Guía de voluntariado corporativo

VOLUNTARE

voluntare
red de voluntariado corporativo

Guía de voluntariado corporativo

VOLUNTARE

Diciembre 2013

Sobre Voluntare

Voluntare es una red que promueve el Voluntariado Corporativo. Aquí encontrarás un espacio participativo donde podrás compartir experiencias e información sobre este tipo de voluntariado. Si te registras podrás participar en las discusiones, dejar tus comentarios, sugerirnos contenido, buscar organizaciones interesadas en el Voluntariado Corporativo y descargar informes.

Voluntare ha sido creada por ocho socios fundadores (Endesa, Forum Empresa, KPGM, Fundación Corresponsables, Fundación CODESPA, Fundación Repsol, Fundación Telefónica y Unilever) y cuenta con el apoyo de 20 empresas y entidades colaboradoras (ATRESMEDIA, Banco Base, CEMEX México, Obra Social de la Caixa, Fundación Cajasol, Iberdrola, PRIAR, Realized Worth, Sigla Comunicación, SPB, Tempe, Universidad de Alcalá, Bankers without Borders, ComunicaRSE, Conexión Colombia, Engage Key Cities, Forética, Fundación Hazloposible, Techo y la Asociación Trabajo Voluntario de Perú).

www.voluntare.org

Guía de voluntariado corporativo

VOLUNTARE

Índice general

Movilización de los empleados para el voluntariado corporativo 6
Voluntariado corporativo 2.0 34
Desarrollo de competencias y habilidades
a través del voluntariado corporativo 56
Empresas y ONG trabajando juntas en el voluntariado corporativo 78
Voluntariado corporativo para el desarrollo: impacto 360º 104
Medición del impacto del voluntariado corporativo 132

Movilización de empleados para el voluntariado corporativo

> Grupo de trabajo VOLUNTARE

RHODE ISLAND

voluntare
red de voluntariado corporativo

Movilización de empleados para el voluntariado corporativo

> Grupo de trabajo VOLUNTARE

Agradecimiento

Las siguientes empresas y entidades han contribuido activamente al debate. Agradecemos su participación a: Citi, SPB, Endesa, Fundación Repsol, IBM, Realized Worth, Proantioquia, Cemex y Voluntare.

Diciembre 2013

Coordina:

Forética

Índice

El grupo de trabajo 11
La movilización de los empleados para el voluntariado corporativo 12
Requisitos para un buen funcionamiento de los programas de voluntariado corporativo 13
Retos de la movilización de empleados 15
Mejorando el *employee engagement* en voluntariado corporativo 25
Conclusiones 32

> El grupo ha analizado las posibles barreras internas asociadas con la movilización de empleados en actividades de voluntariado

El grupo de trabajo

El grupo de trabajo organizado en el marco de la red internacional de voluntariado corporativo, VOLUNTARE, bajo el liderazgo y coordinación de Forética, tiene como objetivo catalizar una conversación sobre los retos y posibles barreras internas asociadas con la movilización de empleados en actividades de voluntariado organizado por la empresa.

Siguiendo un modelo de intercambio de información a través de un ciclo de webinar, los representantes de empresas y entidades que han participado en este grupo de trabajo desde distintos rincones del mundo, han tenido la oportunidad de reflexionar sobre la temática en cuestión además de intercambiar experiencias de casos de éxito y de fracaso.

Las empresas y entidades han contribuido activamente al debate: Citi, Endesa, Fundación Repsol, SPB, IBM, Realized Worth, Proantioquia, Cemex y Voluntare.

La movilización de empleados para el voluntariado corporativo

El voluntariado corporativo es un fenómeno cada vez más presente en el mundo empresarial y en la forma de operar de las entidades sociales. Cada vez más empresas —desde cotizadas a compañías locales- están invirtiendo en programas para facilitar a sus empleados oportunidades de voluntariado al reconocer el valor que supone para la propia empresa. De hecho, "muchos líderes empresariales y gurús de la gestión están de acuerdo: la afinidad que los empleados sienten sobre su empleador tiene el poder de crear una ventaja competitiva difícil de imitar y está ligado intrínsecamente la rendimiento de la organización. Aunque a veces sean beneficios intangibles, su importancia es innegable. Sin una plantilla motivada y participativa, hasta las estrategias de negocio más brillantes pueden fracasar." (Deloitte, IMPACT Study 2011)

El aumento de las prácticas de voluntariado corporativo debería ser una gran noticia para directores y coordinadores de dichos programas dentro de las empresas. Sin embargo, todavía hoy, estos responsables se encuentran con importantes retos y barreras internas y externas que pueden poner en peligro la capacidad de movilización de los empleados en las actividades de voluntariado facilitadas por la compañía. Cabe destacar que, cuando se habla de la movilización de empleados para el voluntariado corporativo, no necesariamente se habla de dicha captación de manera cuantitativa, sino de explorar las mejores formas de movilizar a los empleados para un voluntariado corporativo cualitativo y transformador.

La propia esencia del voluntariado corporativo- es voluntario- provoca que muchas veces las empresas se encuentren ante una situación inusual, que es promover una actividad para los empleados con la incertidumbre de saber si asistirán o no. Otra situación habitual es la de contar siempre con el mismo grupo de empleados o de no ser capaces de involucrar a empelados de un perfil concreto. ¿De verdad es tan difícil movilizar a trabajadores de almacén u operarios de producción?

En este documento se explora y reflexiona, en base al trabajo desarrollado a través del grupo de empresas y entidades en VOLUNTARE, el tipo de retos que pueden existir en las empresas y los requisitos imprescindibles para conseguir hacer partícipes a los empleados en las acciones de acción social de la empresa además de presentar consejos concretos para mejorar el employee engagement en nuestra empresa en el marco del voluntariado corporativo.

Requisitos para un buen funcionamiento de los programas de voluntariado corporativo

El voluntariado corporativo es una práctica de valor añadido para la sociedad, la empresa y el propio empleado, si se establece, implanta, evalúa y reconoce correctamente. Para una correcta conceptualización y gestión tienen que estar presentes unas condiciones básicas dentro de la empresa, de modo que el programa de voluntariado resulte creíble, legítimo y aceptado por parte de los empleados.

Se tienen que dar unas condiciones específicas que faciliten y promuevan la participación de los empleados en este tipo de iniciativas solidarias. A continuación se detallan tres requisitos imprescindibles sin los cuales un programa de voluntariado no funcionará correctamente:

» En su conceptualización e implantación, el programa debe ser coherente con la cultura, políticas y forma de operar de la empresa. Esto es imprescindible para el buen funcionamiento del programa de voluntariado corporativo desde el punto de vista de captación de voluntarios. Una empresa que reiteradamente ha declarado sentirse al margen del movimiento de la responsabilidad social empresarial y pretende lanzar un programa de voluntariado corporativo para sus empleados tendrá menor fuerza de movilización que una empresa que lleva años declarando su compromiso hacia prácticas responsables y gestionando su empeño en tener una huella social positiva en su entorno a través de una estrategia de sostenibilidad conocida por sus empleados y otros grupos de interés. La razón por la que una aproximación tiene más poder de movilización de empleados que la otra es la coherencia y la credibilidad del segundo caso.

» Un clima laboral que fomente la participación de los empleados es el segundo requisito esencial para el buen funcionamiento de un programa de voluntariado. Construyendo sobre las experiencias de voluntariado corporativo en España, y sobre todo en el contexto de la crisis económica, existen casos de empresas que proponen el desarrollo de programas de voluntariado bajo el paraguas de una reestructuración interna.

» Crisis económicas, planes de reestructuración, o cualquier barrera que pueda impedir el buen funcionamiento de una empresa y que afecte directamente a la confianza de los empleados con su lugar de trabajo, son ingredientes que imposibilitan el buen funcionamiento de este tipo de programas dificultando la movilización de empleados debido, entre otros factores, al sentimiento de desconfianza hacia la sostenibilidad de su propio puesto de trabajo, sobre todo si las acciones son durante horario laboral. Si el empleado se siente bajo riesgo de perder su trabajo participar en acciones de voluntariado propuestas por la empresa se ve limitada.

» El compromiso de la dirección es el tercer elemento esencial a la hora de involucrar a los empleados en este tipo de programas. El compromiso de la dirección subraya el convencimiento y la apuesta de la empresa con el voluntariado corporativo como un elemento de employee engagement que refuerza a la propia organización y su responsabilidad hacia la sociedad.

Estos requisitos, más allá de los diversos retos que pueda tener una empresa en su movilización de empleados en el marco de voluntariado corporativo, son elementos que deben estar presentes para que una empresa siente las bases del buen funcionamiento de un programa de voluntariado.

Cumplidos estos requisitos y dadas las condiciones idóneas para llevar a cabo un programa de voluntariado corporativo la captación de voluntarios resulta más fácil debido a la existencia

de una coherencia básica con lo que se dice y se hace. Sin embargo, aun cumpliendo estos aspectos, pueden existir otros retos importantes a la hora de movilizar a empleados en acciones de voluntariado corporativo. En la siguiente sección se listan diversos aspectos que pueden influir positiva o negativamente a la hora de captar voluntarios.

Retos en la movilización de los empleados

La movilización de empleados, aunque el voluntariado corporativo sea cada vez más una apuesta por empresas, siguen estando rodeadas de barreras que son importantes de entender para determinar una solución adecuada y ajustada a la realidad de la propia empresa y su contexto. Es a través de una apropiada gestión del programa de voluntariado corporativo y de las barreras que lo rodean que se consigue la movilización de los voluntarios y el éxito de los esfuerzos de la compañía.

La forma de definir el éxito del programa

El primer reto gira en torno a la forma en que muchas empresas definen el éxito de los programas de voluntariado corporativo. El porcentaje de la plantilla que ha participado en estas acciones es el indicador principal en la mayoría de los casos. En algunas empresas con prácticas más avanzadas también se incluyen indicadores de medición tales como el nivel de satisfacción de dichos empleados y el impacto social cuantitativo (número de beneficiarios, horas dedicadas, etc.). Por esa razón, muchas empresas, ante el riesgo de que no haya una gran participación de empleados, tienden a ofrecer acciones que consideran pueden ser divertidas para la plantilla. Esto en muchos casos supone un coste de oportunidad frente al potencial impacto social.

Caso práctico

Para la Fundación Proantiquia la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se entiende como la alineación de los intereses de las empresas con los de la sociedad, a través de su participación activa y voluntaria en iniciativas de desarrollo social y bienestar común. Proantioquia es producto de esa RSE y se ha convertido en un actor privilegiado para facilitar la movilización, encuentro, diálogo y articulación de organizaciones que tienen una visión compartida sobre el valor de las alianzas público-privadas la construcción de sociedad.

Empresas, universidades, fundaciones empresariales, unidades de emprendimiento e instituciones educativas privadas y públicas hacen parte de las alianzas, redes y escenarios de reflexión promovidos desde Proantioquia a favor de la construcción colectiva de lo público y el desarrollo regional y nacional. Esta capacidad de convocatoria y movilización empresarial e institucional es el elemento distintivo de la fundación y el espacio que ella ha impulsado para lograr impactos reales en temas tan importantes como la calidad de la educación, el incremento de la competitividad y la productividad, y el mejoramiento de los índices de equidad social.

El capital empresarial que se moviliza de manera voluntaria, iniciando en los niveles jerárquicos más altos de las organizaciones, participa a través de tres escenarios promovidos por Proantioquia: mesas de trabajo, comités técnicos y jornadas de transferencia de conocimientos. Para cada uno de dichos escenarios Proantioquia cuenta con un equipo cualificado que selecciona los perfiles afines a las necesidades de los proyectos, incentiva el compromiso organizacional y personal, facilita la formación y reconoce la acción social de los voluntarios participantes.

Cuenta con cuatro tipos de voluntariado:

- Voluntariado en Ciencia y Tecnología
- Voluntariado en Gestión escolar
- Voluntariado en Desarrollo Humano
- Voluntariado en Competitividad.

Para más información: **http://proantioquia.org.co/web/index.php**

En relación a la movilización de empleados para los programas de voluntariado corporativo, la obsesión con la participación masiva en muchos casos puede ser contraproducente. Aunque es importante facilitar diferentes tipos de oportunidades para diferentes perfiles, las acciones con mayor valor social, sobre todo en el entorno inmediato de la empresa donde viven los propios empleados.

Hoy en día desde el punto de vista empresarial, en muchos casos, es preferible que haya participado 50% de los empleados en una acción puntual de plantación de árboles durante el día de voluntariado, que tener un 10% de participación cuyos empleados han desarrollado acciones de voluntariado profesional orientadas, por ejemplo, a formar a personas en riesgo de exclusión sobre la búsqueda activa de empleo. Sin embargo, este enfoque cuantitativo de número de voluntarios ignora la importancia del impacto social real en la movilización de voluntarios.

Siguiendo el ejemplo presentado en el párrafo anterior, en el caso de la acción de voluntariado donde participa el 50% de la plantilla, si se trata de una empresa de unos 2.000 empleados, habría participado un total de 1.000 empleados. Si cada uno ha dedicado 8 horas en una acción ambiental, por ejemplo, esto supondría una dedicación de 8.000 horas de voluntariado. En este ejemplo, los empleados han pasado un día de actividad al aire libre con sus compañeros. Seguramente la concienciación ambiental será efectiva, pero el desarrollo de conocimientos aplicables en el lugar de trabajo- la adaptabilidad, la mejora en habilidades de comunicación, etc.- no están muy presentes.

En el caso de la actividad de voluntariado profesional orientado a facilitar el acceso y mejorar la empleabilidad de un grupo de personas, el número de empleados participantes es más limitado, un 10%. Siguiendo el mismo ejemplo, en una empresa con 2.000 empleados, el número de voluntarios participantes de esta iniciativa sería 200. Si cada equipo de 10 voluntarios ha desarrollado talleres de 2 horas a la semana durante 4 semanas el número de horas dedicado son 1.600, menor que en el ejemplo anterior. Sin embargo, si cada grupo de 10 voluntarios organiza los talleres para 20 personas en riesgo de exclusión, el resultado, el impacto social es muy interesante: supone un apoyo a 400 beneficiarios a través de la mejora de su empleabilidad- un impacto social muy importante.

Cabe resaltar que el ayudar a otros a través de acciones significativas, importantes, y cercanas a los empleados, como en este último caso, tiene un potencial de aumento del orgullo de pertenencia mayor que en el primer caso, debido a que el impacto social es más grande, tangible y quizás percibido con mayor urgencia en el contexto local. Además, los voluntarios, en este segundo caso, han puesto su conocimiento a disposición de un público inusual forzando el desarrollo una serie de habilidades en el empleado: la adaptabilidad para enseñar conocimiento a un grupo de personas diferentes a la que acostumbra, mejora en las habilidades de comunicación por razones similares a la anterior, o el desarrollo de conocimientos debido a una perspectiva diferente a un tema que trata diariamente.

Estos dos ejemplos apoyan la premisa de que la definición de éxito del voluntariado corporativo en las empresas no debe basarse exclusivamente en los números de participación por parte de la plantilla sino en el factor de impacto social. Esto es debido a la importancia que tiene el impacto social real a la hora de movilizar a voluntarios y porque, dicho de manera simple, el voluntariado, desde el punto de vista de la persona, tiene como objetivo enriquecer su entorno a través de acciones de solidaridad, y esto no necesariamente se obtiene a través de acciones masivas sino actividades de calidad. Es importante avanzar en cómo se entiende el éxito en el marco de este tipo de voluntariado para integrar la importancia innegable del impacto social real que se está teniendo que tiene como ventaja adicional un poder de movilización de los empleados hacia la solidaridad local en su entorno.

La falta de involucración de la Dirección

Uno de los objetivos prioritarios de la empresa en voluntariado corporativo, sin duda, son las personas que componen la compañía. Uno de los objetivos presentes en la mayoría de los programas de voluntariado corporativo es la obsesión de hacer partícipes a los empleados en acciones solidarias. Esto puede llevar a lanzar, presentar e impulsar un programa de voluntariado corporativo exclusivamente para los empleados, como herramienta de motivación

Herramientas de apoyo

Existen varias metodologías que ayudan a las empresas a medir el impacto de los programas de voluntariado corporativo y acciones de inversión en la comunidad, más allá del número de voluntarios participantes o el porcentaje de la plantilla involucrada.

Casi todas las metodologías que se presentan a continuación se enfocan en medir indicadores asociados con el número de voluntarios pero también priman e integran la importancia del valor social creado a través de este tipo de acciones:

» **Herramienta de medición del voluntariado corporativo** de VOLUNTARE y Fórum Empresa
» **ENGAGE Toolkit** de Business in the Community y los partners locales de el programa ENGAGE.
» **Community Footprint** de Business in the Community
» **London Benchmarking Group**
» **Social Return on Investment** del Social Return on Investment Network
» **Herramienta de valoración de impacto sobre el Voluntariado Corporativo para el desarrollo** de CODESPA

interna, o desarrollo de habilidad sin llegar a reflexionar sobre la importancia de que sea un proceso o un aspecto más de la actividad de la empresa. Muchas organizaciones, hoy en día, siguen desestimando la importancia de la participación de los comités de dirección. Sin embargo, muchos expertos subrayan que la participación de la dirección es imprescindible, no sólo porque también son parte intrínseca de la empresa, como los empleados, sino porque refuerza un mensaje de compromiso y de apuesta por el voluntariado corporativo clara, concisa y creíble. La credibilidad en el compromiso en el área de voluntariado corporativo por parte de la empresa es uno de los factores más importantes para el buen funcionamiento de un programa de voluntariado corporativo, como ya se ha comentado anteriormente en este documento.

En una empresa cuyo compromiso de la dirección es inexistente, complica la eficacia de los programas de voluntariado corporativo. La falta de compromiso por parte de la dirección puede dar lugar a reticencias internas que dificultan la participación y movilización de los empleados. Por otro lado, en situaciones de indecisión por parte de los empleados, la involucración de la dirección en voluntariado corporativo como gesto de compromiso empresarial puede marcar la diferencia.

Conseguir el apoyo de la dirección puede ser complicado. Aparte de desarrollar el razonamiento y la propuesta de valor de voluntariado corporativo para la empresa existen otras formas de aumentar el apoyo al más alto nivel:

- Demuestra el éxito de los programas de otras empresas, particularmente en el mismo sector.
- Selecciona un proyecto inicial que se relaciona con los objetivo de la empresa.
- Haz una propuesta acotada para ir creciendo poco a poco.
- Busca aliados internos que apuestan por el voluntariado a nivel individual.

Con argumentos similares a los dos párrafos anteriores, la existencia de una estructura de gobierno corporativo en voluntariado corporativo que parta desde el comité de dirección subraya una clara apuesta de la compañía en este ámbito generando confianza entre los empleados motivando así la participación y aceptación de los empleados.

El perfil de los empleados

Cuando hablamos de la captación de voluntarios dentro del grupo de empleados de una empresa, estamos hablando de la movilización de un colectivo de personas diversas que tienen una identidad propia. Las empresas disponen de es-

tudios y datos interminables sobre sus empleados. Muchas empresas, por ejemplo, suelen dar datos en las memorias de sostenibilidad sobre el perfil de la plantilla de la empresa en base a edad, estudios, género, etc. Sin embargo, cada uno de esos empleados tiene su identidad propia y como tal sus inquietudes sociales propias, sus limitaciones de tiempo debido a diferentes responsabilidades, sus creencias y valores.

Cuando hablamos de voluntariado corporativo, hablamos de ayudar a la sociedad o el entorno donde, en muchos de los casos, viven los propios empleados, muchos de ellos ya participantes en acciones solidarias. Por esa razón, y desde el punto de vista de la movilización de empleados, es importante conocer sus perfiles, sus inquietudes y las acciones que ya se llevan a cabo para poder enfocar, conceptualizar y consolidar el programa de voluntariado de la manera más ajustada a la realidad de los empleados. Esto facilitará su movilización e involucración en las acciones de la empresa.

Es importante, antes de empezar el programa, entender a los empleados siempre en el marco del voluntariado corporativo. Algunos expertos recomiendan la técnica de segmentación como una técnica de apoyo útil. En el apartado de herramientas para mejorar el employee engagement en voluntariado corporativo se habla más detalladamente de este tipo de prácticas orientadas a conocer mejor a los empleados.

Caso práctico

Las tres etapas del viaje de un voluntario corporativo

Realized Worth es una organización Canadiense referente en temas de employee engagement dentro de programas de acción social empresarial. La organización dispone de una metodología de segmentación de empleados para conseguir una mejor y mayor participación de estos perfiles. Asumiendo como base que están presentes las cuatro condiciones de crecimiento en voluntariado corporativo- el espacio para avanzar, una estructura para gestionar, una libertad para moverse dentro de diferentes oportunidades de voluntariado y una motivación empresarial- los empleados dentro de la empresa se pueden segmentar en tres tipos de perfiles. Esta segmentación basada en la experiencia en voluntariado a nivel individual dota a la empresa de diferentes herramientas y trucos de movilización en base a las diferentes etapas.

Las etapas son:

1. **Turista**: La primera etapa del viaje de un voluntario está compuesta por la investigación y la curiosidad. Como un turista que visita un nuevo destino por primera vez, las personas que se encuentran en esta etapa todavía no están seguras si la experiencia será correcta para ellos. Este grupo de empleados no están familiarizados con el voluntariado pero si les gusta la experiencia volverán con más entusiasmo y fuerza. Este grupo normalmente supone un 70-80% del grupo total de voluntarios.
2. **Viajero**: La segunda etapa hace referencia a un descubrimiento significativo. Como un viajero que empieza a sentirse cómodo en un lugar nuevo, en esta etapa las personas empiezan a entender e internalizar sus motivaciones para participar en acciones de voluntariado. Conforme van sintiéndose más cómodos, querrán asumir mayores responsabilidades en las actividades porque empiezan a identificar lo que buscan y en lo que quieren participar. Este grupo normalmente supone un 15-20% del grupo total de voluntarios.
3. **Guía**: La Tercera etapa del viaje hace referencia a personas que tienen una experiencia en el terreno del voluntariado. Son como guías que enseñan su destino favorito a familiares y amigos. Estas personas son las grandes aliadas del voluntariado corporativo en las empresas y pueden suponer un apoyo importante a la hora de movilizar al resto del grupo. Normalmente, suponen un 10% del grupo de voluntarios.

Para más información sobre Realized Worth y metodología de segmentación de empleados para movilizarles en voluntariado corporativo, pinche **aquí**.

Cuando hablamos de voluntariado corporativo, hablamos de ayudar a la sociedad o el entorno donde, en muchos de los casos, viven los propios empleados

La comunicación y el diálogo

En el ámbito del voluntariado corporativo, la comunicación y el diálogo interno en este marco resultan de vital importancia. Todas las empresas tienen sus diferentes canales de comunicación interna y en lo que se refiere a voluntariado corporativo el hacer uso de los canales más apropiados para hacer llegar las oportunidades de participación es esencial para conseguir una mejor y mayor captación de voluntarios.

Es importante identificar los mejores canales de comunicación y diálogo en relación al voluntariado corporativo. Los canales de comunicación más apropiados en una empresa cuya composición es una red de ventas esparcida por diferentes áreas geográficas y con presencia limitada en la oficina serán diferentes a los de una empresa cuyo personal está exclusivamente presente en oficina.

Una vez identificados los mejores y más eficientes canales de comunicación para ofrecer oportunidades de voluntariado, algunos aspectos adicionales que se deben tener en cuenta más comunes incluyen:

- Diversidad cultural: Para las empresas que operan a nivel global, la diversidad cultural es un factor que se debe considerar y cuya gestión va a influir en la capacidad de movilización de la empresa. Como la comunicación y la forma en que lo hacemos varía según diferencias culturales es importante identificar las necesidades y actitudes específicas de los empleados trabajando en los diferentes entornos culturales/ áreas geográficas para ajustar la estrategia de comunicación interna.
- Costes: Las capacidades de presupuesto y recursos destinados a la implantación del programa de voluntariado corporativo juegan un papel importante a la hora de poder utilizar los mejores canales de comunicación. Por esto, es importante hacer un análisis durante la fase de planificación con el fin de conseguir un uso óptimo de los recursos de los que se dispone. Es importante entender que las herramientas de comunicación con mayor coste no siempre son las mejores por eso es importante que cada empresa descubra y entienda la mejor manera de implantar internamente la comunicación y el diálogo en el marco del voluntariado corporativo.
- Diferencias operacionales y departamentales: Adaptar la comunicación interna en voluntariado corporativo en base a las características individuales de los departamentos y operaciones en las estructuras de la empresa puede ser uno de los mayores retos en la comunicación de oportunidades de voluntariado en la empresa. Por eso, la comunicación interna en este ámbito sólo puede tener éxito si tiene en cuenta las diferentes realidades de las unidades de negocio y los empleados. No es lo mismo hacer partícipe a un grupo de altos cargos del sector financiero en un programa de voluntariado que a un grupo de ingenieros aeronáuticos o un grupo de empleados de un call center para una empresa de turismo.

En definitiva, en el marco del voluntariado corporativo, el éxito de convocatoria y captación de voluntarios tiene mucho que ver el cómo se comunica -los canales más apropiados y el qué se comunica- teniendo en cuenta diferencias culturales y enfocando la comunicación a las especificidades de los departamentos y operaciones en cuestión. En definitiva la comunicación interna y el diálogo es complicado en el marco del voluntariado corporativo pero también uno de los factores que más afecta a la movilización de voluntarios. Por el impacto que tiene en la capacidad de la empresa de captar voluntarios entre sus empleados, es importante y merece la pena reflexionar sobre los mejores canales y formas de comunicar las oportunidades internamente.

Finalmente, cabe destacar que el reto de la comunicación está muy ligado al reto del perfil de los empleados, ya que conociendo a la plantilla, sus inquietudes, necesidades, posibilidades y limitaciones podemos tener una comunicación interna mucho más fluida y acertada consiguiendo un mayor grado de movilización.

Caso práctico

IBM On Demand Community

IBM dispone de una plataforma- On Demand Community- para la coordinación de acciones de voluntariado corporativo y el fomento de la participación de los empleados. Desde 2003, la plataforma ofrece a los empleados herramientas, recursos, información y apoyo en relación al voluntariado.

Como herramienta de coordinación y movilización de voluntarios de IBM España, la plataforma virtual permite compartir experiencias personales, identificar oportunidades de voluntariado existentes por localidad en base a interés del empleado, además de poder tramitar ayudas a entidades sociales con las que colabora el empleado. Adicionalmente, los empleados pueden acceder a los resultados y medición de impacto de las actividades en las que han participado.

La plataforma virtual, On Demand, de IBM España ha obtenido los siguientes resultados:

- Ha impulsado entre los empleados la necesidad de contribuir al desarrollo de la comunidad en la que trabajan y viven.
- Más de 230.000 empleados se han registrado en 80 países de todo el mundo.
- Los voluntarios de IBM, 1650 empleados y jubilados en España han dedicado más de 81.000 horas de voluntariado en 130 iniciativas.

Más información sobre las acciones de voluntariado corporativo de IBM España, pinche **aquí**.

La coordinación y el coordinador de voluntariado corporativo

En primer lugar, cabe resaltar que el coordinador o responsable de implantar y gestionar el programa de voluntariado corporativo no es, en sí, un reto para la movilización de los empleados. Sin embargo, dependiendo de cómo se conciba este rol en la empresa puede aportar positiva o negativamente a la movilización de los voluntarios. Existen variedad de prácticas en esta área que se adaptan a la realidad de cada empresa. Algunas compañías incorporan la responsabilidad de voluntariado corporativo dentro de las funciones de recursos humanos, otros en comunicación externa interna, relaciones institucionales, algunos hasta en el departamento de marketing.

El mensaje que la figura del coordinador trasmite es muy importante a la hora de conseguir movilizar a los empleados. La forma en la que se coordina y el enfoque que muchas veces puede tener este tipo de programas depende, en cierto grado, de donde se encuentre la responsabilidad de voluntariado corporativo. Dependiendo del departamento se suelen potenciar las habilidades y enfoques predominantes de este mismo. Por ejemplo, si la responsabilidad recae sobre los departamentos de marketing, el programa seguramente disfrutará de aspectos de promoción y visibilidad externa mayor que si la responsabilidad se llevará a cabo desde recursos humanos. Esto es simplemente por el conocimiento y habilidades que tiene cada departamento que cumple una función concreta en la empresa.

Existen casos donde este aproximaciones al voluntariado corporativo gestionados desde marketing han dado lugar a un fracaso en la captación de voluntarios ya que los empleados lo han asociado a meros ejercicios de marketing con beneficios reputacionales. Otras empresas, sin embargo, no han tenido problemas de captación siguiendo esa misma estructura. Algunas empresas incorporan el papel del coordinador de voluntariado corporativo en los departamentos de recursos humanos y/o comunicación interna. Se podría decir que la función de recursos humanos es una de las más importantes en lo que se refiere a la coordinación de programas de voluntariado ya que es el departamento que normalmente tiene la vía más directa con los empleados.

La razón del éxito en algunos casos y el fracaso en otros, es de nuevo la coherencia- una empresa que no es conocida por su comunicación o posicionamiento externo que hace un ejercicio masivo de comunicación para un programa de voluntariado corporativo nuevo seguramente tendrá un riesgo más elevado de que se le perciban como ejercicios de imagen que una empresa cuyos empleados están acostumbrados al marketing masivo. Incluir la responsabilidad de coordinación del voluntariado es una decisión importante ya que influye directamente en la capacidad del programa; no solo desde el punto de vista de captación. El criterio más importante a seguir es la coherencia con la cultura y modus operandi de la compañía.

Se encuentre donde se encuentre la responsabilidad de gestión del voluntariado corporativo, es importante también complementar el enfoque interno del programa con la naturaleza e impacto social de este tipo de programas. Es importante, involucrar a la función que esté llevando el tema de relaciones con la sociedad para integrar el aspecto de impacto social de actividades de este carácter, sea a través de los equipos de RSE o relaciones externas con grupos de interés.

Como en cualquier temática dentro del mundo de la responsabilidad social empresarial, en voluntariado corporativo la colaboración también es esencial. El trabajo conjunto entre los diferentes departamentos en la coordinación del voluntariado corporativo complementándose en el conocimiento que poseen es importante para enviar un mensaje de coordinación desde el punto de vista de las personas que forman parte de la organización y de mejorar el entorno a través del impacto social. Esta coordinación y colaboración interna proporciona legitimidad a la aproximación de la empresa en este ámbito lo que contribuye a tener una mayor capacidad de movilización. El papel del coordinador, es decir, donde se encuentra responsabilidad de gestión y coordinación de voluntariado corporativo en la empresa envía un mensaje importante a los empleados que puede ser un factor determinante a la hora de decidir si participan activamente, pasivamente o no participan por completo.

> La cesión facilita la movilización que, de otra forma, no sería posible por razones familiares, laborales,...

Caso práctico

SPB Suavizantes y Plastificantes Bituminosos

SPB Suavizantes y Plastificantes Bituminosos es una industria química valenciana con 400 trabajadores distribuidos en cuatro centros de trabajo, tres en la localidad de Cheste (Valencia) y uno en Huévar de Aljarafe (Sevilla).
En los últimos cuatro años el Programa de Voluntariado Corporativo de SPB ha pasado de una participación del 3'33 % al 16'27 %. La empresa destaca varios elementos clave que han conseguido, de manera conjunta, este aumento en la participación de la plantilla:

- El equipo directivo, con el Director General al frente, está muy comprometido, participa activamente y es "embajador" del Programa de Voluntariado.
- La coordinación del Programa de Voluntariado Corporativo se lidera desde el Departamento de Recursos Humanos, por lo que hay un contacto constante entre la plantilla y la coordinadora del Programa, hay mucha comunicación en ambas direcciones y se obtiene un feedback muy importante para valorar la pertinencia del programa de actividades planteado y su aceptación.
- Se han establecido procedimientos de comunicación para las diferentes acciones del programa, por ejemplo, las convocatorias de actividades de voluntariado se comunican a través de los canales habituales de la empresa: el correo electrónico, la Intranet y las reuniones de coordinación, tanto en oficinas como en las plantas de producción. También se comunican de esta manera los testimonios de los voluntariados que participan en las actividades, los premios o reconocimientos, etc. En definitiva, se comparte el desarrollo del Programa de Voluntariado con toda la plantilla.
- Se pide a los voluntarios que compartan con SPB su experiencia y desde la coordinación del Programa se envían los testimonios a toda la plantilla. De esta manera no sólo se pone en valor la participación de los voluntarios en las diferentes actividades sino que también se obtiene un feedback de cada una de ellas.
- Desde el comienzo SPB ha estado apoyada por Fundar, organización especializada en solidaridad y voluntariado, y ha desarrollado una parte importante de este programa a través de sus iniciativas y proyectos.

El Programa de Voluntariado de SPB ha planteado actividades que permiten la implicación de voluntarios de diferentes profesiones y niveles de formación y conocimiento: actividades de voluntariado medioambiental al aire libre, sesiones formativas de inserción socio-laboral para ex-reclusos y mujeres víctimas de violencia de género, mentoring para jóvenes, asistencia a personas sin techo... de esta manera, los trabajadores han tenido oportunidades diversas para integrarse en el Programa, según sus propias inquietudes, habilidades, capacidades e intereses.

Más información sobre el programa de voluntariado de SPB en: **www.spb.es**

¿Ceder horas o no ceder horas para captar a más voluntarios?, he ahí la cuestión

Este documento, a través del debate y la reflexión desarrollada en el grupo de trabajo, quiere contribuir al debate sobre la importancia de la cesión de horas. En base a las diferentes experiencias, hay partes que comentan que hacerlo durante el horario laboral asegura que la empresa tiene un compromiso real y no está haciendo un esfuerzo de imagen ya que implica la cesión de horas de trabajo. Se esté de acuerdo con este paradigma o no, la cesión de horas facilita la movilización de voluntarios en el sentido de que brinda la oportunidad de hacer voluntariado a aquellas personas que de otra manera no podrían por diversas razones: responsabilidades familiares, laborales, etc.

En el otro lado del abanico encontramos la práctica de no ceder tiempo laboral y organizar oportunidades de voluntariado el fin de semana. Algunas empresas han destacado que la realidad es que hay empleados que prefieren quedarse al margen del horario laboral debido a diversas razones: desde la carga de trabajo y la imposibilidad de faltar a simplemente el sentimiento de que la empresa no debe intervenir en este ámbito. Más allá de esta declaración, las empresas que tienen experiencia en voluntariado corporativo reportan testimonios de empleados que a raíz de este tipo de iniciativas, de esta facilitación de oportunidades de voluntariado durante el tiempo de trabajo han reactivado sus inquietudes sociales y han conseguido convertir a esas personas en voluntarios a nivel individual y sobre todo gente proactiva con apoyar a resolver los retos social fuera del horario laboral. Siguiendo la experiencia de varias empresas, en torno a un 10% de los voluntarios que participan en programas de voluntariado corporativo siguen su colaboración con la entidad más allá de la empresa y el lugar de trabajo o colaboran con otras entidades a nivel individual.

Otra fórmula existente en el debate de cesión de horas desde el punto de vista de captación de voluntarios corporativos es el apoyo de la empresa a proyectos de voluntariado ya desarrollados por sus propios empleados. Esta práctica se centra en la aportación en dinero o en especie por parte de la compañía por las horas particulares de dedicación de sus empleados. Es una aproximación mixta que pone de manifiesto el interés del empleado en el proyecto de voluntariado a la vez que destaca el interés de la empresa que se implica también con el proyecto social. Desde el punto de vista de captación de voluntarios, esta fórmula es un buen ejemplo de cómo la empresa puede contribuir a los proyectos solidarios de sus empleados a través de donaciones y sobre todo, haciendo participes, en dichos proyectos sociales, a otros empleados cuya implicación se facilita al ser proyectos que cuentan con el compromiso individual de compañeros de trabajo.

Es importante tener en cuenta estas barreras ya que pueden impactar de manera negativa en el programa de voluntariado corporativo, desde un punto de vista de calidad. En esta sección se han explorado los principales retos en relación a la movilización de voluntarios de empresas. Se han presentado también, casos prácticos enfocados a demostrar como otras empresas ya tienen en cuenta este tipo de retos y llevan a cabo iniciativas concretas para poder gestionar cualquier impacto negativo sobre el programa, las actividades y los propios empleados. A continuación, en la última sección, se exponen varios consejos para paliar los efectos negativos que algunas barreras internas pueden tener sobre el programa y la movilización de voluntarios corporativo.

Mejorando el *employee engagement* en voluntariado corporativo

Existen retos asociados a la coordinación de programas de voluntariado corporativo y específicamente la movilización y atracción de empleados. En la sección se han explorado los principales retos en relación a la movilización de voluntarios de empresas, desde un punto de vista de conseguir un voluntariado de calidad con impacto social que añada valor tanto a la empresa como a los propios empleados.

A continuación se exponen varios consejos para gestionar los retos asociados con la movilización de voluntarios corporativos en la empresa:

1 **La dirección y el poder de la confianza**
Muchas compañías desarrollan programas de voluntariado corporativo bajo la premisa falsa de que simplemente dando oportunidades de participación social y solidaria, los empleados van a participar activamente. La evidencia demuestra que esto no es así. En la decisión de participación por parte de los empleados conjugan varios factores internos a la empresa que se deben tener en cuenta a la hora de comenzar un programa de voluntariado corporativo. El factor más importante es la confianza generada a través de un compromiso explícito o una participación activa y visible de la dirección de la entidad.

La dirección, como órgano de mayor eminencia dentro de la empresa, tiene el poder para movilizar a los empleados en programas de voluntariado corporativo a través de la confianza. Su involucración y apoyo directo de manera honesta y convencida destaca el compromiso que tiene la empresa al más alto nivel. Desde un gesto tan simple como la comunicación del consejero delegado sobre la iniciación del programa, la invitación directa a la participación en el programa, la participación directa del comité de dirección o la dedicación de recursos para gestionar dichas actividades de voluntariado además de la creación de estructuras de gobierno de dichos programas, son algunos de los ejemplos que hacen palpable dicho compromiso y generan confianza entre los empleados en las acciones de voluntariado específicamente y los esfuerzos en RSE y acción social por parte de la empresa de manera general.

Para atraer a empleados al programa o conseguir implantar un programa de voluntariado corporativo sostenible dentro de la empresa, el uso de este poder de la dirección hacia la generación de confianza, como ya se ha indicado anteriormente, debe ser siempre el punto de partida.

Las compañías disponen de varias opciones o herramientas de apoyo a la hora de demostrar la involucración y el compromiso de la dirección hacia el voluntariado en la propia empresa. Muchas empresas optan por enviar una carta del Consejero Delegado o Director General a los empleados expresando sus opiniones y percepciones sobre el valor del voluntariado y la participación en el programa. Otros consejos de dirección optan por demostrar su compromiso con el voluntariado corporativo en su empresa participando en las propias acciones de voluntariado, bien con los propios empleados en las acciones desarrolladas o en una actividad de voluntariado inicial donde la dirección entera participa. Este tipo de prácticas proactivas para demostrar el compromiso de dirección son quizás las más positivas a la hora de animar y promover la participación del empleado.

Existe también una práctica entre empresas que quieren avanzar y mejorar en su viaje de voluntariado corporativo que merece la pena destacar: el reconocimiento de la labor de los voluntarios por parte de dirección. Este tipo de agradecimiento demuestra que la empresa, en su nivel más alto, aprecia y valora la participación de los empleados en el programa de voluntariado corporativo. Algunos directores generales deciden enviar cartas de agradecimiento a los empleados participantes, mientras otros

comités de dirección optan por demostrar su agradecimiento a través de otros canales de comunicación de la empresa: boletines internos o hasta en eventos con empleados que pueda organizar la compañía.

Es imprescindible disponer del compromiso y el apoyo de la dirección a la hora de lanzar y avanzar con un programa de voluntariado corporativo. Sin este compromiso un desarrollo real e integrado dentro de la estrategia y estructura de la empresa es casi imposible. A la hora de demostrar este compromiso por parte del comité de dirección, sin embargo, es importante adaptar estas opciones al contexto real de la empresa y seleccionar la forma de operar que más se ajusta a la empresa apoyando el cumplimiento de los objetivos marcados dentro del propio programa de voluntariado corporativo.

2 Identifica los mejores canales de comunicación para llamar a la acción

La importancia de la comunicación como herramienta aliada de la empresa en la movilización de los empleados hacia el voluntariado corporativo ya se ha destacado anteriormente en este documento. Sin embargo, uno de los grandes consejos de expertos en voluntariado corporativo y employee engagement, es asegurar que los canales a través de los cuales se comunican las oportunidades de voluntariado a los empleados sean los adecuados.

La comunicación sigue suponiendo un reto para muchas empresas y por eso es importante adaptar la comunicación según los canales disponibles para llegar, y sobre todo movilizar, a los empleados. El reto puede ser debido a la diferencia en la naturaleza de la comunicación de este tipo de acciones de voluntariado; no es un nuevo producto, ni una noticia asociada con la empresa en su faceta económica, o un cambio en los procesos de trabajo, sino que supone una oportunidad de participación en una acción solidaria, oportunidad proporcionada por la empresa. No es una nota meramente informativa sino una comunicación que debe llevar a la acción de los empleados.

Algunos trucos utilizados por empresas para mejorar el uso de los canales de comunicación de cara a captar voluntarios para el programa incluyen:

- Identificación de las barreras internas de comunicación en voluntariado
- Definir mensajes según público objetivo (empleados de apoyo, directores, etc.)
- Generación de interés a través del boca a boca y otros tipos de marketing
- Desarrollar una identidad distintiva para el programa (hazlo de los empleados y la empresa)
- Estate abierta al dialogo y pide feedback
- Destaca los beneficios para los voluntarios, la sociedad y la empresa
- Hacer el mensaje y la comunicación divertida

Una comunicación que consiga la movilización de los empleados es muy difícil de conseguir, pero el punto de partida es utilizar los mejores canales para comunicaciones de esta naturaleza y conseguir activar a los empleados para que tomen la iniciativa de participar.

3 Sin prisa pero sin pausa: el tiempo entre comunicación y decisión diluye las posibilidades de participación

Siguiendo en el terreno de la comunicación, una práctica muy extendida entre empresas a la hora de movilizar a empleado en programas de voluntariado corporativo, es otorgar un tiempo concreto para dar la oportunidad de que la gente se apunte a las diferentes posibilidades. Aunque cabe destacar que ésta práctica va cambiando según la empresa va adquiriendo experiencia en este ámbito, es importante no dejar mucho tiempo entre la comunicación de las acciones de voluntariado y el cierre de la convocatoria.

No existen datos concretos sobre el tiempo de duración de una convocatoria en voluntariado corporativo ya que depende del factor experiencia de la empresa, los canales que se utilicen y su eficacia en entregar el mensaje a los empleados, además de la cultura propia de la empresa en fomentar la participación en este tipo de iniciativas. Una empresa que está convocando a voluntarios

para su primera acción en el área de voluntariado corporativo puede necesitar más tiempo de convocatoria, y quizás acciones complementarias a la mera comunicación. El tiempo de convocatoria para participar en este tipo de acciones en una empresa que tiene varios años de experiencia en voluntariado corporativo y una plataforma virtual dedicada a comunicar este tipo de oportunidades exclusivamente seguramente necesitaría menos tiempo.

El exceso de tiempo entre la comunicación y la decisión de participar diluye las posibilidades de participación, las ganas de involucrarse y disminuye la fuerza del mensaje. Es decir que conseguir la participación de los empleados en programas de voluntariado corporativo no debería llevar mucho tiempo. De hecho, desde un punto de vista de la empresa la toma de decisión de participar por parte del empleado debería ser relativamente rápida ya que se intenta crear, acentuar o apoyar las inquietudes solidarias de las personas.

Siguiendo la experiencia de muchas entidades sociales en campañas solidarias, las posibilidades de participación disminuyen conforme van pasando del tiempo desde el momento en el que el mensaje es entregado al público en cuestión. Se apaga la emoción que se haya podido causar a través de una buena comunicación. En el caso del voluntariado corporativo, los empleados pueden meterse en su día a día y olvidarse de la oportunidad. Recodarlo unas semanas después normalmente no llama a la acción a esa persona.

Es importante dar un poco de tiempo entre comunicación y convocatoria pero motivar para que la gente exprese su interés lo antes posible. Mucho tiempo de convocatoria hace que empleados se descuelguen de la iniciativa por tiempo y agenda entre otros factores, pero poco tiempo puede suponer la pérdida de algunos posibles voluntarios.

4 La entidad y la confianza social

La confianza es un ingrediente claro para movilizar a los empleados en programas de voluntariado corporativo. Es importante que los empleados no se utilicen, o perciban que se los está utilizando, como meras herramientas de la empresa en su afán de canalizar prácticas de responsabilidad social al terreno local. Esto se hace a través de la creación de valor social- es decir, que los empleados perciban y sean partícipes de un apoyo real y necesitado a su entorno local.

Para garantizar este valor social y para generar confianza dentro de la plantilla la entidad social con la que se colabora es una

gran aliada. La ONG o entidad con la que se colabora supone una voz experta en el terreno de apoyo social brindado por ellas mismas y en la que participa la empresa a través del voluntariado corporativo. Estos partners no sólo tienen el conocimiento sino también la legitimidad para hablar de la creación de valor social a través de las acciones de voluntariado.

Siguiendo este expertise, conocimiento y legitimidad, la entidad social puede ser un aliado muy importante a la hora de movilizar a los empleados en acciones de voluntariado corporativo a través de la generación de confianza. El partner con el que se colabore como empresa puede ser un apoyo muy importante en este aspecto ya que ellos son los que conocen el día a día de las personas a las que se van a apoyar o con las que se va a colaborar, saben los aspectos más técnicos de las acciones a llevar a cabo y podrán dar todo tipo de detalles para ganar la confianza los empleados y promover su participación. Muchas empresas por esta razón deciden hacer sesiones complementarias a la comunicación de oportunidades, como sesiones informativas donde invitan a los partners sociales a hablar con los empleados directamente.

5 La importancia de escuchar

El escuchar a los empleados en las diferentes fases de organización e implantación del programa de voluntariado corporativo hará que el número de participantes aumente. La importancia de involucrar a los empleados a través del diálogo y la escucha es imprescindible para movilizarles luego en la acción. Es importante hacerles partícipes de la creación, consolidación y avances de este tipo de programas por varias razones.

En primer lugar, su involucración directa les hace sentirse dueños del proyecto facilitando su participación en las acciones que se lleven a cabo.

A través del diálogo y la escucha se puede tener un mejor enfoque temático que facilite la participación de los empleados a través de acciones que realmente les preocupan y conmueven ayudando a conseguir los objetivos marcados por la propia empresa.

Finalmente, hacerles partícipes otorga poder a los empleados, el poder de decisión y de incisión en los aspectos asociados a las actividades sociales de la empresa, generando orgullo de pertenencia y consolidando su participación.

En conclusión, el escuchar facilita que la empresa dé una respuesta directa a las inquietudes sociales dentro del marco establecido por la propia entidad.

Algunos ejemplos de esta escucha en las diferentes fases incluye:

- El desarrollo de encuestas para entender expectativas y recibir sugerencias. Lo importante aquí, si se elige esa técnica de involucración, es la gestión de las expectativas ya que pocas empresas se encuentran preparadas para responder a todas las inquietudes que puedan transmitirse.
- Durante el programa el escuchar se convierte en asegurar que los voluntarios se encuentran cómodos, contentos y que se cumple con las expectativas que se generaron inicialmente cuando el empleado accedió a participar. Algunas empresas hacen sesiones presenciales de feedback antes de las actividades de voluntariado o incluyen este tipo de dinámicas de discusión dentro de las sesiones formativas a los voluntarios.
- Al final del proceso, el reconocimiento de la labor de los voluntarios junto con la medición del impacto por parte de la empresa es importante y debe incluir el feedback de los voluntarios para conseguir una mejora continua en las actividades de voluntariado corporativo y el programa en su conjunto.

6 Conoce a tus empleados: la segmentación

Uno de los aspectos más importantes a la hora de captar a los empleados en acciones de voluntariado corporativo es ofrecer oportunidades específicas a grupos de empleados concretos. Dicho de otra manera, este tipo de prácticas intenta captar a posibles

voluntarios a través del ofrecimiento de oportunidades de participación social hechas a medidas según capacidad e interés.

Esto requiere un gran conocimiento de los empleados por parte de la empresa específicamente en el terreno de voluntariado, lo cual no siempre es fácil. Para poder llevar a cabo este tipo de propuestas hechas a medida es importante conocer a los empleados para dar respuestas directas, en la medida posible, a sus inquietudes sociales.

Esta segmentación se podría hacer de varias maneras. Algunas empresas ofrecen diferentes acciones en base al conocimiento que tienen los empleados. Un ejemplo muy común de esta aproximación es la organización de talleres de búsqueda activa de empleo que se ofrecen como oportunidad a técnicos de recursos humanos. Esta forma de segmentar aboga por un voluntariado profesional donde el conocimiento de los empleados se pone a disposición de un grupo de beneficiarios concreto. Este tipo de prácticas tiende a tener un impacto social importante- generando confianza entre los empleados que participan- pero en algunos casos pueden limitar la participación de toda la plantilla ya que algunos perfiles serían más difíciles de involucrar y no todo el mundo quiere hacer este tipo de voluntariado.

Si enfocamos, sin embargo, la segmentación de los empleados con el fin de maximizar su involucración y movilización, la segmentación cambia complemente. Realized Worth, organización ubicada en Estados Unidos y referentes en employee engagement en temas de acción social de la empresa, recomiendan desarrollar una segmentación en base a la experiencia en voluntariado a nivel individual con el fin de involucrarles en las actividades de diferente manera.

Esta metodología intenta conseguir que los empleados que tienen bastante experiencia propia en voluntariado - los guías,- hagan partícipes de la conceptualización del programa en mayor grado que otros empleados que quizás desconocen el fenómeno del voluntariado debido a una falta de participación social por diversos motivos. Estos últimos son denominados turistas porque muchas veces su participación está motivada por un enfoque de "probar una nueva experiencia" o "ver de qué va esto del voluntariado." En un punto intermedio, encontramos a los viajeros cuya experiencia en voluntariado existe pero es limitada. A través de la metodología de Realized Worth, una empresa puede entender mejor el nivel de madurez con el voluntariado que tiene la plantilla, disponer de aliados internos en voluntariado y poder proponer acciones que se ajustan a los diferentes perfiles.

7 Los embajadores del voluntariado como agentes de movilización

Un consejo asociado a la segmentación de empleados es invitar a lo que se denomina normalmente los embajadores del voluntariado (en la terminología de Realized Worth sería guía) en la empresa para propiciar y fomentar la participación de un mayor número de empleados. Muchas empresas con una experiencia relativa en la materia utilizan estos perfiles dentro de la plantilla para generar una mayor participación. Estos embajadores se convierten en un factor de confianza de cara a la participación de otros empleados con menos experiencia en este ámbito.

También existen prácticas de movilización de voluntarios corporativos que se enfocan en crear estas redes de embajadores en voluntariado corporativo para movilizar a otros compañeros en el mismo país o incluso en otras oficinas de la empresa en terceros países a través de métodos como testimonios directos o blogs de los voluntarios en la intranet.

Es importante que la empresa sea consciente, en este caso, de sus limitaciones. La entidad puede facilitar la creación de una red de embajadores para mejorar la movilización a través de sus testimonios pero la creación de esta red en sí, es un efecto natural de una buena base del programa de voluntariado y en ningún momento se debe forzar su creación u organización.

8 Poner los esfuerzos en valor

Este consejo se puede dividir en dos áreas concretas y habla de la necesidad de comunicar tanto externa como internamente el valor derivado de este tipo de acciones para los diferentes grupos de interés. En este caso, como este documento se centra sobre la movilización de voluntarios, se detalla a continuación la necesidad de poner en valor los beneficios del voluntariado para los propios empleados y en segundo lugar, los recursos y esfuerzo que ha puesto la empresa para facilitar oportunidades de participación social a los empleados.

En primer lugar, es esencial destacar que el voluntariado es solidario y altruista aunque la implicación de la persona en este tipo de participación social conlleve una serie de beneficios para el voluntario en concreto. Sin olvidar la importancia prioritaria de que el voluntariado tenga un impacto social positivo, muchas empresas destacan los beneficios asociados con el voluntariado corporativo para el empleado como un elemento adicional de motivación y movilización.

Es importante, sin embargo, que al destacar estos beneficios, haya una coherencia completa con los beneficios del voluntariado que reconoce la empresa. A modo de ejemplo, una empresa que promueve el voluntariado profesional entre sus responsables de comunicación y marketing como una forma de desarrollar habilidades concretas entre sus empleados pero luego no reconoce dicho beneficio internamente puede crear una desconfianza hacia los esfuerzos en voluntariado corporativo, acción social y RSE de la propia empresa. La regla general para gestionar este tipo de problemáticas es mantener la honestidad y comunicar los beneficios de voluntariado corporativo que mide y da seguimiento la empresa.

Si el beneficio del voluntariado corporativo en la empresa es la cohesión de equipo, y esto es lo que se mide como parte del programa, destacar el desarrollo de habilidades como beneficio al empleado puede ser frustrante, ya que al final la empresa no lo valora como tal. Enviar estos mensajes mezclados puede ser peligroso para la credibilidad del programa de voluntariado corporativo.

La segunda parte de este consejo reitera la necesidad e importancia de poner en valor los esfuerzos y recursos que ha puesto a disposición del programa de voluntariado corporativo la empresa.

Muchas organizaciones intermediarias, que se sitúan entre la entidad social y la empresa, destacan que hay una falta de conocimiento general de cómo participa la empresa en la organización y coordinación de dichas acciones. La puesta a disposición de la entidad social y la sociedad de recursos financieros y humanos (en el caso de que haya cesión de horas por parte de la empresa), por ejemplo, son esfuerzos importantes que ponen en valor el compromiso en este ámbito de la empresa.

Conclusiones

El voluntariado corporativo es un fenómeno cada vez más presente en las agendas de las empresas y supone una manera interesante de movilizar a empleados hacia acciones de participación social solidarias. Conforme el voluntariado se consolida como una práctica integrada en la forma de operar de las empresas, las prácticas tienden a avanzar en madurez e impacto social. Sin embargo, sigue existiendo la necesidad de explorar las formas más efectivas de movilizar a los empleados a través de oportunidades de voluntariado proporcionadas por la empresa con el fin de generar una mayor calidad en este tipo de prácticas y conseguir aumentar la participación social de los ciudadanos desde sus diferentes facetas.

Es importante entender que la gestión de programas de voluntariado corporativo y las técnicas de movilización de voluntarios variarán según la empresa, ámbito de actuación y cultura propia de la organización, pero existen requisitos mínimos para garantizar el buen funcionamiento de un programa como la involucración de la dirección, un buen clima laboral y la confianza interna. Una vez existen las condiciones para poder desarrollar un programa de voluntariado corporativo, es importante llevar a cabo ejercicios de comunicación y diálogo para movilizar a los empleados y hacerles partícipes de acciones voluntarias y solidarias de calidad desde el punto de vista del impacto social y el valor añadido para el propio empleado y la empresa.

El grupo de trabajo organizado en el marco de Voluntare ha debatido estos retos con el fin de aprender a través del intercambio de experiencias y prácticas, proporcionando recomendaciones y lecciones aprendidas, para que otras empresas dispongan de herramientas e información que les permitan mejorar en su propia gestión de programas de voluntariado corporativo.

Voluntariado corporativo 2.0

> Grupo de trabajo VOLUNTARE

voluntare
red de voluntariado corporativo

Voluntariado corporativo 2.0

> Grupo de trabajo VOLUNTARE

Agradecimiento

Las siguientes empresas y entidades han contribuido activamente al debate. Agradecemos su participación: Citi, Endesa, Fundación Repsol, CajaSol, Hospital General de Valencia, Instituto Unibanco, Universidad Javeriana, Proantioquia, British Telecom, Business in the Community y Voluntare.

Diciembre 2013

Coordina:

Fundación hazloposible

Índice

El grupo de trabajo 39
Introducción 40
1. Las empresas en el contexto 2.0 41
2. Los millenials, una nueva generación 43
3. El voluntariado en el contexto 2.0 45
4. Cómo se inserta el voluntariado en el contexto 2.0 48
5. Las empresas ya están usando las redes sociales para el VC 50
6. Algunas pistas para el futuro 53
7. Conclusiones 54

Bē

El grupo de trabajo

El grupo de trabajo organizado en el marco de la red internacional de voluntariado corporativo, VOLUNTARE, bajo el liderazgo y coordinación de la Fundación Hazloposible tiene como objetivo catalizar una conversación sobre los retos y posibles barreras internas asociadas con la movilización de empleados en actividades de voluntariado organizado por la empresa.

Siguiendo un modelo de intercambio de información a través de un ciclo de webinar, los representantes de empresas y entidades que han participado en este grupo de trabajo desde distintos rincones del mundo han tenido la oportunidad de reflexionar sobre la temática en cuestión además de intercambiar experiencias de casos de éxito y de fracaso.

Las empresas y entidades han contribuido activamente al debate: Citi, Endesa, Fundación Repsol, CajaSol, Hospital General de Valencia, Instituto Unibanco, Universidad Javeriana, Proantioquia, British Telecom, Business in the Community y Voluntare.

Introducción

Los últimos años vienen marcados por la aparición y consolidación de las redes sociales (Facebook, Twitter, Youtube, Tuenti...) como medio de comunicación y relación entre personas. Estos nuevos canales de comunicación han emergido con gran potencia y han pasado a ser un elemento fundamental, no solo en la relación entre las personas, sino también en el modo de relacionarse de las empresas con sus diferentes grupos de interés.

En esta nueva realidad están participando tanto las empresas como los ciudadanos, ciudadanos que, a su vez, pueden ser empleados de estas empresas o voluntarios en diferentes ONG o a través de sus compañías. En este momento, las redes sociales están transformando el modo de relacionarse entre las personas y de las personas con las organizaciones. Además, el ámbito del voluntariado corporativo y el contexto 2.0 comparten que ambas realidades se integran perfectamente porque las dos son inherentemente sociales. El voluntariado es interacción social, relación, compartir, no es solo hacer; lo mismo sucede con las redes sociales.

Por lo tanto, plantearse cómo el voluntariado corporativo puede relacionarse con este nuevo contexto es relevante. Trataremos de abordar en este documento cómo las redes sociales están impulsando o impulsarán el voluntariado corporativo a través de los siguientes puntos:

1. Las empresas en el contexto 2.0
2. Los millennials, una nueva generación 2.0
3. El voluntariado en el contexto 2.0
4. Cómo se inserta el voluntariado corporativo en el contexto 2.0
5. Las empresas ya están usando las redes sociales para el voluntariado corporativo
6. Algunas pistas para el futuro
7. Conclusiones

1. Las empresas en el contexto 2.0

Como las redes sociales no son, ni mucho menos, una moda, sino una parte importante de la forma actual de vida, y de la forma de conversar y relacionarse, las empresas también están jugando un papel muy activo en este entorno 2.0. Su uso principal en las empresas es como medio de difusión-promoción y relación con sus grupos de interés. Hasta el momento, se ha recurrido al uso de estas redes sociales con un enfoque principalmente comercial: perfiles corporativos en Twitter para responder a sus usuarios, páginas y promocines en Facebook para presentar sus productos, campañas virales para dar una imagen más actual y "fresca" de la compañía...

Mientras, el uso de las redes sociales por parte de la plantilla en el entorno corporativo no es tan común. Es cierto que sí se ha extendido el uso de redes sociales internas como Chatter, Yammer, Zyncro... Estas aplicaciones son de uso exclusivamente interno con funcionalidades semejantes a las redes sociales como mensajería instantánea, microblogging, perfiles privados, comunidades de usuarios, compartir vídeos o documentos...

En este uso de las redes sociales con un enfoque comercial, también se da el caso de empresas que están intentando posicionarse como organizaciones comprometidas mostrando su apoyo a ciertas causas sociales. Tras los primeros proyectos de este tipo surgidos en EE.UU., en España también se dan varios ejemplos como **Nuez** o **San Miguel**.

En este comportamiento de las empresas, donde se recurre a las redes sociales con un fin eminentemente comercial, lo normal es que estas redes sean gestionadas por el equipo de comunicación o marketing. Casi nunca estas redes sociales son utilizadas directamente por la plantilla, porque influye una perspectiva que aprecia más riesgos que oportunidades en permitir este acceso libre a las redes por parte de la plantilla en representación de la empresa. En muchas empresas hay un gran temor a los problemas que puedan generar las redes sociales, obviando sus ventajas y posibilidades.

El principal problema que perciben las empresas, su principal obsesión es "¿y si la plantilla critica a la empresa?". Es un temor fundado, pero que también puede darse en el resto de canales de comunicación, y esta posible crítica se debería gestionar igual que en el resto de canales de comunicación. No se puede olvidar que se cifra en un 62% las personas que hablan sobre cuestiones profesionales en sus redes sociales personales. La crítica, o la alabanza, ya está presente en la red.

Si una empresa apuesta por el uso de las redes sociales para comunicarse con su plantilla y para que la plantilla también pueda comunicarse entre sí o con otros grupos de interés se deben seguir ciertos principios generales para este uso que también ayudarán a minimizar los riesgos:

1. **Transparencia**
   Es fundamental para en el uso de redes sociales. Si estamos apostando por una comunicación horizontal y bidireccional, no puede haber segundas intenciones o acciones que queden fuera de esta comunicación, porque serán descubiertas por la plantilla y se podrá generar polémica.

2. **Formar a la plantilla y disponer de un protocolo**
   Tras la decisión de usar las redes sociales, el siguiente paso sería formar a la plantilla, tanto en el uso de las redes sociales (si no tiene conocimientos previos), como en la forma correcta de comunicar su mensaje personal alineado con el mensaje corporativo. Junto a la formación, se debe elaborar una política del uso de estas redes, que no debe consistir en una lista de "cosas que no se pueden hacer", sino explicar cómo hacerlo y dotar los recursos necesarios. Cómo combinar el tono personal y corporativo es una de la claves para construir un mensaje natural. Algunos ejemplos: **Cruz Roja**, **Coca Cola** o **HP**.

3. **Adaptación**
   Hay ciertas claves en el estilo de comunicación de las redes sociales y su uso supone adaptar el mensaje a este nuevo canal, no consiste en replicar el mensa

je difundido en otro canal, es necesario ajustarlo a las características de cada red. Igual que aprendimos que una web corporativa no consistía en copiar y pegar el catálogo en Internet, aprenderemos que las redes tienen sus propios códigos de comunicación, que más adelante veremos.

Tras la decisión de apostar por las redes sociales y, teniendo en cuenta los principios generales indicados, llega otra de las decisiones claves: la elección de la red social adecuada. Dos primeras pautas a la hora de seleccionar una red social en la que vaya a participar la plantilla:

- Mantenerse dentro de la zona de confort de la empresa, es decir, no forzar la cultura interna seleccionando una red que resulte "antinatural" para la plantilla. Tal vez, haya que conformarse con un cambio del estilo comunicativo y del enfoque de los foros de la Intranet, si se observa que ir más allá no encajara con la cultura corporativa.
- Ir a aquellas redes donde ya esté presente la plantilla. Por ejemplo, si un grupo de voluntarios ha creado espontáneamente un grupo en Facebook, igual se puede aprovechar que los voluntarios ya están en ese entorno para escoger esa red.

Otra lección importante es no olvidar los cauces actuales de comunicación: el contacto personal, la comunicación offline, la Intranet, los boletines... Las redes sociales no monopolizan el 100% de la comunicación y relación. Se deberá compartir y canalizar la información por diferentes vías. Según el estudio **Millennial Impact Report 2012**, que analiza la interrelación de los jóvenes estadounidenses con las ONG, su canal favorito de comunicación sigue siendo la web en el 65% de los casos y el 47% prefieren seguir recibiendo la actualización de información a través de un boletín electrónico. La incorporación de la empresa en las redes sociales no debe suponer olvidar los canales tradicionales, sobre todo, si han funcionado bien.

Este mismo estudio resume las principales redes sociales indicando cuál es su objetivo o público mayoritario:

» **Facebook**, un deber para las organizaciones. En el plano de la empresa, si se quiere difundir externamente el programa de VC y que la plantilla pueda compartir sus opiniones, testimonios e imágenes es la red social más extendida.
» **Twitter**, los usuarios buscan una interacción rápida y personal. El objetivo es el diálogo, no solo contar cosas, sino conversar.
» **Pinterest**, usada principalmente por el público femenino de todas las edades que comparten las cosas que les gustan, principalmente, en base a imágenes.
» **Google +**, una red principalmente utilizada por apasionados de la tecnología, los tekkies, que pretenden escapar al "revoltijo" de Facebook.
» **Instagram**, usuarios de Smartphone que comparten imágenes atractivas.
» **Linkedin**, profesionales explorando causas en las que compartir sus habilidades. Linkedin ha habilitado servicios relacionados con el voluntariado: en el perfil profesional hay un espacio específico para informar sobre la experiencia en voluntariado y en EE.UU. las ONG cuentan con una función para hacer búsquedas de perfiles de personas que puedan colaborar en sus patronatos o juntas directivas.

2. Los millenials, una nueva generación 2.0

Esta nueva realidad, donde la conectividad permanente es una constante con variedad de soportes (móviles, ordenadores, tablets...) y de aplicaciones (Skype, Faceboook, Twitter, WhatsApp...), ha llegado a configurar su propia generación, los millennials. También conocidos como "nativos digitales" son las personas que tienen entre 20 y 35 años, o según otros estudios, las personas nacidas entre 1982 y 1995.

Si se pretende obtener el máximo provecho para el programa de voluntariado corporativo del momento 2.0 es fundamental conocer las claves de esta generación por dos razones: son los principales usuarios de estas redes y será la generación mayoritaria en la fuerza laboral a nivel mundial en 2020. Conocer cómo son, cómo se comportan y cómo se relacionan estas personas servirá para configurar adecuadamente el papel de las redes sociales en nuestro programa de voluntariado corporativo e identificar las claves de este nuevo escenario de comunicación, participación y relación.

Los **estudios y opiniones** sobre esta generación coinciden en ciertos rasgos que sí influyen en qué tipo de voluntariado corporativo se les propone y cómo se les invita a participar. Algunos de estos rasgos, que pueden influir en cuanto al tipo de voluntariado que se debería proponer a este colectivo, son:

- Su voluntad de colaborar es elevada, pero solo están dispuestos a colaborar en las causas sociales que coincidan con sus valores. No participarán en una actividad por el mero hecho de que se la proponga la empresa si no coincide con sus valores. Por lo tanto, necesitan contar con un amplio abanico de posibilidades de participación.

- Pese a cierta fama de personas aisladas, que no requieren el contacto físico porque sus relaciones se desarrollan a través de la red, son personas que sí demandan este contacto personal. Son personas cuya formación previa está muy relacionada con el trabajo en equipo, y esta dimensión de la convivencia en grupo es parte fundamental de su forma de entender el trabajo.
- Uno de los beneficios laborales que más valoran es la posibilidad de su crecimiento personal y profesional, así que el voluntariado se podría plantear como una vía para alcanzar estos objetivos personales.
- Al ser una generación muy formada, le gusta aportar su conocimiento y tener un papel relevante en la configuración de los programas de VC de sus empresas. Sentirse útiles y ver que su trabajo tiene impacto y es relevante es importante para ellos.
- En conexión con el punto anterior, demandan reconocimiento por ese trabajo relevante, y las redes sociales brindan una gran opción para proporcionar un reconocimiento cercano e instantáneo.
- Son personas a las que les apasionan los retos. En esta línea, se ha desarrollado el concepto crowd (multitud). Entre varias personas se consigue cumplir un reto, y éste puede ser de diferente tipo: financiación para un proyecto (crowdfunding), conocimiento para resolver un problema (crowdsourcing)...
- Hacerlo divertido, los videojuegos son una de las principales experiencias de ocio de esta generación, y la gamificación se está haciendo presente en las redes sociales. ¿Qué es la gamificación? Acercar el proyecto a una dinámica de juego o competición donde se combinan factores antes comentados como el reconocimiento o la posibilidad del juego/trabajo en equipo.

Tener en cuenta las características de los millennials no solo afectará al tipo de actividades de voluntariado que se propongan a la plantilla, sino también a cómo se comunica el programa de voluntariado corporativo. Algunas claves en la comunicación con los millennials son:

- Son nativos digitales y se sienten cómodos comunicándose simultáneamente en diferentes redes (Twitter, Facebook, Youtube, Pinterest, Linkedin...) y soportes (móviles, ordenadores, tablets...). Por lo tanto, se deben aprovechar todos estos canales disponibles para difundir el programa de VC, adaptando siempre el mensaje al lenguaje y estilo propios de cada red y soporte.
- Como ya se decía, su pasión por la tecnología no significa que rechacen o eviten el contacto humano, así que junto a la comunicación 2.0 también se deben mantener los canales tradicionales de comunicación en papel e incidir en la comunicación interpersonal.
- La transparencia en la comunicación pasa a convertirse en una necesidad, no hay espacio para la mentira, ni para las "medias verdades" porque son muy buenos "olfateando fraudes".

> Los voluntarios valoran la posibilidad de crecimiento personal y profesional

3. El voluntariado en el contexto 2.0

Si este nuevo contexto está influyendo en la forma de comunicarse de las empresas, lo mismo puede decirse de las entidades sociales y las entidades de voluntariado. No se puede olvidar que las principales fortalezas de las redes sociales se encuentran en su capacidad de que las personas que comparten la red puedan participar e interactuar entre sí, y en su facilidad para contar historias. Las redes sociales permiten una comunicación auténtica, bidireccional, construyendo un diálogo, y no un monólogo, entre la base social y las ONG. Son un medio que coincide plenamente con los objetivos de las ONG de movilizar personas alineadas con una causa. Hay datos del **Pew Research Center** que avalan este uso de las redes sociales en el ámbito del voluntariado:

- El 33% de los usuarios de Internet reconoce que la red les facilita la búsqueda de un grupo al que vincularse.
- El 24% de los usuarios de Internet reconoce que Internet les facilita poder dedicar más tiempo a los grupos a los que pertenecen, y también el 24% reconoce que les facilita donar fondos a estos grupos.
- El 51% de los encuestados considera que Internet aumenta la capacidad de los grupos de conseguir que nuevas personas se incorporen.
- El 25% de las personas que pertenecen a algún grupo lo han descubierto por Internet.

Y, por otra parte, este mismo estudio acredita una vinculación directa entre el uso de Internet y las redes sociales con la participación social y el voluntariado:

- El 80% de los usuarios de Internet en EE.UU. participan en grupos sociales (deportivos, religiosos, de voluntariado, de consumidores...) frente al 56% de los no usuarios de Internet.
- El 22% de los estadounidenses realizan voluntariado, mientras que en el caso de los usuarios de Internet este dato asciende al 26%. Y en el caso de los usuarios de redes sociales, el dato aumenta hasta el 29% y un 30% si son usuarios de Twitter.
- Otro dato muy revelador es que los usuarios de Internet tienen "un sentimiento de confianza en los otros" del 49%, frente al 27% en el caso de los no usuarios.
- Y algo similar sucede con el dato de "sentimiento de confianza propia para poder marcar la diferencia" que es del 33% en el caso de los usuarios de Internet, frente al 21% en los no usuarios de Internet.

Parece que estos datos muestran una correlación entre el hecho de ser usuario en Internet o en redes sociales y ser voluntario/a. Las razones de esta vinculación entre el uso de Internet y el hecho de ser voluntario vienen marcadas por los últimos dos datos: confianza en los otros y confianza en sí mismo. En la teoría clásica de la participación social se identifican como factores de esta participación la disposición a interesarse por los demás y la autoconfianza. Obviamente, Internet no genera estos factores, pero sí es lógico que si los usuarios más activos en Internet también lo sean en el voluntariado por reunir estos sentimiento de confianza, en sí mismos y en los demás.

Las redes sociales pueden aportar una serie de ventajas en la comunicación de un programa de VC como son:

- Si se utilizan redes como Facebook, Twitter o Youtube pueden ser más económicas que otras soluciones tecnológicas.
- Este tipo de redes tienen la ventaja de que ya son familiares para una parte de la plantilla y, por lo tanto, hay más facilidad y costumbre en su uso.
- Permiten "contar una historia" en diferentes formatos, adaptando el lenguaje y de forma dialogada y más auténtica que a través de un canal tradicional.
- Por su conexión con el entorno online poseen la capacidad de "viralizar" los contenidos publicados y que lleguen un público mayor, y no solo relacionado con la empresa.

Junto a estas ventajas, también se dan ciertos riesgos o dificultades:

- Posibilidad de que surjan comentarios críticos con el programa de VC o con la empresa. Si estas críticas están razonadas, se deben responder explicando los motivos que han justificado el hecho criticado. Si no es el espacio adecuado para ese tipo de comentario, indicarlo informando del espacio donde debe realizarse dicho comentario. Y si las críticas faltan al respeto, se pueden dejar sin contestar para no entrar en una disputa dialéctica.
- Su uso queda restringido a la comunicación, es difícil gestionar actividades o realizar un seguimiento de los voluntarios solo usando las redes sociales.
- La presencia en las redes exige la actualización frecuente de contenidos y la respuesta a los comentarios recibidos. Este cambio supone pasar de una comunicación puntual dirigida desde la empresa a un diálogo permanente, cuyo ritmo no lo marca solo la empresa.
- Al no ser una herramienta propia, no controlamos la tecnología ni los datos y pueden producirse cambios en la plataforma tecnológica que no deseamos ni controlamos.
- Las cuestiones legales, especialmente en lo referente a la protección de datos de carácter personal. No se pueden olvidar estas implicaciones a la hora de incorporar fotos o vídeos. Sobre todo, si aparecen menores de edad o usuarios de las ONG.

Cinco claves para aprovechar las redes sociales para el voluntariado corporativo:

1. El primer paso es encontrar la audiencia, hay que utilizar la red donde los voluntarios ya están presentes.
2. Más allá de Facebook y Twitter, hay otras redes sociales como Youtube, Flickr, Instagram o redes internas que pueden ser más interesantes en base a nuestro público y objetivos.
3. No hay que olvidar el objetivo final, las redes sociales son solo una herramienta, no un fin. Una buena solución es combinar las redes sociales con otras plataformas de las empresas como el portal de voluntariado, la intranet o la web corporativa. Esta combinación puede cumplir estos fines y completar las carencias del resto de canales.
4. Estamos hablando de una relación de dos sentidos, no hay que avasallar. Las redes sociales son una herramienta de auténtica relación, no de marketing, y se deben combinar diferentes tipos de contenidos y favorecer la conversación con los usuarios.
5. Cuidado con pasar de una comunicación eficaz a la arrogancia. Dos consejos para evitar este riesgo: que el trabajo hable por sí mismo y dar más protagonismo a la plantilla que al equipo responsable de VC.

No se puede obviar que esta decisión tendrá un coste, igual no es monetario, pero sí en dedicación, formación y tiempo. Como en casi todos los campos de la gestión, sin inversión no hay retorno.

> El primer paso es utilizar las redes donde están presentes los voluntarios

El uso de las redes para el voluntariado debe ajustarse a las herramientas y al estilo de comunicación de la empresa

4. Cómo se inserta el voluntariado en el contexto 2.0

Si este nuevo contexto está influyendo en la forma de comunicarse de las empresas, lo mismo puede decirse de las entidades sociales y las entidades de voluntariado. No se puede olvidar que las principales fortalezas de las redes sociales se encuentran en su capacidad de que las personas que comparten la red puedan participar e Utilizar el potencial de las redes sociales para el programa de VC aportará posibilidad conversación, interacción cercana y promoción del mismo, pudiendo ser una herramienta esencial para cualquier programa de VC que trate de implicar y movilizar a la plantilla. Si nuestro programa de VC está inserto en la realidad de la empresa y en la realidad social, debe valorar si usar o no y cómo las redes sociales para los fines del programa. El punto de partida a la hora de esta valoración será el uso que de las aplicaciones 2.0 ya esté realizando la empresa con otras finalidades.

El uso de las redes sociales en el programa de voluntariado corporativo debe ajustarse al uso de este tipo de herramientas por parte de la empresa en el resto de proyectos, y también a su estilo de comunicación propio. No conviene que el programa de VC haga un uso diferente de estas redes, porque la plantilla no lo entendería. Cada empresa tiene una zona de confort en relación con las redes sociales en la que se maneja sin problemas y no conviene forzar a salirse de esa zona.

Si en la plantilla de la empresa hay una amplia presencia de millennials, se deberá decidir cómo va a estar presente nuestro programa de VC en el entorno virtual. Es posible que estas personas de la plantilla se sientan muy atraídas por el programa y que estén dispuestas a ser muy activas en este ámbito, así que debemos definir un plan 2.0 para nuestro programa de VC.

Si se toma la decisión de que el programa de VC tenga presencia en las redes sociales, se deberá tener clara cuál es la finalidad de esta presencia:

- Dar a conocer, interna o externamente, el programa de VC utilizando el potencial de las redes para que este programa sea conocido por más personas.
- Aportar a la comunicación del programa de VC un estilo más cercano, dialogado y con posibilidad de participación directa de los voluntarios.
- Permitir que los propios voluntarios puedan comunicarse entre sí generando una comunidad entre ellos.

Por supuesto, este objetivo deberá ir alineado con el resto de objetivos y retos que tenga por delante el programa de VC de la empresa.

En base a la decisión tomada y al objetivo que se quiera conseguir, se debe decidir si se crearán perfiles específicos para el programa de VC o se incluirán contenidos sobre este programa en los perfiles corporativos existentes en las diferentes redes sociales. Como luego se verá, en los ejemplos seleccionados en Facebook sí suelen crearse perfiles o páginas propios para el programa de VC, mientras que en Twitter o Youtube es más común usar el perfil corporativo de la empresa para comunicar noticias relacionadas con el voluntariado corporativo.

También se deberá decidir cuál será el papel de los voluntarios en estas redes sociales, si serán más o menos protagonistas, más o menos proactivos. Decidir si los voluntarios podrán o no publicar contenidos en estos perfiles o si solo podrán comentar el contenido publicado por la empresa o si solo podrán leer estos contenidos sin opinar. En la mayoría de los ejemplos que veremos estos perfiles son gestionados por el equipo responsable de comunicación o de VC y los voluntarios pueden comentar en Facebook o publicar con un hashtag determinado en Twitter.

Junto a los recursos, otro tema que se debe trabajar previamente es la medición de los resultados. Se deberá definir una serie de indicadores para saber si esta presencia en las redes está contribuyendo o no a lograr los objetivos previstos. La fijación de estos indicadores estará condicionada a los objetivos que persiga nuestra presencia en redes. Por ejemplo:

- Si se busca la difusión externa, se podrá medir el número de seguidores en las redes sociales (fans en Facebook o followers en Twitter), si estos seguidores reproducen nuestros contenidos y nos permiten llegar a más público ("me gusta" en Facebook o retweet en Twiter)...
- Si se quiere aportar un estilo más cercano a la comunicación del programa de VC, medir cuántos comentarios hay en la página o perfil de Facebook, o cuántas imágenes se han subido con motivo de una actividad.
- Si se pretende generar comunidad entre los voluntarios, se deberían medir los indicadores anteriores pero diferenciando entre usuarios que participan y son voluntarios de los usuarios que no lo son.

> Junto a los recursos, también se debe realizar una medición de resultados

5. Las empresas ya están usando las redes sociales para el VC

La empresa **Discovery Communications** dispone de una web específica para mostrar sus acciones de **compromiso con la comunidad**, con un **espacio** importante dedicado al voluntariado corporativo. Esta práctica es bastante común en las empresas, pero destaca su uso de las redes sociales para completar estos canales y comunicar su maratón de voluntariado corporativo profesional "Creating Change 2012", donde incorporan:

- El **testimonio** en el blog corporativo de la empresa de un voluntario que participó en esta actividad.
- Se creó un **hashtag**, #ourimpact, para que esta jornada de VC pudiese ser seguida en Twitter.
- En su **sección multimedia**, el último vídeo recoge los resultados de uno de estos maratones probono.

Sodexo ha centrado su presencia en las redes sociales a través de su canal en **Youtube** donde siempre está presente su jornada de voluntariado **Servathon**.

General Motors combina una cuenta de **Twitter** y un **blog** con el nombre de "Faces of GM" donde da la palabra a su plantilla. Y los empleados, entre otros temas, también comparten sus testimonios sobre voluntariado.

Estos ejemplos recogen claramente la recomendación indicada anteriormente de que la presencia del programa de VC en redes sociales se mantenga en la zona de confort de la empresa y no sea discordante con el estilo del resto de la comunicación de la empresa.

Otro ejemplo es el del **Hospital General Valencia**, con una amplia presencia del Hospital en las redes sociales y también con amplia cobertura de sus acciones de voluntariado corporativo:

- En el blog de comunicación del Hospital cuenta con una categoría "**Compromiso y medio ambiente**" donde se presentan las acciones de VC realizadas.
- Una página en **Facebook** del Comité de RSC del Hospital.
- Un canal en **Youtube** para los vídeos de los voluntarios del Hospital.
- Una cuenta en **Twitter** del Hospital, donde tienen presencia las acciones de voluntariado.

En este caso, destaca que este paso hacia un enfoque 2.0 se produjo porque lo demandaban los grupos de interés del Hospital. Las asociaciones de pacientes lo reclamaban, y más del 90% de la plantilla está presente en alguna red social.

Otro ejemplo del uso de Twitter es el caso de **UPS**, donde encontramos dos cuentas: la corporativa de la empresa de mensajería, **https://twitter.com/UPS**, y la de la plantilla, **https://twitter.com/UPSers**. En ambos casos se aprecia en los tuits publicados referencias a sostenibilidad, compromiso con la comunidad...

Telefonica, también ha desarrollado una abundante presencia en redes sociales de su programa de VC:

- Una página en **Facebook** para su grupo de Voluntarios Telefonica, que serviría para generar comunidad entre los diferentes voluntarios.
- Una cuenta en **Twitter**, donde se ve que Voluntarios Telefonica interactúa con otras entidades y ONG.
- Fundación Telefonica también cuenta con un perfil en **Flickr** donde se recogen las diferentes actividades impulsadas por la Fundación, y también hay un espacio para el VC.

Como ya se ha comentado anteriormente, hay que tener en cuenta que lo fundamental no está en la aplicación, en la red social elegida (Facebook, Twitter, redes sociales internas...), sino en el estilo de comunicación y en las propuestas de participación que activarán el uso de estas redes. En esta línea, hay proyectos que incorporan el componente 2.0 yendo más allá de la mención de contenidos sobre VC en los perfiles de las empresas en las redes sociales.

Estos proyectos se conciben desde su inicio teniendo en cuenta las características descritas en el apartado de este documento dedicado a los millennials. No son solo proyectos de voluntariado online, sino que se adaptan a las necesidades surgidas en las ONG en el contexto 2.0 y también a las preferencias de los millennials.

Un par de ejemplos:

» **Sparked**, es una plataforma estadounidense de **microvoluntariado** en la que también participan empresas, como es el caso de **SAP** o **Microsoft**.

» **Random Hacks of Kindness**, es un **proyecto** centrado en soluciones tecnológicas para ONG y en afrontar desde la tecnología los retos sociales. Combinan encuentros presenciales de programadores con una comunidad virtual. Las empresas han estado presentes tanto en el desarrollo de la iniciativa como en estos eventos, donde "compiten" equipos de voluntarios de diferentes empresas (Microsoft, Google, HP, NASA...).

Estos dos proyectos han entendido las características del entorno 2.0 y su éxito se basa en que:

- Están centrados en el voluntariado profesional y, junto a su labor altruista, también se construye una comunidad de profesionales que comparten unos mismos valores. También es una posibilidad de networking de profesionales con interés por lo social: Sparked en temas de diseño y comunicación y RHoK en temas TIC.
- La posibilidad de participación no se platea como una tarea, la ONG no dice "necesito un voluntario que haga...", sino como un problema al que hay que darle solución "tenemos este reto en la ONG, ¿qué puedes aportar para resolverlo?".
- Hay que conseguir este reto, y se consigue entre varios. Se encuadra dentro de la tendencia del crowdsourcing, resolver entre varias personas un problema. No hay una relación única entre una persona voluntaria y una ONG que le encomienda una tarea, sino que el grupo trabaja por encontrar una solución o alternativa a ese problema.

Dando un paso más, hacia otros grupos de interés

En esta apuesta por un voluntariado más cercano a las prioridades del entorno 2.0 hay empresas que han optado por dar cabida a sus clientes en sus programas de voluntariado. Estas nuevas iniciativas tienen siempre una presencia muy fuerte en el contexto online, para aprovechar su potencial de comunicación y de generación de comunidad de usuarios alrededor de la marca. Algunos ejemplos:

Starbucks, ha desarrollado **un espacio en su web** donde los empleados de la cadena proponen acciones solidarias en sus vecindarios en las que pueden participar como voluntarios otros compañeros, clientes o personas de esa comunidad. Supone dar un paso más, porque el empleado pasa a ser proactivo proponiendo y liderando acciones de voluntariado, y porque los destinatarios no son solo los empleados. Su conexión con el contexto 2.0 se observa en:

- Marcar un reto, un millón de horas de voluntariado para el 2015, y ese reto se puede conseguir con la colaboración de todos.
- Las acciones que se convocan incluyen las herramientas habituales de viralización en Facebook y Twitter.
- Animan a que las personas que participan en un evento etiqueten las imágenes en Instagram con un hashtag determinado.

ATT, junto con una plataforma de activismo social online ya existente, causes.com, ha lanzado **una web** donde solicitan el apoyo o el respaldo a causas u ONG que ATT quiere promocionar. Este apoyo se solicita no solo a la plantilla, sino a cualquier persona que se sienta identificada con esa ONG o con esa causa. La forma de respaldar cada iniciativa puede ser con una donación, difundiendo esa causa en redes sociales, viendo un vídeo, firmando una petición dirigida a un político...

Este tipo de campañas combina la participación social de la plantilla y de los clientes con un mensaje de posicionamiento de la empresa como una empresa social y comprometida. Los ejemplos en esta línea son múltiples y se pueden afrontar desde diferentes ópticas que suelen compartir:

- Generar una comunidad alrededor de una causa.
- Propuestas claras y fáciles de realizar.
- Alguna vinculación con el negocio de la empresa.
- Siempre incorporan la conexión con las redes sociales y en muchos casos, son campañas con una duración temporal determinada.

Incluso, se puede dar un paso más en esta vinculación de los programas de voluntariado con los clientes de las empresas, como es el caso de **Molson Coors** y su programa **Canadian Red & Leaf**. Si los clientes se animan a participar en las acciones de voluntariado de reforestación medioambiental propuestas por la empresa cervecera, consiguen entradas para un festival musical apoyado por Molson. En este caso, se cumplen los rasgos antes indicados (comunidad, redes sociales, propuesta fácil...) y se incorpora el factor del reconocimiento, una de las características que se asociaba con los millennials.

> Las campañas combinan la participación social con un mensaje de empresa social y comprometida

6. Algunas pistas para el futuro

Además de estos proyectos, que ya marcan las tendencias que se están adoptando en esta materia en EE. UU., se indican algunas de las líneas que parece se van a adoptar en los próximos meses:

Donaciones a ONG
Que la empresa muestre a la plantilla que se implica y apoya las causas que son importantes para los empleados es un primer paso. Cuando una persona apoya una causa solidaria se genera un sentimiento de euforia para quien ayuda. Cuando una empresa facilita que se genere esta sensación en la plantilla, los empleados asocian su pasión por una causa con su empresa. Por ejemplo, **Liquidnet** dobla las donaciones de los empleados y apoya las causas que apoya la plantilla.

Embajadores sociales
Es fácil conseguir que se incorporen al programa los empleados que ya están trabajando en proyectos sociales, pero ¿cómo conseguir que se incorporen más empleados? Los mejores embajadores de los programas sociales son los propios empleados que ya están participando en los programas sociales de la empresa. Storytelling, o saber contar historias, será una de las constantes de 2013, y como ejemplo el blog de **RSC de Intel**, donde la plantilla tiene un papel protagonista. Este papel protagonista de la plantilla puede ir más allá de contar una historia para pasar a construirla (Storybuilding) o compartirla (Storysharing).

Microvoluntariado
Parece que quien está dispuesto a realizar pequeñas acciones es más probable que invierta su tiempo y esfuerzo en proyectos sociales. Este tipo de voluntariado sirve también para que los empleados se inicien en el voluntariado, porque requiere dedicar menos tiempo, y puede ser un voluntariado online complementario al voluntariado offline. ATT ha lanzado su programa DOT (**Do one thing**) para promocionar que la plantilla realice acciones en el día a día que tengan un impacto positivo.

Estas directrices se alienan con el hecho de que las empresas se están dando cuenta del poder de sus programas de inversión en la comunidad y de apoyo a causas sociales como vía para reforzar la lealtad de la plantilla.

7. Conclusiones

Algunas claves que conviene no olvidar tras la lectura de este documento:

- Como mínimo, valorar la posibilidad de que el programa de voluntariado corporativo tenga presencia en redes sociales. ¿Cómo deberá ser esta presencia? Dentro de los usos actuales de las redes sociales en la empresa.
- No olvidar que las redes sociales son una herramienta, un instrumento y no un fin. Por lo tanto, la presencia en las redes sociales perseguirá un objetivo. Este objetivo y la referencia anterior a la cultura de la empresa marcarán la forma de estar del voluntariado en las redes.
- Protagonismo del empleado, dándole la posibilidad de que participe, incluso lidere, la presencia del voluntariado en las redes sociales. Siempre con formación, acompañamiento y sabiendo cuáles son los objetivos que se persiguen.
- No olvidar que los millennials serán en breve la mayor parte de la plantilla en las empresas y si queremos que sean voluntarios, se deberán tener en cuenta sus características.
- Innovación en las formas de hacer voluntariado, en la manera de contarlo y en el público al que nos dirigimos. Proyectos como los vistos en los últimos apartados evidencian esta nueva forma de enfocar el voluntariado y será el camino para los próximos años.

Desarrollo de competencias y habilidades a través del voluntariado corporativo

> Grupo de trabajo VOLUNTARE

GRAN RECAPTE
D'ALIMENTS

voluntare
red de voluntariado corporativo

Desarrollo de competencias y habilidades a través del voluntariado corporativo

> Grupo de trabajo VOLUNTARE

Agradecimiento

Las siguientes empresas y entidades han contribuido activamente al debate. Agradecemos su participación: KPMG, Banco Popular, ABB, Apoena Sustentavel, Westin Hotels, Grupotec, Telefónica, SPB, Endesa, Fundación Repsol, OHL, Iberdrola, Conexión Colombia, EMC, Fideicomiso de Conservación de Puerto Rico, Deloitte.

Diciembre 2013

Coordina: Voluntare

Índice

El grupo de trabajo 61
Introducción al concepto de competencias y teorías sobre su desarrollo . 62
Voluntariado y desarrollo de competencias 63
Desarrollo de competencias a través del voluntariado corporativo 65
Proceso para desarrollar competencias a través del voluntariado 71
Bibliografía 76

> El objetivo es definir cómo la empresa debe diseñar y ejecutar programas de VC para desarrollar competencias profesionales específicas

El grupo de trabajo

El objetivo de grupo de trabajo es tratar de definir cómo la empresa deberá diseñar y ejecutar programas de Voluntariado Corporativo para desarrollar competencias profesionales específicas, en función de su propio mapa de competencias, así como orientar a las ONG que quieran impulsar el desarrollo de las habilidades de los voluntarios con los que colaboran.

Muchas personas, en su acción como voluntarias, han aprendido, desarrollado o consolidado multitud de habilidades de gran valor para la sociedad, ONG y empresas. La capacidad de sacrificio, la iniciativa, la responsabilidad, el liderazgo en la sociedad, el trabajo en equipo o la capacidad para mantener la calma en situaciones complejas o difíciles, son algunas de las habilidades que encontramos con frecuencia en las personas que optan por el voluntariado.

Lo que no está tan claro es qué competencias y conductas se mejoran realmente mediante el voluntariado, ni cuáles de estas actividades son las que mejor refuerzan esas competencias y conductas.

Introducción al concepto de competencias y teorías sobre su desarrollo

Antes de entrar a analizar qué competencias se desarrollan y cómo lo hacen, a través del voluntariado, creemos que es importante tratar de explicar algunos conceptos y procedimientos asociados al aprendizaje de adultos y al desarrollo de competencias, para entender cómo, a través del voluntariado se pueden alcanzar determinados objetivos de desarrollo personal y profesional.

Las competencias

Las competencias pretenden resumir aquellos elementos que algunas personas poseen y que les permiten hacer bien su trabajo. Por ello se definen como "aquello que tiene el competente", es decir, un conjunto de conocimientos, actitudes y aptitudes que se concretan en comportamientos causalmente relacionados con el éxito en un determinado contexto.

Aprendizaje en adultos

Los adultos tienen diferentes estilos de aprendizaje. Algunos de nosotros aprendemos mirando, otros leyendo contenidos estructurados, hay quien mediante ensayo y error, por sí mismos y también a través de la interacción con el grupo. Este es un principio esencial a tener en cuenta a la hora de diseñar oportunidades de creación de equipo y aprendizaje relacionadas con el voluntariado.

Así, para que haya un aprendizaje efectivo, idealmente deberíamos pasar por un proceso que incluye cuatro etapas. Kolb (1984) esquematiza este proceso por medio de un modelo en forma de rueda llamado "ciclo del aprendizaje".

Básicamente, las cuatro etapas del ciclo serían:

1. Hacemos algo nosotros mismos, con lo que conseguimos tener una experiencia concreta.
2. A continuación, reflexionamos sobre esa experiencia, estableciendo una conexión entre lo que hemos hecho y los resultados que hemos obtenido (a esta etapa se le denomina observación reflexiva).
3. A través de nuestras reflexiones obtenemos una serie de conclusiones con capacidad generalizadora, es decir, son principios generales referidos a un conjunto de circunstancias más amplias que las experimentadas en primera persona.
4. Por último, ponemos en práctica las conclusiones obtenidas, utilizándolas como guía para orientar nuestras acciones futuras en situaciones diferentes a las experimentadas, pero con paralelismos que nos permiten aplicar la generalización aprendida (etapa de experimentación activa).

Por tanto, según esta teoría del aprendizaje vivencial, el aprendizaje comienza con una experiencia inmediata y concreta que sirve de base para la observación y la reflexión.

Este punto de partida nos permite entender cómo es posible desarrollar determinada competencias y habilidades de una forma muy especial, a través del voluntariado.

Voluntariado y desarrollo de competencias

En un estudio llevado a cabo por Corporate Citizenship para el Ayuntamiento de Londres ("Volunteering, the Bussienss Case"), en el que se analizaba la experiencia de 546 voluntarios corporativos en cuanto a su desarrollo de competencias, destacaban varios factores del voluntariado que influyen en gran medida en el desarrollo de competencias:

- **Estar expuesto a un nuevo entorno:** Muchas de las personas voluntarias que participaron en el estudio destacaban este aspecto. Se trata de desarrollarse como persona y profesional en entornos diferentes a los que se está habituado, además de establecer relaciones con personas muy diversas y diferentes de las que habitualmente conocen.
- **Tener la oportunidad de interactuar con un amplio tipo de personas:** Éste es un elemento clave, especialmente a la hora de mejorar habilidades relacionadas con la comunicación, la escucha activa o la flexibilidad.
- **Solicitarle que asuma un rol de liderazgo:** Para algunos voluntarios, su experiencia de voluntariado les ha permitido participar actuando como líderes por primera vez o actuar como líderes en entornos muy diversos.
- **Desarrollar actividades que promueven la empatía y el entendimiento mutuo:** La necesidad de relacionarse con personas muy diversas en circunstancias poco habituales supone un reto para los voluntarios, por lo que se ven obligados a desarrollar su capacidad de ser empáticos y de lograr alcanzar un entendimiento en circunstancias complejas.

El voluntariado supone un reto que genera un fuerte impulso a los procesos de desarrollo profesional. Aquellas competencias y habilidades alcanzadas a base de desenvolverse en entornos fuera del área de confort de una persona son más fácilmente asimilables y parecen ser más transferibles en el entorno laboral.

En definitiva, el desarrollo profesional comporta crecimiento personal y las personas crecen cuando:

- Las circunstancias les obligan a innovar, a hacer algo diferente para alcanzar un objetivo.
- Se tienen que manejar en nuevos entornos (fuera de su zona de confort) con cambios inesperados.
- Sus habilidades existentes se ponen a prueba y deben adaptarse a condiciones no familiares.
- Fracasan.

Pero no hay que perder de vista que el mejor aprendizaje resultará de las oportunidades estructuradas conscientemente, que incluyan una preparación adecuada, tareas relevantes y tiempo para la reflexión. No se van a alcanzar de terminados objetivos de desarrollo personal y profesional de forma totalmente espontánea; lo adecuado sería planificar.

Pero de nuevo, para alcanzar los objetivos deseados, es necesario tener en cuenta una serie de factores clave que ayudan a desarrollar competencias y habilidades a través del Voluntariado, como:

» Responsabilidad: los voluntarios, en su nuevo rol, deben asumir una posición de liderazgo, con unos objetivos claros y medibles.
» Comunicación: los voluntarios deben interactuar con todo tipo de personas en diversos niveles de autoridad.
» Creatividad: para ser capaces de afrontar las diversas situaciones a las que se van a enfrentar y resolverlas satisfactoriamente.
» Un enfoque de continuidad en los proyectos, que aporte solidez y credibilidad a los mismos.
» Evitar formas de actuar basadas en el hecho de pensar que los voluntarios tienen la razón y saben lo que está bien o mal por estar más formados o preparados.

Comentarios surgidos en los webinars

» "Creo que es más rápido aprender mediante vivencias que escuchando y asimilando contenidos"
» "Enfrentarte a un entorno diferente y desconocido deja más huella que aprender en tu ámbito de confort"
» "En todo caso, ambos modos de aprender son complementarios pero no sustitutivos"
» "Lo fundamental es que al ser voluntario, ya hay mucho ganado a la hora de estar abierto a aprender cosas nuevas"
» "El carácter voluntario de por sí, muestra una iniciativa que aporta un valor especial a todo lo que se desarrolla"
» "El voluntariado debería estar alineado a otros modos de aprender para que su impacto, en cuanto al desarrollo de competencias, sea el mayor"
» "Son claves las vivencias nítidas a la hora de aplicar unas competencias que se tienen"
» "El voluntariado permite reforzar comportamientos que luego son muy útiles en el mundo de la empresa"

Desarrollo de competencias a través del voluntariado corporativo

Numerosos estudios demuestran que el desarrollo de estas fórmulas de implicación de los empleados generan múltiples beneficios a las compañías, pero no todo vale ni todo aporta. Es clave apostar por el voluntariado corporativo, pero hacerlo de forma estratégica.

Algunos informes que refuerzan esta tesis:

- Según Gallup Consulting aquellas empresas con altos niveles de involucración de sus empleados logran un aumento significativo de su performance financiero. En este estudio se afirma que en aquellas empresas con mayor porcentaje de empleados voluntarios, su rentabilidad se incrementaba un 16%. No solo eso: la productividad crecía en un 18%.
- En España, según el estudio "Voluntariado Corporativo en España, 2010" del Club de Excelencia en Sostenibilidad, a la hora de valorar la influencia o no del Voluntariado Corporativo sobre las competencias y habilidades de los empleados, los directivos de las empresas consultadas destacan como muy importante o bastante importante sobre todo la del trabajo en equipo (92.91%), adaptabilidad (80.88%) y desarrollo creativo y capacidad de innovación (75%).

Durante el 2011 y 2012 Voluntare, con el apoyo de Iberdrola, desarrolló un estudio para tratar de identificar en qué competencias y en qué conductas han mejorado en el ámbito profesional aquellas personas que han participado en actividades de Voluntariado Corporativo diversas. En este estudio, en el que han participado empresas como Iberdrola, Unilever, NH Hoteles, Tempe (Inditex), Grupo Vips, Barclays, SPB, Prosegur, Grupo Antena 3, KPMG, entre otras, se consultó a más de 600 empleados voluntarios y no voluntarios, con la verificación de los datos por parte de sus superiores, llegándose a algunas conclusiones interesantes como:

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

1. Las valoraciones del grupo de voluntarios son, en todas las conductas asociadas a competencias profesionales, mayores a la de los no voluntarios.
2. Todas las competencias tienen conductas en las que su puntuación es significativamente (en términos estadísticos) mayor en voluntarios que en no voluntarios.
3. Los encuestados voluntarios presentan más proactividad e implicación que los no voluntarios.
4. Dentro del grupo de los voluntarios, los que realizan actividades relacionadas con su profesión, como por ejemplo apoyo profesional a ONG, formación relacionada con el trabajo, tienen una media en proactividad mayor que el resto de voluntarios.
5. Se observaba también que a más horas de voluntariado, mayor adaptación a nuevas situaciones y equipos de trabajo (flexibilidad), así como anteposición de los intereses comunes a sus propios intereses u objetivos individuales (trabajo en equipo).

Comentarios surgidos en los webinars

» "En general, estos resultados no sorprenden a nadie; lo importante es que permite apoyar con datos lo que todos estamos percibiendo entre nuestros voluntarios, y tener argumentos de peso frente a la alta dirección de la empresa"
» "La competencia la tienes pero con el voluntariado la mejoras mucho"
» "El voluntariado puede ayudar mucho a desarrollar todavía más competencias que ya tienes e, incluso, a desarrollar otras que no tienes afloradas todavía"
» "Es cierto que los voluntarios tienen ciertas características pero el voluntariado no deja a nadie indiferente, a todos nos impacta en mayor o menor manera. Es un círculo virtuoso a través del cual se puede sacar el potencial que todos llevamos dentro. Tenemos que tratar de atraer a la mayor cantidad de empleados a ese círculo virtuoso"
» "Creo que debemos alinear lo que podemos aportar como voluntarios (por el trabajo que realizamos) con lo que la ONG busca para profundizar en ese Win Win"
» "En mucha ocasiones te sorprende quienes se apuntan de voluntarios y de la cantidad de cosas diferentes que saben hacer tus compañeros"

En otro estudio del que ya hemos hablado, Volunteering –The Business Case, la mayoría de participantes en el estudio afirmaban que el voluntariado había ayudado a desarrollar sus competencias a lo largo de diversas áreas relevantes para el negocio de sus empresas.

Estamos hablando de:

- Habilidades de comunicación, incluyendo la capacidad de comunicar claramente y con precisión con un amplio tipo de personas, así como su capacidad de desarrollar escucha activa.
- Habilidad para ayudar a otros, establecer estrategias para alcanzar objetivos, así como la capacidad de enseñar y trasladar conocimientos a otros.
- Capacidad de adaptación y habilidad de ser efectivo en diferentes entornos con diversas tareas, responsabilidades y personas.
- Capacidad de incluir, de negociación, de persuasión, de resolución de conflictos y de alcanzar soluciones consensuadas.

Estas evidencias venían además corroboradas por la opinión de los directivos directamente relacionados con estos empleados, ya que se tenía en cuenta tanto a los voluntarios como a sus jefes.

Los investigadores afirman que existía una variable que ejerce una influencia positiva en el proceso de desarrollo de habilidades. En aquellas empresas que cuentan de manera específica con programas de desarrollo de competencias a través del Voluntariado Corporativo, sus empleados muestran un nivel de desarrollo competencial mayor que en aquellas otras que no lo tienen consolidado como tal. Por tanto, parece existir una relación positiva en el proceso de desarrollo de habilidades y competencias a través del Voluntariado Corporativo en aquellas empresas con un vínculo claro y evidente entre voluntariado y desarrollo profesional de sus empleados.

Lo que parece evidente es que la naturaleza experimental del aprendizaje logrado por los voluntarios hace que éste sea mucho más valioso en el proceso de desarrollo de competencias y lo pone en franca ventaja frente a otro tipo de fórmulas de desarrollo competencial. El voluntariado exige a los empleados ubicarse

fuera de su entorno habitual de trabajo y establecer relaciones con personas que suelen tener una manera de ver el mundo muy distinta y, con quienes no están habituados a interlocutar. Ese movimiento fuera del área de confort es una manera extremadamente útil tanto para el desarrollo de competencias como para poder aplicarlas luego en el entorno de trabajo.

Si nos aseguramos de que la actividad de Voluntariado Corporativo esté relacionada con el trabajo, el impacto sobre los voluntarios, empleadores y beneficiarios será mayor, tal y cómo también refleja el análisis estadístico llevado a cabo por Voluntare que veíamos en apartados anteriores. Aquellas personas voluntarias cuya actividad de voluntariado estaba relacionada con su día a día en el trabajo, mostraban un nivel de desarrollo mayor a la del resto de voluntarios en determinadas competencias.

En todo caso, como ya se ha anotado en varias ocasiones, para lograr realmente los resultados pretendidos, es necesario tratar el voluntariado con el mismo nivel de profesionalidad y dedicación que cualquier otra área de la empresa.

Para los directivos jóvenes o mandos intermedios con proyección en la empresa, el Voluntariado Corporativo de puede ofrecer oportunidades para desarrollar determinadas habilidades de liderazgo intangibles como es la persuasión o la mediación, además de poder poner en práctica muchos de los conocimientos teóricos que han aprendido en escuelas de negocio.

Kenn Allen en su libro "La Gran Carpa", propone una serie de consejos para potenciar el aprendizaje personal a través del voluntariado:

- Mantener siempre como opcional, no obligatoria, la participación en el voluntariado organizado por la empresa con fines de desarrollo de competencias.
- Crear herramientas que ayuden a los trabajadores a identificar su necesidad de aprendizaje y encontrar oportunidades de voluntariado que contribuyan a satisfacerlas.
- Alentar a los empleados a registrar las experiencias de voluntariado y el desarrollo de habilidades como forma de potenciar los currículos internos.
- Hacer que la experiencia forme parte de los registros formales de los empleados y de los currículos internos.
- Establecer alianzas con aquellos grupos de la comunidad que están dispuestos a apoyar el aprendizaje de los voluntarios. No es habitual encontrar a organizaciones del tercer sector con las que, de entrada, se puedan desarrollar este tipo de proyectos, por lo que será necesario trabajar con ellas en el diseño de las acciones. En este proceso, la empresa debe contar con presupuesto para cubrir los costes en los que la organización pueda incurrir.
- Crear oportunidades de aprendizaje alrededor de programas que supongan una diferencia real para las comunidades.
- Equilibrar las actividades grupales con oportunidades para la participación individual: diferentes personas responderán a diferentes opciones.

Competencias y habilidades identificadas

- Analizar y resolver problemas
- Iniciativa y autonomía
- Capacidad de aprendizaje
- Optimismo y entusiasmo
- Flexibilidad
- Creatividad
- Visión a largo plazo
- Innovación
- Visión Global
- Adaptación al cambio
- Asertividad
- Escucha activa
- Empatía
- Compromiso
- Capacidad para liderar iniciativas
- Organización y planificación
- Fiabilidad técnica y personal
- Comunicación interpersonal
- Trabajo en equipo
- Diplomacia y "saber estar"
- Capacidad de negociación

Para las empresas que quieren aprovechar la oportunidad que el voluntariado les proporciona para el aprendizaje y el desarrollo de habilidades, es recomendable que esos resultados esperados se diseñen de antemano y de forma intencionada en los esfuerzos de voluntariado, sin perder nunca de vista el foco del efecto sobre la comunidad.

Por último, destacar una serie de ideas clave para aumentar el impacto del Voluntariado Corporativo en el desarrollo de competencias:

- Establecer un compromiso con el aprendizaje. Identifiquemos cambios en la política y en las prácticas que pueden ser necesarios para que esos planes se hagan realidad.
- Comprometer recursos para estimular y gestionar el aprendizaje.
- La mejora de las competencias se produce cuando los voluntarios tienen la posibilidad de reflexionar juntos sobre su experiencia. La gente que identifica sus necesidades de aprendizaje y encuentra deliberadamente oportunidades de voluntariado que ayudan a llenar esas necesidades gana mucho más.
- Reconocer los resultados. Si bien el aprendizaje o el desarrollo de nuevas habilidades tienen un valor inherente, es esencial, en el contexto del lugar de trabajo, que haya un cierto reconocimiento de los resultados para que exista una memoria formal de los logros de los empleados, institucionalizándose de este modo la vinculación entre voluntariado y desarrollo profesional.

Según los datos de la publicación "Developing Responsible Global Leaders Through International Service-Learning Programs: The Ulysses Experience", estar en contacto directo con situaciones relacionadas con la pobreza transforma profundamente el estilo de gestión de los líderes y mejora sustancialmente sus habilidades para el liderazgo una vez regresan a su país. Ulysses es un programa de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo de la consultora internacional PWC cuyo objetivo, en cuanto al desarrollo de competencias, es lograr disponer de líderes que asuman roles de liderazgo en un escenario global.

Para el estudio del programa Ulysses, los investigadores han hecho entrevistas cualitativas y cuantitativas antes y después de sus viajes, con parámetros científicos para observar los cambios en los conocimientos, valores y actitudes a nivel profesional y personal de los directivos que han participado.

Los resultados sugieren que los programas de desarrollo de habilidades a través de Voluntariado Internacional (que suponen una profunda inmersión cultural, social y laboral con las comunidades beneficiarias) ayudan a los directivos a alcanzar esa competencia de liderazgo global.

Una amplia mayoría de los voluntarios del programa afirma que la experiencia les ha ayudado a ampliar sus horizontes, entenderse mejor a sí mismos, adaptarse a una nueva cultura, aprender más sobre cómo percibir el mundo a través los ojos de otras personas que son muy diferentes y a trabajar de manera eficiente con un amplio abanico de grupos de interés, elementos fundamentales para un liderazgo responsable en este nuevo escenario global.

En general, cuando los empleados voluntarios que han participado en este tipo de programas regresan a sus hogares, han tenido que desarrollar al máximo su flexibilidad, innovación y creatividad para afrontar todo tipo de procesos de trabajo, culturas, lenguas... Todo esto les permite ser conscientes de su capacidad emprendedora y presentan muchas menos resistencias al cambio. En definitiva, han visto cómo afloran nuevas características personales y profesionales en un entorno totalmente nuevo, por lo que se van a asentar de una forma muy sólida.

Comentarios surgidos en los webinars

- "Es muy importante adecuar al voluntariado la acción de voluntariado para que sea beneficiosa para todos"
- "Observando cómo se desarrolla un voluntariado y cómo participan los voluntarios, disponemos de pistas suficientes para luego profundizar en las competencias"
- "A pesar de que los voluntarios perciben la relación entre el voluntariado y el desarrollo de competencias, cuando son estimulados a hacer esa relación, se dedican más a las actividades que más potencian esas competencias"
- "Las ONG necesitan saber las intenciones de desarrollo de competencias de las empresas para que puedan pensar en formas en maneras de buscar buenas soluciones para las dos partes. Tiene que haber un reto común para que los proyectos logren tener éxito"
- "En KPMG informan a los empleados en cada actividad de voluntariado qué competencia profesional va a poder desarrollar de forma específica"

Comentarios surgidos en los webinars

- "Las empresas y ONG deberían manejar un catálogo común de competencias necesarias para una acción voluntaria y competencias que se pueden desarrollar a través de esa acción para lograr el mayor impacto. Es necesario hablar un idioma común"
- "Las actividades grupales, en las que no se predefine quién es el líder, pueden permitir observar quien tiene una capacidad de liderazgo natural"
- Banco Popular compartió su proyecto "Avanza", un proyecto que perseguía identificar líderes en sus equipos. En ese proyecto, el voluntariado jugó un papel relevante a la hora de promover determinadas capacidades e identificar ese potencial entre los empleados.
- "El tiempo mínimo de la actividad es un tema relevante. No podemos pretender que en una mañana alguien logre desarrollar milagrosamente sus competencias"
- "Hay muchos programas de voluntariado que nacen sin objetivos definidos, aunque es algo importante"
- "Entre las empresas que sí tienen definidos objetivos de su voluntariado, tampoco suele ser frecuente que entre estos objetivos esté el de desarrollo de competencias, por lo que se están perdiendo oportunidades"
- "Los objetivos deben estar alineados con la misión y valores de la empresa. El voluntariado es una herramienta muy potente de transmitir unos valores a toda la organización"

Proceso para desarrollar competencias a través del voluntariado corporativo

En una segunda fase, el Grupo de Trabajo se centró en el proceso que habría que seguir para potenciar el desarrollo de competencias, poniendo el acento en cuatro competencias de forma particular: Comunicación, Trabajo en equipo, Liderazgo y Flexibilidad.

FASES:

1. **Alineamiento con la estrategia y valores de la compañía:** Las competencias elegidas deben estar alineadas con los valores de la compañía, de tal manera que el fortalecimiento de las mismas esté vinculado a una mejora en el desarrollo profesional del voluntario en la organización a la que pertenece.

2. **Definición clara y precisa de cada una de las competencias que vayamos a evaluar:** Definir y nivelar cada una de las competencias, identificando comportamientos concretos y observables de cada una estableciendo que nivel debe tener en dicha competencia una persona en función del puesto que ocupa. Posteriormente veremos algunas definiciones de las competencias seleccionadas (del proyecto de validación de competencias en voluntarios con experiencia), que deben ser adaptadas al diccionario de competencias de cada empresa.

3. **Planificación y diseño de programas de VC que permitan el desarrollo de las competencias seleccionadas**
   - » Definir los objetivos del programa: objetivos de aprendizaje y de acción social.
   - » Diseñar las actividades que serán propuestas a los voluntarios y que deben ser pensadas considerando el objetivo de desarrollar determinadas competencias, (basándonos en los comportamientos específicos descritos en la competencia), identificando hitos e indicadores concretos que permitan marcar las claves de ese desarrollo y posterior evaluación.
   - » Las formas de comunicar adecuadamente el objetivo de desarrollo de competencias (y los otros que el programa tenga) a los empleados y a sus gestores.
   - » Cuantificar las horas necesarias de la actividad para asegurar un mínimo de aprendizaje de esa competencia. No podré adquirir esa habilidad si no la aplico durante un tiempo prudencial y de forma continuada ¿pueden adquirir competencias de acciones de voluntariado esporádicas?

4. **Identificar ONG con las que desarrollar estos programas:** Es muy importante ser transparentes respecto a los objetivos que tenemos en nuestro programa. Es de gran utilidad dedicar recursos para formarlas y que tengan más capacidad de ayudar a lograr nuestros objetivos.

5. **Campaña de comunicación interna:** Dado que se trata de voluntariado, la participación ha de ser necesariamente voluntaria. Por ello, es muy importante incluir en la comunicación la información relativa al desarrollo competencial vinculado a la participación. Debemos dar a conocer a los voluntarios los objetivos que se persiguen con el voluntariado y las competencias que pretendemos desarrollar y fortalecer con el mismo.

   Voluntarios y las ONG deben tener perfectamente claro cuáles son los objetivos del voluntariado, conociendo también qué ¨gana¨ el voluntario, qué gana la empresa y que gana la ONG. Una vez clarificados los objetivos, deberíamos dejar patentes las relaciones entre competencias y actividades propuestas en el voluntariado.

6. **Selección y formación de voluntarios:** Si conocemos las necesidades de desarrollo de nuestros empleados, podemos ofrecer una actividad de voluntariado concreta a un grupo de empleados específicos o

1. bien, podemos abrir la actividad a todos los empleados voluntarios, si consideramos que es positivo para cualquier empleado desarrollar esa capacidad. En todo caso, será necesario formar a los voluntarios. Para que esa formación sea lo más completa posible, es necesario que se lleve a cabo en dos niveles:
   * FORMACIÓN ESPECÍFICA: los voluntarios deben conocer las características de los beneficiarios con los que van a colaborar, las motivaciones y objetivos de la acción, qué se espera de ellos, como interactuar con estas personas,....
   * DESARROLLO DE FORTALEZAS: esta parte de la preparación de los voluntarios corporativos ha estado siempre más olvidada y ha provocado en ocasiones que estas personas se enfrenten a situaciones complejas que les ha supuesto una verdadera carga a ellos y ha evitado lograr el objetivo pretendido con los beneficiarios: resiliencia, comunicación, autoconfianza, autocontrol,...

   Es importante también tener en cuenta las necesidades de entrenamiento para los gestores de los programas de voluntariado, para que puedan comprender qué tipo de beneficios el programa puede generar, que tipo de competencias sus empleados llegan a desarrollar, cómo se mide esta evolución,...

2. **Evaluación:** Comprobar hasta qué punto ha sido efectivo el programa quizás el punto más complicado porque, teniendo en cuenta que el voluntariado no está jerarquizado, ni muchas veces excesivamente supervisado... ¿cómo demostrar lo que hemos aprendido? De cara a una empresa, ¿cómo documentar que esa habilidad se ha obtenido, para que el voluntariado no sea una actividad de "segunda" en el desarrollo de habilidades frente a otros métodos más "tradicionales"? Esta valoración daría a la empresa la consiguiente garantía de haber obtenido un mínimo de competencias en el proceso.

Distinguimos dos momentos en la evaluación:

ANTES DE LA ACCIÓN DE VOLUNTARIADO:
Si no tenemos implantando un sistema de evaluación por competencias, se realizaría un taller de evaluación competencial que nos permita tener una medida mucho más exacta del nivel de partida del empleado en esa competencia y que nos permita, por tanto, medir el nivel posteriormente alcanzado, así como la conveniencia de realizar un plan de desarrollo individual para esa competencia.

Si tenemos incorporado un sistema de medición de competencias, tomaremos como punto de partida la última evaluación realizada (en el caso de que se realice anualmente).

Dependiendo del tipo de evaluación con la trabajemos contaremos con datos de:
- Autoevaluación
- Autoevaluación y evaluación del responsable directo
- Autoevaluación, evaluación responsable directo, evaluación de todo el equipo implicado (evaluación 360).

DESPUÉS DE LA ACCIÓN:
Una vez realizada la acción de voluntariado y siempre que esta cumpla unos mínimos de duración, realizaremos una segunda medición que nos va a servir para comparar el grado de avance tras el voluntariado.

Incorporamos una evaluación del equipo de voluntariado con que el voluntario ha desarrollado la acción y por último comparamos estas mediciones con las obtenidas anteriormente. Sería interesante que también un responsable de la ONG que haya seguido las acciones de voluntariado y que haya estado implicado en las mismas evaluara a cada uno de los voluntarios en base a las competencias señaladas. Para ello, sería necesario formar a estas ONG (posible compensación económica).

3. **Comunicación:** Una vez analizados los resultados, daremos cumplida cuenta de los mismos tanto al voluntario como a su responsable directo. Dentro de este proceso de comunicación, se confeccionará un informe para la alta dirección con el resultado de todos los voluntarios participantes.

   Las formas de reconocimiento que serán aplicadas se deben relacionar a las evidencias de desarrollo de competencias deseadas (además de otras formas de reconocimiento), incorporándolo a ser posible en el CV interno de los empleados.

A continuación, vamos a centrarnos en las cuatro competencias seleccionadas por el grupo. Definiremos cómo entendemos esas competencias, cuáles son las experiencias significativas que acompañan a esas definiciones, así como algunos ejemplos sobre cómo actúa alguien que tiene esa competencia. Se tratan de definiciones generales, por lo que cada empresa deberá adaptarlo a su mapa de competencias y su propia realidad.

Si somos capaces de diseñar una actividad de voluntariado con una o varias de las características de los patrones dados de actividad y conducta, soy capaz de cuantificarlas y finalmente soy capaz de comprobar si se han asentado y traducido en hechos concretos (todo esto encuadrado en un marco de tiempo suficiente y razonable), seré capaz de conectar las nuevas competencias adquiridas con la labor de voluntariado corporativo.

COMPETENCIA	Definición	Experiencias significativas	Qué hace alguien con esta competencia (ejemplos)
Comunicación interpersonal	Una persona con esta competencia sabe relacionarse con los demás, gestionando sus propias emociones y siendo consciente de las emociones de los demás, y cómo éstas influyen en las situaciones. Asimismo, logra comunicarse con los demás, expresando sus pensamientos con claridad.	» Situaciones de trabajar en equipo » Situaciones que exigen procesos de comunicación intensivos » Situaciones en los que la persona ha tenido que comunicarse con un grupo (especialmente si son beneficiarios con los que no está habituado a comunicarse) » Relacionarse con otros grupos y áreas, trasladar acciones y normas, capacidad de escucha	» Sabe escuchar a los demás y ponerse en el lugar de otros » Comunica sus ideas cuando es necesario, utilizando las palabras adecuadas para cada situación e interlocutor. » Cuando es necesario, defiende su opinión o su posición con la necesaria firmeza. » Sabe cómo "decir que no" y hacerlo de forma que los demás no se sientan ofendidos. » Sabe mostrarse persuasivo e influir en las opiniones de los demás
Trabajo en equipo	Trabajar en equipo supone saber aclimatar el propio ritmo de trabajo al de otras personas, identificando los objetivos comunes, y estableciendo relaciones productivas con otras personas para alcanzar los objetivos comunes propuestos.	» Participación en equipos de proyectos o de tareas. » Participación en actividades deportivas de equipo. » Actividades colaborativas y asociativas (sociales, culturales, etc...)	» Se integra en equipos de trabajo » Comparte información con el resto del equipo » Ajusta su ritmo de trabajo al de otras personas » Comparte el éxito de los logros con otras personas. » Antepone los intereses comunes a sus propios intereses u objetivos individuales » Ayuda a resolver los posibles conflictos que puedan surgir en el trabajo en equipo » Acepta apersonas con estilos personales distintos a los suyos, y aprovecha el potencial de la diversidad.

COMPETENCIA	Definición	Experiencias significativas	Qué hace alguien con esta competencia (ejemplos)
Flexibilidad	Las personas flexibles aceptan con prontitud el cambio, las nuevas personas e ideas y las sugerencias para introducir modificaciones en los procesos, procedimientos o métodos de trabajo establecidos, provengan de donde provengan. Se muestran receptivas a las ideas de los demás, y aceptan las críticas con espíritu constructivo.	» Situaciones de cambio de actividad » Cambios de Organización » Procesos de mejora o cambio organizativos » Cambios de equipo y de personas » Experiencias de voluntariado en entornos sociales y culturales diferentes. » Trabajo en equipos con diversidad de género, origen étnico, cultura, religión, etc.	» Está abierta a los cambios, a las situaciones imprevistas y reasignación de funciones. » Se adapta a nuevas situaciones y equipos de trabajo. » Acepta las ideas y sugerencias de otros » Provoca cambios a su alrededor.
Capacidad de liderar iniciativas	Ser líder no significa únicamente dirigir a otros, sino también hacerse responsable de las funciones, tomar la iniciativa para resolver problemas y asumir la coordinación del trabajo propio y del de otros.	» Situaciones en las que la persona ha asumido un papel protagonista » Situaciones en las que se asume el liderazgo de un equipo, de una función o de alcanzar un resultado determinado.	» Asume la iniciativa cuando la situación lo requiere » Asume tareas o funciones que sean necesarias aunque no le correspondan » Mantiene una automotivación elevada » Les gusta el reto y se retan a sí mismas y a los demás para hacer las cosas bien » Puede coordinar el trabajo de otros

Bibliografía

- Allen, K. (2012). La Gran Carpa: Voluntariado Corporativo en la era Global. Fundación Telefónica. Ed. Ariel
- Comisión Europea. (2011). COMUNICACIÓN DE LA COMISIÓN AL PARLAMENTO EUROPEO, AL CONSEJO, AL COMITÉ ECONÓMICO Y SOCIAL EUROPEO Y AL COMITÉ DE LAS REGIONES: Comunicación sobre políticas de la UE y voluntariado: Reconocimiento y fomento de actividades voluntarias transfronterizas en la UE.
- Cook, P. y Jackson, N. (2006). Valuing Volunteering; London: Chartered Management Institute
- Ducher, A., Hayes, C., Wolz, J. (2012). International Corporate Volunteerism: Measuring Value. George Washington University Capstone
- Fee, A., Gray, S. J. (2007). Climb High, Sleep Low: The Unique Learning Environments of International Volunteer Placements. University of Sydney
- Hills, G., Mahmud, A. (2007). Volunteering for Impact Best Practices in International Corporate Volunteering. FSG Social Impact Advisors.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Killham, E. A., Agrawal, S. (2009) Q12. Meta-Analysis: The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes. Gallup Consulting
- Kolb, D. A. (1984). Experiential learning: Experience as the source of learning development. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Machin, J. (2008). The impact of returned international volunteers on the UK: a scoping review. Institute for Volunteering Research
- Nicola M. Pless, N. M., Maak, T. (2011): Developing Responsible Global Leaders Through International Service-Learning Programs: The Ulysses Experience. Academy of Management Learning & Education, 2011, Vol. 10, No. 2, 237–260.
- Voluntariado Corporativo en España (2010). Club de Excelencia en Sostenibilidad.
- Voluntare (2012). Desarrollo de competencias y Voluntariado corporativo: Análisis estadístico. www.voluntare.org
- Volunteering, the Bussienss Case (2010). Corporate Citizenship.

Empresas y ONG trabajando juntas en el voluntariado corporativo

> Grupo de trabajo VOLUNTARE

voluntare
red de voluntariado corporativo

Empresas y ONG trabajando juntas en el voluntariado corporativo

> Grupo de trabajo VOLUNTARE

Diciembre 2013

Coordina:

Fundación hazloposible

Índice

Introducción 83
Sentando las bases 84
Los tres agentes clave en el voluntariado corporativo 86
El proceso hasta la celebración de una actividad 90
Obstáculos y riesgos en el voluntariado corporativo 94
Aspectos relevantes en voluntariado corporativo 96
Recomendaciones finales 100
Decálogo básico 101
Lecturas básicas 102

> En el VC coexisten relaciones de colaboración consolidadas entre empresas y ONG y acercamientos iniciales repletos de dudas

Introducción

Este documento es fruto del trabajo del grupo ONG y empresas trabajando juntas en el voluntariado corporativo creado en Voluntare. Su finalidad es presentar la realidad actual de las colaboraciones entre empresas y ONG en el ámbito del voluntariado corporativo (VC, de aquí en adelante). Su contenido es fruto de la lectura de diferentes publicaciones sobre la materia (recogidas en las lecturas básicas del final del documento) y de la experiencia de Fundación Hazloposible en este campo.

En la lectura de este documento no se puede obviar la amplitud y pluralidad del VC, donde coexisten relaciones de colaboración entre empresas y ONG plenamente consolidadas y satisfactorias para las dos partes, junto con acercamientos iniciales repletos de dudas y desconocimiento sobre el posible socio.

En esta diversidad también incide el factor geográfico, porque no es lo mismo la actitud de acercamiento y colaboración entre empresas y ONG en un país o en otro. No se puede olvidar que el enfoque del voluntariado corporativo es diferente a los dos lados del Océano, como pone de manifiesto el estudio sobre voluntariado corporativo en España y Latinoamérica publicado por Forum Empresa y Fundar en 2010, que muestra en España un voluntariado corporativo más enfocado a la gestión de personas, mientras que en Latinoamérica se concibe como una herramienta de RSC para generar cambios positivos en las comunidades donde las empresas operan.

El momento actual se caracteriza también por un incremento importante del número de colaboraciones entre empresas y ONG en el ámbito del voluntariado corporativo. En el grupo hay bastante consenso sobre que este aumento se da más en el número de colaboraciones que en el grado de profundidad o amplitud de las relaciones existentes.

SENTANDO LAS BASES

1. Contexto actual

Cuando hablamos del contexto actual, la primera palabra que viene a nuestras cabezas, especialmente en España, es crisis. Y la tan famosa crisis ha alterado de forma radical el campo de juego donde se desarrollan las relaciones entre las empresas y las ONG. Los papeles tradicionalmente adjudicados a empresas y ONG han evolucionado debido a que los límites entre el sector lucrativo y el no lucrativo se han difuminado y sus actividades entrecruzado. Términos como responsabilidad social, fundaciones corporativas, innovación social, ciudadanía movilizada, emprendimiento social, cuarto sector, participación social... han incrementado los agentes que participan en la transformación social y han modificado los roles clásicos de ONG y empresas.

Esta nueva realidad también se caracteriza por un incremento de la sensibilidad solidaria de la sociedad y de las plantillas de las empresas. Estas nuevas circunstancias, junto con las opiniones de los diferentes grupos de interés con los que se relaciona el sector lucrativo y el no lucrativo, hacen que empresas y ONG deban asumir esta nueva realidad y valorar cómo posicionarse en este nuevo contexto definiendo su modelo de relaciones con otros agentes.

Esta necesidad de colaborar entre diferentes agentes no es solo una consecuencia de esta crisis. Ya en 1998, Kanter anticipó que el siglo XXI será una era de interdependencia acelerada: "Las colaboraciones intersectoriales entre empresas, ONG y administraciones públicas se intensificarán". James E. Austin, en el año 2000, sentencia que la alianza de ONG con otras organizaciones "no es una opción, sino un imperativo".

2. Consideraciones iniciales

A la hora de acercarse las empresas y las ONG para desarrollar conjuntamente un proyecto social es conveniente que asuman ciertos principios fundamentales o ideas previas que beneficiarán el desarrollo de la colaboración:

- **No existe el socio perfecto, sino el más complementario**. Los criterios de selección deben ajustarse a la finalidad de la colaboración que se pretende construir y ser proporcionales a la misma.
- **Las dos partes deben ser humildes** y reconocer que la otra parte tiene algo de lo que se carece. Ante la resistencia de la realidad para lograr su transformación, es necesario abandonar la soberbia de pensar que empresas u ONG se bastan solas para lograr este cambio.
- Se necesita **voluntad**, por ambas partes, **por superar las dificultades iniciales**: lenguaje, estereotipos, estilos de gestión, prioridades...
- **Superar los prejuicios iniciales**. Las ONG deben creer que las empresas son tan coherentes como las entidades sociales, y las empresas deben creer que las ONG son tan profesionales como ellas.
- **Buscar un ganar-ganar**. Para las dos entidades y para el conjunto de la sociedad, que el proyecto acometido genere valor social, económico o medioambiental para los grupo de interés implicados.

Estas cinco ideas deberían recordarse cuando una relación no fluya como se esperaba, o no se estén alcanzando las metas previstas. ¿Nos hemos olvidado de alguna de ellas?

3. Las dudas sobre el término "voluntariado corporativo"

El término voluntariado corporativo se ha extendido y consolidado como expresión para identificar el voluntariado que desarrollan los empleados de una empresa para contribuir a diversas causas sociales y/o medioambientales y que, de una forma u otra, viene apoyado por la compañía. Esta es la definición de voluntariado corporativo que adopta Voluntare, aunque existen otras muchas con pequeñas diferencias o matices, pero con el mismo fondo.

Aunque el término se ha consolidado, es cierto que ha despertado ciertos recelos en el sector social, por lo menos entre las ONG españolas. El origen de este malestar o debate se origina porque algunas ONG no consideran el voluntariado corporativo como auténtico voluntariado por no cumplir algunas de las características inherentes al voluntariado. Esta confusión se genera, principalmente, por los siguientes puntos:

» **Compromiso esporádico**. Son muy comunes acciones puntuales de voluntariado corporativo, como los extendidos días de voluntariado, donde el compromiso de los empleados es mínimo, unas horas. Algunas ONG consideran que con esta dedicación tan escasa no se puede hablar de voluntariado propiamente dicho. En el grupo se constata que este problema se da en España, mientras que no es relevante en otros países de América del Sur.

» **Gratuidad**. El voluntariado por definición es altruista y solidario, y algunas ONG dudan de dicha gratuidad si es voluntariado corporativo desarrollado durante la jornada laboral, porque el voluntario está percibiendo su salario durante su acción voluntaria.

Las ONG que plantean estas pegas, no significa que estén en contra de las acciones de voluntariado corporativo, sino que están en contra del uso del término voluntariado. Estas ONG apuestan por considerar estas acciones como iniciativas de sensibilización de la plantilla, pero no lo consideran voluntariado puro y duro.

Esta postura de no usar la palabra voluntariado para este tipo de acciones cobra más sentido, y es muy común, en las organizaciones DE voluntarios, es decir, aquellas ONG formadas y dirigidas por voluntarios. Es frecuente que estas entidades incidan en la diferencia de una preposición: son entidades DE voluntarios, y no entidades CON voluntarios.

Este debate, más allá de la terminología, sí tiene ciertas repercusiones en la relación entre empresas y ONG. Hay empresas que desconocen esta realidad en las ONG y lo que supone el concepto de voluntariado en dichas entidades. Conviene que las empresas sean conscientes de que todas las ONG no son iguales ni valoran ni consideran igual la tarea voluntaria y a las personas voluntarias.

LOS TRES AGENTES CLAVE EN EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO

1. La plantilla, grupo de interés prioritario

Hasta el momento, en el texto se ha mencionado en multitud de ocasiones a las empresas y a las ONG, pero prácticamente no se ha mencionado a la plantilla. Y la plantilla es, obviamente, una condición necesaria para el voluntariado corporativo, y que se debe considerar a la hora de plantear las relaciones entre empresas y ONG. Si estas colaboraciones se dan en otro ámbito, su éxito solo depende la empresa y de la ONG, pero en el VC el éxito depende, principalmente, de la participación de la plantilla.

Por lo tanto, no se puede obviar a la plantilla como el grupo de interés prioritario, junto con los usuarios o beneficiarios de la acción, en este tipo de proyectos. ¿Cómo influye la plantilla es esta relación entre empresas y ONG?

- En primer lugar, no olvidar nunca que los voluntarios corporativos son personas, y no son ni un recurso ni unos mandados de la empresa. Por lo tanto, se deberán tener en cuenta todas las claves habituales en la gestión del ciclo de voluntariado. Aunque sea una colaboración esporádica, se deben tener en cuenta factores como incorporación, formación, acompañamiento, reconocimiento... Más adelante se tratará cómo pueden repartirse la empresa y la ONG las funciones en este ciclo del voluntariado.
- De las fases anteriores, la plantilla valora especialmente una adecuada definición de su tarea. Demandan, como la totalidad de los voluntarios, que sea significativa y que al terminarla tengan la satisfacción de haber hecho algo. Y en esta sensación de hacer, valoran especialmente el impacto social que ha podido tener dicha acción o, por lo menos, el que ellos han percibido.
- Las empresas deben tener en cuenta la opinión y las preferencias de la plantilla a la hora de relacionarse con las ONG y seleccionar qué tipo de proyectos de VC se van a desarrollar. Junto a los criterios de selección de proyectos sociales de las empresas, se deberá incluir la opinión de los empleados.
- Los empleados pueden actuar como promotores de acciones de VC facilitando el contacto entre su empresa y la ONG donde ya colaboran. Normalmente, una implicación comprometida de un empleado y su conocimiento de primera mano es una garantía para la empresa para iniciar el contacto con la ONG.
- A las ONG se les abre un doble frente para mantener las relaciones a futuro: por un lado, con la propia empresa y, por otro lado, con los empleados que ya han tenido ese primer contacto con la ONG gracias a una acción de voluntariado corporativo. La relación con cada uno es diferente en cuanto a tipo de propuestas, mensajes, canales...

A continuación se detallará cómo se acercan las empresas y las ONG al VC, pero nunca se puede olvidar a los empleados, verdaderos protagonistas en este tipo de proyectos.

> Los empleados son los verdaderos protagonistas en estos proyectos

2. El VC desde la empresa

¿Por qué las empresas se acercan a las ONG para desarrollar acciones de VC? Normalmente, las razones esgrimidas por las empresas para iniciar estos proyectos suelen ser:

- Una mayor motivación, satisfacción y lealtad de los empleados.
- El aumento de las competencias de los empleados.
- Mejora el atractivo de la empresa para nuevos empleados potenciales.
- Mejoran la reputación institucional y la imagen pública de la empresa.
- Mejoran las relaciones con la comunidad.
- Mejora el clima laboral de la empresa y el trabajo en equipo.
- Establece o fortalece una cultura organizacional más participativa.
- Permite el refuerzo de los valores internos de la empresa.

Generalmente, estos beneficios se agrupan alrededor de tres ejes: desarrollo de personas, reputación y transformación social. Es importante que la empresa priorice cuál es su eje principal, porque uno de los riesgos del VC es pretender que cumpla muchos objetivos simultáneamente sin saber cuál es prioritario, lo que dificulta la medición de sus logros e incorpora demasiados criterios a la hora de perfilar las acciones.

Cuando una empresa ha identificado el VC como una vía para alcanzar estos objetivos, el siguiente paso suele ser pensar qué tipo de acción cumplirá dichos objetivos. Por esta razón, el criterio principal que aplican las empresas para seleccionar una ONG es que ésta sea capaz de desarrollar una acción en línea con lo pensado. Obviamente, la ONG deberá cumplir con el resto de criterios comunes a la hora de seleccionar ONG: profesionalidad, equipo directivo, prestigio, cumplimiento de criterios de transparencia...

Y, si esa primera actividad resulta satisfactoria para ambas partes, es muy común que la empresa siga colaborando con la ONG abriendo el abanico a nuevas acciones y actividades. Criterios que suelen utilizar las empresas para seleccionar ONG para otros proyectos sociales, como el tamaño o la notoriedad, quedan en un segundo plano. El hecho de que los empleados vayan a colaborar en la ONG influye en que las empresas valoren muy positivamente cómo ha tratado la ONG en actividades previas a esos voluntarios.

Una advertencia para las empresas que se inician en el VC es que suelen acercarse con desconocimiento de los recursos, especialmente de tiempo, que se requiere invertir. Es común oír a las personas que comienzan a gestionar acciones de VC quejarse del tiempo, de las energías y de las reuniones necesarias para llevar adelante cada una de estas acciones. Estas conversaciones y reuniones para asentar el proyecto son necesarias tanto a nivel interno, para que toda la empresa comparta el proyecto, como a nivel externo para identificar la ONG socia y concretar cómo se desarrollará la actuación.

Cuando una empresa se inicia en el VC es relativamente frecuente que minusvalore el papel de las ONG en las acciones de VC, debido a su falta de información acerca de la labor y del funcionamiento de estas organizaciones. Otra razón de esta percepción es cuando la empresa supone que debe ser ella quien marque la pauta de la relación dejando a la ONG un papel de ejecutor. Es común que la empresa cambie de opinión a medida que desarrolla las acciones de VC y conoce mejor el papel de las ONG y la complejidad de estas acciones.

Una precaución en el caso de las empresas multinacionales. Es común que estas empresas firmen alianzas globales con grandes ONG de alcance mundial, y que luego se pretenda que estas alianzas tengan un reflejo local en acciones de VC. En muchas ocasiones, esta pretensión de la empresa choca con muchos obstáculos a la hora de llevarse a la práctica en cada país. Estas pegas se originan fundamentalmente porque en estas alianzas no han tenido ningún papel las delegaciones de la ONG global en cada país, y desconocen cómo articular en el día a día esas acciones de VC.

3. El VC desde la ONG

Las colaboraciones de las ONG con las empresas, ya sean por temas de VC o por otros, siempre suelen enmarcarse dentro de unos límites que la propia ONG se ha marcado. Es frecuente que la ONG cuente con un código de relación con empresas que regule cómo deben llevarse a cabo estas colaboraciones con las empresas. Si la ONG no cuenta con este documento, sí suele tener claros el fin y los requisitos mínimos que deberían cumplir una colaboración con una empresa.

¿Y en el ámbito del VC, qué buscan las ONG con estas colaboraciones? Los beneficios que suelen argumentar las ONG para iniciarse en el VC son:

- Se realiza una sensibilización de la empresa y la plantilla de una realidad social concreta mediante su implicación en la misma.
- Se pueden solventar a bajo coste problemas de gestión de la entidad.
- Se incorporan nuevos enfoques de trabajo y perspectivas de la realidad, fruto de los nuevos voluntarios o de la relación entre empresa y ONG.
- Se consigue una nueva fuente de voluntarios con diversas habilidades.
- Se abre una nueva fuente de donaciones, ya sean de los voluntarios o de las empresas.
- La colaboración en una acción de VC puede ser el inicio de una relación con la empresa que derive en nuevos proyectos de apoyo.
- Permite abordar proyectos que serían difícil de abordar sin la colaboración empresarial.

Una vez que la ONG ha decidido iniciar su colaboración con las empresas en el ámbito del VC, por unas razones o por otras, la ONG deberá incluir estas posibilidades de colaboración corporativa en su plan de voluntariado. De cara a incluir el VC dentro de su plan de voluntariado, un primer paso sería que la ONG se haga las siguientes preguntas:

- ¿Qué cambios es necesario hacer en el actual programa de voluntariado para integrar al VC?
- ¿Quién sería la persona responsable del desarrollo de este tipo de experiencias de voluntariado en la entidad?

» ¿Cómo se relacionarán los voluntarios procedentes de las empresas con el resto de voluntarios?
» ¿Qué coste va a suponer la realización de este tipo de experiencias?
» ¿Los actuales puestos voluntarios podrían ser divididos y repartidos entre varias personas o puestos?
» ¿Qué carencias en habilidades y competencias tiene la entidad que este tipo de voluntariado podría cubrir?

Las respuestas a estas preguntas vendrán definidas por los objetivos que pretenda la ONG con el VC y por su política general de relaciones con las empresas. Si la ONG ya ha decidido qué tipo de acciones pueden llevar a cabo los voluntarios que procedan de empresas y cuáles son sus líneas maestras en la relación con las empresas, puede iniciar la búsqueda de empresas con las que colaborar. Algunas pautas o sugerencias para esta búsqueda:

» Fortalecer las relaciones que ya se tengan con empresas. Se deberá coordinar este esfuerzo con el departamento de captación de fondos e indagar si ya hay empresas que se hayan interesado en cuestiones de voluntariado.
» Buscar entre las personas que se relacionan con la ONG: órganos de gobierno, equipo técnico, voluntarios, base social... Estas personas puede que tengan contactos en ciertas empresas y puedan facilitar una introducción, formal o informal, en la compañía. Una práctica puede ser incorporar el campo lugar de trabajo en el registro de las personas voluntarias de la entidad.
» Identificar potenciales empresas colaboradoras. Se deben buscar empresas que se ajusten a los criterios de colaboración fijados y priorizando las que ya estén haciendo VC o tengan programas de acción social y se perciban como comprometidas con la sociedad. Otros criterios de priorización pueden ser el ámbito geográfico o la vinculación entre los productos y servicios de la empresa con la actividad de la ONG o la identificación entre el colectivo de la ONG y la plantilla o clientela de la empresa, etc.
» Una práctica que no se pueden olvidar es confeccionar una base de datos con estas gestiones realizadas, indicando la persona de contacto de la empresa, sus prioridades en temas sociales y en VC, histórico de contactos mantenidos...

Tras esta selección de posibles empresas colaboradoras, llegará el momento de aproximarse a ellas. Este acercamiento dependerá de las características de la empresa: tamaño, experiencia en VC, trayectoria en proyectos sociales... No hay que obsesionarse por las grandes empresas, sino por aquellas que muestren indicios de implicarse en su comunidad.

Esta tarea de acercamiento a la empresa puede no ser fácil para la ONG por la dificultad de identificar qué personas gestionan el VC en la empresa. Como ya se ha indicado anteriormente, la primera vía a tantear son las personas que ya se relacionan con la ONG y que puedan actuar como introductoras en la empresa. Si no se cuenta con estas personas de contacto, habrá que recurrir a la famosa puerta fría. Hay múltiples opciones para iniciar el contacto: carta, correo electrónico, llamada telefónica, propiciar un encuentro personal en un evento... El método dependerá del perfil de la empresa y de su interlocutor/a, así como de si ha habido intentos previos de conseguir una primera reunión.

Si alguna de estas acciones tiene éxito y se consigue una primera reunión con la empresa, conviene seguir los siguientes consejos:

1. Conocer con quién se celebrará la reunión.
2. Indagar sobre si la empresa ya ha realizado acciones de VC, en nuestra ciudad, en otras o, incluso, en otros países.
3. Estas averiguaciones previas nos servirán para intentar personalizar la presentación y adaptarla a la empresa.
4. Identificar qué valor añadido específico puede tener esta colaboración para las dos partes.
5. Identificar anticipadamente qué posibles pegas planteara la empresa y estudiar si hay opciones de superarlas.
6. En la preparación de la reunión es importante trabajar qué información se trasladará a la empresa para presentar la ONG y la posible colaboración. Se recomienda ser breves en la presentación de la ONG, centrándose en el proyecto donde se solicita la posible colaboración.

EL PROCESO HASTA LA CELEBRACIÓN DE UNA ACTIVIDAD

1. Los primeros contactos

Si fruto de sus reflexiones internas y de la búsqueda de posibles socios, la empresa y la ONG mantienen una primera reunión para explorar una posible colaboración es importante conocer la experiencia previa de cada organización en temas de VC. Si las dos entidades tienen claro qué quieren realizar, porque ya tienen experiencia al respecto, no es lo mismo que si una de las partes, o las dos, se acercan a la relación sin experiencia y sin conocimiento sobre VC.

Si ha habido coincidencia en los objetivos que plantean la empresa y la ONG, y ya está claro el colectivo social y el modo de intervención, lo mejor es trabajar sobre diferentes alternativas y posibilidades que se ajusten a ese propósito compartido. Después, dentro de ese marco de colaboración ya consensuado, se valorarán los pros y contras de cada alternativa para buscar la que mejor se adecúa a las dos partes. También se podrán establecer diferentes etapas o fases en el proyecto según se vayan alcanzando objetivos intermedios.

Es cierto que hay ocasiones, como los días de voluntariado, donde la demanda de la empres puede ser muy concreta y donde hay ONG que ya cuentan con acciones previstas de este tipo. En estos casos, trabajar sobre diferentes alternativas no tiene sentido porque hay una necesidad muy concreta ya detectada por parte de la empresa.

En estos primeros encuentros, además de esta exposición de los principios generales de cada parte en cuanto al VC y de la disponibilidad para encontrar, si existe, ese espacio común, es importante entender bien a la otra parte. Preguntar, confirmar, inquirir y ratificar las opiniones, prioridades y necesidades de la otra parte es fundamental para valorar si la relación es factible a futuro. Este esfuerzo resolverá parte de los problemas de comunicación y de diferencias en el lenguaje que se suelen argumentar como obstáculos para las relaciones entre empresas y ONG.

En las conversaciones iniciales, la transparencia, palabra recurrente en este documento, ya adquiere protagonismo. Transparencia en dos planos: objetivos que se buscan con la relación y si se ve o no viable la misma. No explicar con claridad qué objetivos persigue cada una de las dos partes con el proyecto o explicarlos a medias condicionará el desarrollo del mismo y, por lo tanto, su cumplimiento. Lo mismo sucede cuando no hay franqueza en si la relación es viable por cualquiera de las partes. Hay ONG que no quieren decir que no a un posible contacto con una empresa que podría financiar otros proyectos aunque la acción de VC propuesta no encaje con su misión y actividades. También sucede cuando la empresa dice que sí a la colaboración con la ONG no por convencimiento en el proyecto, sino por presiones varias: del comité de dirección, del entorno, de un accionista...

Si parece que estas conversaciones iniciales apuntan a una posible relación, es importante que la relación se plantee de forma equitativa, es decir, que el reparto de tareas, responsabilidades y recursos sea equilibrado ente las partes. Si una de las partes siente que está aportando más de lo que recibe y esta sensación es prolongada en el tiempo, es difícil que la relación sea provechosa y aporte valor a las dos partes. Es cierto que, en algunas ocasiones, las ONG, por el hecho de iniciar el contacto con una empresa, acepta iniciar esta relación en una situación de inferioridad con respecto a la empresa. Si se prolonga esta situación y el esfuerzo adicional de la ONG no le reporta suficiente retorno debe valorar si esta "inversión" es sostenible en el tiempo. Y si la relación, con el tiempo, no pasa a ser equitativa, es conveniente cancelar la relación y explicar claramente los motivos.

2. De las conversaciones al proyecto

Merece la pena mencionar una recomendación que propone la FEVOCAM en su publicación Relaciones entre las Entidades de Acción Voluntaria y las Empresas, que es la visita de la empresa a las instalaciones de la ONG durante las conversaciones para definir el modelo de colaboración. Las ONG del grupo de trabajo también valoran positivamente esta visita de la empresa a la ONG para que los interlocutores de la primera conozcan de primera mano la realidad de la ONG: instalaciones, procesos de trabajo, modelos de intervención, realidad en la que generar un cambio...

En estas conversaciones iniciales, uno de los temas que puede generar tensión es el coste de la actividad, y si la empresa debe hacer o no una aportación económica a la ONG. Hay empresas que se acercan a la ONG con la voluntad de realizar una acción de voluntariado donde participen sus empleados y no están dispuestas a realizar ninguna aportación económica porque consideran que es suficiente con el tiempo y el esfuerzo que aportarán los empleados. Este planteamiento de la empresa es válido si se adapta al ritmo, proyectos y necesidades reales de voluntariado de la entidad. Si existe en la ONG una necesidad de voluntariado, derivada de sus proyectos, que se amolde a la petición de la empresa para la que no hay voluntarios suficientes y se cuadran las necesidades de las dos partes, es perfecto que se pueda realizar la colaboración sin aportación económica, porque se han satisfecho las necesidades de ambas partes.

Pero si la empresa busca una acción de voluntariado específica para sus empleados con unas características o fechas determinadas, que no se ajustan al día a día de la ONG, es perfectamente normal que la ONG solicite una aportación económica a la empresa porque está desarrollando una acción adicional a su día a día que tendrá unos costes asociados. También es frecuente que esta discusión se origine no por el hecho de pagar o no, sino por cuánto pagar.

Si ya se ha hablado de la transparencia a la hora de exponer los objetivos, también se debe ser transparente en el plano económico. Las empresas, especialmente las que ya tienen experiencia en materia de VC, conocen aproximadamente qué costes puede conllevar una acción

de VC y la ONG debe ser transparente sobre si la aportación se destina exclusivamente a cubrir los costes de la actividad o si también se incluye una donación a la ONG. Es mejor apostar por la sinceridad desde el primer momento, y explicar si una parte de esa aportación se destinará a los fines de la ONG y no a la gestión directa de la actividad.

Algunas consideraciones a la hora de presupuestar una actividad de VC para las ONG o a la hora de valorar si una propuesta es cara o barata para las empresas:

- ¿Se incluyen los costes iniciales de las reuniones previas a la actividad o no?
- ¿Cuáles son los costes directos de la actividad o los indirectos vinculados con la misma?
- Si hay acciones de comunicación, ¿quién cubrirá su coste?
- Si hay algún obsequio o manutención para los voluntarios, ¿quién corre con ese gasto?
- El coste estimado es para un número determinado de voluntarios de la empresa, ¿qué pasa si van más o menos personas?

3. La planificación de una actividad

En el momento de abordar una acción de VC conviene dejar claro qué tareas desarrollará cada parte. En este reparto de los papeles conviene no olvidar ninguna de las siguientes funciones:

1. **Descripción de los puestos**
   La ONG será quien detecte las necesidades de colaboradores y definirá las tareas a realizar. Es conveniente que la ONG precise también qué perfiles se requieren para esas tareas o si se requieren ciertas capacidades específicas. En esta descripción es posible que la empresa participe, especialmente en consensuar el horario. Las empresas tienen diferentes políticas en cuanto a acciones de VC en jornada laboral o fuera de ella.

2. **Captación**
   Esta función suele recaer normalmente en la empresa, que recurre a sus canales de comunicación interna. La ONG también puede colaborar proporcionando materiales de comunicación sobre la realidad que van a conocer y sobre cómo interviene la ONG en esa realidad. Otra posibilidad es que personas de la propia ONG puedan presentar la actividad a la plantilla de la empresa, especialmente, en proyectos estratégicos que requieran un compromiso continuado de los empleados.

3. **Selección**
   En muchas acciones de VC no se quiere un perfil especializado y esta etapa se suele omitir. Es cierto que hay proyectos de más envergadura, como las vacaciones solidarias, donde hay más candidatos que vacantes y es necesario realizar este proceso de selección porque los voluntarios deben tener unos perfiles determinados. Es común que las ONG tengan un papel relevante en esta fase al aportar conocimiento especializado y por su neutralidad con respecto a los candidatos.

4. **Acogida**
   Es importante que en esta fase participen la empresa y la ONG, de forma que los voluntarios sientan que participan en una acción social y no en una acción exclusivamente corporativa. La acogida dependerá de la extensión del compromiso voluntario, y no será lo mismo para un día de VC que para un probono. Para los voluntarios que se acercan por primera vez al VC es clave esta etapa porque servirá para que superen sus miedos y temores iniciales. Este momento es clave para que la ONG pueda conseguir una conexión con los empleados voluntarios que posibilite su colaboración a futuro porque entiendan y valoren el papel que desarrolla la ONG.

5. **Formación**
   Esta función puede integrarse en la anterior y suele llevarla a cabo la ONG. Igual que sucedía con la acogida, su duración y profundidad dependerá del tipo de acción de VC, pero siempre es necesaria, incluso para acciones muy sencillas.

6. **Desarrollo de la acción**
   La ONG se responsabilizará de que la acción se desarrolle tal y como estaba previsto. En ocasiones, la empresa asume ciertas tareas en la parte logística: transporte o manutención. Otro tema que también puede ser compartido es el seguro de la actividad, donde las prácticas son diversas: la ONG asegura a los voluntarios que proceden de la empresa, los asegura la fundación corporativa...

7. **Seguimiento**
   La expresión seguimiento no se refiere en este caso a un control de los voluntarios, sino a su acompañamiento para que se sientan respaldados en todo momento y suele recaer en la ONG. Junto a este apoyo a los voluntarios, el seguimiento también es la vía para comprobar si la acción de VC se realiza como estaba prevista para alcanzar sus resultados esperados.

8. **Reconocimiento**
   Esta función la suelen realizar las empresas y son múltiples las opciones que tienen las empresas (obsequios, cartas, premios...) y la presencia o la opinión de las ONG en estas iniciativas de reconocimiento a los voluntarios puede darles más credibilidad y un tono más social.

9. **Desvinculación**
   Si la participación del voluntario que procede de la empresa se reduce a una acción puntual de VC, el momento de salida de la ONG es conocido de antemano. En estos casos, la empresa y la ONG deberían darle las gracias por su participación y, si es posible, la ONG podría plantear alguna opción de colaboración a futuro o pedirle sus datos para contactar más adelante.

Se omiten las funciones de comunicación y evaluación porque hay más adelante dos apartados específicos para tratar ambas funciones.

OBSTÁCULOS Y RIESGOS EN EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO

En las colaboraciones entre empresas y ONG es frecuente que surjan ciertos obstáculos, principalmente de carácter psicológico: la desconfianza, el miedo a perder el control del proyecto o los malentendidos sobre las motivaciones e intenciones de la otra parte. El desconocimiento sobre la otra parte y los prejuicios con los que habitualmente se acercan a la colaboración la empresa y la ONG explican gran parte de estos obstáculos.

Normalmente, estos prejuicios se van superando en la medida en que las organizaciones tienen más experiencia en relacionarse con el otro sector. Si se están dando los primeros pasos en este tipo de relaciones, algunas recomendaciones que podrían ayudar a superar estos obstáculos:

1. **Conocimiento del otro**
   - » La ONG: saber cuál es la política de RSC de la empresa, qué proyectos suele financiar, cómo comunica estas colaboraciones...
   - » La empresa: saber cuál es la misión de la ONG, a qué redes pertenece, si ha tenido colaboraciones previas con otras empresas y cómo han sido, cuál es su posición en temas públicos que puedan afectar a la empresa...
2. **Cauces de trabajo conjunto**

   Las dos entidades deben acercar posturas y procesos en cuanto a:
   - » Ritmo: la empresa suele combinar ritmos acelerados con momentos de parón, mientras que las ONG se orientan normalmente al largo plazo. Este diferente enfoque del plazo y de ritmos de trabajo fue uno de los problemas más repetidos en el grupo de trabajo.
   - » Lenguaje: los interlocutores suelen proceder de trayectorias profesionales distintas y se debe buscar un lenguaje común que evite confusiones.
   - » Grupos de interés: cada organización tiene unos grupos de interés diferentes o diferentemente priorizados. Y las dos partes deben ser conscientes de los grupos de interés prioritarios de la otra parte y sus necesidades, porque pueden tener un papel importante en la relación.

Una vez que parece que la relación puede materializarse también surge el temor a que algo salga mal. Los principales riesgos son los que afectan al nombre y la reputación de la organización, ya sea empresa u ONG. El segundo riesgo principal que sienten las dos partes es el derivado de la tensión por tener que renunciar a cierto control sobre los recursos invertidos o parte de la autonomía en la gestión del proyecto social.

La única fórmula para resolver estos riesgos es abordar la relación con un mínimo grado de confianza y en la medida en que la relación vaya ganando una mayor profundidad, las dos partes tendrán más conocimiento e información parar gestionar mejor estos riesgos.

Un riesgo exclusivo del VC, y fundamental para las ONG, es el riesgo de cómo podría afectar las actividades de VC a las personas usuarias o beneficiarias de la ONG. Es frecuente oír a las empresas quejarse de la poca disposición de las ONG a colaborar en acciones puntuales de VC con las empresas, y la razón de las ONG es su protección máxima de las personas usuarias o beneficiarias de la ONG.

Esta postura de las ONG no es solo respecto a las empresas, sino con respecto a cualquier persona voluntaria que busque una colaboración esporádica en acciones donde ese tipo de apoyo no encaje con las necesidades de los usuarios de la actividad. Las ONG defienden el bienestar y la dignidad de sus beneficiarios, y

nunca quiere que se usen como espectáculo, ni con empresas, ni con AA.PP., ni con colegios...

Esta postura de las ONG responde a su gestión de riesgos sociales, a controlar y mitigar los factores de riesgo que pueden incidir negativamente en las personas con quienes trabajan.

Otros factores de riesgo que se pueden considerar a la hora de plantear una acción de VC para la ONG serían:

- Además de la integridad de los usuarios ya comentada, la integridad de los propios voluntarios
- Cuestiones legales como la confidencialidad o la protección de datos
- Formación insuficiente de los voluntarios

La existencia de estos posibles riesgos no impide la realización de la acción de VC, pero sí exige su valoración y la fijación de medidas para minimizarlos. Las medidas más comunes suelen ser:

- Aclarar con la empresa las responsabilidades de cada parte y concretar qué seguros existen y quién se haría cargo de las posibles contingencias.
- Formación a los voluntarios de la empresa en cuanto a formas de actuación, procesos, uso de materiales, derechos y obligaciones...
- Indicaciones claras sobre los temas fundamentales como pueden ser la confidencialidad, la toma de imágenes de los usuarios o ciertos comportamientos suyos imprevisibles.

En el voluntariado corporativo, además de las relaciones personales entre quien representa a la ONG y quien representa a la empresa, se dan otras relaciones personales que son las que surgen entre los voluntarios de la empresa y el equipo de la ONG, ya sean voluntarios o personal contratado.

En la publicación de la Comunidad de Madrid Voluntariado Apoyado por la Empresa: Guía para entidades de acción social se identificó como un problema la falta de integración de los voluntarios que proceden de empresas con los voluntarios estables de la entidad. Incluso, se llega a detectar cierto rechazo por parte de estos últimos a los primeros. Una solución a este posible rechazo es que la ONG cuente con los voluntarios que ya están en la organización en el momento de definir qué acciones compondrán su plan de VC. Ese momento también servirá para explicar a estos voluntarios en qué consiste el VC y cómo se van a integrar estas acciones en su día a día y cómo les podrá afectar o no el voluntariado corporativo.

ASPECTOS RELEVANTES EN EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO

1. Las relaciones personales

En el inicio de las relaciones entre empresas y ONG, además de los criterios de selección de socios expuestos, un factor fundamental es la relación personal que surja entre los interlocutores. Pero no solo en el inicio, las alianzas entre organizaciones se crean, crecen y se expanden por las personas. En este documento siempre se habla de empresas y ONG, pero quienes establecen las relaciones son las personas que representan a estas organizaciones.

Otro factor fundamental en las relaciones personales es la involucración de los líderes de ambas organizaciones, porque será vital para legitimar la relación. Pero no es suficiente con que las relaciones se establezcan entre los equipos líderes de las organizaciones, sino que también es necesario que estas relaciones permeen todos los niveles de las organizaciones. El modelo propuesto por Urriolagoitia y Planellas incide especialmente en esta extensión de las relaciones personales en ambas organizaciones y la formalización de las mismas, como factor fundamental de la consolidación de las alianzas, de formas que éstas superen los posibles cambios en los equipos líderes de las organizaciones.

Precisamente, la forma de lograr la implicación de los líderes de la empresa en las alianzas más mencionada en los manuales al respecto es a través de su participación directa en acciones de VC. Su participación en estas actividades crea una conexión personal con la organización al conocer su realidad de primera mano, y puede ser una de las vías para conseguir esa conexión emocional a la que nos referíamos dos párrafos antes.

Cuando la empresa y la ONG están conversando para plantear un proyecto en común es importante conocer qué papel desempeña el interlocutor dentro de su organización. El conocimiento de si la persona de la ONG pertenece al departamento de Voluntariado o al de Captación de Fondos permitirá al interlocutor de la empresa tener más información sobre cuáles pueden ser los objetivos de la ONG con esta colaboración.

> La involucración de los líderes es vital para legitimar la relación, pero también que se permee en todos los niveles de la organización

Algo similar sucede con la empresa, no es lo mismo que la persona que la representa pertenezca al departamento de Gestión de Personas o al de RSC. El conocimiento de la ubicación del interlocutor en su organización es clave para conocer o, por lo menos, intuir, cuáles son sus prioridades en la relación. Al conocer estas prioridades, se podrá ajustar la forma de presentar y plantear la misma.

2. Evaluación

La evaluación no debe reducirse a valorar si se han cumplido o no los objetivos, sino que tiene más facetas y su fin último de aprender y mejorar para futuras acciones. Junto a los objetivos, se puede evaluar también el proceso de colaboración entre la empresa y la ONG, la experiencia de voluntariado vivida por los empleados participantes... Si se pretende hacer una evaluación adecuada, dos factores clave son:

- Identificar qué esperan obtener todos los grupos de interés participantes en la acción de VC, cuáles son sus objetivos.
- Planificar la evaluación desde el inicio, para saber qué datos se deben ir recogiendo y en qué momentos.

Un rasgo de madurez de la colaboración entre la empresa y la ONG es que la evaluación se haga de una manera conjunta, y contar con un sistema de evaluación consensuado que responda a esos objetivos identificados de todas las partes implicadas. El sistema de evaluación solo podrá consensuarse si las dos partes comparten una visión similar del éxito del proyecto, y conviene introducir esta variable pronto en las conversaciones si se observa que el proyecto puede adquirir gran envergadura.

A nivel de medición de los resultados, es decir, aquellos indicadores que se pueden obtener tras realizar la acción de VC, se podrían diferenciar dos tipos de indicadores:

- Hay una parte de la evaluación que es más descriptiva, y se centra en el plano cuantitativo: número de voluntarios, horas de voluntariado, número de personas beneficiarias, resultados inmediatos (horas de formación impartidas o árboles plantados)... Todos estos indicadores pueden ser recogidos por una de las partes, la empresa o la ONG, normalmente aquella que haya tenido el papel protagonista la fase de seguimiento antes comentada.
- A la hora de acometer la parte más cualitativa de la evaluación, la que hace referencia a la satisfacción, opiniones, percepciones... habrá que dar voz a las personas implicadas. Es frecuente que los sistemas de evaluación de acciones de VC cuenten con cuatro fuentes para obtener estos datos: la empresa, la ONG, los voluntarios y las personas beneficiarias de la acción de VC. Lo ideal es unificar esta obtención de datos entre empresa y ONG para simplificar el modelo.

La medición del impacto, es decir, del cambio social logrado, es no se puede estandarizar porque depende del objetivo que se persiga el proyecto, el colectivo con el que se ha trabajado... Además, no podemos obviar que las acciones de VC no suelen ser programas sociales en sí mismos, sino una parte de un proyecto de intervención social, y no se podría imputar todo el éxito de dicho proyecto a las acciones de VC. La medición del impacto es una de las áreas donde queda mucho recorrido por hacer y donde, por su dificultad, la colaboración entre empresas y ONG será imprescindible para avanzar.

Que este proceso de recogida de datos se haga simultáneamente pensando en los objetivos de la empresa y de la ONG y con una vocación de aprendizaje mutuo es fundamental para que la percepción de la acción por las dos partes sea similar y se base en los mismos datos. Para lograr esta voluntad de evaluación compartida se requiere vocación a largo plazo, es decir, hay intención de repetir la acción si sale bien. También es necesario haber planteado y acordado este tema de la evaluación en las fases iniciales de las conversaciones.

3. Comunicación

Según el estudio publicado por Voluntare *Voluntariado Corporativo en España y América Latina: percepciones empresa y ENL* en 2012, las opiniones de ONG y empresas con respecto al VC son coincidentes en varios aspectos, salvo el de la comunicación. La afirmación "A las empresas y fundaciones empresariales sólo les preocupa la inversión en la sociedad como fuente de imagen y reputación" encontró a casi la mitad de las empresas (54%) en desacuerdo, mientras que el 72% de las ONG estaba de acuerdo o totalmente acuerdo.

También se ha indicado el riesgo de reputación como uno de los riesgos más mencionados a la hora de hablar de colaboraciones entre empresas y ONG.

Vistos estos antecedentes, es importante tratar el tema de la comunicación en las conversaciones iniciales entre la empresa y la ONG, especialmente si el proyecto será relevante para las dos partes.

Se debería consensuar:

- Qué **mensaje** se quiere transmitir: el del proyecto, el del proyecto dentro de la realidad en la que interviene la ONG, el del proyecto dentro de la estrategia de RSC de la empresa...
- **Quién informará** de la colaboración: la ONG, la empresa, ambas, ambas en una campaña coordinada...
- Cómo se va a informar sobre **quién es el promotor** del proyecto: la empresa, la ONG, las dos organizaciones en igualdad de condiciones... Aquí se plantea uno de los focos de la polémica, el exceso de protagonismo de una de las partes.
- **Qué canales** se van a utilizar: si alguna de la partes veta un canal, o si es necesario un portavoz quién actuará como tal...
- **Recursos** destinados específicamente para comunicación: presencia en redes sociales, dosier de prensa, grabaciones en vídeo...

Lo importante no es responder a estas preguntas o similares, sino plantear el tema durante las conversaciones para saber si la postura de la ONG y de la empresa son similares. En caso de serlo, se deberán repartir las tareas planificadas y, si no hay consenso, puede ser un punto que enturbie la relación aunque la actividad haya salido bien.

Además de consensuar ciertos temas, unos breves consejos:

- No olvidarse de la **comunicación interna** de la actividad, tanto en la empresa como en la ONG. Dependiendo de cuál sea el objetivo del proyecto, puede ser más importante que la comunicación externa.
- Contar con la **voz de los propios voluntarios**, de la empresa o de la ONG, y, si es posible, de los usuarios.
- Los **medios de comunicación de ámbito local** suelen ser receptivos a estas noticias si van de la mano de la empresa, así que puede ser una buena oportunidad también para que la ONG se dé a conocer.
- **Cuidado con las imágenes**, por temas de LOPD y de los códigos éticos de uso de imágenes que suelen tener las ONG o sus redes.
- Utilizar las **redes sociales** para difundir estas acciones, a coste cero y de manera cercana y participativa.
- Puede haber acciones de **reconocimiento mutuo** de la empresa a la ONG o viceversa, que generen recíprocamente. Una opción muy común es la presentación conjunta a premios.

Si la comunicación de la acción de VC es una prioridad de la colaboración y así se ha consensuado desde el principio, será otro elemento a incorporar en el proceso de evaluación comentado en el apartado anterior.

Telefónica
Volunteers
Brussels

RECOMENDACIONES FINALES

A la hora de plantear estas recomendaciones finales, no se pueden olvidar dos claves que ya se han presentado: actitud de humildad (mi organización –empresa u ONG– es muy buena, pero no es mejor que la otra organización a la que me acerco). Y asumir que se va a construir una relación entre personas para mejorar las circunstancias de otras personas.

Algunas **claves en los primeros pasos** de la colaboración:

- Implicar a personas líderes en el proyecto, y estas personas deben caracterizarse por su capacidad de decisión, sensibilizadas y con actitud de aprender de los interlocutores.
- Valorar si la importancia del proyecto justifica firmar un convenio. Supone un trabajo adicional, pero su proceso de reflexión y negociación puede servir para aclarar dudas y conocer con más profundidad como se abordará el proyecto.
- Actitud positiva y no desfallecer en estas negociaciones si hay convencimiento de que el proyecto merece la pena. El convenio de colaboración entre UNICEF y Hoteles Meliá tardó 21 meses en llegar a formalizarse.
- En estos momentos de recursos económicos escasos, conviene innovar en buscar vías alternativas de apoyo. Innovar en el tipo de recursos que se aportan a la colaboración buscando aquellos que sean más fáciles de aportar para la otra parte.
- En proyectos significativos, conviene plantear cuanto antes cómo se medirá su éxito. Fijar entre las dos partes esa meta de manera univoca facilitará el desarrollo del proyecto y la resolución de las dudas que surjan.
- Si unas colaboraciones funcionan bien y otras no, se debería trabajar en diagnosticar su propósito, su importancia relativa y su potencial de transformación. La idea es tener un mapa de relaciones para saber dónde y cómo se ubica la organización.

Si las primeras colaboraciones han funcionado bien y se quiere **avanzar hacia una alianza** entre la empresa y la ONG, se podrían tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Si la relación personal ha sido buena, conviene no cambiar de interlocutores en este momento de intentar consolidar o ampliar la relación. Estar muy encima en estos primeros pasos del nuevo modelo de colaboración para consolidar la confianza.
- Tras consolidar inicialmente las relaciones personales, se deben formalizar y extender para que las entidades se apropien de esa relación y no sean contactos exclusivamente personales. Una prioridad será intentar abrir nuevos contactos entre la empresa y la ONG, ampliación que es normal si los proyectos son más ambiciosos e implican a más departamentos.
- Es el momento de plantear objetivos y retos más ambiciosos y que superen unas actividades concretas. Se debe buscar la implicación de más apoyos de la empresa (no solo voluntariado, sino también económicos, relaciones, conocimiento, etc.) y de más generación de valor por parte de la ONG para la empresa (conocimiento, nuevos modelos de relación, innovación, etc.).
- Se pueden plantear proyectos más innovadores para las dos partes o aquellos que sean más difíciles de financiar para la ONG por ser más difíciles de explicar o más arriesgados. Conviene pensar a lo grande, pero con los pies en la tierra.
- Cuidado con la autocomplacencia, las alianzas exitosas pueden acomodarse e ir perdiendo valor para una de las partes. Hay una necesidad importante de renovar el valor de la colaboración, que solo se conseguirá mediante la adaptación, la innovación y el conocimiento de las necesidades de la otra parte.

DECÁLOGO BÁSICO

1. **PREGUNTAS PREVIAS**
   El primer paso antes de iniciar una colaboración empresa-ONG es que ambas partes se pregunten por qué, para qué, y ser sinceros con las expectativas que tienen unos de otros.

2. **WIN-WIN**
   Tras este primer paso, ambas deberían llegar a la conclusión que la colaboración les es beneficiosa a ambas. En caso contrario, la relación puede quedarse en meramente puntual y decepcionará seguro a una de las partes.

3. **GESTIÓN ÉTICA**
   El tercer sector se ha visto afectado negativamente por algunas ONL que en realidad sí eran lucrativas para algunos, en claro detrimento de aquellas personas que se pretendía ayudar. Y muchas empresas han hecho ejercicios cosméticos con donaciones a ONL, intentando ocultar cómo han hecho ese dinero. Debe haber un esfuerzo de todas las partes para que la ética sea la base de su gestión.

4. **ESCOGER AL PARTNER**
   Unos como otros deben analizar a fondo a su partner. Tiene que ser una relación de igual a igual. No vale cualquier partner ya que, si escogemos mal, nuestra reputación puede verse afectada.

5. **VOLUNTAD, TRANSPARENCIA, DIÁLOGO Y APRENDIZAJE**
   Durante el transcurso de la relación debe haber voluntad para poder discutirse de manera transparente qué aspectos funcionan y qué debe mejorarse.

6. **VOLUNTARIADO CORPORATIVO**
   Nuevamente aquí las empresas deben hacer un ejercicio de honestidad. No todas las acciones que se realizan deberían llamarse voluntariado (por ejemplo, la recogida de tapones por parte de los empleados, claramente no es voluntariado), pero también hay empresas que realizan verdadero VC, con compromisos a largo plazo y en horario extralaboral.

7. **CULTURA EMPRESARIAL**
   La plantilla solo adquirirá un verdadero compromiso si la cultura empresarial lo alienta y lo ejemplifica.

8. **CATEGORIZACIÓN DE LOS VOLUNTARIOS**
   No todos los voluntarios saben, quieren y están sensibilizados por los mismos temas.

9. **PROXIMIDAD**
   Para relaciones primerizas, el factor proximidad, tanto de los gestores como de los beneficiarios de las acciones, es un elemento que siembra confianza para poder desarrollar en el futuro relaciones con otros agentes no locales.

10. **LA RIQUEZA DE MANTENER DOS PRISMAS Y LA IDENTIDAD**
    Colaboración, pero manteniendo ambos su prisma, para ofrecer a la sociedad lo mejor de ambos. No intentar "adueñarse" del proyecto. Se trata de un proyecto conjunto, y en eso radica precisamente la riqueza.

LECTURAS BÁSICAS

- Comunidad de Madrid – **Voluntariado Apoyado por la Empresa: Guía para entidades de acción social**
- Dennis A. Rondinelli & Ted London - **How corporations and environmental groups cooperate: Assessing cross-sector alliances and collaborations**
- FEVOCAM - **Relaciones entre las Entidades de Acción Voluntaria y las Empresas**
- James E. Austin - **Strategic Collaboration Between Nonprofits ans Business**
- Ken Allen - **La gran carpa: voluntariado corporativo en la era global**
- Víctor Viñuales, ECODES - El tercer sector ante las alianzas multisectoriales, requisito para el cambio social rápido que necesitamos
- Victoria C Moreno, IESE – **El voluntariado desde la empresa**
- Voluntare – **Voluntariado Corporativo en España y América Latina: percepciones empresa y ENL**

Voluntariado corporativo para el desarrollo: impacto 360º

> Grupo de trabajo VOLUNTARE

untàrios

voluntare
red de voluntariado corporativo

Voluntariado corporativo para el desarrollo: impacto 360º

> Grupo de trabajo VOLUNTARE

Agradecimiento

Las siguientes empresas y entidades han contribuido activamente al debate. Agradecemos su participación: ANDECU-Nicaragua, MERCON Gestión Responsable - Nicaragua, FundahRSE - Honduras, Fundación Grupo Modelo - México, ABB - España, ALANNA - España, IAVE - Venezuela, CESAL - España, Endesa - España, Grupotec - España, Fundación "la Caixa" - España, NH Hoteles - España, Fundación Telefónica - España, Comfandi - Colombia, Gesstratégica - Colombia, Universidad Javeriana - Colombia, Fundación Carvajal - Colombia, Atran Spain - España, CODESPA - Centroamérica, CODESPA - Perú, CODESPA - Colombia, Cisa Exportadora - Nicaragua y Produce - Gobierno Perú.

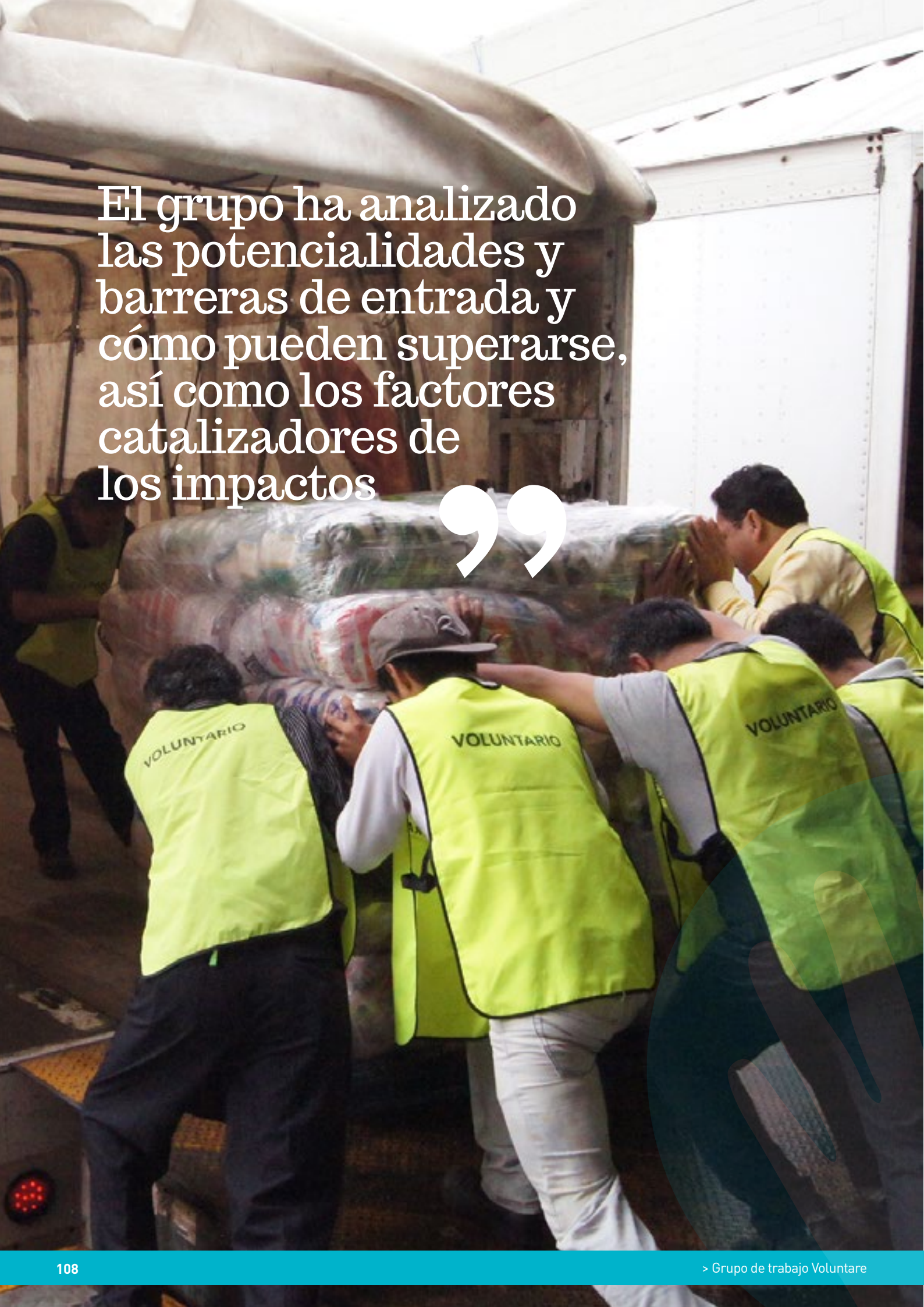
Diciembre 2013

Coordina:

fundación CODESPA
Conviértete en oportunidad

Índice

El grupo de trabajo 109
Antecedentes y origen del grupo 110
Introducción al concepto de voluntariado corporativo para el desarrollo .. 111
Potencialidades del voluntariado corporativo para el desarrollo 113
Cuestiones relevantes para seguir potenciando el VC para el desarrollo . 114
Cuatro claves que maximizan el impacto del VC para el Desarrollo en empresa, empleados y la sociedad 122
Sociedad, empresa y personas 129
Información adicional 130



El grupo ha analizado las potencialidades y barreras de entrada y cómo pueden superarse, así como los factores catalizadores de los impactos

El grupo de trabajo

El objetivo del grupo de trabajo Voluntariado Corporativo para el Desarrollo: impacto 360º ha sido crear un espacio donde profesionales de empresas y ONG interesados en el Voluntariado Corporativo (VC) para el Desarrollo puedan compartir su visión y comprender qué potencialidades vs barreras de entrada encuentran a priori empresas y entidades, y cómo esto puede ser superado.

Asimismo, se ha tratado de conocer qué factores y condiciones pueden ser catalizadores de los impactos (sociales, empresariales y personales) que el VC para el Desarrollo ya de por sí desencadena.

Antecedentes y origen del grupo de trabajo

CODESPA y Voluntare ponen en marcha el grupo de trabajo UVoluntariado Corporativo para el Desarrollo: impacto 360ºU con el fin de crear un espacio donde profesionales de empresas y ONG interesados en el VC para el Desarrollo puedan compartir su visión y comprender qué potencialidades vs barreras de entrada encuentran a priori empresas y entidades, y cómo esto puede ser superado. Asimismo, se tratará de conocer qué factores y condiciones pueden ser catalizadores de los impactos (sociales, empresariales y personales) que el VC para el Desarrollo ya de por sí desencadena.

Por un lado, todavía existe un número relativamente reducido de empresas que se ha decidido a implementar este tipo de iniciativas. Entre algunas barreras que se consideran a priori, se da el caso de que la propia esencia de este tipo de Voluntariado Corporativo no facilita que sea un voluntariado masivo, ya que se requieren perfiles concretos para atender necesidades específicas. Igualmente, cuando adquieren una dimensión internacional, los costes asociados pueden ser mayores que en otro tipo de VC, ya que se han de considerar gastos de viajes, dietas y duración mínima en la zona de implementación del proyecto. Asimismo, la implementación de iniciativas de VC para el Desarrollo requiere de una mayor formación para gestores de las empresas y de los propios empleados voluntarios... sin dejar de lado que la coordinación con las entidades de desarrollo con las que se ha de trabajar ha de ser muy estrecha y cercana.

Sin embargo, aquellos que estamos trabajando en VC para el Desarrollo hemos comprobado que los beneficios e impactos que se obtienen superan con creces el panorama de retos planteado en el párrafo anterior. Todos y cada uno de los puntos señalados como barreras están siendo superados en la práctica con enfoques creativos que permiten permear y ampliar los impactos y hacer que el retorno empresarial sea mayor. En este grupo de trabajo proponemos compartir ideas, experiencias y mecanismos para superar los obstáculos que, quizás en ocasiones, están basados en una preconcepción equivocada.

Al mismo tiempo, se observa que cada vez son más las empresas que atraídas por este tipo de voluntariado que ofrece relevantes oportunidades de contribución empresarial, están integrando acciones de VC para el Desarrollo como motor de innovación social y ampliación del impacto global de su contribución social.

Con todo ello, se han tratado de dar respuesta a preguntas como:

- ¿Qué valor añadido aportan las iniciativas de VC para el Desarrollo a empresas que ya realizan otro tipo de voluntariado?
- ¿Cómo estructurar estos programas para maximizar su potencial en términos de retorno para la empresa y la sociedad?
- ¿Qué iniciativas concretas están consiguiendo superar los retos en cuanto a coste, impacto y participación?
- ¿Cómo pueden empresas de diferente tamaño y sector involucrarse en programas de VC para el Desarrollo?
- ¿Cómo utilizar el VC para el Desarrollo como mecanismo para potenciar y hacer más participativa la contribución social de la empresa?
- ¿Cómo vincularlo a objetivos de gestión de RRHH?

Introducción al concepto de voluntariado corporativo para el desarrollo

Contexto

El Voluntariado Corporativo para el Desarrollo se conforma como una iniciativa a través de la que la empresa facilita a sus empleados la posibilidad de realizar acciones de voluntariado que permitan transmitir sus conocimientos y experiencias profesionales a proyectos de lucha contra la pobreza y mejora de la calidad de vida de comunidades de escasos recursos de zonas en desarrollo.

A través del Voluntariado Corporativo para el Desarrollo, se trata de canalizar la solidaridad y conocimiento de las empresas y sus profesionales hacia la lucha contra la pobreza. A pesar de que esta premisa ya se aproxima a la consecución de un alto impacto social, todavía existe mucho impacto potencial por explorar en este tipo de iniciativas para la empresa, sus empleados y, sobre todo, para las personas que viven en situación de pobreza y exclusión social. La manera en la que se configuran estos programas es clave para conseguir un alto retorno social y empresarial.

> El Voluntariado Corporativo para el Desarrollo es aquel en el que la empresa apoya a sus empleados para realizar acciones de voluntariado que permitan transmitir sus conocimientos y experiencias profesionales a proyectos de lucha contra la pobreza y mejora de la calidad de vida de comunidades de escasos recursos de zonas en desarrollo

Características

- Voluntariado profesional y basado en habilidades profesionales
- Apoyado por la empresa, comprometida con la lucha contra la pobreza en zonas en desarrollo
- Nivel de formación y sensibilización de los voluntarios más alto que en otro tipo de VC
- Experiencia transformadora para la empresa y los empleados
- Requieren diálogo y coordinación entre la empresa y ONG

Beneficios para las partes implicadas

Voluntario	Empresa	Organización facilitadora	Comunidad beneficiaria
» Visión global de la realidad » Valores, solidaridad, » Experiencia vital transformadora » Motivación, mejora de la satisfacción en el trabajo » Identidad, orgullo de pertenencia » Aprendizaje de nuevas habilidades » Acceso a personas y culturas diferentes	» Mejora de motivación y satisfacción de los empleados » Mejor posición para atraer y retener talento » Mejor imagen corporativa y diferenciación » Integración de los empleados en la RSC » Acceso a personas y culturas diferentes » Conocimiento de otros mercados, innovación social	» Conocimiento y habilidades profesionales » Colaboración más profunda con la empresa » Aumento de la satisfacción de los empleados » Ahorro de recursos » Experiencia multicultural	» Mejora en la calidad de vida » Aprendizaje de nuevos conocimientos y habilidades » Acceso a personas y culturas diferentes » Fortalecimiento institucional

Potencialidades del voluntariado corporativo para el desarrollo

Dentro del grupo de trabajo se trató de extraer las opiniones de sus participantes respecto a las potencialidades específicas que el VC para el Desarrollo puede tener.

Así, fueron muy diversas las cuestiones que los participantes desataron, siendo algunas de las más recurrentes las siguientes:

- **Mejora del clima laboral y motivación del personal**
  Los participantes del grupo de trabajo destacaban que el VC "puede aportar a las empresas el beneficio de tener un personal motivado, además la oportunidad del desarrollo profesional y humano de sus trabajadores" . Igualmente, se señalaba que puede ser un elemento que contribuye al aumento de satisfacción del trabajo y de la atracción y retención del talento.

- **Adquisición de nuevos conocimientos**
  También los participantes mencionaban que este tipo de iniciativas aporta oportunidades para "adquirir conocimientos nuevos y profundizar con la experiencia de los profesionales voluntarios para lograr un mayor conocimiento y entendimiento del entorno".
  Además, se mencionaban el aprendizaje de nuevas habilidades en los profesionales (liderazgo, gestión del trabajo en contextos no habituales, etc.)

- **Integración de los empleados en la estrategia de RSE de la empresa**
  Uno de los mayores valores del VC para el Desarrollo señalado por los participantes del grupo es que puede "potenciar aún más la participación de los voluntarios ya que cada uno con su experiencia y educación podrán compartirlo con las comunidades vulnerables, y no solamente trabajar en un proyecto específico que tenga la empresa que muchas veces es ajeno a lo que le gusta y sabe hacer cada voluntario".
  Así, se mencionaba que es una herramienta que fomenta valores corporativos alineados con valores humanos: "La empresa, al facilitar tiempo a sus empleados para realizar el VC, está aportando en su política de responsabilidad social y está invitando a sus empleados a que puedan dar un poco de sí mismos para el desarrollo de otras personas".

- **Mejora de la reputación**
  Igualmente, los participantes reconocían que también es una herramienta de diferenciación y mejora en la imagen corporativa.

- **Oportunidad para mejorar la contribución de la empresa al desarrollo e Innovación Social**
  Además, los participantes señalaban que la importancia de alinear este tipo de iniciativas con la estrategia de la empresa y estar abiertos a oportunidades para la Innovación Social: "si las empresas implementaran el VC para el Desarrollo, tendrían un programa de RSE permanente que maximice y comparta los conocimientos profesionales de su empleados, lo que deja una experiencia positiva para ellos permitiéndoles apreciar los recursos y beneficios que poseen".

* Las citas entrecomilladas corresponden a declaraciones literales de los participantes del Grupo de Trabajo VC para el Desarrollo: impacto 360º . Atendiendo a condiciones de confidencialidad, la fuente concreta queda anónima.

Cuestiones relevantes para seguir potenciando el VC para el desarrollo

Una pauta común entre las opiniones de los miembros del grupo de trabajo es que el VC para el Desarrollo está aún en un momento incipiente. Como se ha mencionado al comienzo de este texto, todavía existe un número relativamente reducido de empresas que se ha decidido a implementar este tipo de iniciativas.

Desde este grupo de trabajo hemos querido conocer en qué factores se debería incidir para que el VC para el Desarrollo lograse una mayor expansión:

- **Apoyo para la identificación de proyectos en los que participar**
  Los participantes indican que, desde las entidades sociales o tercer sector es necesaria formación en identificación de proyectos en los que los empleados pudieran participar, de esta forma proponer ideas y perfiles de proyectos a empresas
  Igualmente se indica la importancia de congeniar los intereses de las empresas con los intereses de las entidades sociales.

- **Formación y sensibilización**
  Se destaca también que es necesaria formación y sensibilización sobre este tipo de VC. "Es necesario formar en este tipo de VC y educar a los beneficiarios y aliados en el concepto". Esta idea era destacada sobre todo en aquellos casos en los que los participantes consideraban que el contexto de la RSE en su país era demasiado asistencialista. Se menciona la necesidad de compartir ejemplos y de mostrar cómo llevarlo a la práctica.
  Respecto a la sensibilización, también se señala que se deben dedicar esfuerzos a sensibilizar a los colaboradores de las diferentes áreas "en la importancia de la participación en acciones de voluntariado como instrumento para lograr una sociedad más justa", de cara a acercar a todos los colaboradores, de forma que cada colaborador pueda actuar en el campo de su preferencia y además ofrecer capacitación a los voluntarios en diversos temas y problemáticas sociales.

- **Visión estratégica de la empresa**
  Una pauta común en las opiniones compartidas es que el VC ha de estar contemplado dentro de la estrategia y política de empresa.

> En el contextual actual de la economía mundial este tema es de interés para las empresas de diferente tamaño y sector, puesto que puede hacer parte de su estrategia de sostenibilidad corporativa, la cual debe estar alineada a su estrategia de negocio y le permite tener una diferenciación en el mercado frente a otras compañías de su sector

> En los alineamientos estratégicos del programa debe establecerse los resultados que se esperan una vez se implementa el programa, los cuales se producen de forma prácticamente automática y pueden ser internos y externos, es decir dirigidos al grupo de voluntarios, o externos a los beneficiarios, que pueden ser comunidad de la zona de influencia de la organización o incluso colaboradores y familiares de los voluntarios

- **Apoyo a la gerencia**
  La mayoría de los participantes señala que una de las condiciones necesarias para impulsar el Voluntariado Corporativo para el Desarrollo es lograr "la participación y apoyo de la alta gerencia en la definición de la estrategia del programa (líneas de acción, beneficiarios, Gobierno Corporativo, operación del programa, recursos, entre otros), la cual abarca los lineamientos corporativos enmarcados dentro de los objetivos y valores de la compañía, así como el interés de los colaboradores para participar en este tipo de programas".

> [La expansión del VC] Podría ser factible siempre y cuando sea impulsado y apoyado desde las políticas públicas y se sensibilice a los órganos de dirección de las empresas. Una buena solución es incorporar indicadores para medir el retorno y el impacto en la empresa, así como en la cultura organizativa y empresarial.

> Desde el punto de vista interno, los aspectos que deben tenerse en cuenta para expandir los impactos del Voluntariado Corporativo, es el involucramiento de la alta gerencia en la definición estratégica del programa, y también en el desarrollo de los proyectos que se ejecuten. Una iniciativa que puede ser efectiva para lograr la participación de las diferentes áreas es nombrar líderes directivos por cada área temática del voluntariado, quienes son la clave para el éxito del programa, por ejemplo, medio ambiente, comunidad, quienes serán los encargados de fomentar e impulsar proyectos en estos temas de interés para los voluntarios. Sin lugar a dudas, la motivación y el liderazgo de cada líder de tema o área son fundamentales para llegar a toda la organización y alcanzar los resultados propuestos.

- **Comunicar los resultados**
  Algunas de las ideas que nos ofrecían los participantes para promover la comunicación interna de las iniciativas de VC para el Desarrollo:

> Enviar correos con actualizaciones del programa; hacer presentaciones del programa de VC por voluntarios participantes; recopilar testimoniales de su experiencia como voluntario; hacer partícipes al resto de áreas y departamentos para proponer y escoger proyectos a los que apoyar, etc.

> Para expandir los impactos del VC para el Desarrollo se debe tener una estrategia para comunicar a todos los niveles de la empresa los avances, los objetivos, fotografías y las personas involucradas.

- **Superar la idea de que es exclusivo para determinados sectores empresariales y tamaños de empresas**

> En el contextual actual de la economía mundial este tema es de interés para las empresas de diferente tamaño y sector, puesto que puede hacer parte de su estrategia de sostenibilidad corporativa la cual debe estar alineada a su estrategia de negocio y le permite tener una diferenciación en el mercado frente a otras compañías de su sector.

> Aquí, creo es factible para las empresas mediana y grandes, ya que las pequeñas podrían concientizarse de su papel social dentro de la economía pero es difícil, debido que luchan por la supervivencia.

> La participación en el VC es cuestión de cultura. Si no forma parte de la visión y estrategia de una empresa, aunque esta sea una organización grande y rentable, no se involucrará en el VC para el Desarrollo.

- **Superar la idea de que el VC para el Desarrollo es un fin en sí mismo**
  Los participantes también mostraban su preocupación sobre la "instrumentalización" del VC, sobre todo referido a cuando éste no está basado en necesidades sociales reales.

> El Voluntariado Corporativo es un medio para alcanzar un fin específico, el cual debe estar establecido dentro de los lineamientos del programa, o en los proyectos que se van a desarrollar. Lo anterior, hace referencia a los cambios generados en la sociedad como resultado de nuestro proceso de intervención, es decir, si evidenciamos una problemática de desnutrición infantil en la comunidad 'X', nuestro proyecto debe estar orientado a mejorar la nutrición de los niños de esa localidad, entonces, nuestro objetivo es mejorar las condiciones de nutrición. En pocas palabras, el voluntariado se convierte en un vehículo de cohesión social para alcanzar los objetivos propuestos. El papel del líder o equipo del programa de voluntariado debe estar orientado a definir los impactos deseados en la comunidad donde se realice el proceso de intervención.

- **Dedicar los recursos necesarios para gestionar y estructurar el programa**
  Si bien es cierto que el VC para el Desarrollo puede desencadenar los beneficios anteriormente mencionados, también lo es que maximizarlos no sucede de forma automática, sino que se han de dedicar recursos y esfuerzos. Para lograrlo, los participantes señalaban algunas ideas:
  - » Diseñar un plan de trabajo (información al voluntariado, creación de un grupo ad hoc, propuesta de actividades y lugares, establecimiento de seguimiento y evaluación de actividades...)
  - » Dotar de personal encargado para dar seguimiento al programa.
  - » Desarrollar un plan operativo para le ejecución del programa.
  - » Encontrar sinergias entre varias instituciones que comparten objetivos.
  - » Buscar apoyo o asesoría para implementar y desarrollar con éxito el programa

- **Superar la visión exclusivamente filantrópica del Voluntariado Corporativo**
  Aunque no todos los participantes del grupo de trabajo coincidían en este aspecto, en su gran mayoría eran partidarios de integrar objetivos sociales y beneficios empresariales en las iniciativas de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo. Más allá, se mencionaba que este tipo de iniciativas pueden ser vehículos interesantes para plantear propuestas de Innovación Social.

Si es factible incorporar el VC para el Desarrollo dentro de la estrategia empresarial, porque es un tipo de programa que contiene el elemento ganar-ganar, es decir ganan todos los implicados. Y específicamente para la empresa fortalece las relaciones con sus empleados, característica predominante que diferencia al VC para el desarrollo en relación a otros tipos de VC.

Considero que es un programa positivo porque contiene una serie de características que benefician a la empresa y las organizaciones que lo implementan, asimismo se puede adaptar a diferentes empresas en tamaño y perfil, y sobre todo abre la brecha para empresas que ven su RSE como una filantropía.

Parece una forma muy sana de cambiar de ser filántropos a estrategas. En la actualidad una empresa forma una fundación para llevar a cabo ciertos proyectos muchas veces separados de su rubro, o un estudio formal de las necesidades de la comunidad y se cumple con un requisito pero involucrar los voluntarios realmente con sus conocimientos para compartirlos con la comunidad va mas allá, creo debe haber un mayor impacto. Es un reto para nosotros como país en vía de desarrollo. Al comienzo será un medio para alcanzar uno objetivo. Veremos con el tiempo.

Cuatro claves que maximizan el impacto del VC para el Desarrollo en empresa, empleados y la sociedad

El presente artículo fue compartido con los miembros de Grupo de Trabajo Voluntariado Corporativo para el Desarrollo: impacto 360º como material de debate. Este ensayo se encuentra en el Manual y Libro de Casos *Voluntariado Corporativo para el Desarrollo. Una herramienta estratégica para integrar empresa y empleados en la lucha contra la pobreza*, publicado por CODESPA e ICEP en febrero de 2013. Para mayor información sobre el modelo de CODESPA y descarga gratuita de la publicación pueden entrar en www.codespa.org – sección 'Aprende'.

La experiencia de Profesionales para el Desarrollo

Creado en el año 2001 por Fundación CODESPA, el programa 'Profesionales para el desarrollo' se conforma como una de las iniciativas pioneras en España en el ámbito del voluntariado corporativo (VC). A través de 'Profesionales para el desarrollo', empresas y empleados se unen para realizar voluntariado corporativo en proyectos de CODESPA, destinados a la erradicación de la pobreza y la mejora de la calidad de vida de las personas en países en desarrollo.

Una de las conclusiones que se extraen de más de diez años de práctica en iniciativas de VC para el Desarrollo es que las características particulares que se encuentran presentes en este tipo de programas, maximizan su impacto. Desde nuestra experiencia, es importante entender las variables potenciadoras del impacto, parar poder explotarlas al máximo y aprender de ellas para trasladarlas a otros programas de VC.

Desde nuestra experiencia pese a que todos los tipos de VC tienen impacto, no todos lo tienen de la misma manera y, precisamente, las claves para lograr un mayor impacto están directamente relacionadas con las características que definen la estructura del programa de VC en sí mismo. La experiencia de Fundación CODESPA en la gestión de programas de voluntariado con empresas nos permite defender que los programas de VC para el Desarrollo generan un impacto global mayor y potencialmente más sostenible por lo que el retorno de la inversión empresarial en este tipo de programas, a la larga, es mayor[2].

A continuación, y basándonos en nuestra experiencia, hemos definido los cuatro ejes de impacto que hacen de los programas de VC para el Desarrollo, programas de impacto sustancial tanto en los empleados, como en la empresa y en la sociedad. Pensamos que, independientemente del tipo de programa de VC, ya sea local o internacional, avanzar en la integración de estos ejes es un camino para lograr un mayor impacto global que alcance, en diversos aspectos, a empresa, empleados y ONG: un impacto 360º.

4 Ejes de impacto

1. Compromiso e intensidad de la experiencia de voluntariado
2. Posibilidad de aportar desde los conocimientos profesionales
3. Integración de la experiencia de voluntariado en la estrategia de RSC de la compañía
4. Estrechar la colaboración con las ONG

2. Véase ensayo 'El gran potencial del VC para el Desarrollo desde la experiencia de CODESPA' en Parte III de la presente publicación.

1er eje de impacto

Compromiso e intensidad de la experiencia de voluntariado

El primer paso para lograr un mayor impacto global en los programas de VC para el Desarrollo, es lograr un impacto sustancial en los empleados. Desde la experiencia de CODESPA, se ha identificado que la variable principal que influye en el mayor o menor impacto en un empleado es la intensidad de la experiencia de voluntariado. En la medida en que la persona logra, a través del voluntariado, tener una experiencia vital relevante, los impactos que se generan son definitivamente mayores.

Por un lado, la contribución a la lucha contra la pobreza o a la resolución de un problema social de gran magnitud hace que el VC adquiera un enorme valor. En la medida en que el voluntario, como empleado, tiene la posibilidad de contribuir a dar solución a un problema que afecta a población especialmente vulnerable, la experiencia se torna gratificante y transformadora. Podemos decir que el VC para el Desarrollo permite que la persona, el empleado y profesional, descubra de cerca una realidad humana y social normalmente alejada de su día a día a la que es capaz de ayudar, y eso aporta un enorme valor a su experiencia.

Así, el impacto en el voluntario en este aspecto será mayor cuanta más profunda sea la experiencia. La transformación de los empleados va mucho más allá de "conocer otra realidad", y puede llegar a configurarse como un verdadero cambio sobre cómo se percibe la vida si logran empaparse de esa realidad diferente. Puede constituirse en una fuente de inspiración de valores humanos y solidarios. El empleado siente que ha descubierto algo en lo que merece la pena participar.

> Cuando haces VC para el Desarrollo y regresas, vuelves con otra mentalidad. Antes me preocupaba por un tipo de cosas que, tras esta experiencia, pienso: "Pero por favor... no te preocupes por tonterías". Cuando te acuerdas de cómo viven otras personas, ves que no merece la pena.
>
> Alberto González
> Canal Voluntarios [3]

3. Ver 'El papel clave del Supervoluntario' – Parte II, Capítulo 1 de la presente publicación.

2º eje de impacto

La posibilidad de aportar desde los conocimientos profesionales

Un segundo eje para lograr un mayor impacto global es la aplicación de conocimientos profesionales en los programas de VC. La mayoría de los empleados que ha pasado por 'Profesionales para el Desarrollo' valora especialmente el haberse sentido de utilidad gracias a cosas que hace en el día a día de su trabajo.

Por un lado, somos testigos de que la satisfacción de los empleados es mucho mayor cuando tienen la oportunidad de contribuir con sus conocimientos y habilidades profesionales a apoyar a quienes más lo necesitan. Esto les abre una nueva forma de verse a sí mismos, su valor como profesional y su trabajo.

En un primer momento, es fácil pensar que los empleados pueden tener mayor interés en desarrollar un tipo de voluntariado que les aleje de su día a día laboral. Sin embargo, una vez probada la experiencia de un voluntariado profesional, ésta resulta completamente reveladora. Esta experiencia aún es más relevante cuando la persona desarrolla tareas profesionales que, "a primera vista", contribuyen menos al bienestar de las personas. Cuando estos conocimientos son puestos al servicio de otros que lo necesitan, se pone en valor su utilidad social. Podríamos decir que el contacto con una realidad de pobreza, en la que los conocimientos profesionales de la persona son útiles, hace las veces de un espejo en el que el profesional se ve reflejado y ve reconocido el valor de tantos años de esfuerzo y dedicación laboral que, por otro lado, le han aportado justamente ese conocimiento que se ve tan válido para quienes más lo necesitan desde el enfoque del VC para el Desarrollo.

Por otro lado, las posibilidades de ampliar el impacto en el empleado pasan por el desarrollo de habilidades personales y profesionales. Podemos decir que, en nuestra experiencia, resulta visible que los empleados que acceden a una colaboración de VC para el Desarrollo de suficiente intensidad y en la que vuelcan sus conocimientos profesionales en un contexto humano y social de pobreza, desarrollan habilidades de liderazgo, resolución de problemas y adaptación al cambio, de forma más palpable que en el ejercicio de otras acciones de voluntariado de carácter puntual (o incluso, ejercicios más convencionales de desarrollo de habilidades normalmente utilizados en las áreas de RRHH). Además de eso, como ya hemos comentado, el contacto con una realidad social de pobreza despierta los valores y la motivación intrínseca, algo que deja una huella profunda en las personas y un sentido de agradecimiento por la oportunidad que la empresa le ha dado de tener esta experiencia vital y que fácilmente revierte en una mayor identidad con la empresa y una motivación por el trabajo.

El gráfico representa cómo, ante la necesidad de desarrollar determinadas habilidades profesionales, se puede optar por dotar de formación tradicional (seminarios, cursos, etc.) y

> Pensaba que podía aportar poco con mi profesión -he estudiado publicidad y marketing- y que si fuera médico o ingeniero sí podría hacer algo... Y descubrí que no. Que también se puede aportar mucho con tus conocimientos, tu trabajo y tu experiencia profesional. Y trasmitirlo puede ayudar mucho a la gente.
>
> Natalia Rico,
> Voluntaria de ATRESMEDIA en 'Profesionales para el Desarrollo'

desarrollar estas capacidades en las personas que reciben la formación. Sin embargo, el VC para el Desarrollo puede cumplir efectivamente el objetivo de desarrollo de habilidades profesionales y, además, se pueden fomentar otras habilidades además de valores humanos de una forma prácticamente automática.

Por último, visto desde la perspectiva del proyecto social en el que se colabora, las posibilidades de que un VC profesional logre un impacto sustancial en el problema social al que están tratando de contribuir es mucho mayor. Así, podemos decir, sin dudarlo, desde nuestra experiencia en Profesionales para el Desarrollo, un voluntariado cualificado es un eje fundamental para ampliar el impacto de un programa.

Desde sus orígenes, CODESPA ha defendido la idea de que la mayor contribución que pueden hacer las empresas en la lucha contra la pobreza es dedicar sus recursos y conocimiento empresarial a esta causa. La experiencia de 'Profesionales para el Desarrollo' nos ha verificado que el impacto de la contribución de la empresa es mayor cuanto más se integra en su saber hacer y su propia estrategia de negocio.

3er eje de impacto

La integración de la experiencia de voluntariado en la estrategia de RSC de la compañía

Muchas empresas diseñan sus programas de VC para sus empleados. Simplemente por y para ellos. Lo hacen con la esperanza de que sus empleados puedan canalizar a través de la empresa parte de sus motivaciones personales de solidaridad y contribución a otros que lo necesitan y, con ello, se realicen como personas. Algo perfectamente loable y positivo.

Sin embargo, pensamos que es posible ir un paso más allá y que la empresa capitalice la experiencia de sus empleados para ampliar y mejorar la contribución social de la propia empresa. Para ello es necesario que la empresa piense qué retorno espera de los empleados que han tenido la oportunidad de participar en un programa de estas características. Nos hemos encontrado con empresas en las que existe cierto temor a realizar este planteamiento. Parece que el hecho de que sea "voluntariado" hace que la empresa no pueda plantearse la expectativa de un retorno. Para algunos, este planteamiento "empaña" o "contamina" la pureza del voluntariado y los empleados van a mirar con cierta sospecha, esta idea de retorno.

Sin embargo, estamos convencidos de que esta visión limita enormemente el potencial de estos programas. Es más, consideramos que estos programas son demasiado caros como para hacerlos sin optimizar lo que la empresa obtener de ellos; e incorporar la lógica de que la empresa tenga que obtener un beneficio del voluntariado de sus propios empleados no es incompatible con la lógica de brindar al empleado un espacio de voluntariado en el que participa porque desea hacerlo.

En la medida en que la empresa piensa para qué puede servir el tiempo invertido voluntariamente por sus empleados en esfuerzos de lucha contra la pobreza, se puede empezar a capitalizar la inversión. Si el programa está alineado con la RSC de la empresa, con su actividad, si se permite que estos programas sean un espacio de innovación y un laboratorio de ideas para que las empresas descubran cómo trabajar de forma directa en la lucha contra la pobreza...las posibilidades de rentabilizar la inversión son enormes.

Por ejemplo, cuando la empresa tiene vínculos con países en los que la realidad de la pobreza es preponderante, el VC para el Desarrollo se convierte en una oportunidad para conocer de primera mano las necesidades sociales de sus propios stakeholders (potenciales clientes, proveedores, comunidades en las que impacta su actividad empresarial, etc.). En estos casos, se hace más posible el identificar líneas de acción con las que ampliar su contribución social e incluso dar el salto a la promoción de negocios inclusivos, productos para la base de la pirámide, cadenas de suministro responsable[4], etc.; es decir, a la innovación social a través de iniciativas empresariales que integran objetivos sociales y que por lo tanto, amplían las posibilidades de sostenibilidad, de integración con la empresa, y de generación de impacto a largo plazo.

Al mismo tiempo, al integrar el VC para el Desarrollo como una fuente de retroalimentación sobre la contribución de la empresa, se potencia aún más el impacto dado que se abren los cauces para que una experiencia individual pase a permear el actuar de la empresa. Si esto sucede, automáticamente se amplía el potencial transformador de este tipo de programas. Programas que pueden pasar de ser puente para transformar a las personas a un puente que transforma a las empresas y las une a un mundo que necesita de sus conocimientos y recursos para generar oportunidades para todos.

Esta idea, que puede parecer algo romántica, cobra verdadero realismo cuando las esferas de la empresa en las que se concentra el poder de la toma de decisiones, se dejan empapar por el resultado de los programas. De he-

4 Las iniciativas de negocios inclusivos; el desarrollo de productos, bienes y servicios para la Base de la Pirámide; la creación de cadenas de suministro responsable, etc., están enmarcadas en las estrategias de RSC+D y la innovación social. Para profundizar en estos conceptos, véase el ensayo 'Distinciones conceptuales sobre Innovación social y sector privado' de Forum Empresa en la Parte I de la presente publicación.

cho, en la práctica, resulta ideal que participen en estos programas, directivos de alto nivel que puedan ser impulsores de iniciativas e innovaciones dentro de la empresa.

En este sentido, algunos pasos para avanzar en esta dirección son:

1. Diseñar los programas de VC para el Desarrollo en temas en los que la empresa puede verdaderamente hacer una contribución sustancial, poniendo al servicio sus principales competencias de negocio. Esto implica que el programa de VC para el Desarrollo idealmente debe estar alineado con la estrategia de acción social de la empresa y, a su vez, integrada dentro de la política de RSC de la compañía.
2. Pensar en el programa de VC para el Desarrollo como un complemento a la acción social de la empresa. Con esto, la empresa permite que sus empleados colaboren voluntariamente en aquellas iniciativas sociales que la empresa ha decidido apoyar y así, hace que su acción social sea verdaderamente participativa, no sólo de la empresa como entidad sino de los profesionales que la conforman. Los voluntarios corporativos pueden convertirse en los mejores embajadores de su causa y llevar los logros del trabajo de estas organizaciones a sus sociedades de origen y a sus propias empresas.
3. Aprovechar esa vinculación del VC para el Desarrollo con las líneas de acción social para que los voluntarios identifiquen cómo la empresa (además del propio programa de VC para el Desarrollo) puede mejorarlas o ampliar el impacto. Sería visualizar el VC para el Desarrollo como fuente de innovación social para lograr una contribución más sustancial por parte de la empresa (y, por supuesto, del propio programa de VC). Quién mejor que los propios empleados que conocen el negocio de la empresa, puede identificar qué puede hacer la empresa. Este ejercicio de retroalimentación que puede parecer obvio, sucede sólo en casos excepcionales. Desde CODESPA, vemos que el voluntario puede ser "los ojos de la empresa" ante una determinada realidad social y tener el encargo de identificar cómo puede la empresa hacer más o hacerlo mejor. Para que esto suceda, es necesario que la empresa plantee que parte del retorno que los empleados deben aportar sean sus ideas acerca de cómo es posible que la empresa verdaderamente contribuir a resolver determinados problemas. Para ello, es necesario crear espacios concretos de retroalimentación cuando los voluntarios retornan y permitir que los voluntarios, permanezcan vinculados al proyecto en el que colaboraron o puedan vincularse posteriormente en iniciativas concretas.

Este enfoque reduce al mismo tiempo el fenómeno de "burbuja" que experimentan algunos voluntarios y que produce una enorme frustración. Los voluntarios han participado en una actividad transformadora, que les ha enseñado una realidad para que para muchos era desconocida; han descubierto que como profesionales pueden hacer un aporte interesante y que les llena de motivación pero... ¿qué sucede cuando regresan? La falta de tiempo, la vorágine del activismo diario... hace que poco a poco se diluyan sus expectativas de hacer algo por los demás. Esto en ocasiones, lleva a que algunos empleados decidan cambiar de vida, para buscar empleos en los que puedan compatibilizar mejor sus intereses personales y profesionales dado que el VC les ha descubierto que eso es posible. Si la empresa, logra romper este sentimiento de "burbuja" es más probable que los empleados mejoren en su satisfacción global a largo plazo y puedan canalizar verdaderamente sus inquietudes sociales a medio plazo dentro de su propio ámbito laboral.

4º eje de impacto

Estrechar la colaboración con las ONG

Otro de los ejes de impacto es que tanto la empresa como los empleados aprovechen la relación con los actores sociales para comprender en profundidad las necesidades de un determinado contexto y las posibilidades reales que tienen los voluntarios y la empresa de realizar un cambio sustancial. Las ONG son expertas en intervención social. Saben cómo debe ejecutarse cualquier proyecto que busca resolver una problemática de una determinada población en situación de pobreza. Conocen el contexto, la cultura, la manera de llegar a la población, los riesgos de enfoques excesivamente asistencialistas o generadores de dependencia,... En definitiva, los factores necesarios para el éxito de una intervención social. Contar con su conocimiento es fundamental para una adecuada organización de los programas y para optimizar el aporte que puede dar el voluntario. Además, normalmente el impacto en una intervención social requiere de un trabajo a medio plazo, por lo que plantear colaboraciones puntuales es interesante pero menos realista desde el punto de vista de la consecución de impacto. Las alianzas ONG-empresa, verdaderamente transformadoras, requieren de tiempo y de una visión de colaboración a largo plazo.

Al mismo tiempo, la sensibilización y formación de los voluntarios (y de la empresa) es fundamental para el éxito de la iniciativa y las ONG juegan un papel determinante aquí. Es importante que las empresas reconozcan la importancia de esta tarea. CODESPA recomienda a otras ONG que pongan especial esfuerzo y dedicación al proceso de preparación y formación de los voluntarios en la fase previa al viaje, puesto que contar con una persona motivada con la causa y consciente de la realidad que va a abordar potencia su contribución a los proyectos de desarrollo. Por parte de las empresas, es necesario que se dediquen tiempos a promover estos espacios de trabajo entre la ONG, la empresa y los voluntarios.

Sociedad, empresa y personas

Con todo ello, la idea que subyace tras la experiencia de CODESPA es que cuanto más se impacta en la persona individual, más beneficios se derivan también para la empresa. Por su propia naturaleza solidaria, el VC para el Desarrollo contribuye a crear valores humanos y sociales que construyen mejores personas, mejores empresas.

Así entendido, el VC para el Desarrollo se convierte en una apuesta ganar-ganar en la que el empleado accede a una experiencia única, en la que ve cómo sus conocimientos profesionales y las capacidades y medios de su empresa (muchas veces infravalorados dado que la persona no es del todo consciente de la importancia que tiene su conocimiento – o el de su empresa - si este es trasladado a ámbitos donde ese conocimiento no existe o no es accesible fácilmente) tienen potencial de mejorar la vida y posibilidades de otros con menos opciones.

Esta experiencia, si es suficientemente profunda y prolongada en el tiempo, se traduce en el despertar de una serie de valores y deseos de contribución (en ocasiones, dormidos) que afectan a la motivación intrínseca esencial de las personas, y cambian su manera de estar en el mundo. Y, por tanto, su manera de estar en la empresa.

Al mismo tiempo, es necesario que la empresa visualice el verdadero potencial y utilidad de estos programas para que los mismos se diseñen con las características necesarias que permitan maximizar su impacto. Esto puede ser fruto de un proceso pero es importante visualizar el potencial global, para seguir persiguiéndolo.

Los programas de VC para el Desarrollo pueden resultar revolucionarios si la empresa visualiza la colaboración con la ONG, conocedora de contextos, problemas y culturas normalmente muy alejadas del día a día de la empresa, pero representativas de los problemas que afectan a la mayor parte de la población mundial, como una alianza estratégica y si percibe a esta organización como un potencial socio estratégico sobre el que se puede apoyar y del que puede buscar asesoría y conocimiento.

Pero además de que la ONG ponga a disposición su conocimiento, la empresa se ha de poner al servicio la ONG y de su causa. Sus recursos, su personal y su conocimiento puesto al servicio de sus objetivos para lograr un mayor impacto social y el objetivo real que hay tras la colaboración: mejorar la calidad de vida de personas y apoyarles para que puedan salir de su situación de pobreza.

Información adicional

Fundación CODESPA (www.codespa.org) es una organización no lucrativa, sin fines políticos ni religiosos, que cuenta con veinticinco años de experiencia en el ámbito de la cooperación internacional al desarrollo y cuyo presidente de honor es S.A.R. el Príncipe de A Asturias.

Partiendo de la confianza en la capacidad humana para construir un mundo más equitativo y justo, su misión consiste en proporcionar oportunidades a las personas para que puedan, a través del trabajo, desarrollar sus capacidades y ser protagonistas de su propio desarrollo. Las áreas de especialización de CODESPA son el acceso a las microfinanzas, el mercado y la formación para el empleo. La fundación gestiona más de cien proyectos en diecisiete países de América Latina, Asia y África a través de nueve delegaciones internacionales.

Sobre el departamento de Investigación e Innovación Social (I+I)
Es el área de CODESPA encargada de impulsar iniciativas encaminadas a la investigación, formación y sensibilización sobre temas relacionados con la cooperación al desarrollo y la eficacia de la ayuda para la reducción de la pobreza. Para ello, impulsa la creación de espacios (foros, conferencias, talleres, etc.) que propicien la reflexión y el diálogo para avanzar en estos campos.

Asimismo, lidera la gestión del conocimiento de la organización, implementando y coordinando los procesos de sistematización de la experiencia de CODESPA para extraer los aprendizajes y mejoras que lleven a profundizar el impacto de las intervenciones. Desde este departamento se dirigen las publicaciones de CODESPA, especializadas en el ámbito del desarrollo (microfinanzas, Responsabilidad Social Corporativa para el Desarrollo –RSC+D-, fortalecimiento institucional, etc.), a través de las que se trata de compartir el conocimiento de CODESPA entre los distintos actores interesados.

El departamento de I+I asesora, diseña y ejecuta proyectos innovadores en ámbitos como la Responsabilidad Social Corporativa para el Desarrollo, a través de los que se integran los conceptos empresa y desarrollo; o como el Codesarrollo, con proyectos que unen migración y desarrollo, en los que se involucra a la población inmigrante residente en España para convertirles en actores protagonistas del progreso de sus países de origen.

Sobre el programa de VC de CODESPA: 'Profesionales para el desarrollo'
Más información sobre el programa en www.codespa.org sección 'Voluntariado Corporativo para el Desarrollo'.

Datos de contacto
Silvia Loro | Área de Empresa y Desarrollo | Departamento de Investigación e Innovación Social | innovacion@codespa.org | (+34) 91 744 42 58 / 40 | www.codespa.org

fundación CODESPA
Conviértete en oportunidad

Medición del impacto del voluntariado corporativo

> Grupo de trabajo VOLUNTARE

voluntare
red de voluntariado corporativo

Medición del impacto del voluntariado corporativo

> Grupo de trabajo VOLUNTARE

Agradecimiento

Las siguientes empresas y entidades han contribuido activamente al debate. Agradecemos su participación: ABB, Acción 49, Ángel Estrada, Apoena Sustentavel, Asociación Alana, Banco Base, Banco Galicia, Fundación Exit, Fundación Seres, Fundación Compromiso, Fundación Dequení, Fundación Infancia y Juventud, Fundación Theodora, Genneia, Hola Gana, Instituto Unibanco, MC Mutual, MGN Consultoría, RSE Rigou, Thermo Fisher Scientific, Universidad Javeriana, Universitat de Girona y Voluntare.

Diciembre 2013

Coordina:

Forética

Índice

El grupo de trabajo 137
Introducción a la medición de impacto de voluntariado corporativo 138
Bibliografía de herramientas de apoyo 142
Conclusiones 146

> El grupo ha explorado prácticas, metodologías y herramientas para la medición de resultados e impacto de los programas

El grupo de trabajo

El grupo de trabajo organizado en el marco de la red internacional de voluntariado corporativo, Voluntare, bajo el liderazgo y coordinación de Forética, tiene como objetivo catalizar una conversación sobre la importancia de la medición de los resultados e impacto de los programas de VC en las empresas además de explorar las prácticas, metodologías y herramientas de apoyo de las que disponen empresas y partners en este ámbito concreto del voluntariado.

Siguiendo un modelo de intercambio de información a través de un ciclo de webinars, los representantes de empresas y entidades que participaron en este grupo de trabajo, han tenido la oportunidad de mejorar su conocimiento en este área y han tenido la oportunidad de reflexionar sobre sobre la temática en cuestión a través del intercambio de experiencias, buenas prácticas, y retos.

Las empresas y entidades han contribuido activamente al debate: ABB, Acción 49, Ángel Estrada, Apoena, Sustentavel, Asociación Alana, Banco Base, Banco Galicia, Fundación Exit, Fundación Seres, Fundación Compromiso, Fundación Dequení, Fundación Infancia y Juventud, Fundación Theodora, Genneia, Hola Gana, Instituto Unibanco, MC Mutual, MGN Consultoría, RSE Rigou, Thermo Fisher Scientific, Universidad Javeriana, Universitat de Girona y Voluntare.

Sobre Forética

Desde su creación en 1999, Forética ha jugado un papel clave en la promoción de la responsabilidad social en las organizaciones tanto a nivel nacional como internacional. La participación en los principales foros de decisión y el aporte de soluciones innovadoras para los retos de la gestión ética constituyen una contribución importante para el desarrollo de estrategias de RSE. Su carácter multi-stakeholder se refleja en su composición, ya que en su seno convergen grandes empresas, PYMES, Cámaras Sectoriales, Consultoras, ONG's, Universidades y profesionales del área que comparten nuestra visión y misión.

Forética es además:

- Una organización multi-stakeholder, donde se trabaja conjuntamente para desarrollar un concepto de gestión ética y socialmente responsable fundamentado en el diálogo con todos los actores interesados.
- Un experto en el apoyo a la gestión de la RSE, ofreciendo servicios de asistencia técnica en el desarrollo de políticas, procesos y comunicaciones.
- Referente en herramientas de gestión de la RSE integrales, que permiten la implementación, medición y verificación de valores y conductas de la organización en sus operaciones y relaciones con el entorno.
- Una fuente de conocimiento e innovación, fruto de una extensa red de empresas, académicos y expertos en RSE de distintos sectores.
- Una plataforma de comunicación, intercambio de mejores prácticas (benchmarking), formación y fomento de la transparencia, que permite a los socios aumentar su capilaridad y eficacia en la difusión del compromiso real y demostrable con sus valores.

Introducción a la medición de impacto de voluntariado corporativo

En los últimos tiempos, la incorporación de principios de gestión ética y socialmente responsable al desarrollo de los negocios ha permitido a las empresas progresar significativamente en la búsqueda de la sostenibilidad social, económica y ambiental.

En este marco, la inversión en la comunidad -entendiéndola como la puesta de cualquier tipo de activos empresariales al servicio de proyectos sociales[1]- ocupa y ha ocupado un rol privilegiado, quizá por el mismo desarrollo que ha tenido la Responsabilidad Social Corporativa, asociada a la filantropía y al asistencialismo.

Precisamente el Voluntariado Corporativo (en adelante VC), un área dentro de las acciones de inversión en la comunidad de las empresas, es hoy una de las prácticas extendidas En un programa de voluntariado corporativo, desde el punto de vista de la empresa, el empleado es el protagonista de los proyectos ya que materializa el compromiso de la empresa con la sociedad. La empresa destina recursos, supervisa, integra los proyectos en su estrategia de acción social y, en colaboración generalmente con entidades sociales, decide, organiza, planea y comunica resultados. Las entidades sociales o organizaciones de la sociedad civil, al ser buenas conocedoras de la causa social elegida son un partner importante ya que saben la forma más adecuada de llevar a cabo los proyectos, y son capaces de canalizar los esfuerzos y recursos puestos en juego por la empresa en beneficio de la comunidad. Como tal, el objetivo perseguido por el VC podría sintetizarse en: 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 transformador y asumiendo un rol de agente de cambio social.

Expertos y profesionales en el tema de inversión en la comunidad y voluntariado corporativo argumentan la importancia y necesidad de medir el impacto que se está teniendo a través de estos ejercicios sobre los diferentes actores involucrados. Sin embargo, estudios e investigaciones, como la desarrollada por Voluntare, indican que la medición del impacto sigue siendo un tema pendiente entre las empresas y en general, el consorcio de partners que colaboran en este marco de voluntariado corporativo.

Muchos de los profesionales que trabajan en el sector destacan que lo que no se mide no se puede mejorar, ni gestionar, ni siquiera argumentar beneficios tangibles para garantizar una sostenibilidad en el compromiso de los partners y la propia empresa. Las razones más comunes por la que la medición presenta un reto para empresas y sus partners en el ámbito de voluntariado corporativo son varias se podrían definir en tres aspectos. En primer lugar, la medición de los resultados e impactos de los programas de voluntariado corporativo puede suponer un reto debido a la orientación de la mayoría de las empresas hacía la acción. Es decir, el enfoque se centra en el desarrollo e implantación de actividades de voluntariado dificultando el establecimiento de hitos de medición. En segundo lugar, la medición de los impactos de este tipo de programas se encuentra con escepticismo interno. Los ejercicio de medición requieren una asignación de recursos por parte de la empresa- sea humanos o financieros. Debido a esta orientación a la acción, la asignación de recursos para el desarrollo de la medición puede parecer, internamente, como un aspecto eliminable ya que se considera preferible el desarrollo de actividades. Y finalmente, existen casos donde la empresa o los responsables del programa pueden tener su propio esceptismo o fobia a la medición del impacto de este tipo de programas ya que destaca una intención de la empresa por la mejora del programa -destacando puntos débiles- y una mayor integración estratégica en la gestión de la empresa. Este tipo de ejercicios de medición, en definitiva, llevan a la mejor gestión y comprensión del programa planteando diferentes opciones de avance que pueden ser vistas positivamente o recibidas con el escepticismo interno comentado anteriormente.

Más allá de una orientación hacía la acción y escepticismo interno, el ejercicio de medición de impacto, también está condicionado por los

[1] Cuaderno Forética nro 17. "Voluntariado Corporativo. Un puente de colaboración entre la empresa y la sociedad."

objetivos que persiguen los partners. Una empresa, por ejemplo, puede tener diferentes objetivos a la hora de desarrollar acciones en el marco del voluntariado corporativo. Desde los recursos humanos, el VC es un instrumento con un alto nivel de coste-efectividad para el desarrollo de habilidades y capacidades. Permite, entre otras cosas, aprender y practicar habilidades, desarrollar capacidades de liderazgo, aprender a trabajar eficazmente en equipo, refinar las habilidades existentes, trabajar en nuevos entornos y construir nuevos conocimientos de las realidades sociales. Desde un punto de vista más corporativo, puede querer mejorar su reputación e imagen entre sus grupos de interés locales o posicionarse como un partner activo y fiable en el apoyo social de su comunidad.

En conclusión, la medición de impacto de programas de voluntariado corporativo sigue siendo un reto para empresas, entidades y otros partners que puedan estar involucrados.

Por lo tanto, el Grupo de Trabajo sobre "Medición del impacto de Programas de Voluntariado Corporativo" tiene como objetivo tratar de avanzar en aprendizaje e intercambio asociado a metodologías y técnicas de medición de programas de voluntariado corporativo desde la perspectiva de diferentes partners. Sus objetivos específicos son:

Objetivo específico I
Investigar e indagar en los retos asociados con la medición de impacto de programas de voluntariado corporativo (VC).

Objetivo específico II
Detectar metodologías relevantes para mejorar la medición del impacto de programas de VC.

Objetivo específico III
Intercambiar experiencias y retos para determinar.

A partir de los objetivos planteados, se examinaron se reconocieron objetivos y beneficios para la empresa y la comunidad que a continuación se desarrollarán.

Objetivos y beneficios desde la empresa

El Voluntariado Corporativo reporta distintos beneficios a los objetivos de la empresa en materia de recursos humanos, marketing y ventas, apoyo operativo y crea valor en la comunidad con su involucramiento.

En la gestión de los Recursos Humanos hay un impacto positivo en la contratación y retención de los empleados, aumenta la autoestima de la plantilla, crea oportunidades de desarrollo personal y genera potencial para aumentar la productividad.

En el objetivo de la involucración de la empresa en la comunidad, tenemos por ejemplo que gracias a las acciones de voluntariado hay impactos en otros programas de la comunidad a través de las contribuciones económicas de la empresa.

En el área de marketing y ventas, como beneficios vemos el potencial de desarrollo de relaciones y aumento de la lealtad de consumidores, mejoras reputacionales, y enlaces con campañas de marca.

En el apoyo operativo el VC aporta la creación de relaciones con líderes de opinión de la comunidad y relación de apoyo comunitario sobre temas variado de relaciones públicas, reduce los riesgos y costes operativos (licencia para operar) e identifica y construye respuesta a temas sociales que suponen oportunidades o riegos al negocio (educación, desarrollo de los empleados, etc.).

A continuación presentamos un cuadro que resume lo mencionado anteriormente:

OBJETIVOS EMPRESARIALES	BENEFICIOS DEL VC
Gestión de recursos humanos	• Impacto positivo en la contratación y retención de empleados. • Aumenta la autoestima de la plantilla. • Crea oportunidades de desarrollo personal. • Potencial de aumentar la productividad.
El valor de involucración en la comunidad	• Acciones de voluntariado tienen impacto en otros programas de la comunidad a través de las contribuciones económicas de la empresa.
Marketing/Ventas	• Potencial de desarrollo de relaciones y aumentar la lealtad de consumidores. • Mejoras reputacionales. • Enlaces con campañas de marca.
Apoyo operativo	• Creación de relaciones con líderes de opinión de la comunidad. • Creación de apoyo comunitario sobre temas variado de relaciones públicas. • Reduce los riesgos y costes operativos (licencia para operar). • Identifica y construye respuestas a temas sociales que suponen oportunidades o riegos al negocio (educación, desarrollo de los empleados, etc.).

Objetivos y beneficios desde la comunidad

Desde la óptica de la comunidad, existen una serie de beneficios entorno al desarrollo social a corto plazo, los partnerships y la sensibilización, el impacto a largo plazo y la reputación.

En materia de desarrollo social a corto plazo podemos identificar que el VC genera impacto positivo en los beneficiarios y/o organización a corto plazo y además impacto general en el entorno local a corto plazo.

El desarrollo de partnerships y sensibilización los beneficios son: el desarrollo de relaciones y colaboraciones con diferentes tipos de actores en el entorno, el impacto en la colaboración público-privada, mejoras en el nivel de sensibilización social de los voluntarios, promoción de la participación de los empleados en su entorno social y mejoras el nivel de sensibilización de la sociedad.

A largo plazo, en términos de impacto, podemos identificar como beneficios un impacto positivo en los beneficiarios y/o organización e impacto general en el entorno local.

Por último, en materia de reputación se reconocen como beneficios la creación de capital reputacional, el aumento de la solidaridad, el aumento reputacional que afecta positivamente a otras áreas y la mejora reputacional que apoya el rendimiento de mercado.

En el cuadro siguiente se ilustra lo descripto anteriormente:

OBJETIVOS COMUNITARIOS	BENEFICIOS DEL VC
Desarrollo social a corto plazo	• Impacto positivo en los beneficiarios y/o organización a corto plazo. • Impacto general en el entorno local a corto plazo.
Partnerships y sensibilización	• Desarrollo de relaciones y colaboraciones con diferentes tipos de actores en el entorno. • Impacto en la colaboración público-privada. • Nivel de sensibilización social de los voluntarios. • Nivel de participación de los empleados en su entorno social. • Nivel de sensibilización de la sociedad.
Impacto a largo plazo	• Impacto positivo en los beneficiarios y/o organización a largo plazo. • Impacto general en el entorno local a largo plazo.
Reputación	• Crea capital reputacional. • Aumenta la solidaridad. • Aumento reputacional afecta positivamente a otras áreas. • Mejora reputacional apoya el rendimiento de mercado.

Bibliografía de herramientas de apoyo

Existen un número creciente de herramientas y metodologías de medición a disposición de las empresas. Siguiendo uno de los objetivos del grupo de trabajo, los participantes con el apoyo de Forética como facilitador, exploró una serie de herramientas y metodologías de apoyo para medir el impacto de estos programas de voluntariado empresarial.

A continuación se presentan las metodologías más destacadas que ayudan a organizaciones a medir el impacto de los programas de voluntariado corporativo. Cabe resaltar que este documento destaca algunas de las herramientas de mayor referencia en el área de medición del impacto de este tipo de programas de inversión en la comunidad sin ser exhaustivo. También cabe destacar que algunas de las herramientas están diseñadas para medir el impacto socio-económico de diferentes acciones empresariales. En tales casos, la descripción y el análisis llevado a cabo de la herramienta, hace referencia a los aspectos más sociales y de inversión en la comunidad que puedan componerlas.

Community Footprint (Huella Social)

"Community Footprint" o Huella Social, es una metodología que permite la medición y gestión posterior de los impactos socio-económicos positivos y negativos de sus actividades y operaciones en un área local. La metodología permite medir el impacto de las operaciones y actividades -empleo, productos y servicios, localización, cadena de proveedores e inversión en la comunidad- relevantes sobre las personas, el medioambiente y la economía de una zona concreta a través de cinco pasos:

1. Definir lo local.
2. Entiende lo material de tu negocio y las necesidades sociales locales.
3. Entiende tu Huella Social.
4. Identificar áreas de acción y actúa.
5. Revisar y evaluar.

Es una metodología que contiene un marco conceptual práctico incorporando documentos de apoyo.

Más información sobre la herramienta, pinchar **aquí.**

SEAT Toolbox

Herramienta de medición del impacto social y ambiental de las operaciones de una empresa. Desarrollada por la empresa minera Anglo-American, refleja la complejidad de gestionar dicho impacto en operaciones extractivas de gran envergadura. La herramienta está diseñada para identificar y gestionar los impactos sociales y ambientales durante el desarrollo, implantación y cierre de la operación.

El proceso SEAT se divide en siete pasos. Cada uno de estos apartados cuenta con sus propias herramientas de apoyo. Estos son:

- Identificación de la operación.
- Dialogo con grupos de interés.
- Valorar y priorizar impactos y temáticas.
- Mejorar la gestión del rendimiento social.
- Entrega de beneficios aumentados a la comunidad.
- Desarrollo de un plan de gestión social.
- Preparación del informe SEAT y dialogo con los grupos de interés.

Más información sobre la herramienta, pinchar **aquí**.

London Benchmarking Group

Herramienta de medición de impacto de programas de inversión en la comunidad de las empresas, utilizando un marco conceptual basado en inputs (recursos puestos por la empresa), outputs (recursos y resultados obtenidos a través de esos inputs) y leverage (terceros impactos). Es una de las metodologías más comúnmente aceptadas por las empresas para medir los resultados de este tipo de acciones.

Más información sobre la herramienta, pinchar **aquí**.

Mission Measurement Impact Framework

Metodología desarrollada por Mission Statement que se enfoca en medir el impacto de actividades de voluntariado (término general) desde la perspectiva del voluntario individual, entidad social, comunidad y empresa. La metodología define resultados y métricas de manera estructurada que mida el impacto del voluntariado de manera exacta, exhaustiva y práctica.

Las principales características de la herramienta son:

- Resultados, no actividades o impactos
- Contribución, no atribución
- Exhaustivo e integrado (las cuatro áreas de impacto del voluntariado: voluntario, entidad, empresa y comunidad)

Aparte de los componentes de la metodología, la reflexión incluye diagramas concretos con indicadores y resultados relevantes.

Más información sobre la herramienta, pinchar **aquí**.

Measuring Employee Volunteering Programs: The Human Resource Model

El modelo está basado en los recursos humanos por su convicción de que las empresas no están aprovechando bien sus programas de VC para medir y entender los beneficios asociados con el desarrollo de capacidades y habilidades.

El proceso propuesto por este modelo es:

1. Una aproximación estratégica.
2. Creación de un marco conceptual para el programa.
3. Identifica las métricas existentes.
4. Gaps de las métricas y modificación.
5. Dialogo con grupos de interés.

Más información sobre la herramienta, pinchar **aquí**.

Impact Measurement Volunteering Sector New Zealand

Documento de reflexión y análisis sobre las prácticas y metodologías de medición de impacto en el Tercer Sector. El documento construye sobre la teoría de inputs, outputs y outcomes. Incorpora dos puntos adicionales como arte de la cadena de impacto de las entidades sociales (vs. empresa- LBG): actividades e impactos.

En base a esta cadena de impacto, el documento identifica diferentes formas de medir -algunas más prácticas que otras- con un carácter muy académico. La mayor contribución de este documento de reflexión es la gran diferenciación y detallada explicación que proporciona sobre las diferencias entre medir outputs, outcomes e impactos.

Más información sobre la herramienta, pinchar **aquí**.

Benefit-Cost Analisis (BCA)

Un análisis tradicional de coste y beneficio aplicado a acciones y programas de voluntariado. Metodología que nace desde la perspectiva de economistas y gobiernos para apoyar su toma de decisiones. El objetivo del análisis es medir el beneficio neto a la sociedad incluyendo todos los impactos, medir el ratio de beneficios vs costes y el ratio de retorno a la sociedad.

La metodología se centra en la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Beneficios}}{\text{Costes}} = \frac{\text{Costes prevenidos}}{\text{Gastos económicos}}$$

Es una metodología parecida en algunos puntos al SROI ya que busca llegar a datos monetarios. El BCA implica el expresar los costes y beneficios asociados con una intervención específica. El BCA se enfoca en identificar el ratio de beneficio vs. coste mientras que SROI se enfoca en el impacto y valor social creado.

Más información sobre la herramienta, pinchar **aquí**.

Social Return on Investment (SROI)

Es un método basado en principios que entienden el valor no-financiero relativo a los recursos invertidos. La metodología se basa en resultados o outcomes directos e indirectos derivados de las acciones, operaciones o políticas concretas. Contiene cinco pasos:

1. Establecer el alcance, identificar a los stakeholders y trazar el formato de diálogo.
2. Crear mapa de outcomes.
3. Evidenciar los outcomes y su valoración, a través del diálogo con los grupos de interés e identificación de indicadores concretos objetivos y subjetivos.
4. Establecer el impacto.
5. Calcular el SROI en base a resultados positivos y negativos.

El resultado de la implantación y uso de esta metodología lleva un valor monetario simbólico del retorno de la inversión social.

Desde el punto de vista de la medición de objetivos sociales, el valor monetario en sí no dice mucho. Sin embargo, el proceso que conduce a la obtención de un valor monetario es muy útil para determinar resultados directos e indirectos y convertirlos a posterior en impactos a través de una historia narrativa.

Más información sobre la herramienta, pinchar **aquí**.

Employee Volunteering Standards (EVS)

Es un estándar recientemente publicado en EEUU que ayuda a medir concretamente programas de voluntariado corporativo.

El EVS contiene tres pasos concretos a seguir:

1. Definir actividades, recursos y actores del programa.
2. Definir datos.
3. Definir la batería de indicadores.

Incorpora recomendaciones de distintos posibles indicadores tanto desde el punto de vista de la empresa como en base a las áreas de voluntariado. Los estándares además, pretenden actuar como guía de implantación de sistemas de medición de impacto del VC para otras empresas- incluyendo ideas y sugerencias sobre cómo hacer seguimiento de este tipo de indicadores.

Más información sobre la herramienta pinchar **aquí**.

Conclusiones

El grupo de trabajo liderado por Forética, siguiendo su objetivo de catalizar el debate de la importancia de la medición de los resultados de los programas de VC en las empresas, quiere destacar cinco conclusiones generales sobre la temática de medición de los programas de voluntariado corporativo.

La importancia de la medición de resultados de programas de voluntariado corporativo
Se necesita desarrollar no solo capacidad sino mayor integración estratégica de acciones de voluntariado para legitimar la medición.

La medición de los programas de VC en una empresa, su éxito en el largo plazo y sostenibilidad en el marco del negocio están estrechamente entrelazados. La medición de los resultados de estos programas no solo apoyan a la empresa en la identificación de oportunidades, reducción de riesgos y costes, sino que además facilitan mejores relaciones con grupos de interés clave como las entidades sociales que trabajan en el entorno, las autoridades públicas o las propias comunidades locales.

La medición es además, una herramienta de persuasión interna en la propia empresa. Facilita la labor de destacar la importancia de las acciones llevadas a cabo por los empleados, el impacto positivo en la sociedad y la contribución que tiene en la propia empresa.

Desde el punto de vista de un coordinador de actividades de VC o supervisor del programa dentro de una función empresarial concreta, la medición supone la oportunidad de generar una percepción más positiva hacia el programa que puede resultar en la generación de una mayor asignación de recursos para este tipo de iniciativas. Finalmente, desde el punto de vista de la transparencia, es importante demostrar una gestión transparente de los fondos y recursos ya asignados a este tipo de programas.

Herramientas y metodologías: complementariedad con procesos hechos a medida
Como se destaca en este documento de conclusiones existen una variedad de herramientas y metodologías que intentan brindar apoyo al ejercicio de medición de los resultados de programas de voluntariado corporativo.

Marcos conceptuales desarrollados por organizaciones referentes en sostenibilidad e inversión en la comunidad en Europa como Business in the Community o el London Benchmarking Group, a estándares de seguimiento de estos programas desde organizaciones referentes en el ámbito de Estados Unidos y Nueva Zelanda.

Esta diversidad, mezclada con la singularidad de los diferentes programas de voluntariado corporativo, puede generar un cierto caos a

la hora de que una empresa empiece a medir. El grupo de trabajo, destaca la importancia de desarrollar procesos de medición y desarrollo de indicadores hechos a medida para la empresa, su entorno, empleados y objetivos concretos.

Los resultados versus impacto y la atribución versus contribución

Los programas de VC definitivamente contribuyen a generar cambios y mejoras sociales. Sin embargo, medir exactamente el impacto de estos programas puede ser demasiado ambicioso. En el grupo se destacó que las empresas que incorporan métricas en el proceso de gestión de programas de VC suelen obtener resultados asociados más a la terminología de outcomes u outputs y no necesariamente llegan a determinar el impacto de sus acciones. Es decir, como impacto entendido como un paso más allá de la evaluación. Los impactos son cambios y transformaciones sociales a largo plazo. Algunos ejemplos de estos incluyen incrementos en el nivel educativo, aumento del nivel de empleabilidad y empleo, mejoras de la actividad económica, o cambios de actitud y comportamiento, entre otros.

Outputs y outcomes (traducido al español como resultados) son factores que pueden llegar a influenciar a este impacto, pero no son indicadores de impacto como tal. Estos son resultados del proyecto más básicos: número de personas que han participado en un taller, el número de talleres llevados a cabo, número de personas que dicen apreciar a la empresa después de dichas actividades, etc. La conexión entre outputs e impacto es uno de los ejercicios más difíciles en la medición de programas sociales y voluntariado, o de un producto empresarial o de una política pública. Por añadir otra comparativa importante, la medición de resultados se lleva a cabo en base al proyecto en sí. Sin embargo, una medición de impacto se hace sobre un grupo de personas en sí teniendo en cuenta los resultados del proyecto. Por eso, cuando se habla de medir impacto, la presencia de un grupo de control para entender los cambios y transformaciones conseguidas tiene que ser en comparación con el punto de partida.

Estos matices, hicieron que el grupo quiera resaltar la importancia de tener cuidado con atribuirse un impacto. En el caso de impacto se puede hablar de una contribución, pero una atribución directa puede suponer un riesgo añadido para el programa y la empresa. En general, en el terreno del VC en el panorama actual, las empresas que suelen llegan a medir, miden los resultados y outputs.

La importancia de la entidad social

En relación a la conclusión anterior asociada con impacto versus resultados, es importante destacar el papel esencial y capacitado que puede jugar el partner social o la organización de la sociedad civil con la que se colabora en la determinación del impacto hacía el que está contribuyendo la empresa y su programa de voluntariado corporativo. Como conocedores y trabajadores diarios en la temática o reto social, las entidades se encuentran en una posición privilegiada para entender los cambios e impacto que están teniendo lugar. Si una empresa está interesada en entender mejor la contribución de los resultados de su programa en relación al impacto social, su partner en este marco podría ser un apoyo esencial para dicha comprensión.

Finalmente, empezar desde el principio

En general, la medición de resultados de los programas de VC es una práctica aún poco extendida entre las empresas. Cada vez más, sin embargo, muchas entidades están avanzando hacía dichas prácticas y son más conscientes de la necesidad de integrar esta medición como parte de la gestión de estos programas al igual que se hace en cualquier otro proyecto empresarial. Esto se hace más evidente por el nacimiento de un número creciente de herramientas de apoyo a las empresas en este terreno además de organizaciones especializadas en proporcionar este tipo de apoyo.

Como conclusión final, es importante recalcar que el concepto de medir un programa de voluntariado corporativo de manera completa, coherente y consistente, es importante tener este aspecto de gestión en cuenta antes de empezar el programa- durante su conceptualización- y utilizar este ejercicio de medición como una hoja de ruta para mejorar la calidad del programa desde el punto de vista de valor para el empleado, la empresa, la entidad social y sus beneficiarios y por supuesto, la sociedad.

voluntare
red de voluntariado corporativo