



**voluntare**  
red de voluntariado corporativo



# Movilización de empleados para el voluntariado corporativo

> Grupo de trabajo VOLUNTARE



# 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:**





# Índice

El grupo de trabajo .....	5
La movilización de los empleados para el voluntariado corporativo .....	6
Requisitos para un buen funcionamiento de los programas de voluntariado corporativo .....	7
Retos de la movilización de empleados .....	9
Mejorando el <i>employee engagement</i> en voluntariado corporativo .....	19
Conclusiones .....	26





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.

## Sobre Voluntare

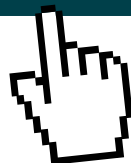
Voluntare es una red que promueve el Voluntariado Corporativo. Aquí encontrarás un espacio participativo donde podrás compartir experiencias e información sobre este tipo de voluntariado. Si te registras podrás participar en las discusiones, dejar tus comentarios, sugerirnos contenido, buscar organizaciones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

Voluntare ha sido creada por ocho socios fundadores (Endesa, Forum Empresa, KPMG, Fun-

dación 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 Hazlo posible, Techo y la Asociación Trabajo Voluntario de Perú).



[www.voluntare.org](http://www.voluntare.org)







## 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 al 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 empleados 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 sienta 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 pro-

gramas 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 Proantioquia 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 bene-

ficiarios 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 objetivos 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 impor-

tante 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.

## 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 transmite 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 estas 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](http://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 partícipes, 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 añade 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 eminenencia 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 ejem-

plos 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. Recordarlo 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 movilizarlos 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 complementemente. 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.







voluntare

red de voluntariado corporativo



Los desiertos  
verdes



ABERCROMBIE  
NEW YORK  
1892

G