

# voluntariado & eficiencia



Cómo a través del  
voluntariado corporativo  
podemos mejorar la  
eficiencia en la empresa

**ESADE**

Universidad Ramon Llull

INSTITUTO  
DE ESTUDIOS  
LABORALES

**valores & marketing**

valor social & económico

© Valores & Marketing, S.L.  
Diagonal 512, 08006 Barcelona

Primera edición: Mayo 2014.

Contenido: Valores & Marketing, Instituto de Estudios Laborales de ESADE.

Autores: Carlos Obeso, Ramón Guardia, Miguel Aznar, Ismael Vallés, Juan Mezo, Albert Guardia y Lluís Salart.

Diseño y maquetación: Valores & Marketing

Fotografías: "la Caixa", Telefónica y Mondeléz International

Elementos gráficos: freepik.com

Los contenidos de este documento son propiedad de sus autores y no pueden ser usados para usos comerciales. Puede ser distribuido con fines de formación, promoción y sensibilización, siempre con la referencia a la fuente original y la autoría.

# voluntariado & eficiencia

Cómo a través del voluntariado corporativo podemos mejorar la eficiencia en la empresa

El presente estudio es el resultado de la colaboración entre el Instituto de Estudios Laborales (IEL) de la escuela de negocios ESADE y la empresa Valores & Marketing.

En su elaboración han participado: Ramón Guardia, Miguel Aznar, Ismael Vallés, Juan Mezo, Albert Guardia y Lluís Salart por parte de Valores & Marketing, bajo la Dirección de Carlos Obeso, Director del IEL y profesor del Departamento de Dirección de Personas y Organización de ESADE.

Queremos agradecer la colaboración de:



## **Nota Técnica sobre el Proceso**

*El presente documento es el resultado de un trabajo de análisis y revisión de las actividades de voluntariado corporativo de –“la Caixa”, Telefónica y Mondelēz International y de dos jornadas de trabajo (workshops) en Barcelona y Madrid.*

*Los tres casos se construyeron a partir de fuentes aportadas por las propias compañías y de entrevistas en profundidad a responsables de recursos humanos, a responsables del voluntariado corporativo, a responsables de las organizaciones sociales y a voluntarios. (ver anexo 1).*

*Los workshops se celebraron el 29 de enero en el CaixaForum de Barcelona y el 26 de Febrero en el Espacio Fundación Telefónica en Madrid , en las que a lo largo de 4 horas se analizaron las experiencias de las actividades de Voluntariado Corporativo de las tres empresas que se presentan en este informe con más de 150 responsables de recursos humanos, responsables de gestión de voluntariado corporativo y responsables de organizaciones sociales que debatieron y reflexionaron sobre cómo el voluntariado puede contribuir a la mejora de las competencias y habilidades de los voluntarios. Las jornadas de trabajo generaron información a través de:*

- La cumplimentación de una encuesta antes del inicio de las sesiones para conocer el punto de partida sobre estas actividades.*
- Una conferencia a cargo del Sr. Salvador Alemany, Presidente del grupo Abertis.*
- La realización de una mesa de diálogo en la que los responsables de las tres empresas explicaron sus experiencias.*
- La realización de una dinámica con todos los asistentes organizados en pequeños grupos a través de los cuales se identificaron buenas prácticas y se reflexionó sobre el tema.*
- La celebración de una mesa redonda con la proyección de las conclusiones de la encuesta.*

# Índice

Introducción	7
Evolución del voluntariado corporativo y contexto actua	9
A modo de introducción: Voluntariado y competencias	11
Análisis de los casos:	
“la Caixa”	13
Fundación Telefónica	19
Mondelēz International	25
Resultados de los workshops	33
Conclusiones	49
Bibliografía	52
Anexos	53



Volunta  
Telefóni



*Día del Voluntario 2013 de Telefónica.*

# Introducción

A lo largo de esta última década y tal como atestiguan un creciente número de estudios, se ha producido un crecimiento de la colaboración entre empresas y parte de sus empleados con organizaciones sin ánimo de lucro a través de un número creciente y variado de iniciativas que buscan dar respuesta a necesidades sociales de diversa índole, necesidades que se han multiplicado con la crisis. A esta colaboración se la ha definido como Voluntariado Corporativo, un término amplio para la diversidad de experiencias que intenta explicar pero que en palabras del experto Kenn Allen<sup>1</sup> podría definirse como:

*“cualquier esfuerzo por parte de una empresa para alentar y apoyar al voluntariado de sus empleados en la comunidad”*

una definición que define a los actores: personas empleadas de una organización que actúan en tareas de voluntariado en una comunidad, próxima o lejana, a través de iniciativas en las que la organización como tal se involucra en grados diversos. Son por tanto actividades que suponen una responsabilidad para la organización y que afectan a su estrategia y objetivos. En la medida de

que estas iniciativas han ido creciendo en los últimos años es normal que lo que pudo comenzar de forma espontánea y minimalista pero que a lo largo de los años ha ido involucrando a más personas y recursos, plantee a las empresas retos de estrategia y gestión sobre los que a día de hoy no existe un cuerpo doctrinal consolidado pero donde se acumulan evidencias y estudios cada más numerosos y de calidad creciente.

Este informe, que es el fruto de la profundización en el análisis de las experiencias de tres grandes empresas operando en España y de jornadas de estudio con profesionales responsables, pretende avanzar en el conocimiento de la gestión del voluntariado corporativo y en el conocimiento de cómo evolucionan las competencias profesionales de las personas involucradas en dichas experiencias.

El interés creciente que las empresas muestran por estos nuevos retos surge de acciones emprendidas a veces de forma inconexa pero que acaban confluyendo en problemáticas de

---

<sup>1</sup> Allen Kenn: *La gran carpa: voluntariado corporativo en la era global*. Col. Fundación Telefónica/Ariel. Madrid 2012

gestión similares. La actividad de los voluntarios, sea individual o a través de la empresa que los emplea, no es neutra e incide de forma positiva o negativa en su trabajo y rendimiento en la organización.

En los últimos años y coincidiendo con la crisis, se ha producido una creciente involucración de las empresas (grandes en su mayoría) en la resolución, en grados diferentes, de los efectos negativos que la crisis ha producido y sigue produciendo en grupos sociales vulnerables, cada vez más cercanos y por lo tanto más visibles. Una involucración que ha incrementado la relación con las organizaciones sociales que trabajan con esos grupos y que ha propiciado el desarrollo de múltiples actividades. Esta mayor involucración es en buena parte una respuesta a las demandas tácitas o explícitas de los empleados que presionan a sus empresas para que colaboren con la sociedad que les rodea con mayor dedicación y con acciones que vayan más allá de la simple contribución económica.

Por otro lado, la progresiva integración de la responsabilidad social en la estrategia de las empresas, ha convertido al voluntariado corporativo en una herramienta eficaz para la generación de reputación externa y también para mejorar el rendimiento empresarial. Gestionar de forma adecuada la reputación y posible rendimiento de las acciones del volunta-

riado sin que acaben tergiversando su objetivo fundamental es sin duda un reto importante que las empresas deberán tomar en consideración.

En el ámbito interno el voluntariado corporativo plantea a su vez nuevos interrogantes sobre su impacto en la cultura empresarial y en la gestión de los recursos humanos. En este sentido, existen estudios que en general corroboran el impacto positivo en las relaciones entre las empresas y las organizaciones sociales y sobre la reputación corporativa pero no existen tantas evidencias (pero sí intuiciones muy contrastadas) sobre su incidencia en la mejora de la cultura organizacional y en el rendimiento de los profesionales.

El presente documento analiza las experiencias de voluntariado de “la Caixa”, Telefónica y Mondelēz International centrado su análisis en cómo impactan en la gestión de los recursos humanos y en el desarrollo de las competencias de las personas involucradas. Se trata de un estudio cualitativo basado en entrevistas en profundidad a empleados, responsables de recursos humanos y responsables operativos. Los resultados, si bien no permiten extraer conclusiones determinantes, aportan tendencias y opiniones cualificadas en los tres niveles jerárquicos consultados que permiten correlacionar positivamente dichas actividades con la gestión de los recursos humanos.



# Evolución del voluntariado corporativo y contexto actual

El voluntariado corporativo nace en Estados Unidos al inicio de la década de los ochenta aunque no fue hasta los noventa cuando se popularizó en la mayoría de países anglosajones. Su introducción en España, en la mitad de los noventa, viene de la mano de grandes compañías multinacionales cuyos departamentos de recursos humanos tenían (y tienen) la misión encomendada desde las respectivas matrices de apoyar, cuando los empleados lo demanden, o implantar, cuando esa demanda sea latente, este tipo de actividades cuya visibilidad ha ido generando a lo largo del tiempo un fenómeno mimético en otras empresas que han percibido los beneficios de su puesta en marcha.

En la actualidad, el voluntariado corporativo es una realidad que se ha instalado en multitud de empresas con independencia del sector y del tamaño.

En sus inicios el voluntariado corporativo nace como respuesta de la empresa a las demandas de sus empleados que piden su apoyo e involucración. Sin embargo y a medida que el voluntariado se extiende a un mayor número de organizaciones la iniciativa de la puesta en marcha pue-

de partir de las empresas o de una acción común empresa y empleados.

La relación entre empleados y empresa y la respuesta de las empresas se pueden encuadrar en tres tipologías:




La primera es **reactiva**. Las empresas no se plantean ningún objetivo ni tampoco ningún retorno de estas actividades y simplemente responden de manera ordenada a las expectativas y reivindicaciones de sus empleados.

La segunda es **facilitadora**, creando cauces adecuados para que los empleados puedan realizar estas actividades, dejándoles la iniciativa y facilitándoles los medios (p.ej. comunicación para la difusión interna), recursos (p.ej. tiempo, dinero y contribuciones en especie) y capacidades (p.ej. conocimiento de la empresa al servicio de las organizaciones).

La tercera es **estratégica**, alineando las actividades de voluntariado corporativo con la estrategia y los objetivos de la empresa, de tal forma que la empresa pone por un lado los recursos y las capacidades de sus empleados a disposición de la organización "cliente" y por otro los integra en sus programas de formación en competencias y habilidades.

El siguiente cuadro resume los tres tipos de roles y sus consecuencias para la empresa, sus empleados y la organización cliente.

Los tres casos que presentamos, así como las discusiones en las jornadas analizan fundamentalmente las problemáticas y oportunidades derivadas del rol estratégico que las empresas adoptan frente al voluntariado corporativo.

Beneficios para la empresa	Beneficios para la empresa	Beneficios para la organización cliente	Beneficios para los empleados
 <p><b>Reactiva</b></p>	<p>Escasa implicación en la gestión de las actividades de voluntariado.</p>	<p>Una vía para la obtención de recursos no condicionados.</p>	<p>Cubrir sus necesidades emocionales y conocer nuevas realidades del entorno.</p>
 <p><b>Facilitadora</b></p>	<p>Fomento del orgullo de pertenencia entre los empleados. Consolidar una cultura corporativa sana.</p>	<p>Una vía para la obtención de recursos no condicionados.</p>	<p>Cubrir sus necesidades emocionales y conocer nuevas realidades del entorno.</p>
 <p><b>Estratégica</b></p>	<p>Fomento del orgullo de pertenencia entre los empleados. Desarrollo de competencias y habilidades clave. Retención de talento. Palanca de aseguramiento del cumplimiento de los objetivos.</p>	<p>Una vía para la obtención de recursos no condicionados y para adquirir conocimiento para la mejora de la gestión.</p>	<p>Cubrir sus necesidades emocionales, conocer nuevas realidades del entorno y mejorar las habilidades y competencias.</p>

# A modo de introducción: Voluntariado y competencias

Más allá de los beneficios sociales que las acciones de voluntariado pretenden lograr, desde siempre se ha planteado desde el interior de la empresa la necesidad de saber si esas acciones tienen además efectos positivos o negativos para la empresa.

A falta de estudios que clarifiquen esa relación en profundidad pero basándose en evidencias como las que ahora presentamos, o en la opinión de expertos en gestionar o asesorar proyectos de voluntariado, como es el caso de Ramón Guardia<sup>2</sup> y Miguel Aznar<sup>3</sup> que activamente han participado en la elaboración de este informe, se puede sostener que los efectos positivos sobre la empresa superan los negativos principalmente en tres áreas: el incremento del sentimiento de orgullo de pertenencia, el desarrollo de habilidades clave para la empresa - trabajo en equipo, liderazgo y servicio al cliente- y la captación y retención del talento.

En este sentido, el empleado, al finalizar cualquiera de las actividades sociales en las que participa experimenta en general emociones positivas. Se escuchan frases como “me ayudó a sentirme mejor y a valorar más lo que tengo”. Es precisamente

a partir de estas emociones, y utilizando herramientas relacionadas con la gestión del cambio, cómo se puede plantear la obtención de los cambios estratégicos que la empresa requiere.

En este sentido, Guardia y Aznar sostienen que las empresas (las direcciones generales y los responsables de comunicación) han comprobado que el voluntariado corporativo es capaz de proporcionar estos elementos que cooperan positivamente en la identidad y en la reputación, a medio plazo y que permiten movilizar las energías de sus directivos y de todo el conjunto de trabajadores.

Por otro lado, y siempre desde la observación práctica el voluntariado y las actividades que conlleva, contribuye a desarrollar competencias y habilidades como el liderazgo y la asunción de responsabilidades, el trabajo en equipo y la orientación al cliente.

---

*2 Ramón Guardia es presidente de Valores y Marketing.*

*3 Miguel Aznar es Consultor especializado en el cambio organizativo.*

Sostienen también que las empresas que ponen en marcha este tipo de programas atraen y retienen el talento y que los más jóvenes prefieren trabajar en empresas con programas de voluntariado dinámicos y atractivos.

Estas tres grandes aportaciones positivas para la empresa se complementan, en grados diversos con cambios en el nivel más íntimo de las personas, en su nivel operativo y emocional, cambios que contribuyen a la mejora en el compromiso, motivación, creencias, comportamiento y en consecuencia en la eficiencia de la organización.

Intentar apalancar estos supuestos con evidencias estructuradas es lo que pretendemos con el análisis de los tres casos que se exponen y con las conclusiones derivadas de los workshops.

La presente publicación se estructura en dos partes. En la primera se aportan los resultados conseguidos con este tipo de actividades por parte

de “La Caixa”, Telefónica y Mondelēz International, a partir de la documentación de las empresas y de las aportaciones realizadas por los profesionales consultados. En la segunda mostramos los resultados del trabajo de las mesas de discusión en las que han participado más de 150 responsables de recursos humanos en los dos workshops de Madrid y Barcelona y a los que ya nos hemos referido anteriormente.

Esperamos que los resultados de este estudio animen a las empresas a considerar los esfuerzos de promoción del voluntariado entre sus colaboradores con la perspectiva del doble beneficio social y empresarial.

Esto es lo que ha pretendido el equipo de trabajo que ha realizado el presente estudio, el cual quiere agradecer el compromiso e implicación de los profesionales consultados que han hecho posible la presente publicación.

# Análisis de Casos

## “la Caixa”

### Orígenes de la iniciativa

En 2005, tras plantearse la oportunidad que representaba la participación de sus empleados y jubilados en acciones de voluntariado, la Obra Social “la Caixa” pone en marcha el programa de voluntariado corporativo como una muestra más del compromiso social de la Entidad.

Desde el principio se optó por un modelo de funcionamiento descentralizado, creando una red de asociaciones de voluntarios con autonomía local, y donde las decisiones se tomaban de forma independiente por parte de las propias asociaciones de voluntarios.

En el transcurso del tiempo se introducirían dos cambios: el marco de relación entre la Entidad y las asociaciones de voluntarios se canalizaría a través de la Federación de Asociaciones de Voluntarios de “la Caixa”, y se fomentaría la participación de los voluntarios en Programas propios de la Obra Social. Para ello se organizaron una serie de sesiones informativas dirigidas a los empleados de

“la Caixa” sobre las actividades de la Obra Social.

Este modelo permitió estrechar la relación entre la entidad financiera y su obra social, dado que la primera proporcionaba los recursos económicos, el respaldo institucional y los voluntarios a la Obra Social, y por el otro lado ésta ofrecía una plataforma para que los profesionales de la Entidad pudieran canalizar su compromiso personal con la sociedad, contribuyendo de esta manera a mejorar su satisfacción y motivación.

En ningún momento se vincula el programa de voluntariado con objetivos profesionales, sino como una forma de canalizar la solidaridad de los empleados de “la Caixa”.

A continuación mostramos los resultados focalizándonos en una de las actividades del programa de voluntariado corporativo de “la Caixa”, concretamente el Programa CooperantesCaixa de voluntariado internacional.

El Programa CooperantesCaixa se enmarca dentro del plan estratégico

2007-2010 del Área de Cooperación Internacional, a través del cual se pretendía impulsar nuevas formas de cooperación aprovechando la experiencia y el know-how de los voluntarios de la entidad. Además se pretendía satisfacer la demanda existente de los empleados de realizar un tipo de voluntariado diferente al que había hasta entonces, ofreciendo su tiempo de vacaciones.

En este programa, la acción de los voluntarios se lleva a cabo desde sus capacidades y experiencia profesional, desarrollando un voluntariado técnico. El activo más importante es el voluntario como experto y transmisor de conocimiento y capacidades.

Asimismo, a través de esta actividad, se buscaba dar un paso más

en la contribución social de la Entidad, mejorando las condiciones de vida de las poblaciones vulnerables en países en vías de desarrollo, en las que el programa de cooperación internacional estaba enfocado. Para ello, se facilitaba a los empleados y jubilados su participación en labores de voluntariado. Con el nacimiento de CooperantesCaixa los empleados podían ofrecer su tiempo durante las vacaciones y así tener un impacto más profundo y sostenible en las áreas de intervención.

Desde su puesta en marcha en 2007, el Programa CooperantesCaixa decidió limitar la convocatoria a los profesionales que formaban parte de las asociaciones de voluntarios de la Entidad, para asegurar un proceso de selección basado en el compromiso social de los candidatos.



Los candidatos a CooperantesCaixa pasan por un proceso de formación donde se abordan conceptos básicos de cooperación internacional y se profundiza en los objetivos del programa. Asimismo, al final de la promoción, los voluntarios participan en un encuentro de evaluación, donde exponen sus opiniones y propuestas de mejora.

A partir del segundo año se contrató a una empresa de recursos humanos para apoyar todo el proceso de selección de candidatos así como el análisis de perfiles y la gestión de las expectativas.

Desde 2007 con el programa CooperantesCaixa han salido al terreno un total de 240 voluntarios.

## Factores de éxito y frenos

La consecución del objetivo del programa, el impacto social y los aprendizajes derivados se veían limitados por el corto plazo de la intervención (entre 3 y 4 semanas). Por ello se optó por la creación de cadenas de voluntarios. Las cadenas apoyan la transmisión de experiencias y conocimientos entre equipos de voluntarios que van al mismo destino en períodos consecutivos, facilitando la consecución de los objetivos, la transferencia de conocimientos y habilidades al colectivo de beneficiarios, la adaptación en terreno de los nuevos voluntarios, y el impulso y la creación de redes y relaciones positivas entre los voluntarios participantes en el programa.



Los proyectos de intervención se planifican y se llevan a cabo según una secuencia bien establecida, Es decir, a partir de una identificación de necesidades, una ejecución y finalmente una evaluación. Para la Entidad el ciclo de un proyecto constituye una forma clave de gestión, tiene que ser un proyecto continuo e iterativo, que se adapta continuamente en respuesta a nueva información.

Para ello, en los programas de cooperación los equipos de proyecto te-

nían que ser flexibles a los cambios de circunstancias y ser capaces de reorientar el foco con la información que disponían en ese momento.

A pesar de que los voluntarios tendrían que estar dispuestos a destinar su periodo de vacaciones (mínimo 3 semanas), a horas de formación y planificación, e incluso a la gestión y pago de determinados conceptos, el nivel de interés y de participación generado fue muy elevado.





## Evaluación del impacto

Para la Obra Social “la Caixa”, los factores principales de éxito son:

- 1 Haber conseguido definir un objetivo de programa creíble, conseguible, unificador de esfuerzos y voluntades, generador de consensos, apropiable por los stakeholders, motivador, consistente, orientado a resultados, y que consigue incidir en la mejora de las condiciones de vida de las poblaciones beneficiarias.
- 2 El perfil profesional de los voluntarios, altamente motivados, y con una orientación que facilita su integración en las organizaciones de acogida, y cuyos perfiles profesionales se adecúan a las necesidades en terreno.

El enfoque de la evaluación se configura en torno a cuatro dimensiones, poniendo en el centro del programa a los beneficiarios.

- ONG socias en España
- ONG contrapartes en el terreno
- Voluntarios cooperantes
- Fundación “la Caixa”

Los objetivos de la evaluación son la generación de información, el fomento de aprendizaje organizativo y el análisis de comunicación a partir

de los criterios clásicos de diseño, eficiencia, eficacia de la intervención y perspectivas del impacto y sostenibilidad del programa.

La Entidad y la dirección de la Fundación “la Caixa” ven el valor que tiene el impacto de CooperantesCaixa en la vida de las poblaciones beneficiarias, así como el potencial positivo de dicho programa en términos de satisfacción del personal, orgullo de pertenencia, desarrollo de capacidades como el liderazgo más allá de los planes de formación habituales, y como de contenido para las políticas de responsabilidad social de la Entidad. Además, durante una de las jornadas de evaluación se reconoció como fundamental que los voluntarios CooperantesCaixa se convirtiesen en agentes de cambio y sensibilización entre sus compañeros de trabajo, sus familias y amigos.

El impacto positivo en los voluntarios se ha demostrado, además de por sus propias opiniones, por la creciente demanda en el programa a lo largo de los años, incluida la repetición de alguno de los voluntarios, y por la implicación de estos voluntarios en acciones de carácter social a su regreso en España.

## **Principales resultados conseguidos en la dimensión de la gestión de los recursos humanos**

A continuación mostramos las principales valoraciones desde el punto de vista de los responsables de recursos humanos de la Obra Social “la Caixa” y de áreas territoriales de “la Caixa”, del programa CooperantesCaixa y de empleados voluntarios.

El voluntariado corporativo de “la Caixa” genera orgullo de pertenencia a la Entidad y a los valores que representa. En el caso de “la Caixa”, con respecto a otras Entidades que puedan realizar voluntariado, el sentimiento se refuerza con la Obra Social “la Caixa”. La relación entre el empleado y la Entidad deja de ser una relación puramente contractual, generándose sentimiento de pertenencia y una mayor visión compartida.

El programa CooperantesCaixa ha permitido aprendizajes desde el punto de vista de vivir otras realidades.

La oportunidad de estar en contacto con otras culturas y realidades sociales, implica capacidades y habilidades para adaptarse al cambio y agudizar el ingenio para inventar nuevas formas de hacer las cosas, ante por ejemplo la falta de algunos recursos, como los ordenadores. Ante cualquier cambio en el entorno, vivir una experiencia como la de CooperantesCaixa provoca ser más flexible en los planteamientos y una adaptación más rápida al medio.

Respecto a la potenciación del liderazgo y la comunicación, cabe destacar que muchas de estas personas ya tienen en su ADN el gen del liderazgo y ciertas dotes para la comunicación y que la experiencia de transformación vital vivida lejos de su entorno, contribuye a reforzar estas habilidades. Aquellas personas que realizan actividades de voluntariado, son vistas por la plantilla como personas a imitar, innovadoras y con valores, factores clave para liderar con éxito.

# Telefónica

## Orígenes de la iniciativa

Telefónica es un grupo de servicios globales presente en 24 países. A través de Voluntarios Telefónica se canalizan todas las actividades de voluntariado del Grupo. En España han participado en 2012, 4.849 voluntarios, que han realizado 293 actividades de voluntariado, con un total de 27.398 horas de actividad y 9.547 horas de formación recibidas.

La puesta en marcha de estas actividades de voluntariado corporativo, además de dar contenido a la estrategia de responsabilidad social empresarial de la compañía, tenía como objetivo ofrecer a los voluntarios el protagonismo de participar en un programa de cooperación al desarrollo a través de la vivencia de una experiencia transformadora.

En este sentido, Vacaciones Solidarias es una de las iniciativas del programa Voluntarios Telefónica en el ámbito de la cooperación internacional que consiste en la participación de voluntarios de Telefónica durante

dos semanas, en distintos proyectos que tienen lugar en varios países de Latinoamérica. El reto del programa es convertir al voluntario en agente para el desarrollo. Desde el momento en que se seleccionan a los voluntarios, hasta el momento de su traslado al país, estos participan en un conjunto de tareas que implican la preparación del proyecto en su país de origen, el conocimiento remoto de sus compañeros y de las ONG con las que trabajarán en el territorio y actividades de formación.

Los voluntarios seleccionados para Vacaciones Solidarias, donan parte de sus vacaciones anuales para participar en diferentes proyectos sociales, relacionados con el programa Proniño, de Fundación Telefónica, que tiene como objetivo la erradicación del trabajo infantil en Latinoamérica. Un centenar de voluntarios procedentes de todos los países en que opera Telefónica, se desplazaron durante sus vacaciones para participar en los diversos proyectos sociales relacionados con el Programa Proniño de Fundación Telefónica.

Durante las semanas de colaboración, los Voluntarios Telefónica se centraron en la realización de actividades educativas dirigidas a los niños beneficiados por el programa Proniño. También desarrollaron actuaciones destinadas a sus familias, la escuela y la comunidad, como talleres de formación a padres y profesores, iniciativas para la mejora del medio ambiente y muchas otras actividades que buscaban propiciar el desarrollo integral de las comunidades más necesitadas y generar el mayor impacto posible en la comunidad.

El objetivo para los responsables del programa Vacaciones Solidarias, era vincular emocionalmente a través de una experiencia vivencial, a los empleados de Telefónica con la marca y con la acción social de la Fundación, generando una red solidaria internacional de voluntarios que quisieran dedicar su tiempo y su conocimiento a la realización de acciones de interés social. A través de estas actividades se buscaba construir un puente entre la empresa y la sociedad, generando un impacto social relevante y transformador y alimentar el sentimiento de trabajar de forma conjunta para el mutuo beneficio, mejorando así las relaciones con las comunidades donde opera la compañía. Estos trabajos se desarrollaban entre los meses de julio y septiembre.

En estas tareas se hizo uso de las capacidades tecnológicas y de gestión

de Telefónica, de forma que se contribuyó a la mejora de la calidad educativa, invirtiéndose en el fortalecimiento socio-institucional y sobre todo en la protección integral de los niños afectados.

La comunicación de las acciones de voluntariado se realiza desde las áreas de recursos humanos y de comunicación de Telefónica España y también desde la Fundación Telefónica, desde donde además se coordina la gestión del programa y la relación de los voluntarios con las organizaciones sociales participantes en el programa Proniño que actúan sobre el terreno.

## Factores de éxito y frenos

El programa cuenta con el compromiso y el apoyo de la alta dirección de Telefónica.

La formación para ser voluntario se facilita a través de cursos específicos de formación. En 2014 se ha formalizado la creación de la escuela de Voluntarios Telefónica, integrándose la formación en el curriculum de competencias. A través de estos cursos de formación, los voluntarios de forma previa a su participación en el programa de Vacaciones Solidarias adquieren unos conocimientos que les servirán para el desarrollo de su rol como voluntarios sobre el terreno. Entre los conocimientos que se transmiten cabe destacar: infor-

mación sobre la realidad del país, imprescindible para comprender las claves culturales y sociales que se encontrarán los voluntarios sobre el terreno y habilidades para la comunicación, el trabajo en equipo y la dirección de proyectos sociales.

Otro de los factores de éxito es la conexión entre las actividades propuestas y los intereses personales de los profesionales de Telefónica. Durante las semanas que los voluntarios permanecían en el terreno los voluntarios podían desarrollar diversas actividades educativas con los niños, sus familias, las escuelas y la comunidad local. En este sentido, poner

a disposición de los voluntarios una amplia oferta de actividades permite mejor encaje con los intereses de los voluntarios, constituyendo un importante factor de éxito del programa.

Entre los frenos del programa de Vacaciones Solidarias podría señalarse la duración que implica la actividad y el momento de su realización, dos semanas del tiempo vacacional a estas actividades. Sin embargo el nivel de interés y participación ha sido muy elevado, entre casi el centenar de voluntarios que han participado en el programa, teniendo en cuenta que se recibieron un total de 600 peticiones para un total de 80 plazas.



Voluntarios de Telefónica en el programa Vacaciones Solidarias en Latinoamérica.

## Evaluación del impacto

La medición de resultados e impacto en Telefónica España no se lleva a cabo de forma sistematizada, si bien en colaboración con la Universidad de Comillas se está trabajando en un modelo ad-hoc, a tal efecto. La medición del impacto se realiza de manera indirecta a través de los instrumentos de monitorización que dispone el área de recursos humanos de Telefónica España y también a través de encuestas de satisfacción a las organizaciones sociales del proyecto en las que desarrollan su labor los voluntarios. Asimismo, el último día de voluntariado realizan una sesión de reflexión sobre cómo les ha

repercutido personal y profesionalmente la actividad realizada. Esta sesión se completa con una sesión pública abierta a los empleados participantes o no, en la que un grupo de voluntarios participantes explica su experiencia y los logros conseguidos.

A través de las investigaciones de clima y compromiso se establece un seguimiento aunque limitado, sobre cómo estas actividades inciden sobre el estado de los empleados. Asimismo, desde Fundación Telefónica se realizan encuestas vinculadas a cada proyecto de voluntariado.

A partir de estas mediciones, se observó que entre los participantes en el programa, se había desarrollado



el orgullo de pertenencia y también competencias como el trabajo en equipo, la comunicación interpersonal y el liderazgo.

Si bien en España, Telefónica todavía no ha desarrollado un modelo de medición del impacto ad-hoc, en Colombia, donde Telefónica y su Fundación están también presentes, se ha puesto en marcha una metodología para la medición del impacto sobre las competencias y el orgullo de pertenencia de los participantes en el programa Proniño. Si bien los líderes y responsables de equipos percibían los beneficios del voluntariado sobre las competencias y el orgullo de pertenencia, la medición del impacto, no había sido rigurosa hasta la fecha.

Para ello, se vinculó desde el comienzo el área de recursos humanos responsable de la gestión y medición del impacto.

Desde 2011, esta metodología de evaluación del impacto se aplica una vez la actividad de voluntariado en el programa Proniño se ha realizado. De esta forma los logros conseguidos y las emociones se han establecido y los voluntarios pueden ser más críticos frente al proceso y la experiencia vivida. Este proceso de evaluación consiste en una sesión de reflexión y valoración a cargo de los voluntarios acerca de las experiencias vividas en las que participan también los responsables de la Fundación y el equipo de recursos



humanos de Telefónica. Posteriormente, a través de la encuesta mensual de clima y cultura se identifican variaciones no sólo entre un periodo y otro, si no que se verifican si las variaciones se producen por la participación en el programa de voluntariado, o bien responden a otra lógica, o a la dinámica de la organización.

### **Principales resultados conseguidos en la dimensión de la gestión de los recursos humanos**

A continuación mostramos las principales valoraciones desde el punto de vista de los responsables de Fundación Telefónica y de recursos humanos de Telefónica España, así como de los empleados voluntarios.

A través de la medición de resultados obtenida de las investigaciones de clima y compromiso, las actividades de voluntariado vinculadas al programa Vacaciones Solidarias de Fundación Telefónica, han permitido incrementar el orgullo de pertenencia, mejorar el trabajo en equipo, así como el liderazgo y la comunicación. En general, el nivel de rendimiento ha mejorado, así como la transparencia y la proximidad a la dirección.

El vínculo de los empleados con la marca Telefónica, se ha reforzado a través de su participación en actividades sociales de la Fundación, convirtiéndolos en protagonistas de la misma.



*Voluntario de Telefónica participando en el programa Vacaciones Solidarias en España.*



# Mondelēz International

## Orígenes de la iniciativa

Tras un proceso de reordenación de actividades y negocios, en octubre de 2012 el grupo Kraft Foods dio lugar a dos compañías independientes: Kraft Foods Group, compañía de comestibles que opera en el mercado norteamericano y la compañía de snacks, Mondelēz International, el mayor fabricante mundial de chocolate, galletas y caramelos gracias a marcas icónicas como Cadbury, Halls, LU, Oreo, Fontaneda, Milka, Royal, Philadelphia, Toblerone o Trident, entre otras. El proceso ha supuesto todo un reto de integración de culturas, con creencias arraigadas y muy diferentes.

En línea con el objetivo de alcanzar una nueva unidad multicultural, destaca la pasión de la compañía por ayudar activamente en las comunidades en las que trabaja mediante la lucha contra el hambre, la promoción de hábitos saludables, así como por conservar el medioambiente y mejorar el entorno en el que vivimos. De esta forma, las actividades de voluntariado corporativo constituyen

un pilar muy importante a la hora de involucrar a los empleados en este objetivo y cada vez tienen mayor protagonismo en el ambicioso programa de RSE que desarrolla anualmente.

La apuesta por la movilización de sus empleados se inició hace cinco años con una semana anual de voluntariado a nivel mundial, que ha ido adquiriendo cada vez más peso y trascendencia, hasta transformarse en el actual Global Service Month, celebrado por primera vez en octubre de 2013 con la participación de más de 15.000 empleados de 80 países que dedicaron 26.000 horas de su tiempo a acciones de voluntariado durante todo el mes de octubre.

En España, el programa de voluntariado corporativo ha contado, este año con el apoyo activo de unos trescientos empleados que han desarrollado cerca de veinte actividades diferentes distribuidas por Madrid, Barcelona, Valencia, La Coruña y Bilbao de la mano de diversas ONGs y entidades de reconocido prestigio en los ámbitos de la lucha contra el hambre, la promoción de hábitos

de vida saludables, la protección de la infancia, la conservación del medio ambiente y la ayuda a personas desfavorecidas y discapacitados de organizaciones como: Cáritas, Ardilla, Cooperación Internacional, Art Obert Sitges, PLAN Internacional, AIS, Banco de Alimentos, Fundación Balía, Fundación Portal, Acción contra el Hambre y el CEE Montserrat Montero, entre otras.

Una de las acciones principales fue la participación no sólo de empleados, sino también de familiares y amigos de éstos, en una jornada medioam-

biental desarrollada con Ardilla-Connecting Life, que promueve la gestión sostenible de los espacios naturales y la viabilidad de los bosques. La actividad giró en torno a la reforestación del monte de utilidad pública “Los Cerros de Alcalá de Henares” así como la colocación de cajas nido para favorecer la biodiversidad de la zona. Igualmente, otro grupo de voluntarios de la compañía participó en la recuperación de un robledal del País Vasco, dentro del programa Quercus de la Fundación Lurgaia.



Actividad medioambiental en la Comunidad de Madrid por parte de voluntarios de Mondelēz Internacional.

En cuanto a la lucha contra el hambre, voluntarios de Mondelēz International dieron su apoyo durante todo el mes en diferentes comedores sociales de Madrid, Barcelona y Sevilla; decenas de ellos colaboraron también en las rutinas diarias del almacén del Banco de Alimentos de Madrid y se realizaron además operaciones kilo destinadas al Banco de Alimentos de La Coruña y recolectas de móviles usados en beneficio de Acción contra el Hambre.

A la hora de fomentar hábitos saludables en la comunidad, voluntarios

de Mondelēz International se sumaron en la última edición a actividades deportivas organizadas por Fundació Portal y Cooperación Internacional tanto en Barcelona y Valencia, en las que interactuaron con jóvenes en situación de dificultad social, aprovechando el deporte en equipo como medio de acercamiento para ayudar y conocer mejor a estos colectivos.

También es habitual que el programa de voluntariado incorpore actividades dirigidas a apoyar a colectivos desfavorecidos o en riesgo de exclusión. Es el caso de las actividades desa-



rrolladas en el Centro de Educación Especial (CEE) Montserrat Montero de Granollers, renovando las instalaciones de un loft formativo que tiene el colegio para enseñar a los alumnos las tareas cotidianas del hogar, algo muy importante para el futuro de estos niños, o los calendarios de Adviento desarrollados en colaboración con la Asociación AIS destinados a niños sin recursos.

En paralelo a estas actividades corporativas, diversas áreas de la compañía desarrollan iniciativas de voluntariado promovidas por los responsables de las mismas con el objetivo de motivar a los profesionales y mejorar su funcionamiento, tanto a nivel individual como a nivel de grupo. Entre los objetivos de estas actividades dirigidas, se busca reforzar la cultura y el rendimiento de los profesionales, ante un entorno económico complejo y de dificultades presupuestarias. En este grupo de actividades cabe destacar el programa Leadership for Performance que fue diseñado como una actividad formativa para desarrollar el potencial de liderazgo de responsables de la organización. Así, directivos de la compañía han desarrollado workshops de hasta cinco días de duración en los que en colaboración con los responsables de instituciones como el Banco de Alimentos de Barcelona o Fundación Alicia -centro de investigación gastronómica y científica cuyo objetivo

es contribuir a mejorar los hábitos de alimentación- han trabajado conjuntamente en resolver los retos presentados por estas instituciones.

A parte de la implicación de la dirección en este tipo de actividades, es habitual que los empleados presten sus conocimientos profesionales o de idiomas a actividades como talleres de recursos humanos para ayudar a la integración -en colaboración con Fundación Balía-, o la traducción de cartas del inglés/francés al español para que padrinos y niños apadrinados de la ONG Plan Internacional puedan comunicarse entre ellos sin la barrera del idioma.

El compromiso de la Compañía por este tipo de actividades y el objetivo de integrar la cultura de distintas empresas en una única, ha dado lugar a que otras funciones, más allá de la de asuntos corporativos, se embarquen en la propuesta de actividades de voluntariado. Tal es el caso de la acción impulsada desde el área de ventas de retail que se llevó a cabo en el hospital Sant Josep de Tarragona con la que además de apoyar a la comunidad, se pretendía mejorar el liderazgo y la comunicación, compromiso y motivación del equipo.

En resumen, Mondelēz International representa la imagen de la gran empresa en la que el conocimiento de lo que es y lo que supone el volun-

tariado, está muy extendido y donde la dinámica de la organización es tan viva y abierta que algunas personas con posición y capacidad de liderazgo dentro de la misma implementan estas actividades con el objetivo añadido de mejorar la eficacia de sus equipos.

## Factores de éxito y frenos

Las actividades de voluntariado, como el Global Service Month, si bien están propuestas desde la matriz, cuentan con el compromiso y el apoyo de la dirección en España, con participación de sus miembros como un empleado más y dejando absoluta libertad de actuación a la organización a la hora de definir el programa de iniciativas locales. Esta involucración de la dirección genera un efecto de mimetismo en el resto de la plantilla y tiene un efecto motivador que fomenta el trabajo de equipo, independientemente de los cargos o departamentos de los empleados participantes.

La flexibilidad y la variedad de opciones son factores de éxito muy importantes. Ambos puntos se han reforzado en el Global Service Month, que ha supuesto una ampliación de las posibles actividades a realizar, así como de las fechas y horarios disponibles para formar parte de las mismas (laborables y fin de semana), y los empleados se han convertido además en embajadores del volunta-

riado entre familiares y amigos, quienes han tenido oportunidad de asistir a algunas de las actividades del Global Service Month.

Independientemente de los ejes de actuación establecidos por la compañía, el departamento responsable del programa de voluntariado corporativo promueve además Propuestas que ponen a disposición de la actividad aptitudes y cualidades específicas de los empleados (idiomas, conocimientos de sistemas tecnológicos o de recursos humanos, por ejemplo), lo que repercute en una especial gratificación no sólo para los beneficiarios, sino para los propios empleados al prestar sus skills profesionales a un fin solidario.

En los casos concretos del Banco de Alimentos y del hospital Sant Josep de Tarragona, no hubo evaluaciones previas de los candidatos a voluntarios, ya que se perseguía objetivos de cambio a nivel de equipo de trabajo.

En cuanto a los posibles frenos, el programa ha de ser capaz de renovarse cada edición y ha de seguir buscando fórmulas y planteamientos compatibles tanto con las complicadas agendas de los voluntarios como con las actividades de trabajadores ubicados en las plantas de producción o con la fuerza de ventas distribuida por toda España.

## Evaluación del impacto

Las acciones del voluntariado suponen un antes y un después en los empleados. Así, por ejemplo, en el caso de las acciones que conllevan interacción con colectivos desfavorecidos como ha sido la colaboración en comedores sociales, los empleados de Mondelēz International han experimentado de primera mano su situación real, dando lugar a una empatía auténtica que hace que entiendan de inmediato la situación, sentimientos y preocupaciones de los afectados, lo que conlleva una implicación mayor en actividades.

La participación en el voluntariado ayuda al empleado a conocerse mejor y a valorar mejor su situación. Ayudar a los demás y al medio ambiente proporciona un impulso a la autoestima del empleado, que siente la satisfac-

ción de contribuir a mejorar la sociedad con un pequeño gesto.

En las actividades de voluntariado dirigidas, como los proyectos de colaboración con el Banco de Alimentos, Fundación Alicia y el hospital Sant Josep de Tarragona, se pretendía desarrollar las habilidades de las personas que conformaban los equipos: comunicación, compromiso, liderazgo y motivación. Para evaluar el impacto de la actividad con el Banco de Alimentos de Barcelona, se llevó a cabo un proceso de acompañamiento a los voluntarios participantes, consistente en 6 sesiones de coaching que se desarrollaron antes, durante y después de la actividad de voluntariado. Antes de la actividad de voluntariado se evaluaba la situación de partida de cada uno de los voluntarios y se fijaban los objetivos y oportunidades para desarrollar el



Voluntarios de Mondelēz International en un partido de Fútbol con personas con discapacidad de la Fundación Espurna de Valencia.

liderazgo a nivel individual. Durante los cinco días de actividad en el Banco de Alimentos de Barcelona los voluntarios vivieron una experiencia de transformación vital, que consistió en conocer la realidad social sobre un problema (la pobreza), el reto a resolver y el trabajo en equipo y en colaboración con el grupo humano del Banco de Alimentos de Barcelona para dar una solución al mismo. Posteriormente, a la actividad de voluntariado se realizó un seguimiento para comprobar el progreso.

## **Principales resultados conseguidos en la dimensión de la gestión de los recursos humanos**

A continuación mostramos las principales valoraciones desde el punto de vista de los responsables de comunicación y de ventas, así como de recursos humanos.

En términos generales, las actividades de voluntariado fomentan la unión de los empleados, el compañerismo y contribuyen a mejorar el trabajo de equipo. También se refuerza el sentimiento de pertenencia a la compañía al sentirse identificados

con el objetivo y el significado de este tipo de acciones. Y esta unión que se fomenta deriva en una mayor motivación a la hora de afrontar el día a día.

En la actividad con el Banco de Alimentos de Barcelona y con Fundación Alicia, se potenciaron las habilidades de liderazgo y de trabajo en equipo. Estos resultados se comprobaron a través del seguimiento realizado a través de las sesiones de acompañamiento y coaching.

La actividad realizada con el hospital Sant Josep de Tarragona, superó con creces las expectativas. Más allá de la mejora social de las personas con dificultades a las que se dirigió la acción, por encima de todo brilló el espíritu de equipo al invertir su esfuerzo en una causa tan comprometida. La actividad tuvo un retorno emocional mayor que cualquier actividad lúdica que en ocasiones se contratan con un objetivo de “team-building”. Tanto es así que, transcurrido un tiempo, el equipo de ventas, junto al de marketing y dirección general, decidió volver a poner en práctica el voluntariado a favor de Cruz Roja Española para la recaudación de fondos destinados a subvencionar la alimentación infantil de niños desfavorecidos.



Voluntarios de Mondelēz Internacional rehabilitan un centro de acogida infantil en Granollers (Barcelona).



# Resultados de los workshops

Los días 29 de Enero del 2014 en el CaixaForum de Barcelona y el 26 de Febrero en el Espacio Fundación Telefónica en Madrid se celebraron sendos workshops, de 9 a 13 horas bajo el título “Voluntariado Corporativo y Eficacia en la Empresa” (ver anexo 3), que contaron con la participación de más de 150 personas entre Madrid y Barcelona. La idea era la de contrastar las reflexiones que se desprendían del análisis de las tres experiencias con profesionales de otras instituciones, bien empresas con actividades de voluntariado u organizaciones receptoras de las actividades del voluntariado para enriquecer el Informe.

Ambos workshops, se iniciaron con la cumplimentación por parte de los asistentes de una breve encuesta (ver anexo 2), sobre el estado de situación del voluntariado corporativo en sus organizaciones. Los resultados de la encuesta fueron presentados a los asistentes al final de cada una de las sesiones.

Tras la bienvenida, se analizaron las experiencias de las actividades de

voluntariado corporativo de las tres empresas que se presentan en este informe. Para ello se contó con las aportaciones de los responsables de dichos programas de “la Caixa”, Fundación Telefónica y Mondelēz International.

Tras las presentaciones se dio paso a la dinámica con todos los participantes, que organizados en grupos de 10 personas y coordinadas por un relator discutieron y contrastaron sus experiencias a partir de un cuestionario de preguntas abiertas.

El workshop concluyó con una mesa de diálogo que abrió D. Salvador Alemany, Presidente de abertis, con una conferencia introductoria titulada “Reflexiones sobre el Voluntariado Corporativo desde la perspectiva de la Alta Dirección”. Tras su conferencia, responsables de la alta dirección, recursos humanos y áreas de negocio de “la Caixa”, Telefónica, Mondelēz International y Saba, moderados por Carlos Obeso en el workshop de Madrid, y Miguel Aznar en el de Barcelona, debatieron sobre el impacto de este tipo de actividades

sobre la mejora de la gestión de los recursos humanos.

Pasamos a continuación, a resumir la información esencial recogida en los workshops en el bien entendido de que se trata de una información cuyo valor fundamental deriva de venir de personas con experiencia larga y contrastada en actividades de voluntariado corporativo. No se pretende por tanto obtener resultados científicamente

contrastados, no era esa la intención, pero sí derivar recomendaciones que sirvan para mejorar la gestión de las actividades de voluntariado y para profundizar en el conocimiento de la relación que se pueda dar entre las actividades de voluntariado y el desarrollo de competencias específicas en los voluntarios, que en la medida que se produzcan, la empresa debería gestionar.

## Conferencia del sr. Salvador Alemany

Recogemos aquí las ideas más relevantes de su conferencia:

- La responsabilidad social corporativa, en términos de solidaridad, supone saber actuar (es por tanto una gestión específica, como lo es la gestión financiera, de recursos humanos, etc. y debe por tanto aprenderse) siendo conscientes del impacto que va a tener en la imagen y la reputación de la empresa.
- No se trata (o no debería) de que la empresa “ponga dinero en acciones según se presentan” sino que se debe desarrollar acciones dirigidas a un “ámbito” a un “objeto social” específico que sean coherentes con la percepción que tenga la empresa de sí misma.
- De cómo se defina la misión de la empresa se va a derivar la coherencia de la política de voluntariado. Si la misión se define como “construir autopistas” será difícil encontrar una razón de ser coherente a las acciones de voluntariado. En cambio si la misión se define como “conectar personas de forma que facilite el progreso de las sociedades”, será mucho más fácil encontrar razones y coherencia en las políticas de voluntariado.
- Las empresas tienen que saber alinear a sus trabajadores con los objetivos mercantiles. Es el “saber hacer”. Pero esa alineación es más potente cuando existe además una alineación emocional desarrollando un sentido de pertenencia fuerte. El

voluntariado corporativo, si está bien gestionado, es sin duda un elemento importante en la consecución de esa alineación.

- La buena gestión del voluntariado es más fácil cuando la empresa define un ámbito concreto de actuación y logra que los voluntarios actúen en ese ámbito. Esa actuación de los voluntarios ha de ser emocionalmente querida, es decir, no debería en ningún caso darse la situación en que los trabajadores se sientan obligados a realizar acciones con las que emocionalmente no se sientan comprometidas. La empresa debe respetar lo que el voluntario quiera hacer. Pero si ese querer hacer es coherente con lo que la empresa quiere hacer, la gestión y los resultados se verán favorecidos.
- El voluntariado se puede gestionar mal y si eso ocurre las consecuencias pueden ser muy caras. En la medida en que las actividades de voluntariado implican emociones fuertes, una percepción inadecua-

da por parte de la empresa puede ser un riesgo importante. Saber analizar las expectativas de los voluntarios y tenerlas siempre en cuenta es una parte fundamental de la gestión del voluntariado. Se pueden tener otros objetivos de gestión, como el desarrollo de competencias, pero estos objetivos no se lograrán si no se alinean con las expectativas de los voluntarios.

- Es importante que el voluntario aporte actitud y tiempo. Es decir, para que su actuación sea eficiente le tiene que costar algo, tiempo en su caso. Pero para que su actuación, cuando se da dentro de los programas de voluntariado corporativo, sea eficaz, no le debe costar nada más. La empresa debe facilitar los medios necesarios, materiales o de gestión del tiempo, para que esa acción sea eficaz. Y es que además en la gestión de esa eficacia es donde por otro lado se pueden desarrollar competencias útiles a la persona, a la empresa, y a los receptores de las acciones del voluntariado.



*En este enlace podrá ver un vídeo resumen de la intervención del señor Salvador Alemany.*

<http://www.valoresmarketing.com/index.php/e-v-workshops/>



## Intervenciones de los ponentes de las jornadas

Recogemos aquí las ideas más relevantes de cada intervención:

### **Sergi Ballell, Director de Ventas de Retail de Mondelēz International**

- Las actividades de Voluntariado Corporativo deben estar en línea con los valores de la empresa. Debe entenderse por tanto que lo prioritario son los valores, y el voluntariado corporativo es un instrumento que contribuye a su transmisión interna. En un área de negocio como la de ventas, el voluntariado corporativo tiene unos efectos muy positivos sobre todo en el equipo. Estas actividades, sustitutivas de los tradicionales out-doors generan en primer lugar un shock positivo sobre el conjunto del equipo, al conectar con una realidad social que muchas veces las personas de la organización desconocen. Tras la realización de la actividad los voluntarios experimentan emociones que contribuyen a compartir una única cultura y una visión en cuanto a los objetivos estratégicos a conseguir.

### **Sergi Burrull, Responsable del programa de voluntariado para el desarrollo de “la Caixa”**

- En actividades de voluntariado corporativo profesional, los equipos que participan en un contexto que no es el suyo, se espabilan, desarrollan criterios de responsabilidad, se enfrentan a situaciones en las que tienen que ser flexibles, deben improvisar y deben activar capacidades desde su interior. Capacidades que intuían o desconocían que tenían. Por tanto, se desarrollan capacidades de liderazgo, de trabajo en equipo y visión a largo plazo. Asimismo, la empresa logra una mayor vinculación de los empleados con la empresa y una mejora en la gestión de los recursos humanos.



*En este enlace podrá ver un vídeo con las intervenciones de cada uno de los ponentes.*

<http://www.valoresmarketing.com/index.php/e-v-workshops/>



## **Àngel Font, Director de Recursos Humanos de la Obra Social “la Caixa**

- El voluntariado corporativo nace de un convencimiento de la propia sociedad, de unos valores y de una manera de entender la realidad del mundo. Si bien, el concepto del voluntariado todavía debería normalizarse más, dado que persiste una percepción social de que el voluntariado es de héroes. Existe una evidencia clara de que los empleados voluntarios cambian en sus habilidades y competencias, tras participar en dichas actividades. Pero por otro lado en el ámbito empresarial, el voluntariado corporativo debería normalizarse más dado que si bien la acción transformadora que produce en las personas que lo practican es evidente, en las empresas todavía se piensa en otros instrumentos como la formación.

## **Ricardo Hernández, Director de Asuntos Públicos de Mondelēz International**

- El voluntariado corporativo es también un elemento de cohesión y de alineamiento de los miembros de la organización con la cultura corporativa, tras procesos de integración y fusión. Estas actividades actúan como elementos de integración que permiten compartir valores corporativos. Asimismo, estas actividades consiguen con pequeños gestos generar un gran impacto en las personas contribuyendo a su crecimiento tanto en lo profesional como en lo personal.

## **Marian Juste, Directora de Voluntarios Telefónica**

- El mayor nivel cultural de una empresa se adquiere cuando se tiene la aspiración de servir a la sociedad. El voluntariado corporativo genera valor para la empresa, obteniendo un retorno en términos de motivación y formación del empleado, que redundará además en una mayor plenitud y felicidad de estos y una mayor cohesión de la organización y reputación para la marca. Para ello, los empleados deben sentirse protagonistas de la actividad y debe demostrarse a través de métricas el valor creado para la empresa a través de estas actividades.

## **Josep Martínez Vila, Consejero Delegado de Saba**

- El voluntariado corporativo aumenta la motivación y la satisfacción de ayudar a terceros, a afrontar situaciones nuevas, a innovar y a descubrir y desarrollar habilidades como el liderazgo, o el trabajo en equipo. Asimismo, facilita la comunicación interna y externa de la empresa y rompe las barreras jerárquicas en la organización, contribuyendo a una mejora en el clima y el orgullo de pertenencia. En la práctica se cumple que estas actividades contribuyen a lograr mejores personas, mejores profesionales, contribuyendo al retorno para la empresa.

## **Francisco Moro, Gerente de Voluntarios Telefónica**

- Algunas competencias como la creatividad, la innovación y la proactividad, son innatas en algunos empleados, pero en otros casos deben ponerse de manifiesto. Las actividades de voluntariado contribuyen a ponerla a descubierto. Cuando estas actividades están diseñadas para que el voluntariado se involucre no sólo en su resolución sino también desde su diseño y preparación, se despliegan toda una serie de habilidades que implican en la práctica salir de la zona de confort a la que están habituados.

## **Jordi Peix, Vicepresidente del Banco de Alimentos de Barcelona**

- Desde la perspectiva de las organizaciones que acogen este tipo de actividades, el voluntariado puede contribuir a mejorar la organización de los equipos y al planteamiento de objetivos. Tras las experiencias vividas, los voluntarios de las empresas salen más orgullosos de la empresa en que trabajan y con seguridad esto genera una rentabilidad para la empresa.

## **Esther Patino, Responsable de comunicación y del programa de voluntariado de Mondelēz International**

- El rol de la empresa debe ser inspirador para lograr cambios en las personas. La búsqueda de actividades de voluntariado que conecten con los intereses de las personas y los valores de la compañía es clave, en este sentido. La compañía centra sus actividades en tres focos: la lucha contra el hambre, la lucha contra las desigualdades y la sostenibilidad ambiental. A través de la participación en este tipo de actividades de voluntariado, se mejora el sentido de pertenencia, la cohesión de equipos y en algunas áreas de negocio de la compañía se ha logrado cambios en la mejora de la gestión de los recursos humanos.

## **Raquel Fernández León, Directora de Desarrollo y Gestión de Talento de Telefónica España**

- Desarrollar estas actividades en la empresa con impacto, implica tener unos pilares bien asentados. En primer lugar, es imprescindible el respaldo de la dirección. Además es muy importante ofrecer a los empleados una oferta sostenida y amplia de actividades que se adapte a los intereses personales de los empleados. Y por último, es clave la formación para que los empleados puedan realizar su labor eficazmente.



*En este enlace podrá ver un vídeo con las intervenciones de cada uno de los ponentes.*

<http://www.valoresymarketing.com/index.php/e-v-workshops/>



## Comentarios más relevantes recogidos de la participación en los grupos de trabajo

Como ya se ha enunciado previamente la actividad central de los dos workshops fue el trabajo en grupos de alrededor de 15 personas y con un coordinador-relator. A los grupos se les plantearon tres preguntas genéricas (ver Anexo 5). Se tomaron notas caligráficas de las aportaciones más significativas a partir de las cuales los coordinadores eligieron los temas que a su parecer resultaron más relevantes. Son los que se exponen a continuación sin que el orden implique rango de importancia.

- En general se reconoce que los voluntarios adoptan una actitud muy proactiva con las actividades de voluntariado. Se pone el acento en la necesidad de gestionar esa actitud para que no acabe generando frustración. Se enfatiza en la necesidad de gestionar las expectativas.
- Se alerta sobre la necesidad de hacer visible el impacto de las actividades de los voluntarios, para ellos mismos pero también para el resto de la organización, en especial para los que no participan así como para los mandos que algunas veces pueden ver las actividades

de los voluntarios o de voluntariado como interferencias en la consecución de los objetivos de sus unidades de negocio.

- Se reconocen las potenciales ventajas para la empresa del voluntariado en especial por la profesionalización de los voluntarios en problemáticas o situaciones no habituales. Pero se alerta en que esas ventajas son más intuitivas que realmente contrastadas y que queda todavía mucho recorrido hasta que se pueda medir realmente esas potenciales ventajas. Ese recorrido será todavía mayor si se plantea ligar las actividades y resultados de los voluntarios con los objetivos de la empresa.
- Que existan todavía claras deficiencias a la hora de medir impactos, tal como se comenta en el párrafo anterior, no debe inhibir el compromiso claro de la organización. El mantra de que “lo que no se puede medir no existe” es en este sentido muy peligroso y da munición a quienes dentro de la organización se oponen a las actividades de voluntariado. Que sea difícil medir no



quiere decir que no se pueda (y se deba) medir, pero dando tiempo a la comprensión y paulatina profesionalización de unas actividades que no dejan de ser novedosas para muchas organizaciones.

- En cualquier caso hay que distinguir cuidadosamente entre las mediciones realizadas en los diferentes niveles jerárquicos. Para los responsables de recursos humanos es importante una evaluación cuantitativa de factores y parámetros que favorezcan la gestión de los recursos humanos. Para los ejecutivos con responsabilidad directa en la cuenta de resultados, la valoración es mucho más sintética, en términos de si estas actividades contribuyen, o no, a la obtención de los resultados perseguidos. En los casos analizados, la respuesta de los responsables es clara: las actividades de voluntariado corporativo, contribuyen a lograr los objetivos de la empresa y a la motivación de la plantilla.
- Algunas de las empresas presentes reconocen que cuando sus empleados se ven obligados a afrontar un reto en una ONG, cuando ese reto se resuelve, en general, el voluntario se ve capaz de afrontar cualquier reto donde sea.
- Se alertó casi unánimemente, y en especial en la sesión general de puesta en común, que la empresa no debe olvidar que el objetivo prioritario del voluntariado y por tanto de los voluntarios es el de ayudar a resolver problemas sociales, y que este es y debe ser el foco de la acción. Se puede y se debe ligar esas acciones con sus consecuencias positivas (pero también negativas) para los objetivos de la empresa o el desarrollo de los empleados pero sin que interfieran en el objetivo principal.
- En línea con lo anterior algunas de las ONGs presentes apuntaron a la poca y mala comunicación entre empresas y ONGs: ‘Se escucha poco’ y se entiende menos”. A algunas empresas les cuesta entender que la racionalidad de una empresa con ánimo de lucro no es la de una empresa basada fundamentalmente en el voluntariado que se enfrenta además a problemas sociales de enorme complejidad.
- Se dijo también que era lamentable la poca continuidad en las colaboraciones de algunas de las empresas con las ONGs.
- Como vía de salida se apuntó que si las empresas demostraran mayor compromiso (continuidad) en los proyectos en los que ocasionalmente se implican, los voluntarios podrían aprender la importancia de la continuidad del compromiso, cosa que beneficiaría a la empresa. El tema del tiempo de dedicación

se apuntó como uno de los mayores obstáculos para lograr una adecuada relación entre empresas y ONGs.

- Por último se insistió en la necesidad de gestionar las acciones de voluntariado con la misma profesionalidad y dedicación con las que se gestionan las aéreas funcionales de negocio. Las consecuencias profesionales y emocionales de la actividad de los voluntarios, por no señalar aspectos más cotidia-

nos pero muchas veces olvidados, como la seguridad de los voluntarios, la contabilidad de sus acciones como tiempo o no de trabajo etc. piden de forma cada vez más urgente el colocar la gestión del voluntariado en la agenda de las empresas, empresas consultoras especializadas y centros de investigación universitarios.

## Resultados comentados de las encuestas

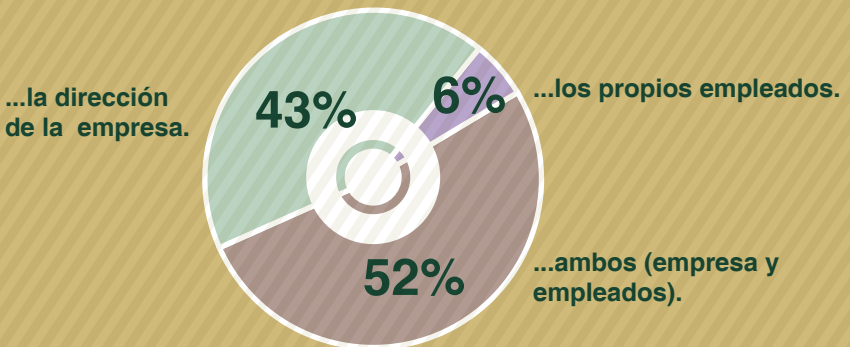
Tal como ya se ha comentado en los workshops se repartieron unas encuestas básicas a los participantes que debían contestar antes de comenzar la sesión (para evitar la influencia de la jornada en sus respuestas) diferentes en función de si la persona pertenecía a una empresa o a una organización no gubernamental con la que colaboraban las empresas. Las preguntas y las respuestas obtenidas figuran en el anexo 4. En este apartado comentaremos de for-

ma breve los resultados con la idea de ir planteando interrogantes que faciliten estudios posteriores con una metodología más precisa. En cualquier caso vale la pena insistir en que son resultados obtenidos a partir de las respuestas de personas con gran conocimiento del mundo del voluntariado corporativo. Por razones de muestra limitada no entraremos en analizar las posibles diferencias entre los participantes de Barcelona y Madrid.

## Iniciativa

En contra de lo que a veces se sostiene el voluntariado corporativo no siempre nace de la iniciativa de los propios empleados. Según la respuesta de los encuestados es la empresa la que toma la iniciativa en casi la mitad de los casos y en la otra mitad aparece como una iniciativa compartida. El voluntariado corporativo no es por tanto una “reacción a” sino una política claramente empresarial que por tanto supone objetivos definidos y gestión.

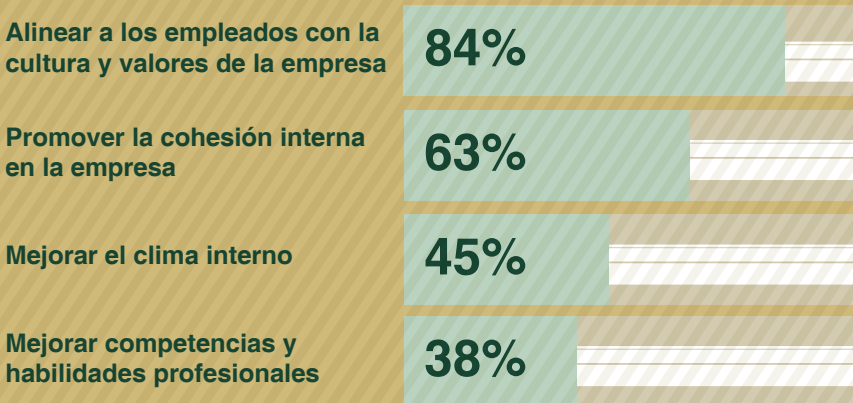
La iniciativa de poner en marcha un programa de voluntariado corporativo parte de...



## Objetivos

Partiendo del hecho de que el voluntariado corporativo se desarrolla fundamentalmente en grandes corporaciones, algunas de ellas resultado reciente de múltiples fusiones (Mondelēz International por ejemplo), no es de extrañar que el objetivo principal perseguido sea el de alinear a los empleados con la cultura y valores de la empresa y el de promover la cohesión interna en la empresa. La mejora de las competencias y habilidades profesionales no es todavía hoy un objetivo prioritario, siempre según los encuestados.

### Los objetivos que se persiguen con las actividades de voluntariado corporativo son...

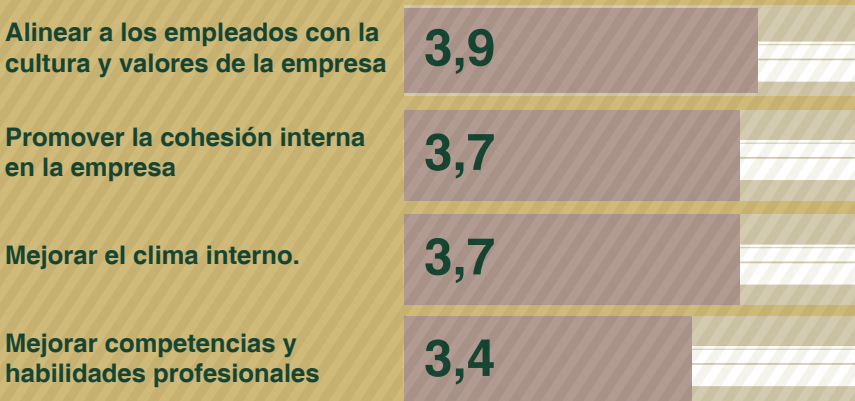


## Resultados

Consecuente con el punto anterior la valoración sobre la consecución de objetivos es más fuerte en la alineación de los empleados con la cultura de la empresa y más débil en la mejora de las competencias y habilidades. Dejando ahora aparte el tema importante de cómo se han medido esos resultados que como veremos

más adelante y al menos en la medición de las competencias, es todavía un área a desarrollar, lo que se infiere es que los mejores resultados se corresponden con los mayores esfuerzos que hacen las empresas en conseguir los resultados de alineación con la cultura de la empresa.

### Grado de consecución de los resultados a través de las actividades de voluntariado corporativo (1-5)

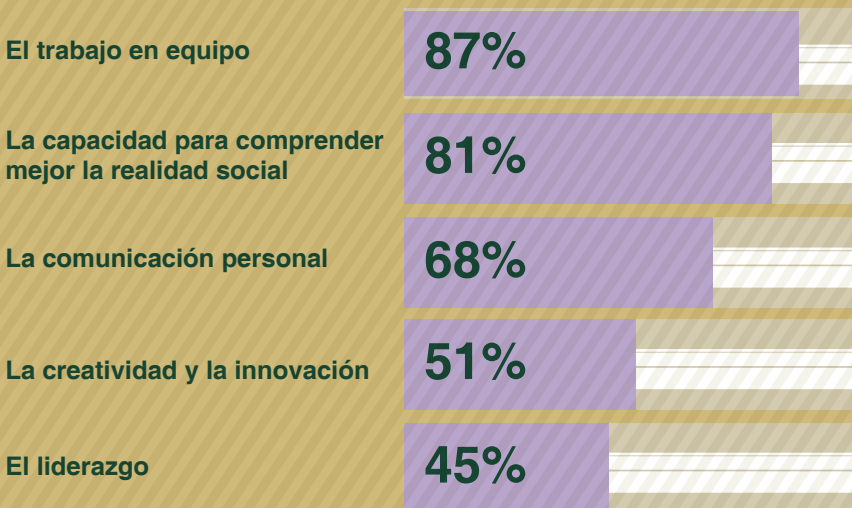


## Competencias

Reconociendo y tal como ya se ha comentado en el apartado anterior, que la medición de las competencias desarrolladas en actividades de voluntariado es todavía un campo a explorar, y aceptando que para interpretar los datos de la encuesta faltaría información relevante, por ejemplo, el tiempo que se ha dedicado a las actividades de voluntariado, lo que los participantes expresan no deja de ser relevante y crea pistas

para futuras investigaciones más estructuradas; lo que parece desarrollarse más son las competencias relacionadas con la capacidad para comprender la realidad social y el trabajo en equipo mientras que la creatividad o el liderazgo aparecen como menos relacionadas. La información que poseemos no nos permite ir más allá pero señala pistas importantes por donde poder circular.

### Competencias y habilidades profesionales que se logran mejorar con las actividades de voluntariado corporativo.

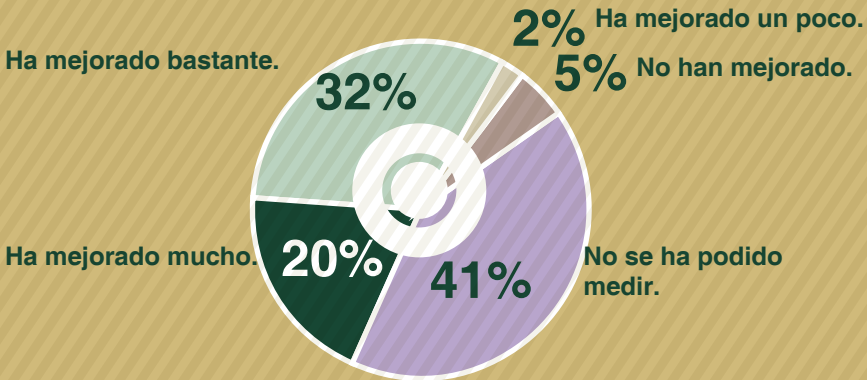


## Performance (rendimiento)

La valoración sobre el efecto de participar en acciones de voluntariado en el rendimiento del empleado es obviamente un tema complejo y todavía poco estudiado. Va a depender entre otras cosas del resultado de las acciones de voluntariado sobre el colectivo objeto de la acción, del papel e importancia del voluntario en ese resultado, de la implicación de la empresa y de la alineación del

empleado con la empresa etc. En cualquier caso lo que las respuestas nos dicen mayoritariamente es que la mayoría de las empresas han podido medir el efecto del voluntariado sobre el rendimiento de sus empleados. En la gran mayoría de los casos en que se ha podido medir el efecto sobre el rendimiento, este ha mejorado bastante o mucho.

**Grado en que los empleados que participan en las actividades de voluntariado corporativo han mejorado más su performance respecto al resto de empleados no participantes en este tipo de actividades.**





*Voluntario de "la Caixa" en el Programa CooperantesCaixa.*



# Conclusiones

Existen tres orientaciones a partir de las cuales la mayoría de empresas desarrollan el voluntariado corporativo:



Las empresas dan respuesta de manera ordenada a las expectativas y demandas de voluntariado de sus empleados, sin plantearse ningún tipo de objetivo ni retorno.

Las empresas crean los canales adecuados y facilitan medios, recursos y capacidades para desarrollar el voluntariado.

Las empresas alinean el voluntariado con la estrategia y objetivos de la empresa vinculando, por ejemplo, el voluntariado corporativo con el desarrollo de las competencias y las habilidades de los empleados de la organización.

La mayoría de empresas que deciden poner en marcha este tipo de actividades lo suelen llevar a cabo bajo las dos primeras modalidades.

Las empresas que consideran el voluntariado corporativo como estratégico han experimentado en general un proceso de maduración previo y de evolución desde las etapas anteriores (reactiva y facilitadora).

Tras escuchar a los responsables de recursos humanos y de las actividades de voluntariado y también a los voluntarios de las tres empresas analizadas, así como a los participantes en los dos, podemos afirmar que este tipo de actividades mejoran el sentido de pertenencia de los empleados y la cohesión interna de la empresa.

Asimismo, respecto al desarrollo de habilidades y competencias parece, a raíz de las manifestaciones recogidas, que los aspectos relacionados con la mejora de la comprensión de otras realidades sociales existentes, la flexibilidad, el optimismo, el trabajo en equipo, la comunicación interpersonal, el desarrollo de una visión a largo plazo y la capacidad para innovar, se mejoran a través de este tipo de experiencias.

Respecto al pensamiento creativo, la eficacia en la toma de decisiones y el liderazgo, son habilidades que se desarrollan más en aquellas actividades de voluntariado que implican tiempo y la aplicación de conocimientos y capacidades profesionales para resolver retos sociales. Las experiencias de los tres casos y de algunos de los comentados por los asistentes a las jornadas han supuesto, en palabras de sus responsables, una mejora en estas competencias, al tener que enfrentarse los voluntarios a situaciones y realidades que exceden la zona de confort a la que están habituados y tener que poner a trabajar

todas sus capacidades, tanto las que conocen como aquellas potenciales ocultas, que acaban descubriendo, para resolver su cometido.

En este sentido, el voluntariado corporativo es un elemento que contribuye a aflorar el talento dentro de la organización y también ayuda a su retención, alineando a los empleados con la cultura y los valores de la empresa y promoviendo la cohesión interna en la organización.

De acuerdo con las evidencias y comentarios de los responsables entrevistados, en los tres casos y las de los asistentes que han participado en los, constatamos que las mejoras en las competencias y habilidades de los empleados, no respondían a un objetivo previamente establecido por parte de la organización, si no que se han descubierto a posteriori, una vez realizadas las actividades.

Ante la ausencia de un propósito intencional previo, no existe en las empresas un método de gestión para las actividades de voluntariado corporativo orientado específicamente a lograr un impacto sobre las habilidades y competencias de los empleados.

A pesar de no existir un propósito intencionado, ni un método de gestión específico, existen evidencias en las empresas analizadas de que se consiguen mejoras en la gestión de los recursos humanos.

En opinión de los entrevistados y los participantes, a pesar de que se consiguen mejoras sin haberlas planificado previamente se hace cada vez más necesario gestionar estas actividades con el mismo rigor y profesionalidad con el que se gestionan otras áreas de la compañía. El voluntariado impacta en las actividades cotidianas de la empresa, en los voluntarios y en las organizaciones que los acogen y por tanto disponer de herramientas, recursos y métodos de gestión puede ayudar a focalizar, evitando los siguientes posibles riesgos:

- Las expectativas de los voluntarios, antes, durante y tras la realización de la labor encomendada.
- La visibilidad de este tipo de actividades dentro de la organización, tanto a nivel de los responsables jerárquicos, como de los compañeros de los propios voluntarios.

- La relación entre las empresas y las organizaciones a la hora de compartir la visión sobre los objetivos a conseguir por cada parte, la comunicación y el compromiso en torno a la actividad de voluntariado.
- La dificultad de medir el impacto del voluntariado que no debe ser un freno a su desarrollo sino todo lo contrario. El avance en métodos de medición de este impacto puede contribuir a afianzar estas actividades a todos los niveles de la organización y acallar las opiniones que se oponen al voluntariado corporativo.

En cualquier caso, la mejor evaluación que se puede retener de estas actividades es el aprecio que hacen de ella los responsables ejecutivos de las empresas que han observado su eficacia cuando se trata de alcanzar objetivos empresariales, y han hecho uso de ellas con ese fin.

# Bibliografía

Allen Kenn: La gran carpa: voluntariado corporativo en la era global. Fundación Telefónica / Ariel. Madrid 2012.

Fundación CODESPA, ICEP: Manual y libro de casos sobre Voluntariado Corporativo para el Desarrollo. Edición CODESPA 2012.

Generalitat de Catalunya: El voluntariat corporatiu: una oportunitat per l'empresa a Catalunya. Generalitat de Catalunya. Barcelona 2003.

Guardia Ramon; Vallés Ismael: Estudio sobre el estado del voluntariado corporativo en España 2010. Club de Excelencia en Sostenibilidad / Fundación Adecco. Madrid, 2010

Obra Social "la Caixa": Guía para promover el voluntariado desde la empresa. Obra Social "la Caixa". Barcelona 2006.

# Anexos

## Anexo 1

### Participantes en la elaboración de los casos

#### la Caixa

- Àngel Font, Director del Área de Recursos Humanos.
- Sergi Burrull, Coordinador de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo.
- J. Rivas, G. Pedraza, M. Arbós y G. Gómez, Voluntarios.

#### Mondelēz International

- Ana Payo, Responsable de Desarrollo de Fuerza de Ventas.
- Sergi Ballell, Director de Ventas de Retail.
- Ester Patino, Responsable Voluntariado
- J. García, J. Rubio, M. Velo y F. Ríos, Voluntarios.

#### Telefónica

- Raquel Fernández, Directora Desarrollo y Gestión de Talento,
- Félix Donés, Responsable Voluntarios Think Big.
- Marian Juste, Directora Programa Voluntarios Vacaciones Solidarias.
- A. Alfonso, M. Vadillo, N. González y L. Pina, Voluntarios.

## Anexo 2

### Encuesta a los asistentes de los workshops sobre el estado de situación del voluntariado corporativo en sus organizaciones

Le agradeceremos que responda las siguientes cuestiones. Procederemos a recoger sus respuestas al final de la primera mesa, con el objetivo de poder compartir los resultados al final del acto. Estos resultados formaran parte del informe *“Cómo conseguir mejoras personales y profesionales, a través del voluntariado corporativo, e incrementar la eficiencia de la empresa”*.

#### Pertenece usted a:

Elija una respuesta.

- Una empresa u organización que realiza o colabora en la realización de actividades de voluntariado corporativo. **Responda sólo el módulo A.**
- Una organización o entidad que recibe voluntarios o podría recibirlos. **Responda sólo el módulo B.**

#### Módulo A. Empresa u organización que realiza o colabora en la realización de actividades de voluntariado corporativo

##### 1. De quién parte la iniciativa de poner en marcha actividades de voluntariado corporativo.

Elija una respuesta.

- De la dirección de la empresa.
- De los propios empleados.
- De ambos (empresa y empleados).

##### 2. Qué objetivos se persiguen con las actividades de voluntariado corporativo.

Elija todas las respuestas que considere oportunas.

- Promover la cohesión interna en la empresa.
- Mejorar el clima interno.
- Alinear a los empleados con la cultura y valores de la empresa.
- Mejorar competencias y habilidades profesionales.

##### 3. Valore el grado de consecución de los resultados a través de estas actividades.

Indique un valor de 1 a 5, siendo 1 “resultados poco satisfactorios” y 5 “resultados muy satisfactorios”.

Promover la cohesión interna en la empresa 1 2 3 4 5

Mejorar el clima interno 1 2 3 4 5

Alinear a los empleados con la cultura y valores de la empresa 1 2 3 4 5

Mejorar competencias y habilidades profesionales 1 2 3 4 5

**4. Qué competencias y habilidades profesionales se logran mejorar con las actividades de voluntariado corporativo.**

*Elija todas las respuestas que considere oportunas.*

- La comunicación personal.
- El trabajo en equipo.
- El liderazgo.
- La creatividad y la innovación.
- La capacidad para comprender mejor la realidad social.

**5. En qué grado los empleados que participan en las actividades de voluntariado corporativo han mejorado más su performance respecto al resto de empleados no participantes en este tipo de actividades.**

*Elija una respuesta.*

- No han mejorado su performance.
- El nivel de performance ha mejorado un poco.
- El nivel de performance ha mejorado bastante.
- El nivel de performance ha mejorado mucho.
- El nivel de performance no se ha podido medir.

**6. Datos para la muestra.**

Cargo en la empresa   
 Sector de la empresa   
 Número de empleados de la empresa   
 Número de empleados participantes en actividades de voluntariado

**Módulo B. Organización o entidad que recibe voluntarios o podría recibirlos**

**1. ¿En su organización/entidad, colaboran empresas para la realización de acciones de voluntariado corporativo?**

- Sí.
- No. [Pase a la pregunta 4.](#)

**2. Estas colaboraciones con empresas son, en su mayoría,...**

- Estables
- Puntuales

**3. Durante el desarrollo de las actividades de voluntariado corporativo, usted ha podido observar que las personas que participan...**

*Elija todas las respuestas que considere oportunas.*

- Aprenden a crear equipo.
- Toman consciencia de otras realidades sociales.
- Mejoran su sentido de pertenencia a la empresa.
- Se sienten mejores personas.

**4. Datos para la muestra.**

Cargo en la organización   
 Actividad de la organización   
 Número de voluntarios   
 Número de voluntarios que realizan voluntariado corporativo

# Anexo 3

## Programa de los workshops

### Programa de Barcelona

CaixaForum (29-1-2014)

9.30 h. Bienvenida, Angel Font, Director de Recursos Humanos de la Obra Social “la Caixa” y de Ramón Guardia, Presidente de Valores & Marketing

9.40 h. Introducción de la dinámica de trabajo a cargo de Carlos Obeso, Director del Instituto de Estudios Laborales de Esade y presentación de los tres casos analizados “la Caixa, Mondelēz International y Telefónica:

- Sergi Burrull, Responsable del programa de voluntariado para el desarrollo de “la Caixa”.
- Francisco Moro, Gerente de Voluntarios Telefónica.
- Esther Patino, Responsable de comunicación y del programa de voluntariado de Mondelēz International.

10.40 h. Pausa café

11.00 h. Dinámica de trabajo con los asistentes al acto para reflexionar y compartir buenas prácticas sobre el voluntariado corporativo y performance.

12.00 h. Mesa de diálogo.

Preside, Salvador Alemany, Presidente de abertis

Moderador, Carlos Obeso, Director del Instituto de Estudios Laborales de Esade.

Participantes:

- Angel Font, Director de Recursos Humanos de la Obra Social “la Caixa”.
- Josep Martínez Vila, Consejero Delegado de Saba.
- Jordi Peix, Vicepresidente del Banco de Alimentos de Barcelona.

12.45 h. Conclusiones.



## Programa de Madrid

Espacio Fundación Telefónica (26-2-2014)

9.30 h. Bienvenida, Marian Juste, Directora del Programa Voluntarios Telefónica.

Introducción a la jornada, Ramon Guardia, Presidente de Valores & Marketing.

9.40 h. Dinámica de trabajo. Presenta Carlos Obeso, Director del Instituto de Estudios Laborales de Esade.

Presentación de los tres casos analizados “la Caixa”, Mondelēz International y Telefónica:

- Marian Juste, Directora de Voluntarios Telefónica.
- Ricardo Hernández, Director de Asuntos Públicos de Mondelēz International.
- Sergi Burrull, Responsable del programa de voluntariado para el desarrollo de “la Caixa”.

10.40 h. Pausa café

11.00 h. Dinámica de trabajo con los asistentes al acto para reflexionar y compartir buenas prácticas sobre el voluntariado corporativo y performance.

12.00 h. Mesa de diálogo.

Introducción, Salvador Alemany, Presidente de Abertis

Moderador, Carlos Obeso, Director del Instituto de Estudios Laborales de Esade.

Participantes:

- Raquel Fernández León, Directora de Desarrollo y Gestión de Talento de Telefónica España.
- Sergi Ballell, Director de Ventas de Retail de Mondelēz International.
- Angel Font, Director de Recursos Humanos de la Obra Social “la Caixa”.

12.45 h. Conclusiones.

## Anexo 4

### Resultados de las encuestas a los asistentes del workshop

#### Empresas

¿De quién parte la iniciativa de poner en marcha actividades de voluntariado corporativo?

- 43% De la dirección de la empresa.
- 6% De los propios empleados.
- 52% De ambos (empresa y empleados).

¿Qué objetivos se persiguen con las actividades de voluntariado corporativo?

- 63% Promover la cohesión interna en la empresa.
- 45% Mejorar el clima interno.
- 84% Alinear a los empleados con la cultura y valores de la empresa.
- 39% Mejorar competencias y habilidades profesionales.

Valore el grado de consecución de los resultados a través de estas actividades. (1-5)

- 3,7 Promover la cohesión interna en la empresa.
- 3,7 Mejorar el clima interno.
- 3,9 Alinear a los empleados con la cultura y valores de la empresa.
- 3,4 Mejorar competencias y habilidades profesionales.

Qué competencias y habilidades profesionales se logran mejorar con las actividades de voluntariado corporativo.

- 68% La comunicación personal.
- 87% El trabajo en equipo.
- 45% El liderazgo.
- 51% La creatividad y la innovación.
- 81% La capacidad para comprender mejor la realidad social.

En qué grado los empleados que participan en las actividades de voluntariado corporativo han mejorado más su performance respecto al resto de empleados no participantes en este tipo de actividades.

- 5% No han mejorado su performance.
- 2% El nivel de performance ha mejorado un poco.
- 32% El nivel de performance ha mejorado bastante.
- 20% El nivel de performance ha mejorado mucho.
- 41% El nivel de performance no se ha podido medir.

Promedio voluntarios por empresa

23%

## Organizaciones

¿En su organización/entidad, colaboran empresas para la realización de acciones de voluntariado corporativo?

- 82% Sí

Estas colaboraciones con empresas son, en su mayoría,...

- 50% Estables
- 50% Puntuales

Durante el desarrollo de las actividades de voluntariado corporativo, usted ha podido observar que las personas que participan...

- 39% Aprenden a crear equipo.
- 94% Toman consciencia de otras realidades sociales.
- 61% Mejoran su sentido de pertenencia a la empresa.
- 67% Se sienten mejores personas.

Proporción promedio voluntarios corporativos sobre total de voluntarios

44%

# Anexo 5

## Cuestionario a los grupos de trabajo del workshop

- ¿Alguno/a de vosotros/as, puede comentar alguna experiencia en la que haya observado alguna mejora en competencias o logros entre los participantes en una actividad de voluntariado?
- ¿Cómo creéis que deben medirse las competencias y habilidades profesionales?
- ¿Cómo deberían gestionarse las actividades de voluntariado (en tu empresa si ya las realiza), para poder conseguir mejoras profesionales y de eficiencia en la empresa?



Si desea más información sobre esta publicación puede contactar con:

## **Instituto de Estudios Laborales de ESADE**

Carlos Obeso  
Avenida Pedralbes 60-62, 08034 Barcelona  
carlos.obeso@esade.edu

## **Valores & Marketing**

Juan Mezo  
Diagonal 512, 08006 Barcelona  
vym@valoresymarketing.com  
932118487





**Instituto de Estudios Laborales**

Avenida Pedralbes 60-62

08034 Barcelona

[www.esade.edu](http://www.esade.edu)

**valores & marketing**

Diagonal 512

08006 Barcelona

[www.valoresymarketing.com](http://www.valoresymarketing.com)