://www.accion49.es>)

## FORÉTICA Y EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO

Forética es una asociación sin ánimo de lucro, con más de 240 socios (empresas, organizaciones del tercer sector, académicos, etc.), con la misión de fomentar la gestión ética y la responsabilidad social empresarial. [www.foretica.org](http://www.foretica.org)

Dentro de sus líneas de actuación se encuentran varios servicios, proyectos y actividades relacionados con la inversión en la comunidad, un área estratégica en aquellas organizaciones que se encuentren desplegando su estrategia de RSE.

Dentro del área de inversión en la comunidad desde Forética consideramos como un área de especial el voluntariado corporativo, al que hemos dedicado esta publicación. A continuación se detallan algunas de las principales acciones que Forética va a desarrollar en este Año Europeo del Voluntariado Corporativo.

**Publicaciones y eventos de referencia en Inversión en la Comunidad:**

Forética apuesta por la investigación y el desarrollo de continuo de conocimiento entre sus socios y otros grupos de interés. Por eso, pone prioridad en el desarrollo de publicaciones y herramientas que apoyen a diferentes organizaciones a integrar los diferentes aspectos de la responsabilidad social en su actividad cotidiana.

Una de las publicaciones y a su vez, herramienta, es este cuaderno de voluntariado corporativo. Escrito por Paloma Lemonche con la coordinación de Forética, pretende servir como una fuente de información y una herramienta de apoyo a la implantación de estrategias y actividades de voluntariado corporativo.

Las jornadas de sensibilización y la formación son dos mecanismos útiles para brindar apoyo tanto a empresas como a organizaciones del tercer sector u organismos públicos sobre los beneficios, herramientas de ejecución, buenas prácticas y desafíos de organizar, promover y gestionar el voluntariado corporativo.

Dentro de su línea de eventos de información y formación, Forética quiere facilitar el conocimiento a diferentes audiencias: ONG, organismos públicos y empresas de diversos tamaños. Para ello organizamos una serie de jornadas en Madrid, Barcelona y Valencia sobre los diferentes aspectos que engloba el voluntariado corporativo y sus principales estrategias. El objetivo es equipar a todos los stakeholders del voluntariado corporativo y así, promover un mayor número de prácticas cualitativas.

Finalmente, Forética quiere congregar a organizaciones del tercer sector y empresas de todos los tamaños para celebrar Give & Gain Day un día europeo del voluntariado corporativo. Se celebrará la semana del 24 de Junio (con excepción del 23) y tiene como objetivo organizar algunas actividades de voluntariado y una jornada de celebración del voluntariado corporativo. Este evento se lleva celebrando en el Reino Unido unos tres años y por primera vez este año viene a España y se celebrará conjuntamente con 9 otros países europeos aparte del Reino Unido. Las fechas y localización de las diversas jornadas y eventos se comunicarán en breve a través de la web de Forética [www.foretica.org](http://www.foretica.org).

**ENGAGE Madrid:**

ENGAGE es un programa internacional que apoya el desarrollo de acciones colaborativas, genera un mayor aprendizaje, facilita el intercambio de herramientas y fortalece la inversión en la comunidad mediante el voluntariado corporativo a través de un impacto positivo en la sociedad. Cada proyecto es diseñado y financiado a nivel local e intenta dar respuesta a desafíos sociales.

Grupos de entre 5 y 15 empresas, muchas veces una mezcla entre multinacionales y empresas locales, trabajan juntas de manera que los recursos, tanto económicos como humanos, disponible aumenta haciendo que crezca también el impacto. ENGAGE ciudades Clave se trata de iniciativas de Voluntariado corporativo donde las empresas tienen acceso a actividades de voluntariado corporativo para sus empleados junto con empleados de otras empresas.

Forética tiene previsto lanzar de manera oficial esta iniciativa en la segunda mitad del 2011.

### **Grupo de Trabajo de Voluntariado Corporativo en la Alianza Europea de Voluntariado 2011:**

Forética participa, en representación de la red europea CSR Europe, en el Año Europeo del Voluntariado con una serie de acciones encaminadas a fomentar el desarrollo de esta práctica en el tejido empresarial español.

En el marco de la iniciativa del Año Europeo, la Comisión Europea está trabajando estrechamente con la Alianza de las organizaciones voluntarias, el Parlamento Europeo, los Estados miembros, el Comité de las Regiones, el Comité Económico y Social Europeo, el Consejo de Europa y los voluntarios de las Naciones Unidas.

El objetivo de la Comisión es mostrar a los ciudadanos de la UE algo más que la cara solidaria del voluntariado para el que lo practica: el aprendizaje que conlleva, el aprovechamiento de las capacidades y la posibilidad de ampliar las redes sociales, para dar lugar a nuevas oportunidades de empleo y fomentar el desarrollo personal y social. Además, se está tratando de poner especial acento en la relación entre voluntariado social y corporativo.

En este contexto, Forética ha sido seleccionada por la red europea de responsabilidad social corporativa, CSR Europe, para representar a la red europea en el grupo de trabajo de expertos sobre voluntariado corporativo, uno de los seis que ha puesto en marcha la Alianza Europea del Año del Voluntariado 2011.

El objetivo específico del grupo de trabajo en el que participa Forética es incrementar el conocimiento del concepto como elemento clave de la RSE, promocionar de cara a las instituciones europeas el reconocimiento de este tipo de prácticas de voluntariado como concepto para desarrollar la RSE e incrementar la cohesión social en Europa, además de contribuir a crear un marco legal que facilite la accesibilidad

## VOLUNTARIADO CORPORATIVO

y puesta en marcha de programas de voluntariado corporativo entre grandes, medianas y pequeñas empresas. Finalmente, el grupo tiene como finalidad crear vías de cooperación entre la Unión Europea, organizaciones del tercer sector y empresas para desarrollar conjuntamente una agenda europea de voluntariado corporativo y RSE.

Para más información sobre cualquiera de las iniciativas póngase en contacto con Forética en [foretica@foretica.es](mailto:foretica@foretica.es)

## PUBLICACIONES DE FORÉTICA

### CUADERNOS FORÉTICA

#### 1.

*Responsabilidad Social de las Empresas: Fundamentos y enfoque de la gestión responsable.*  
Dr. Pedro Francés Gómez

#### 2.

*Gestión Integral de la RSE: El caso Novartis en España*  
Joan Fontrodona Felip

#### 3.

*Responsabilidad Social en las Empresas Familiares*  
Javier Quintana Navío

#### 4.

*La integración de la Responsabilidad Social en el sistema de gestión de la empresa*  
Francisco Ogalla Segura

#### 5.

*Inversión Socialmente Responsable: La gestión del riesgo y la calificación de criterios RSE*  
Tom Gosselin

#### 6.

*Accountability: Comunicación y reporting en el ámbito de la RSE*  
Marc Vilanova, Josep Maria Lozano y Marta Dinarés

#### 7.

*El activismo accionarial en Europa: Manual europeo 2006*  
EUROSIF

#### 8.

*Guía para la Gestión de la Igualdad en las Organizaciones*  
Francesc Saldaña y M<sup>a</sup> Gloria Llàster

#### 9.

*Responsabilidad empresarial y contratación en el sector público*  
Christopher McCrudden

#### 10.

*Innovación y responsabilidad social empresarial*  
Atle Midttun y Germán Granda

#### 11.

*Estrategias empresariales frente al Cambio Climático*  
Sir David King

#### 12.

*Guía de Marketing Sostenible de CSR Europe.*  
CSR Europe y Forética

**13.**

La comunicación de la RSE. Propuestas para un modelo de comunicación responsable.  
Diana Azuero y Forética

**14.**

Diálogo con los grupos de interés.  
ORSE (Observatorio francés sobre la RSE) y Forética

**15.**

Gestión de la diversidad.  
Kenneth A. Dubin

**16.**

El agua como parte integrante del desarrollo sostenible.  
Håkan Tropp

## **OTRAS PUBLICACIONES DE FORÉTICA**

*Gestión y comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial: Claves para un desarrollo competitivo y sostenible*

Germán Granda Revilla (Director)

*El modelo de empresa del siglo XXI: Hacia una estrategia competitiva y sostenible*

Germán Granda y Cesar Camisón (Directores)

*SGE 21:2008. Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable*

*Informe Forética 2011. Evolución de la Responsabilidad Social de las Empresas en España*

*RSEarch: Publicación digital de tendencias y actualidad en RSE*

- N° 1. *Las nuevas reglas del juego*
- N° 2. *Invirtiendo en valores*
- N° 3. *El cambio demográfico*

Se pueden leer y descargar la versión electrónica de estas publicaciones en la Biblioteca Forética de internet, [www.foretica.org](http://www.foretica.org)

# e Forética

PATROCINA:

