



© **Observatorio de Voluntariado Corporativo**

**Organizadores:**

**Cooperación Internacional ONG**  
**IESE Business School**

**Patrocinadores:**

**Iberdrola**  
**Fundación Repsol**

**Colaborador Especial:**

**Fundación Antena 3**

**Equipo de Investigación**

**Sandalio Gómez**, Profesor (IESE, Business School)  
**Iciar Lumbreras**, Directora RSC (Cooperación Internacional ONG)  
**Carlos Martí**, Investigador asociado (IESE, Business School)  
**Macarena Barios**, Asistente de Investigación (IESE, Business School)

**Consejo Asesor:**

Iberdrola: **Ángeles Alcázar** (Dirección de Proyectos Sociales. RRHH Iberdrola)  
Fundación Repsol: **Paloma Tuñón** (Responsable de Voluntariado)  
Fundación Antena 3: **Carmen Bieger** (Directora)  
Comunidad de Madrid (Dirección General de Voluntariado y Promoción social): **Laura Ruiz de Galarreta** (Directora General)  
Disney: **Almudena Pérez** (Manager Corporate Community Affaire Southern Europe and Africa)  
Fundación La Caixa: **Carlos Vidal-Quadras** (Responsable del programa de Voluntariado Corporativo)  
Citi: **Julio Carlavilla** (Director de Comunicación Citi España)  
IESE Business School: **Joan Fontrodona** (Profesor de Ética Empresarial)  
Grupo Santander: **Joaquín de Ena** (Director Marketing Corporativo)  
Fundación Telefónica: **José Félix Dones Rodríguez** (Director Programa de Voluntariado)  
BBVA: **Joaquín Santos Abarca** (Director Oficina de Voluntarios)  
IBM: **Belén Perales Martín** (Directora de RSC IBM España)  
Media Responsable: **Marcos González** (Director general y Editor de Corresponsables)

**Maquetación**

**Nacho Reina, Murma Studio**

**Diciembre 2010**



# ÍNDICE

→	<b>Introducción</b> .....	2
→	<b>Informe de Voluntariado Corporativo en España 2010</b> .....	3
	<b>1. Objetivo</b> .....	3
	<b>2. Metodología</b> .....	3
	<b>3. Muestra</b> .....	4
	<b>4. Primera Parte: Situación del Voluntariado Corporativo</b> .....	6
	4.1. Definición y Caracterización.....	6
	4.2. Empresas que no desarrollan Voluntariado Corporativo.....	7
	<b>5. Segunda Parte: Desarrollo del Voluntariado Corporativo</b> .....	10
	5.1. Motivaciones.....	10
	5.2. Planificación y desarrollo.....	14
	5.3. Organización.....	16
	5.4. Financiación.....	21
	5.5. Evaluación.....	21
	<b>6. Conclusiones</b> .....	24
→	<b>Anexos</b> .....	27
	A. Empresas referentes de Voluntariado Corporativo en España.....	27
	B. Entidades benéficas, ONGs, Fundaciones o Asociaciones referentes de Voluntariado Corporativo en España.....	27
	C. Cuestionario.....	28
→	<b>I Jornada sobre Voluntariado Corporativo: Desarrollo y gestión eficaz</b> .....	35
	1. Introducción.....	36
	2. Sesión Inaugural.....	37
	3. Comunicación interna y externa para potenciar el Voluntariado Corporativo.....	38
	4. Indicadores y medición del retorno de la empresa.....	41
	5. Voluntariado Corporativo y cultura de empresa: apoyo de la alta dirección y los mandos intermedios.....	42
	6. Aspectos básicos de la gestión del Voluntariado Corporativo en horario laboral.....	43
	7. Ideas Clave.....	45



# INTRODUCCIÓN:

Desde distintos niveles institucionales y empresariales, cada vez son más las iniciativas para dar a conocer y promover el desarrollo de programas de voluntariado en el ámbito empresarial. El estudio, formación y promoción del voluntariado corporativo en España son los principales cometidos del Observatorio del Voluntariado Corporativo auspiciado por Cooperación Internacional ONG, IESE, Iberdrola, Fundación Repsol y Fundación Antena 3.

En este segundo año de existencia del Observatorio cabe destacar tres acciones. La primera de ellas es el presente informe anual en el cual se analiza el ámbito del Voluntariado Corporativo en España. Esta segunda edición cuenta con una muestra más amplia y permite conocer el estado y evolución del Voluntariado Corporativo en las empresas españolas. Además proporciona una información útil que sirve de base para el diseño, la ejecución y la mejora de programas de voluntariado en la empresa a largo plazo.

La segunda de las iniciativas llevadas a cabo por el Observatorio es la I Jornada sobre Voluntariado Corporativo celebrada el pasado septiembre bajo el título "Desarrollo y Gestión eficaz". La jornada permitió que los responsables de Voluntariado Corporativo tuvieran la oportunidad de compartir experiencias y buenas prácticas, y sirvió para que los participantes comprobaran cómo y en qué medida el desarrollo del Voluntariado Corporativo supone una mejora para la empresa a nivel humano y de negocio. El informe de este año complementa al estudio estadístico con las conclusiones cualitativas en los cuatro ámbitos de análisis que se abordaron en la I jornada: Comunicación, indicadores de medición, apoyo de la alta dirección y gestión del voluntariado y horarios.

La tercera de las acciones acometidas este año por el Observatorio ha sido la conformación de un Consejo Asesor cuya misión principal es orientar al comité ejecutivo sobre los aspectos más relevantes a abordar en el desarrollo de la actividad del Observatorio. Está conformado por los patrocinadores, el colaborador especial y entidades referentes en Responsabilidad Social Corporativa y Voluntariado Corporativo.

Tanto a ellos, como a los participantes de la jornada y de la segunda edición del estudio del Voluntariado Corporativo en España, queremos agradecer su inestimable ayuda; ya que con su apoyo logramos, a través de las iniciativas del Observatorio, impulsar el desarrollo del Voluntariado Corporativo en las empresas españolas.

Iciar Lumberas  
Directora Ejecutiva  
Observatorio de Voluntariado Corporativo

Carlos Martí Sanchis  
Director Académico  
Observatorio de Voluntariado Corporativo



# INFORME

## de Voluntariado Corporativo en España 2010

### OBJETIVO

El Observatorio de Voluntariado Corporativo pretende, a través de este informe anual, por un lado cuantificar el grado de implantación del Voluntariado Corporativo (en adelante VC) en las empresas españolas, y por otro, analizar los programas y acciones de Voluntariado Corporativo de aquellas empresas que en la actualidad lo desarrollan.

Éste es el segundo informe de Voluntariado Corporativo que elabora el Observatorio, por lo que, además, se podrá observar la evolución que está sufriendo este

tipo de actividades en el tejido empresarial español.

El informe está estructurado en dos partes. La primera de ellas, recoge los resultados de la muestra de empresas con más de 500 empleados, en la que se caracteriza y establece la tipología de voluntariado corporativo. En el caso de las empresas que no desarrollan acciones de VC, se analizan las distintas cuestiones relacionadas con las causas, intereses y facilitadores del VC.

La segunda parte del informe tiene como objetivo presentar los resultados estadísticos relativos a los aspectos más relevantes a la

hora de desarrollar actividades de Voluntariado Corporativo a partir de los datos proporcionados por las empresas.

La siguiente tabla corresponde al esquema del marco conceptual de análisis que ha guiado el diseño del trabajo y que se ha pretendido mantener de un año a otro para así poder establecer las correspondientes comparaciones.

### METODOLOGÍA

El método de estudio para la elaboración del informe consiste en un análisis cuantitativo, basado en

**Tabla 1.** Ámbitos del análisis

PRIMERA PARTE	SEGUNDA PARTE
<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Situación del VC<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Definición y Caracterización</li></ul></li><li>&gt; Empresas que no desarrollan VC<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Causas</li><li>&gt; Interés</li><li>&gt; Facilitadores</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Desarrollo de Voluntariado Corporativo<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Motivaciones</li><li>&gt; Planificación y Desarrollo</li><li>&gt; Organización</li><li>&gt; Financiación</li><li>&gt; Evaluación</li></ul></li></ul>

**Tabla 2.** Caracterización de la muestra

	<b>Carta</b>	<b>Mail</b>	<b>Total</b>
Número de cuestionario enviados	1560	146	1706
Número de cuestionario respondidos	57	48	105
Tasa de respuesta			6,15%
Porcentaje de empresas que desarrollan VC			65%
Porcentaje de empresas que no desarrollan VC			35%

estadística descriptiva, a partir de las respuestas obtenidas del cuestionario, aplicado a un universo de 1706 empresas, bajo el criterio de tamaño: empresas de más de 500 empleados.

El cuestionario individual, está dividido en dos grandes bloques, que contemplan una parte específica para las empresas que desarrollan Voluntariado Corporativo y otro dirigido a las empresas que no desarrollan ningún tipo de acción de Voluntariado Corporativo. El primer bloque, está compuesto por treinta preguntas, de las cuales siete de ellas son abiertas, cuatro son de alternativa múltiple, once son dicotómicas y ocho cerradas. El segundo bloque, está formado por cinco preguntas; dos de ellas de alternativa múltiple, dos abiertas y una cerrada. (Véase Anexo C, pág. 28)

La información se obtuvo a través de un cuestionario online y un cuestionario enviado por correo ordinario dirigido a las personas responsables de los programas de VC. Las respuestas fueron recopiladas durante los meses de octubre y noviembre de 2010,

recogidas tanto online como en papel, fueron tabuladas en Excel y posteriormente se procesaron los datos en STATA.

La presentación del informe contiene representaciones gráficas de los datos del análisis descriptivo. Los gráficos se han elaborado con sectores y barras y representan las frecuencias relativas y absoluta), así como las medias y valores absolutos, en porcentajes.

## MUESTRA

El informe está dividido en dos partes diferenciadas por objetivo y muestreo empleados en cada una de ellas.

En la primera parte, se aborda el grado de penetración del Voluntariado Corporativo en España. Para ello, sobre la población de empresas que operan en España se estratificó un universo con la característica del tamaño de la empresa, en concreto del número de empleados: Empresas de más de 500 empleados, lo cual proporcionó un universo de 1560 empresas extraídas de la base de

datos SABI, a las cuales se accedió enviándoles el cuestionario por correo ordinario.

En la segunda parte del informe se profundiza en el desarrollo del Voluntariado Corporativo únicamente en aquellas empresas que desarrollan acciones y tienen implementados programas específicos de VC. En esta segunda muestra se han incorporado empresas que conforman la base de datos del Observatorio y que tienen menos de 500 empleados (9,2% del total de la muestra). La justificación de este segundo muestreo estriba en poder incluir aquellas empresas que realizan acciones de VC y pueden aportar aspectos cualitativos relevantes al Informe. Este grupo lo conforman un total de 146 empresas, a las que accedimos a través de un cuestionario online en formato HTML.

De toda la muestra objeto de estudio se obtuvieron un total de 105 respuestas, por lo que la tasa de respuestas ha sido de un 6,15%.

A continuación, en las tablas 3 y 4, se desglosa la caracterización que configura la muestra general del estudio.

**Tabla 3.** Muestra de empresas por número de empleados

<b>Menos de 500 empleados</b>	9,2%
<b>Más de 500 empleados</b>	90,8%
<b>&gt; Entre 500 y 2500 empleados</b>	50,8%
<b>&gt; Entre 2501 y 5000 empleados</b>	12,3%
<b>&gt; Más de 5000 empleados</b>	27,7%

**Tabla 4.** Sectores de las empresas que han respondido

	<b>%</b>
Otros	16,7
Alimentos, bebidas y tabaco	15,2
Banca, finanzas y seguros	12,1
Telecomunicaciones	9,1
Distribución y logística	7,6
Otros servicios de empresa	7,6
Química, petróleo, gas caucho y plásticos	6,1
Construcción	4,6
Industria Software	3,0
Producción o Distribución de energía	3,0
Publicidad y Medios	3,0
Transporte	3,0
Consultoría	1,5
Enseñanza	1,5
Hostelería y restauración	1,5
Metalúrgico	1,5
Ocio	1,5
Textil, calzado, confección y cuero	1,5



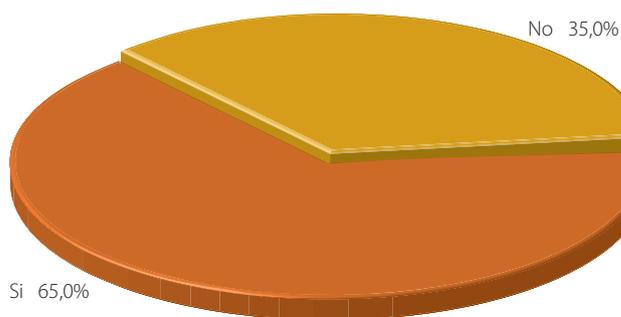
# PRIMERA PARTE:

## Situación del Voluntariado Corporativo

### DEFINICIÓN Y CARACTERIZACIÓN

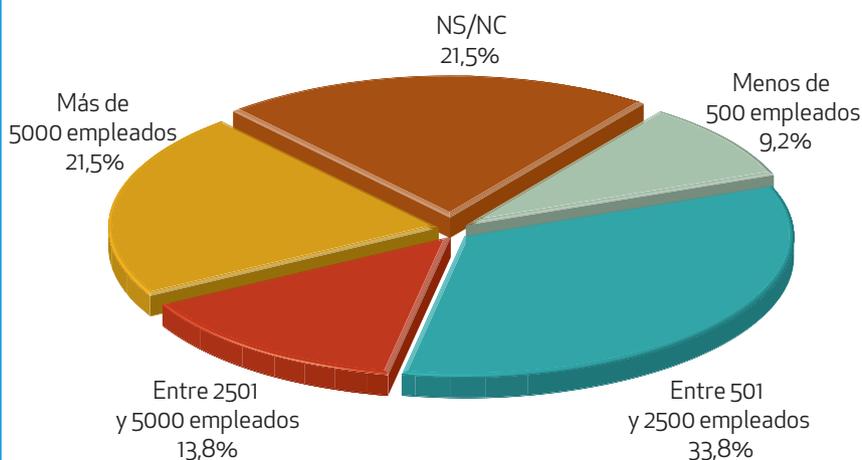
El concepto “Voluntariado Corporativo” sigue siendo muy novedoso para muchas empresas. Se enmarcan dentro de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la responsabilidad social de la empresa, es “el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores”. Es aquí donde el Voluntariado Corporativo encuentra su razón de ser. La Ley Estatal 6/96 Reguladora del Voluntariado, define el Voluntariado Corporativo como el conjunto de actividades de interés general desarrolladas por personas físicas que no se realizan en virtud de una relación laboral, funcionalidad, mercantil o cualquier otra retribuida. Se refiere específicamente al desarrollo de dichas actividades bajo un im-

Gráfico 1: ¿En su empresa realizan actividades de Voluntariado Corporativo?



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 2: Distribución por tamaño de las empresas que desarrollan Voluntariado Corporativo



Fuente: Elaboración Propia

pulso que es promovido por las empresas.

El análisis de los datos nos permite obtener las siguientes conclusiones:

El 65% de las empresas de más de 500 empleados manifiestan que realizan actividades de VC, mientras el 35% contestan que aún no han realizado ninguna actividad de voluntariado. Si lo comparamos con los datos del Informe del 2009, en los que un 70, 3% sí realizaban VC y un 29,7% no), se puede pensar que se ha producido un descenso de las empresas que realizan voluntariado. Sin embargo, se trata más bien, de una mayor aproximación a la situación real de las empresas, debido a que se ha aumentado de manera importante el número envíos, con respecto a 2009 (más del doble), por lo tanto, el 65% de una muestra mayor, representa mayor número de empresas.

No podemos perder de vista que el elevado porcentaje de la opción "Sí" se debe, en gran medida, a que, a día de hoy, son muchas las iniciativas de distintos niveles institucionales, para promover y dar a conocer los beneficios que tiene el desarrollo de programas de Voluntariado Corporativo para las empresas.

Como se puede observar en los siguientes gráficos, (Gráficos 2 y 3) las empresas de la muestra que realizan Voluntariado Corporativo operan en casi todos los sectores y cuentan con diversidad de tamaños.

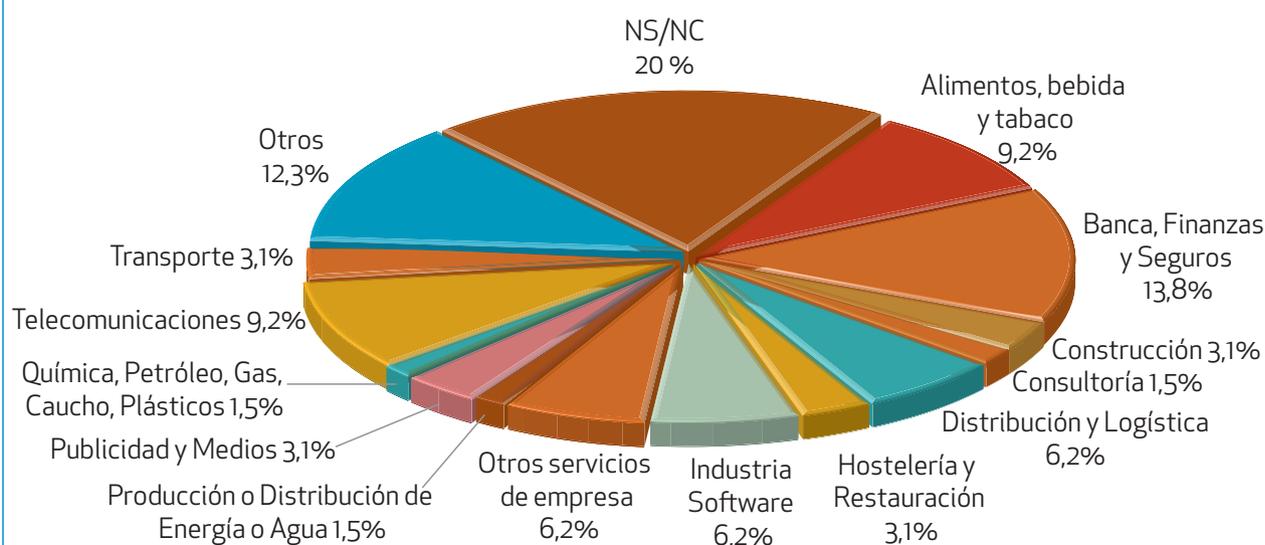
En cuanto a los sectores que más desarrollan programas de VC, cabe destacar que la Banca se sitúa en primera posición con un 13,8%, seguido de los sectores de Telecomunicaciones y Alimentación, Bebida y Tabaco, ambos con un 9,2%. Resulta llamativo con respecto a los datos de 2009, la subida a la primera

posición de la Banca, dejando atrás al sector Construcción que tenía el máximo porcentaje. En cierta medida, ha sido posible debido a la crisis que ha sufrido el sector de la construcción. No podemos perder de vista que el sector Banca abarca a las cajas de ahorro que por su propia naturaleza tienen un carácter social. Las Telecomunicaciones y Alimentación ya estaban en porcentajes similares, pero experimentando un aumento.

### Empresas que no desarrollan Voluntariado Corporativo

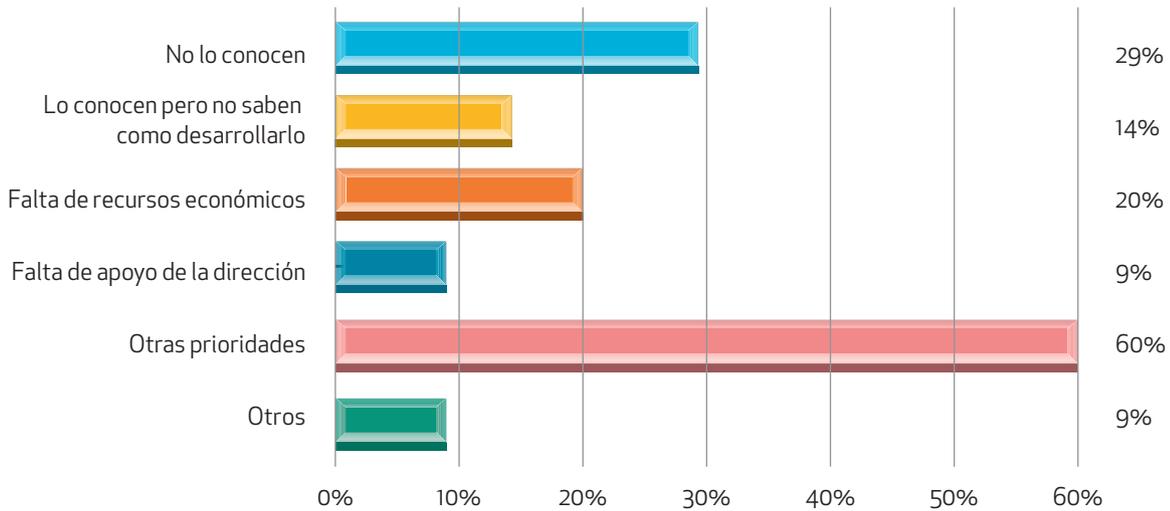
El 35 % de las empresas afirman no realizar acciones de Voluntariado Corporativo. Entre los motivos más destacados, con un 60%, se encuentra el tener "Otras prioridades" en la empresa. Este motivo ha sufrido un aumento considerable con respecto al año pasado, ha pasado de un 26,1% a

**Gráfico 3:** Distribución por sectores de las empresas que SI desarrollan Voluntariado Corporativo



Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico 4:** Motivos por los que NO desarrollan Voluntariado Corporativo



**Fuente:** Elaboración Propia

un 60%, lo que puede significar un claro indicador de la situación económica por la que atraviesa el país.

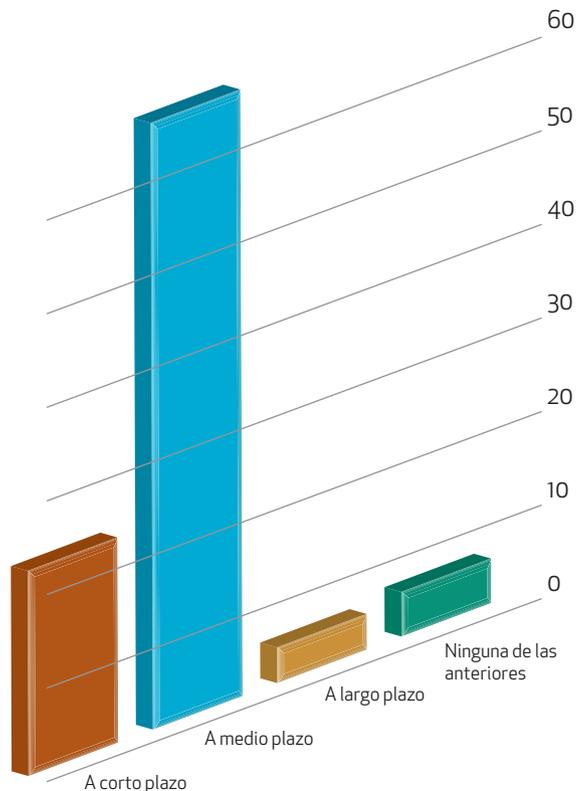
Con un 29%, el segundo motivo es la falta de conocimiento, lo que pone de manifiesto que aún queda mucho por hacer en cuanto a la promoción y el fomento del VC. Como se puede observar en el Gráfico 5, a pesar de ser empresas que no desarrollan VC y tener otras prioridades, el VC no es una actividad que esté totalmente al margen, ya que el interés en sus empresas es muy elevado. Prueba de ello es que de las empresas que no desarrollan VC, un 95% se muestra interesada por desarrollarlo, bien sea a corto, medio o largo plazo.

Existen varios factores clave para que las empresas que están interesadas en realizar programas de VC los lleguen a poner en práctica. La necesidad de ir de la mano de un experto asesor o una ONG especializada parece lo más adecuado para comenzar el volunta-

riado. Otro de los puntos clave, con un 46%, es el contar con un

método de gestión, lo que refleja el interés de las empresas

**Gráfico 5:** Interés por realizar Voluntariado Corporativo



**Fuente:** Elaboración Propia

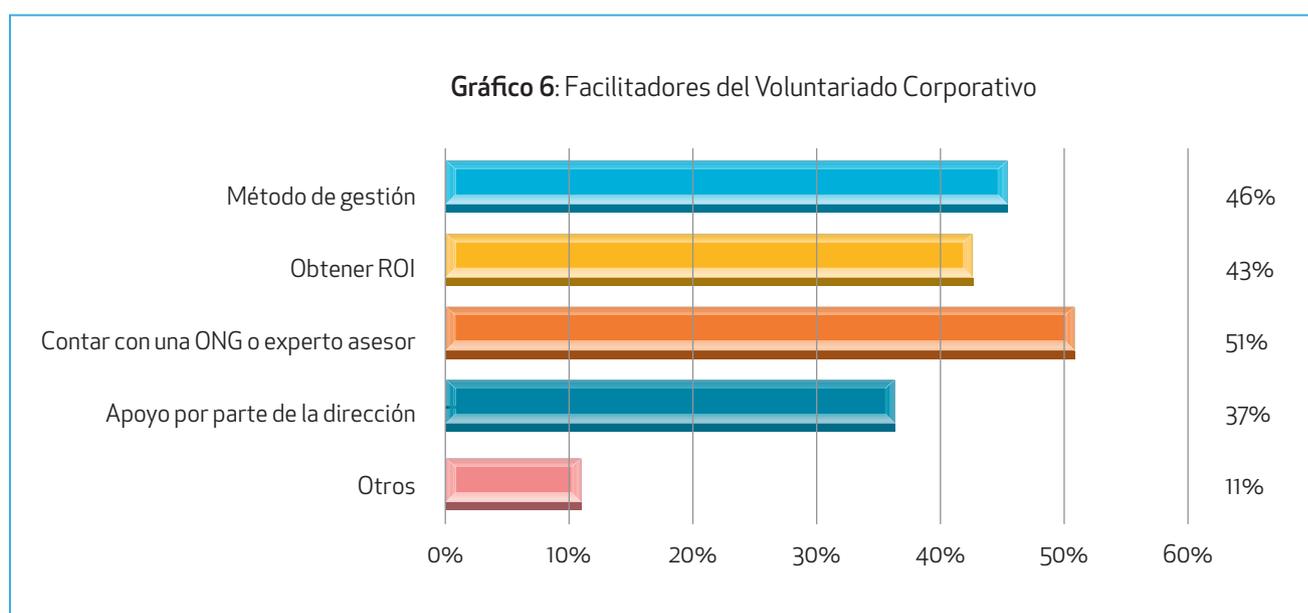
por desarrollar estos programas de la manera más adecuada. En un 43%, las empresas encuentran fundamental obtener un ROI (Return On Investment), lo que resulta comprensible, ya que toda inversión en la empresa, debe ir acompañada de una justificación previa de su rendimiento.

En relación a los datos del 2009, en los que el apoyo de la direc-

ción de la empresa era el punto clave que facilitaría el arranque del voluntariado, se observa que es un asunto a seguir trabajando, puesto que en los datos de 2010, representa un 37%. El apoyo de la dirección da paso al asesoramiento de un experto, lo que parece guardar una lógica, ya que una vez se cuenta con el apoyo de los órganos de gobierno, el siguiente paso es su ejecución, para lo que

se necesita un asesor especializado y un método a seguir.

El siguiente apartado se pretende profundizar exclusivamente en las empresas que ejecutan proyectos de Voluntariado Corporativo. Se analizarán los distintos aspectos de gestión que estas actividades comprenden, como es el caso de la motivación, la planificación y el desarrollo, la organización, la financiación y la evaluación.



**Fuente:** Elaboración Propia



# SEGUNDA PARTE:

## Desarrollo del Voluntariado Corporativo

### MOTIVACIONES

En este apartado se pretende profundizar en las empresas que ejecutan proyectos de Voluntariado Corporativo. Se analizan los distintos aspectos de gestión que estas actividades suponen, como es el caso de la motivación, la planificación y el desarrollo, así como la organización, la financiación y la evaluación de sus resultados.

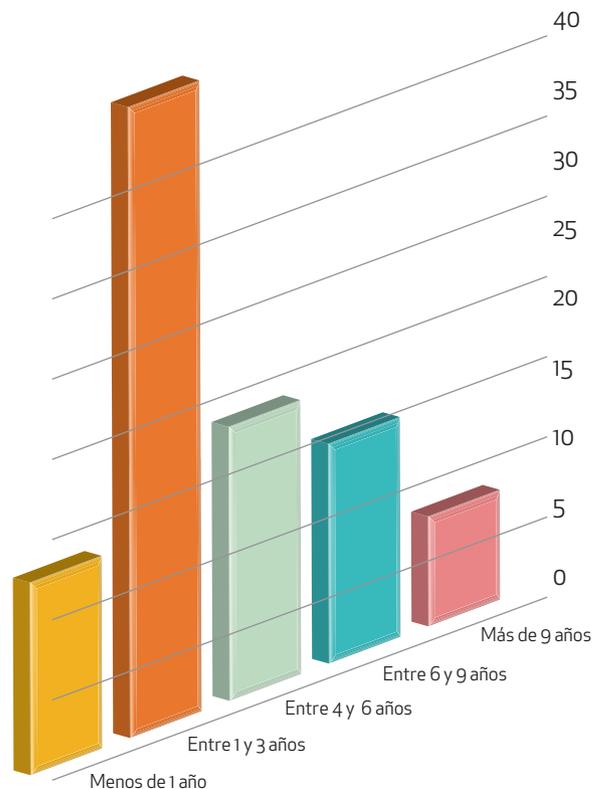
En el gráfico 7, se observa el fuerte crecimiento e implantación que el Voluntariado Corporativo está teniendo en las empresas. Desde hace varios años ha aumentado de forma importante, el número de empresas que practican el VC, en concreto, durante este período, un 57,7% de las empresas que han respondido al cuestionario.

Los objetivos que se persiguen, cuando se inician este tipo de actividades, son muy distintos. Como se puede observar en el Gráfico 8, el orgullo de pertenencia sigue siendo el principal objetivo de las empresas a la hora de organizar este tipo de actividades. En el cuestionario, se pedía que valorasen de 1 a 3 los principales objetivos, siendo 1 el más importante y 3 el menos.

Las opciones que podían señalarse estaban separadas en tres grandes bloques temáticos que hacían referencia, por un lado a la Reputación Externa, entre las

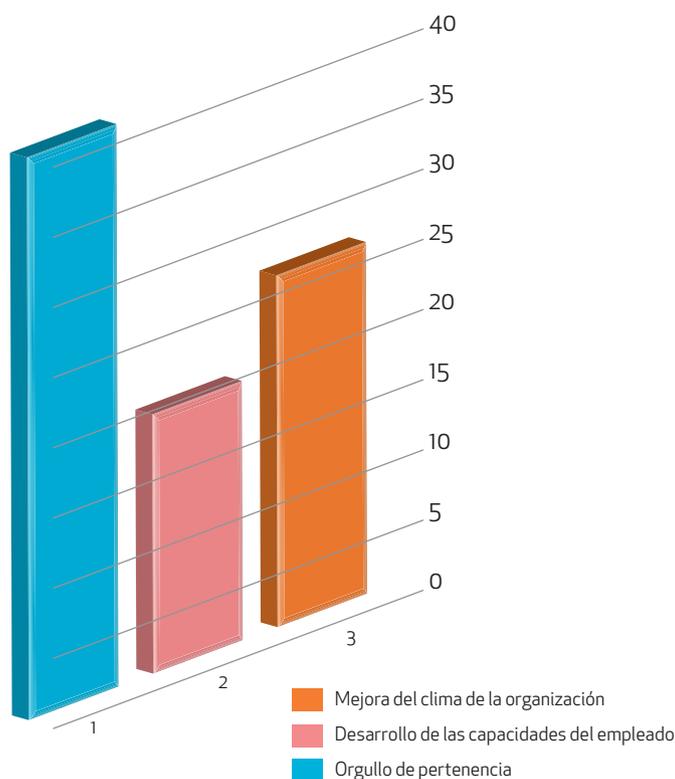
que se permitía destacar; Marca/Fidelización y Competitividad. Por otro, las relacionadas con la Reputación Interna, donde se ofrecían las opciones de: Capta-

**Gráfico 7:** Descripción del tiempo que llevan las empresas desarrollando actividades de Voluntariado Corporativo



**Fuente:** Elaboración Propia

**Gráfico 8:** Objetivos que persigue la empresa al desarrollar Voluntariado Corporativo



**Fuente:** Elaboración Propia

ción y retención del talento; la mejora del clima de la organización; el desarrollo de las capacidades de los empleados; orgullo de pertenencia y satisfacción de la demanda por parte de los empleados. El tercer grupo, era el relacionado con el carácter filantrópico de estas actividades.

El objetivo que mayoritariamente se ha situado en el número 1, ha sido el orgullo de pertenencia, en un 41,38%, que ya en el Informe de 2009, desatacó como el más relevante.

Con un 19,64%, el siguiente objetivo más importante, ha sido la mejora del clima de la organización, seguido con un 26,79% del desarrollo de las capacidades de los empleados.

Estos tres objetivos forman parte del bloque de la reputación interna, lo que indica que las empresas principalmente desarrollan VC como una herramienta más de Recursos Humanos.

Por otro lado, cabe resaltar que el objetivo menos destacado por las empresas, es el de la competitividad. Este resultado es relativamente lógico, ya que el campo en el que compiten las empresas es el propio de su actividad, sobre el que se realiza un esfuerzo especial.

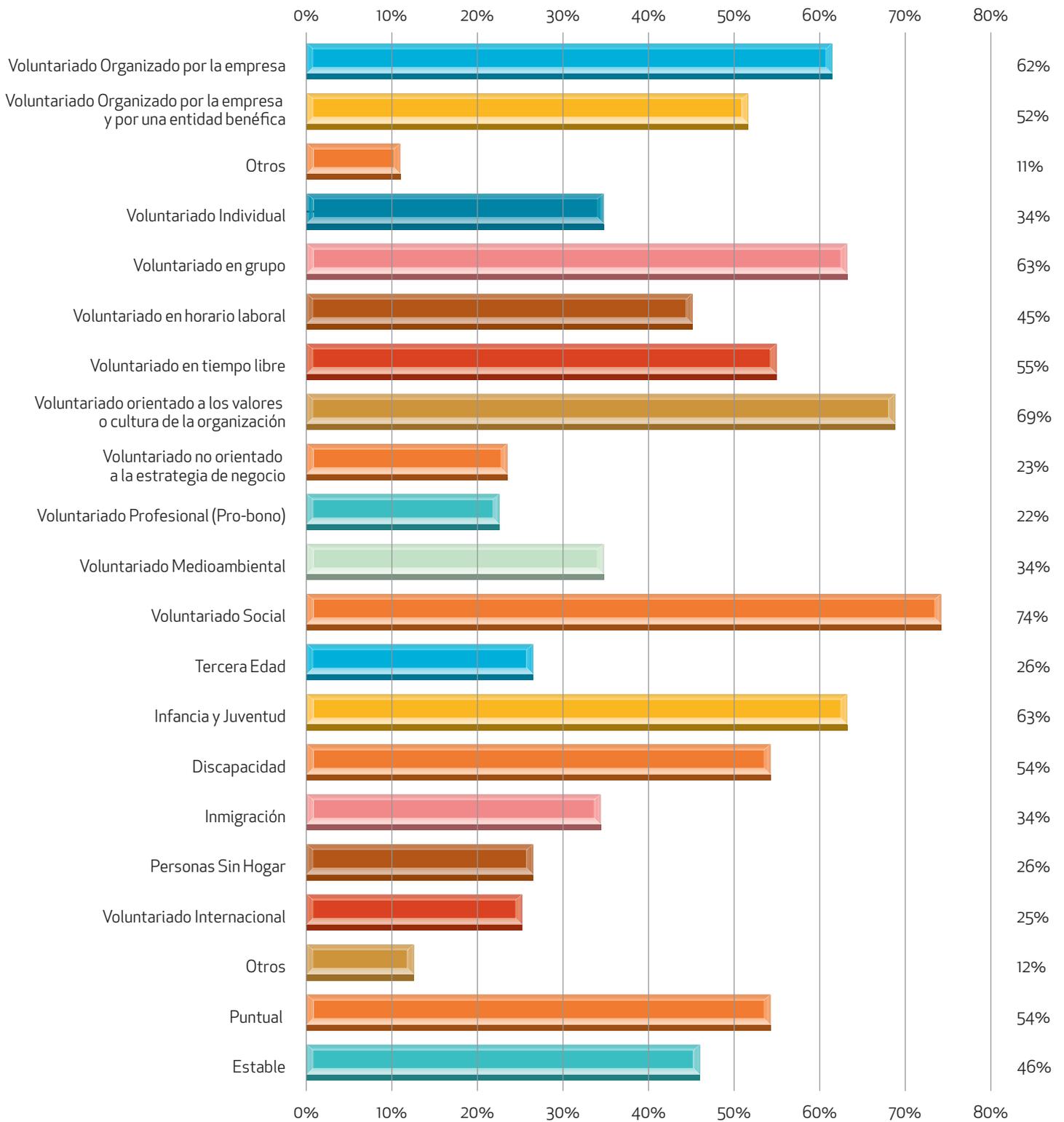
Con estos objetivos, como punto de partida, las empresas empiezan a pensar el modo más adecuado para diseñar un proyecto de Voluntariado Corporativo. Por ello, los tipos de

voluntariado son tan variados, como variados son sus objetivos. La tipología de voluntariado se ha segmentado en varios apartados, atendiendo a distintos aspectos. En total, son siete grupos los que están relacionados con: la gestión del voluntariado; el número de voluntarios que participan en la actividad; el horario en el que lo desarrollan; la orientación de los programas de VC; el tipo de voluntariado que desarrollan; el tipo del beneficiario al que se dirigen; y la periodicidad con la que realizan las actividades.

En cuanto a la periodicidad de las actividades, cabe resaltar la casi igualdad de porcentajes de empresas que lo realizan de forma puntual y de forma estable.

En lo que se refiere al tipo de beneficiario al que se pretende ayudar con el Voluntariado, existe una clara tendencia por la infancia y la juventud. El 63% de las empresas así lo afirman, seguido de ayuda a personas con discapacidad, en un 54% y a inmigrantes, en un 34%. Estos sectores sociales son los más demandados por las empresas porque son, por lo general, los que suelen motivar más a las personas a ayudar: los niños, los enfermos y los extranjeros. Por lo general, lo que suele resultar más atractivo a los voluntarios es ayudar de primera mano a personas necesitadas, por ello, como se puede comprobar en el Gráfico 9, el voluntariado social es el más extendido entre las empresas, con un 74%. A éste le sigue el voluntariado medioambiental, con un 34%, y el voluntariado profesional o pro-bono, con un 22%.

**Gráfico 9:** Tipo de Voluntariado que desarrollan las empresas



**Fuente:** Elaboración Propia

El horario en el que se realiza este tipo de actividades suele ser uno de los puntos problemáticos a la hora de diseñar y programar el voluntariado. En gran medida, dependerá del tipo de actividad que desarrolle la empresa, de los recursos de los que disponga y del grado de importancia que se le otorgue desde su órgano de dirección.

Los datos recogidos en las encuestas de 2010 señalan que un 45% de las empresas lo realizan en horario laboral, frente a un

55% que lo hacen en tiempo libre. Estos porcentajes no han sufrido una variación sensible con respecto a los datos recogidos en 2009, en los que un 52,7% lo hacían en horario laboral, frente a un 67,3% que lo desarrollaba en el tiempo libre.

Si nos fijamos en los porcentajes relacionados con la orientación del Voluntariado Corporativo, se puede percibir que un 69% de las empresas tienen su voluntariado orientado a los valores o cultura de la compañía. Ésta tendencia

puede ser la clave para integrar el Voluntariado Corporativo dentro del horario laboral, como una forma de añadir valor a la cultura de la empresa.

Por otro lado, se mantiene el predominio del voluntariado que organiza la empresa en grupo, frente al individual. Esta tendencia tiene su sentido, ya que es parte esencial del Voluntariado Corporativo, como su propia palabra lo indica. De hecho un 63% de las empresas así lo realizan, frente a un 34% que ofrece voluntariado a sus empleados de

**Mapa 1.** Distribución Geográfica del Voluntariado Corporativo en España



**Fuente:** Elaboración Propia

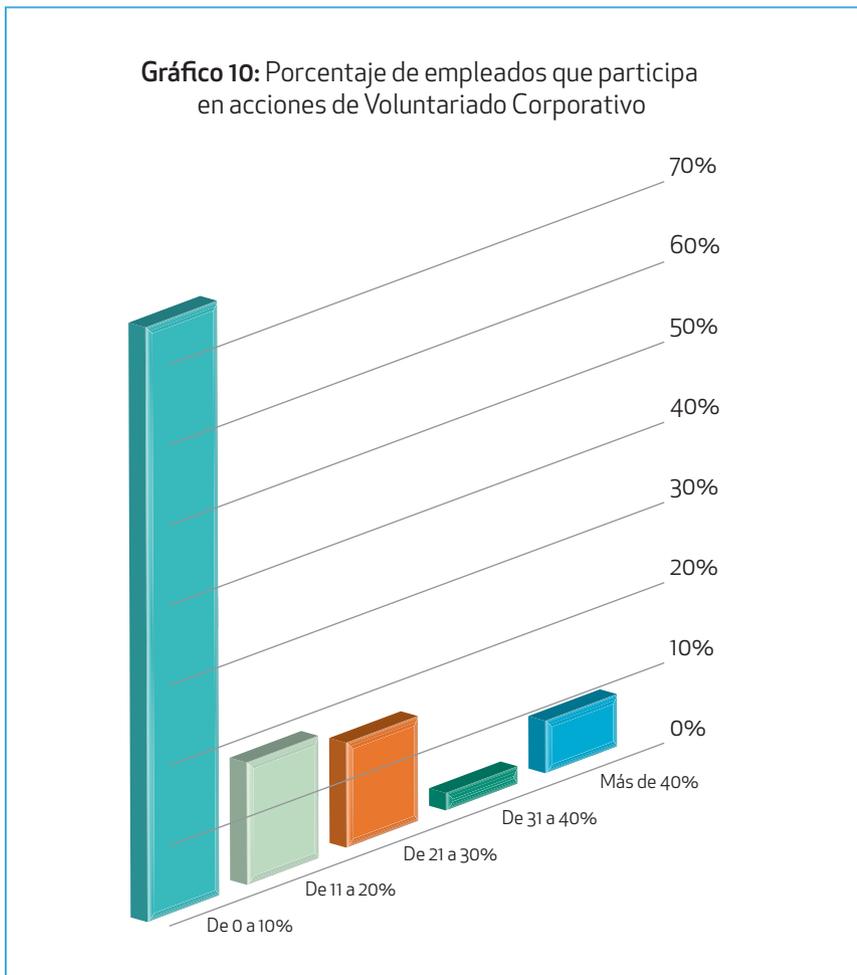
manera individual. El voluntariado individual puede ser la forma de introducir el voluntariado en la empresa para más tarde hacerlo de forma colectiva.

Por último, otro aspecto que cada vez va adquiriendo personalidad propia, es la organización o gestión del voluntariado por parte de la empresa, en solitario. Cuando una empresa se inicia en el desarrollo de programas de Voluntariado Corporativo resulta comprensible que lo haga de la mano de una ONG o entidad benéfica, experta en este ámbito, de hecho así lo realizan un 52% de las empresas. Pero también suele ocurrir que una vez la empresa ha dado sus primeros pasos de la mano de expertos, se sienta más segura y comience a andar en solitario. Un 62% de las empresas señalan que organizan ellas mismas sus acciones de voluntariado.

Las empresas que han contestado al cuestionario desarrollan sus actividades de voluntariado en diversas ciudades de la geografía española, en el mapa de la página 13 se observa la distribución geográfica de éstas (Mapa 1).

## PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

Tras haber analizado el perfil de las empresas que realizan VC, pasamos a profundizar el modo en que lo desarrollan, sobre todo centrándonos en su planificación. En el 66% de las empresas que desarrollan VC, entre el 0 y el 10% de la plantilla participan en sus actividades. Este porcentaje de empleados puede parecer reducido, pero si tenemos en



**Fuente:** Elaboración Propia

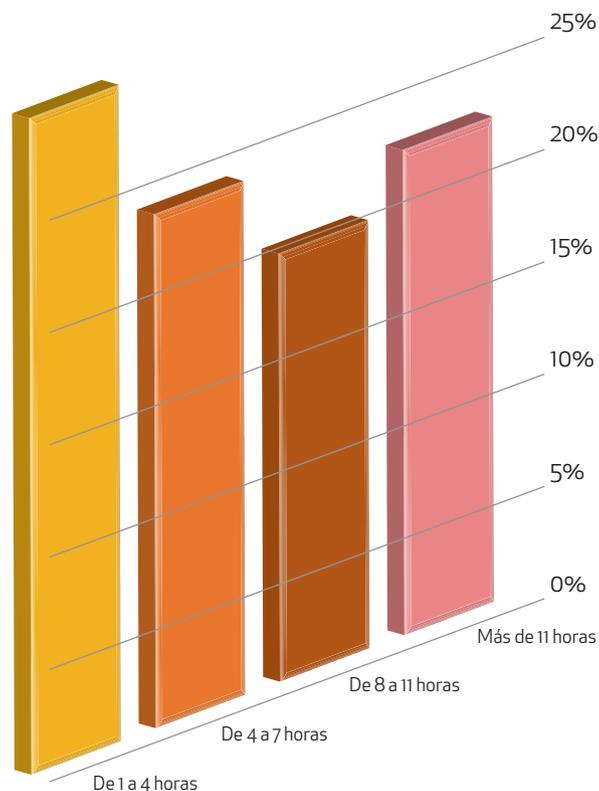
cuenta los datos del Gráfico 7, hablamos de cifras que guardan cierta lógica, al ser programas de desarrollo incipiente. De hecho, vemos que sólo un mínimo porcentaje de empresas, un 5,88%, cuenta con la participación de más del 40% de la plantilla en acciones de voluntariado. Este porcentaje representa a las empresas que llevan desarrollando Voluntariado Corporativo desde hace más de 9 años y por lo tanto se trata de una actividad consolidada.

Con estos datos puede deducirse que el tema de aumentar la participación de los empleados en las actividades de Voluntariado Corporativo es un verdadero reto y más aún, cuando estos programas

están en sus fases iniciales.

El uso de nuevas tecnologías también ha llegado al ámbito del Voluntariado Corporativo. No podemos perder de vista que de manera general y en concreto, para el voluntariado que se organiza desde las empresas, las nuevas tecnologías ayudan y facilitan el acceso a la información y al desarrollo de cualquier actividad. El uso de la aplicación de este tipo de herramientas para el VC no deja de ser novedoso, y por ello, tan sólo un 28% las utiliza, frente a un 55% que no lo hace. Las empresas que cuentan con las nuevas tecnologías, lo hacen mediante webs o portales específicos para las actividades de voluntariado o también

**Gráfico 11:** Número de horas de media al año por empleado dedicadas a Voluntariado Corporativo



**Fuente:** Elaboración Propia

a través de la intranet de de la empresa.

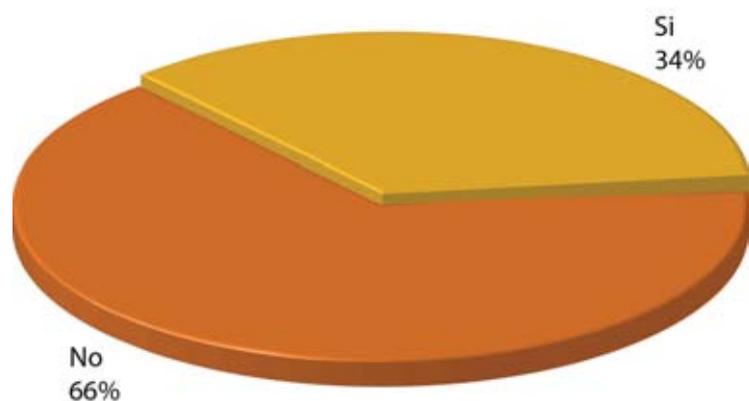
En el siguiente gráfico (Gráfico 11) se muestra el número de horas de media al año por empleado dedicadas a Voluntariado Corporativo. El porcentaje mayor lo tienen las empresas que desarrollan de 1 a 4 horas al año de voluntariado, con un 23%, pero no se debe perder de vista que es por empleado, es decir, si la empresa cuenta con 500 empleados y todos ellos realizan de 1 a 4 horas anuales de voluntariado, estaríamos hablando de cerca de 1.000 horas anuales dedicadas al ayudar a la sociedad. Cómo ya se ha comentado en gráficos anteriores, el 55% de las empresas desarrollan el Voluntariado Corporativo en horas

de tiempo libre, frente a un 45% que lo hace en horario laboral. La dificultad de organizar este tipo de actividades, sin interrumpir

la marcha habitual de la empresa o del negocio, es lo que hace decantarse por el desarrollo del voluntariado en tiempo libre. A pesar de ello, los porcentajes están cada vez más igualados, por lo que se puede interpretar que las empresas están encontrando, cada vez más, soluciones para poder desarrollar el VC en horario laboral. Cabe destacar que también hay un porcentaje de empresas que ofrecen sus actividades de voluntariado, tanto en horario laboral como en tiempo libre.

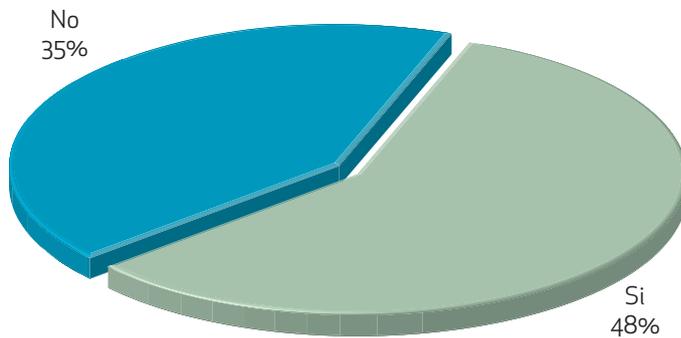
A la hora de hablar de los objetivos que persiguen las empresas al desarrollar acciones de voluntariado, ya se comentó que la mayoría persiguen una mejora de la reputación interna y de los recursos humanos. Siendo conscientes de la importancia de estos aspectos, en el cuestionario de 2010 se ha querido introducir una pregunta específica para conocer mejor la utilización del Voluntariado Corporativo como herramienta de RRHH. La pregunta era la siguiente: "¿Utiliza su empresa el Volunta-

**Gráfico 12 :** ¿Emplea su empresa alguna aplicación tecnológica para el desarrollo de los programas de VC?



**Fuente:** Elaboración Propia

**Gráfico 13:** El Voluntariado como apoyo al desarrollo profesional y personal



**Fuente:** Elaboración Propia

riado como apoyo al desarrollo profesional y personal de los empleados?”. Las respuestas se muestran en el siguiente gráfico. (Gráfico 13).

Como se puede observar, el 48% de las empresas emplean el voluntariado como elemento de apoyo para el desarrollo profesional y personal de su personal. Al contestar la opción “Sí”, aparecía una nueva pregunta para profundizar en el tema, que decía: “¿Cómo?”. Al analizar los resultados de esta segunda pregunta, se observa que la mayoría lo hace para que los empleados puedan desarrollar habilidades como; capacidad de relación, capacidad de implicación, trabajo en equipo o habilidad de comunicación.

Existen empresas en las que el voluntariado que organizan no sólo lo ofrecen a los empleados, sino también a empleados ya jubilados, a los familiares de los empleados o a los proveedores y clientes. En el Gráfico 14 se puede ver que aunque los porcentajes del “No” son todos mayores que “Sí”, menos en el sector de los familiares de los empleados,

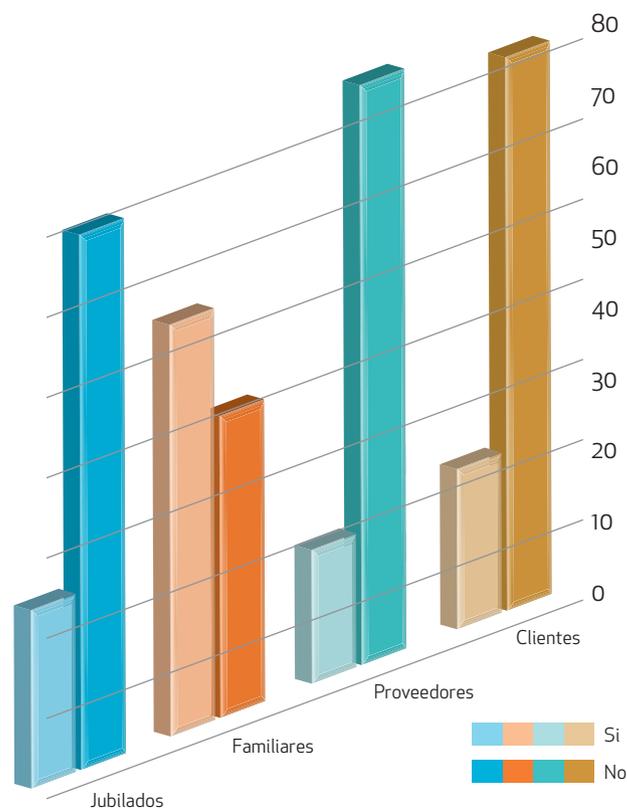
la opción “Sí” no es nula en ninguno de los casos, por lo que existen empresas, aunque sean

todavía una minoría, que contemplan la posibilidad de ofrecer las actividades de VC a jubilados, proveedores y clientes

## ORGANIZACIÓN

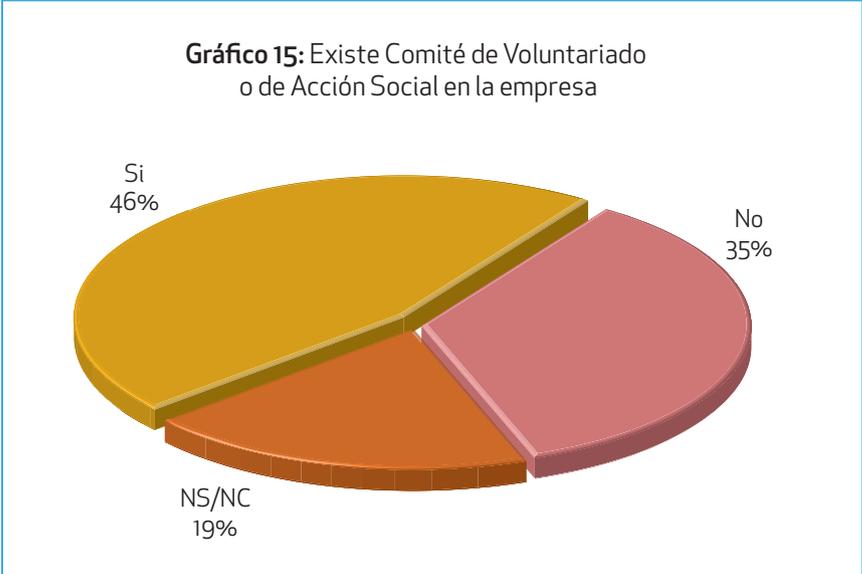
En cuanto a los asuntos relacionados con la Organización del Voluntariado Corporativo, el primer aspecto que nos interesa conocer es si la empresa cuenta con un Comité de Voluntariado o de Acción Social. Como se muestra en los datos del Gráfico 15, el 46% de las empresas que desarrollan VC cuentan con un Comité de Voluntariado, que se encarga de organizar y gestionar

**Gráfico 14:** Sector al que se ofrecen las actividades de Voluntariado Corporativo de la empresa



**Fuente:** Elaboración Propia

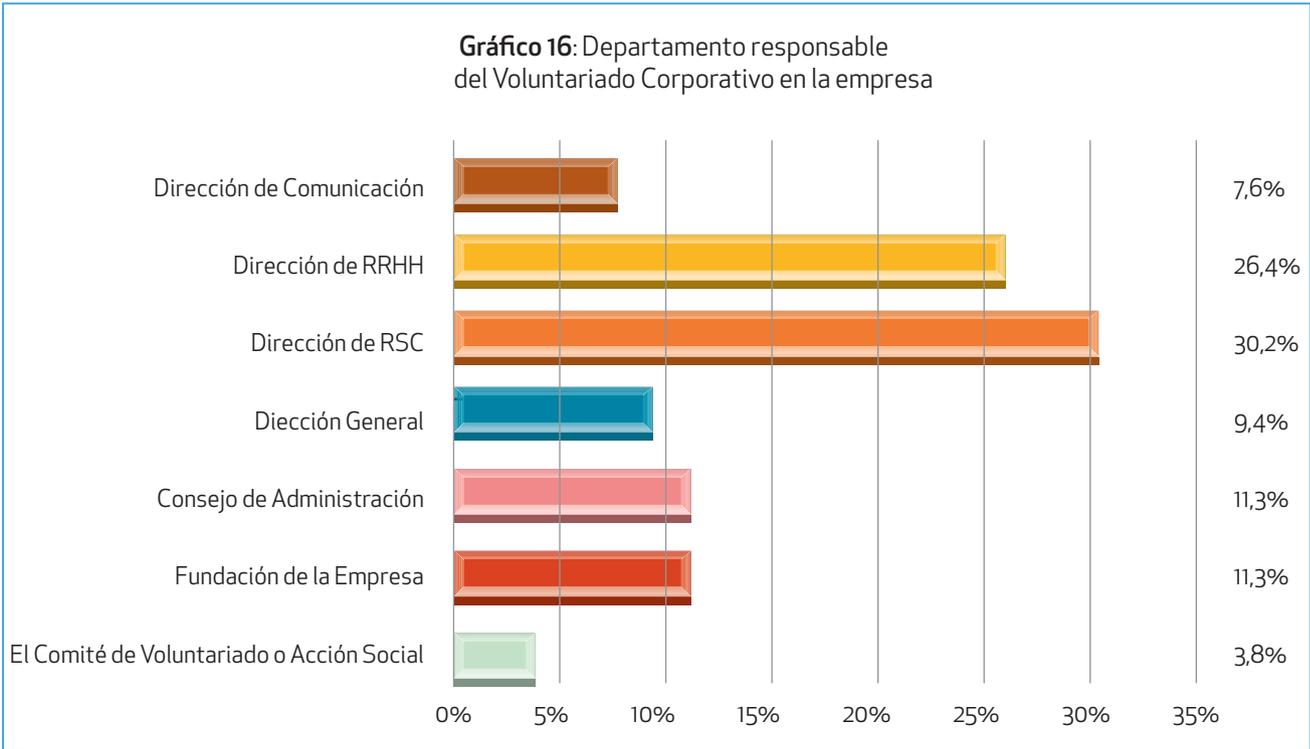
las actividades. En este sentido, la suma de los que no cuentan con este comité o que no han contestado, un 54%, es mayor de los que han seleccionado sí. El departamento responsable de los programas de voluntariado se selecciona, en ocasiones de manera más o menos espontánea y en ocasiones respondiendo a un planteamiento estratégico. En cualquier caso, no existe un departamento fijo al que se asignen este tipo de acciones. En su mayoría, como se puede observar en el Gráfico 16, depende del Departamento de RSC, en un 30,2%, pero no todas las empresas cuentan con este departamento; la segunda opción es el departamento de RRHH, con un 26,4%. La mayoría de las empresas que desarrollan el VC lo hacen en todos los niveles de la empresa. Todas las categorías profesiona-



Fuente: Elaboración Propia

les de la empresa se unen para desarrollar una misma actividad, incluso con independencia del departamento al que pertenezcan y al nivel jerárquico. Categorías profesionales como Directivos (79,2%), Mandos Medios (98%) y Administrativos (96%).

Esta realidad puede considerarse como un éxito en términos de participación e implicación de toda la plantilla en la VC. En cuanto al número de personas que se dedican a la gestión del voluntariado en las empresas, el 70% cuenta entre 1 y 5



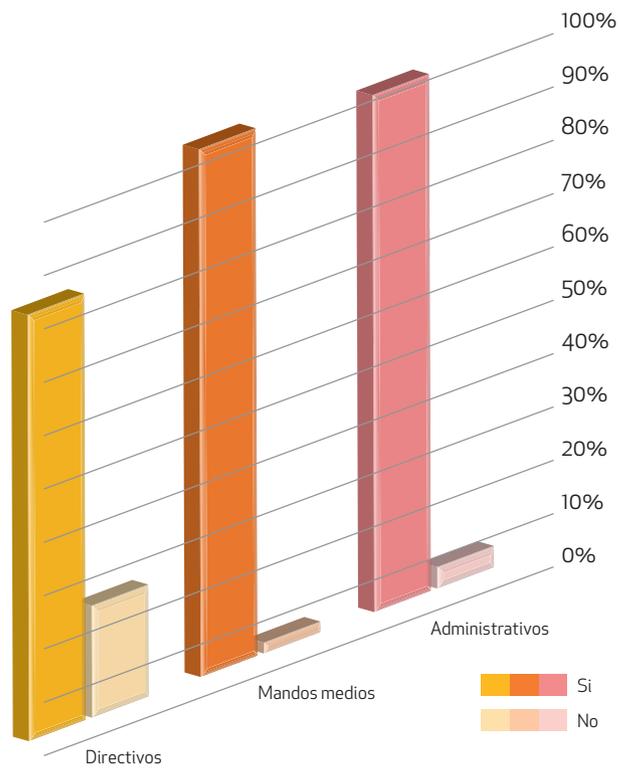
Fuente: Elaboración Propia

personas para desempeñar estas funciones y un 20%, entre 6 y 10 personas. El número de personas que se dedican a esto, no resulta muy significativo, ni tampoco se puede tomar como referencia, ya que depende mucho de las características esenciales de la empresa.

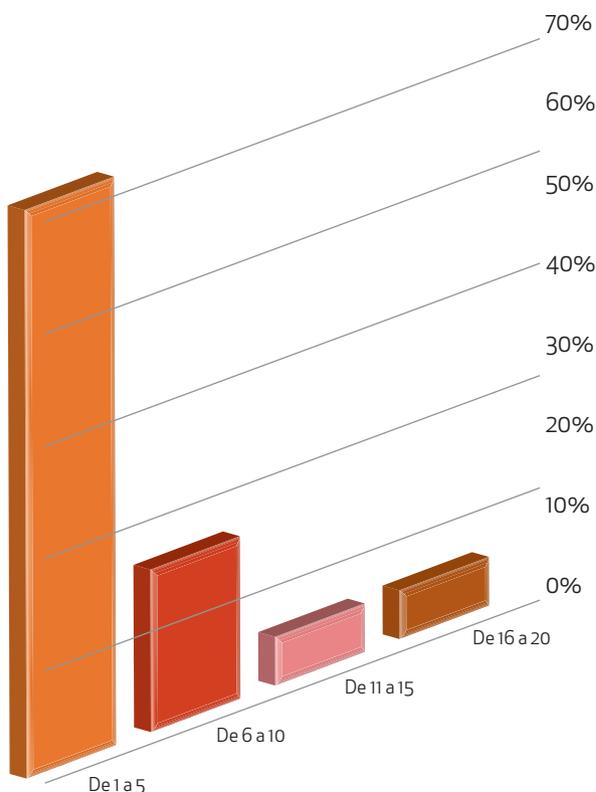
A la hora de comenzar a organizar las actividades de Voluntariado Corporativo, además de tener claros los objetivos, es importante conocer qué aspectos pretende reforzar la dirección de la empresa para diseñar aquellas actividades de voluntariado que los hagan posibles.

Como se observa en el Gráfico 19, las empresas suelen identificar, bastante (40,38%) o algo

**Gráfico 17:** Categorías profesionales que participan en los programas de Voluntariado Corporativo



**Gráfico 18:** Número de personas que se dedican a la gestión del Voluntariado Corporativo



**Fuente:** Elaboración Propia

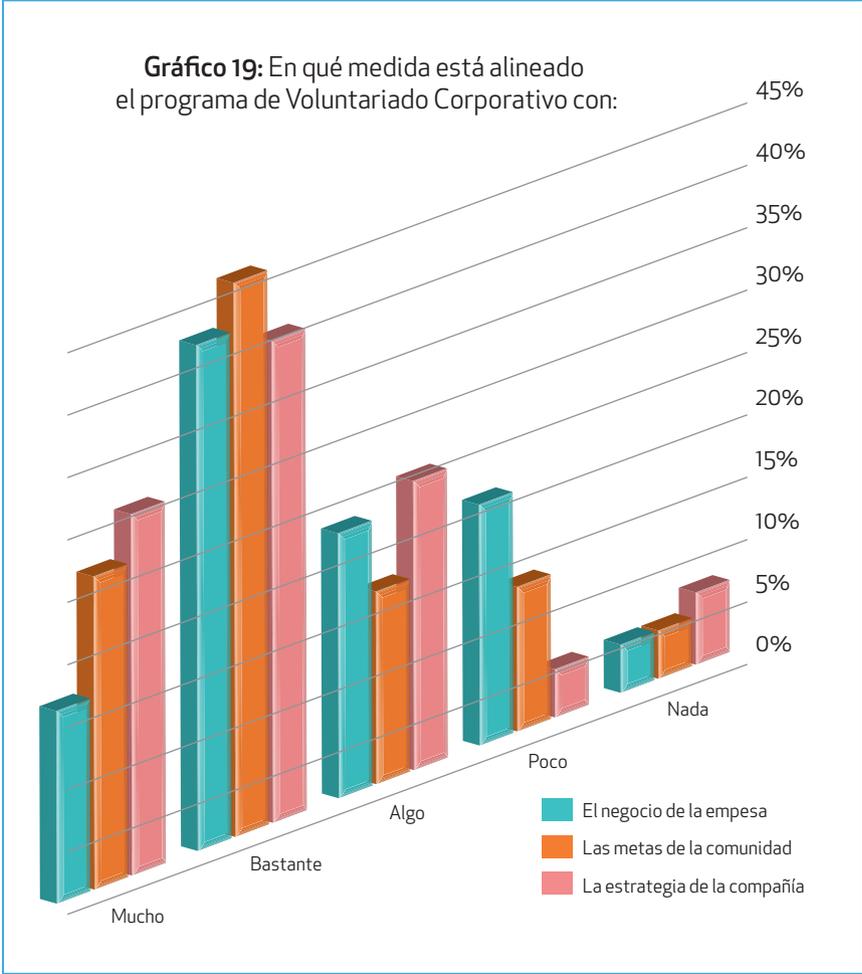
(21,15%) su voluntariado, con el negocio de la empresa; bastante (44,23%) o mucho (28,85%) a las metas de la comunidad, y bastante (38,46%) o mucho (28,85%) a la estrategia de la compañía.

Cabe aclarar que se entiende por metas de la comunidad, aquellas necesidades de la sociedad que se puedan cubrir en un momento determinado.

Resulta bastante lógico que la empresa aproveche las acciones solidarias para apoyar la actividad propia de la empresa.

La comunicación interna es un elemento clave para el desarrollo de voluntariado. De la buena ac-

**Fuente:** Elaboración Propia



**Fuente:** Elaboración Propia

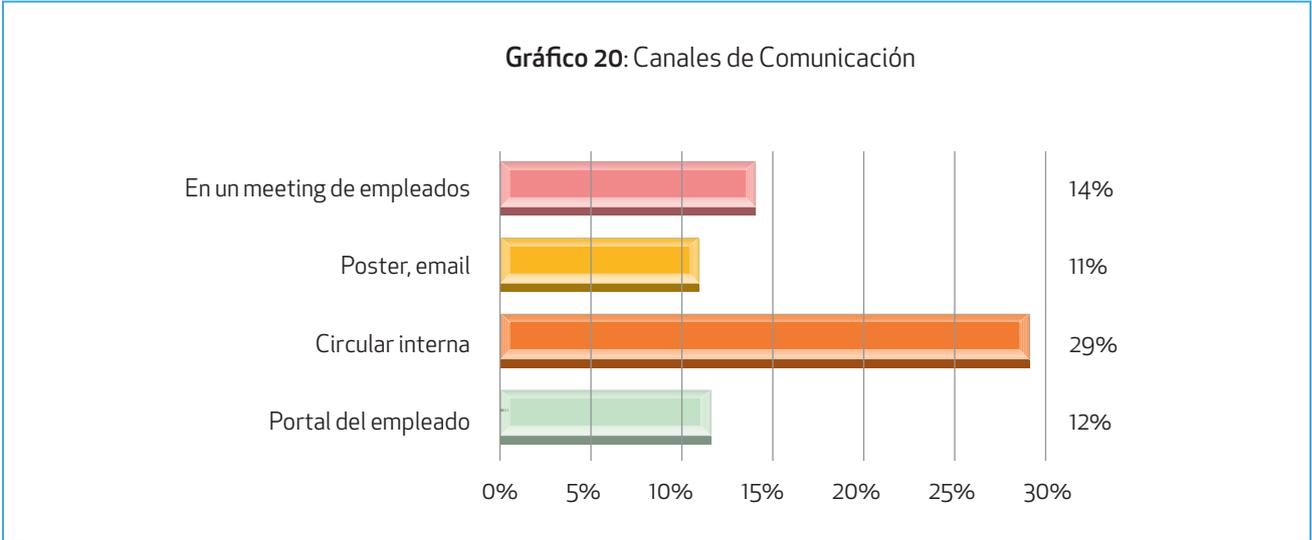
tuación, en términos de comunicación interna, depende en gran medida el éxito de la actividad organizada. Por ello, los departa-

mentos encargados del desarrollo de VC, despliegan todo su ingenio para lograr el mayor éxito en sus comunicaciones. En el cuestiona-

rio se pedía que valoraran del 1 al 7 el canal de comunicación que consideraban más eficaz, siendo 1 el más eficaz y 7, el menos. En primer lugar, con un 29% la circular interna y en tercer lugar, con un 12 % el portal del empleado. En segundo lugar, con un porcentaje del 14%, el canal más eficaz es celebrar un “meeting” con los empleados; en último lugar, con el 11%, la utilización del póster y del e-mail.

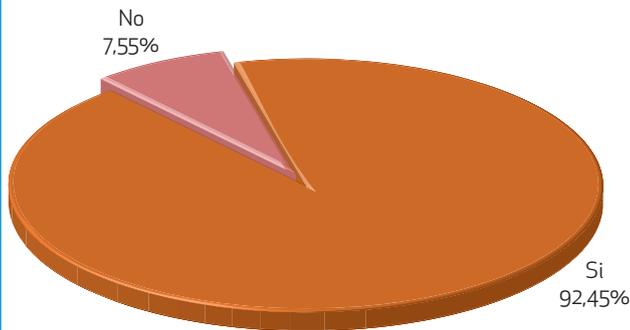
Es cierto que la acción más eficaz para comunicar es tener un encuentro cara a cara en el que se transmita la información, como puede ser el meeting con empleados, pero hay que saber elegir el momento, y por lo general, el ritmo de las empresas no lo permite. Por otro lado, no se puede saturar a los empleados con mensajes, porque entonces dejaría de ser eficaz.

Por estas razones, lo más recomendable es tener una estrategia de comunicación diseñada de antemano, que esté en perfecta coordinación con el calendario de eventos o acciones de voluntariado.



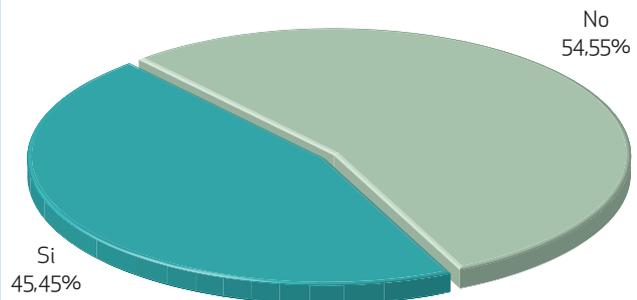
**Fuente:** Elaboración Propia

**Gráfico 21:** Comunicación de los resultados de la actividad de Voluntariado Corporativo



**Fuente:** Elaboración Propia

**Gráfico 22:** Formación en Voluntariado Corporativo



**Fuente:** Elaboración Propia

En cuanto a comunicación se refiere, resulta una práctica exitosa comunicar los resultados de las acciones de Voluntariado Corporativo. Es un momento perfecto para que los empleados se sientan verdaderos protagonistas. Un 92,4% de las empresas así lo realizan.

Uno de los principales obstáculos que puede tener un empleado a la hora de plantearse su participación en una actividad de voluntariado, organizada por su empresa, es si va a ser capaz de hacerlo. Para evitar esta resistencia, sería positivo tener con anterioridad al inicio de la actividad concreta, la pertinente formación con la que se pudiera ofrecer una orientación a los voluntarios, de cómo deben realizarlo. De esta manera, se conseguiría una mayor sensibilización con el sector social al que se va a prestar ayuda y un mejor desempeño del voluntariado.

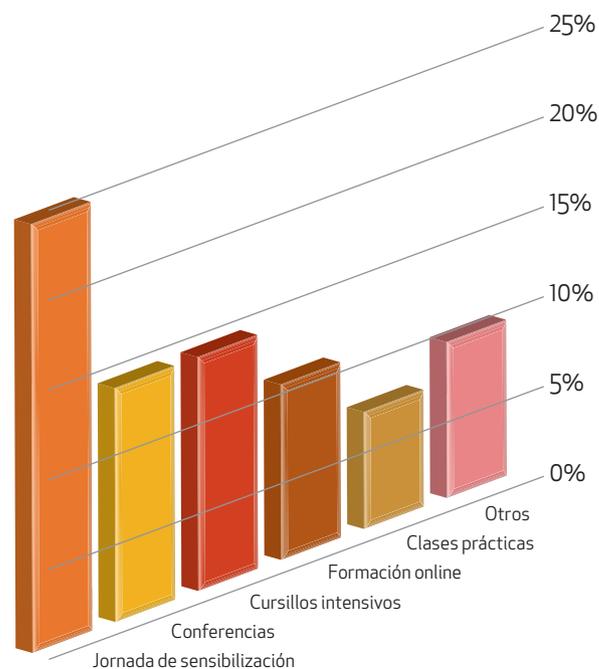
El 54,5% de las empresas cuentan con formación para los empleados, pero el 45,4% que no lo hacen. En el cuestionario, para los que contestaran afirmativamente, había dos preguntas complementarias, en la que se intentaba pro-

fundizar en el tipo de formación que se ofrecía a los empleados y quién la impartía.

En cuanto al tipo de formación que ofrecen, como se puede observar en el Gráfico 23, el 22% a través de jornadas de sensibilización, seguido de conferencias y cursos intensivos, ambos con un 12%.

En cuanto a quién imparte esta formación las respuestas abiertas son muy variadas. En su mayoría es el propio departamento de RRHH o de RSC de la empresa, en otras la misma ONG o entidad benéfica con la que desarrollarán la actividad.

**Gráfico 23:** Tipo de Formación



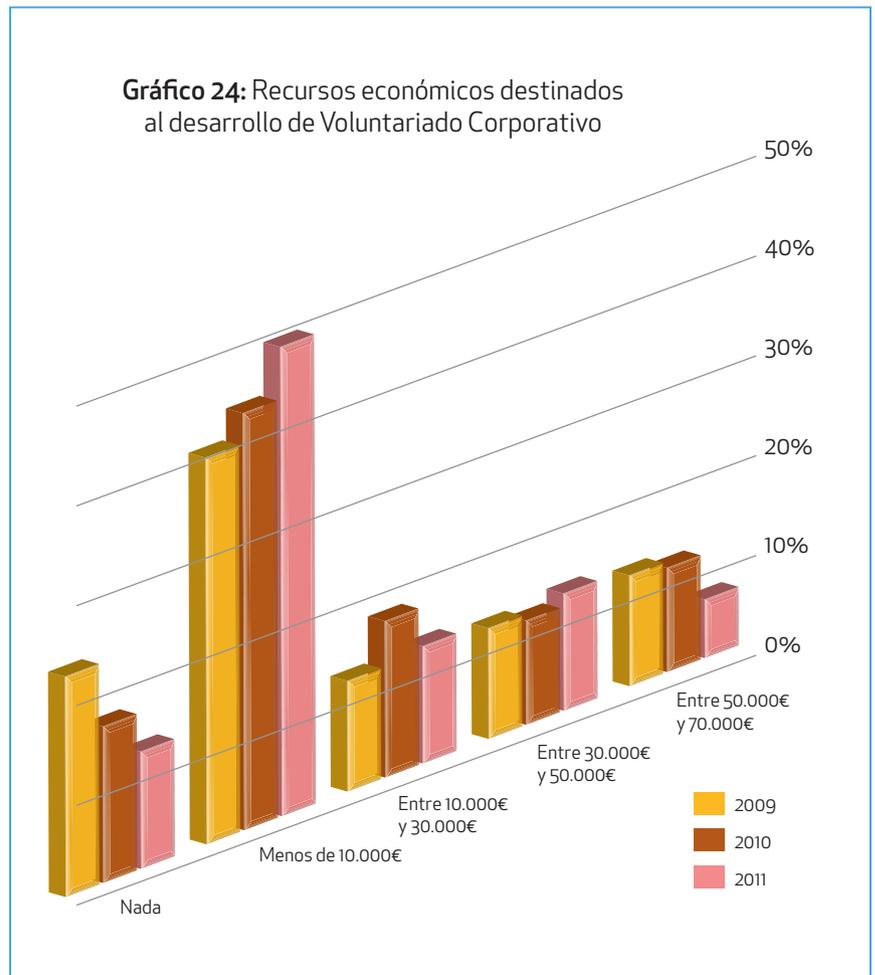
**Fuente:** Elaboración Propia

## FINANCIACIÓN

A pesar del momento económico de las empresas, se sigue destinando una partida en sus presupuestos, aunque pequeña, para la realización de actividades de voluntariado corporativo. Muchas de ellas cuentan con su propio presupuesto dentro de la partida que la empresa dedica a temas de RSC, y en otras, por el contrario, son cantidades que directamente se asignan al desarrollo de Voluntariado Corporativo. En ambos casos, como se puede ver en el Gráfico 24, la mayoría de ellas establecen una cantidad inferior a 10.000€.

La formación, los medios técnicos y organizativos y las horas, en el caso de que sean dentro del horario normal de trabajo, son los aspectos que componen el presupuesto de la actividad de VC.

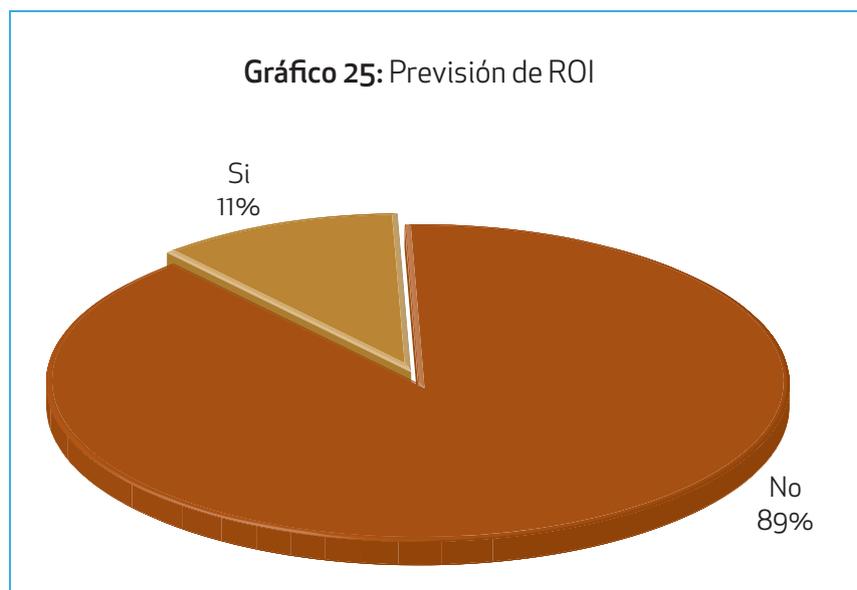
Las inversiones que realiza una empresa, en primer lugar, debe justificarse y posteriormente hay que comprobar su rendimiento y los beneficios que reporta. Sucede lo mismo con la cantidad que



**Fuente:** Elaboración Propia

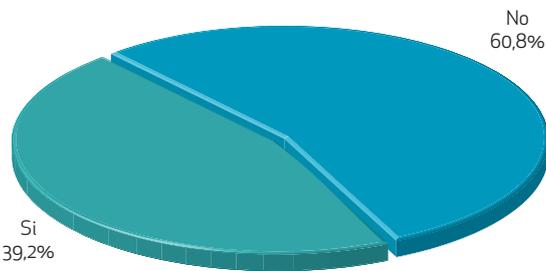
se invierte en desarrollar programas o acciones de Voluntariado Corporativo.

Para otro tipo de inversiones las empresas tienen establecidos unos indicadores que les permiten valorar el ROI, pero en actividades como el Voluntariado Corporativo, existen muchos factores que son de carácter intangible y por ello resulta más difícil establecer esos indicadores. Por esta razón el porcentaje de las empresas que no tienen previsto el cálculo del ROI, para las actividades de Voluntariado Corporativo, es tan alto, el 89%.



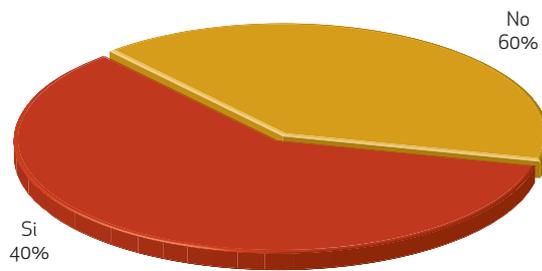
**Fuente:** Elaboración Propia

Gráfico 26: Evaluación de la satisfacción de los empleados



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 27: Evaluación de la satisfacción de la entidad



Fuente: Elaboración Propia

## EVALUACIÓN

La evaluación de los resultados es uno de los pasos a dar dentro del proceso de desarrollo de proyectos de Voluntariado Corporativo. Resulta esencial conocer si se han cubierto las expectativas, no sólo de los participantes sino también de los beneficiarios de la ayuda y de todas aquellas personas que entran en juego en este tipo de actividades.

El 39,2% de las empresas evalúan la satisfacción de los empleados. Estas evaluaciones ayudan a la empresa a ir ajustando los programas de voluntariado a las necesidades y demandas de los empleados, que son los verdaderos protagonistas de las acciones de voluntariado. Aún queda mucho por hacer en este tema puesto que un 60,8% todavía no evalúa los resultados.

Este porcentaje es muy parecido a los datos de la evaluación de la entidad benéfica. Un 40% de las empresas lo realizan, frente un 60% que no lo hacen.

En este apartado se pedía a las empresas que valorasen de 1 a 5, cuáles han sido los principales resultados obtenidos tras haber desarrollado acciones de Voluntariado Corporativo, siendo 1 la menor puntuación y 5 la máxima. Los

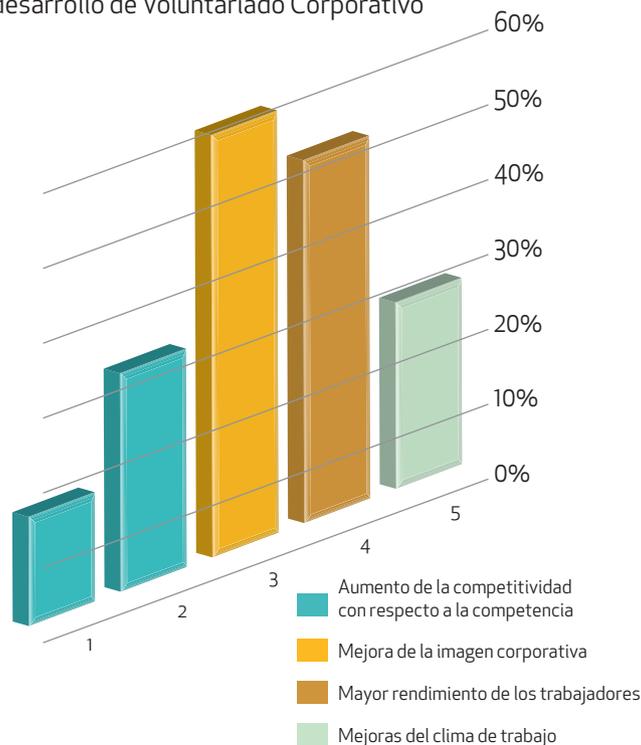
resultados se pueden apreciar en el siguiente Gráfico (Gráfico 28):

En el gráfico se muestra cómo, la mejora del clima de trabajo y la mejora de la imagen corporativa, son los principales resultados que se obtienen del VC. No podemos perder de vista, como se presenta en el Gráfico 8, que la mejora del clima laboral se encuentra entre

los principales objetivos que persigue la empresa a la hora de desarrollar este tipo de actividades. De ahí, se puede concluir que para mejorar el clima de trabajo de una empresa el Voluntariado Corporativo se presenta como una opción altamente eficaz.

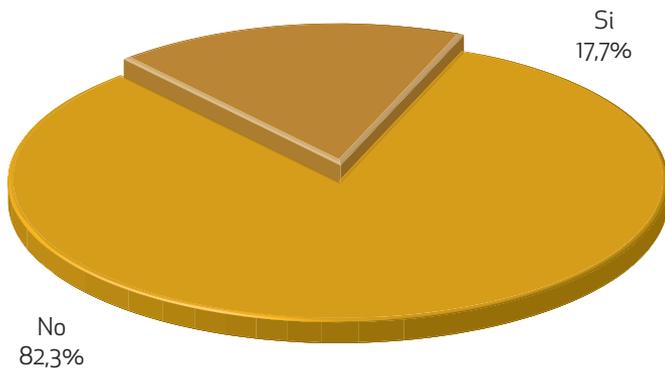
Por otra parte, resulta llamativo comprobar, en el Gráfico 29,

Gráfico 28: Principales resultados obtenidos del desarrollo de Voluntariado Corporativo



Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico 29:** Indicadores que midan los resultados



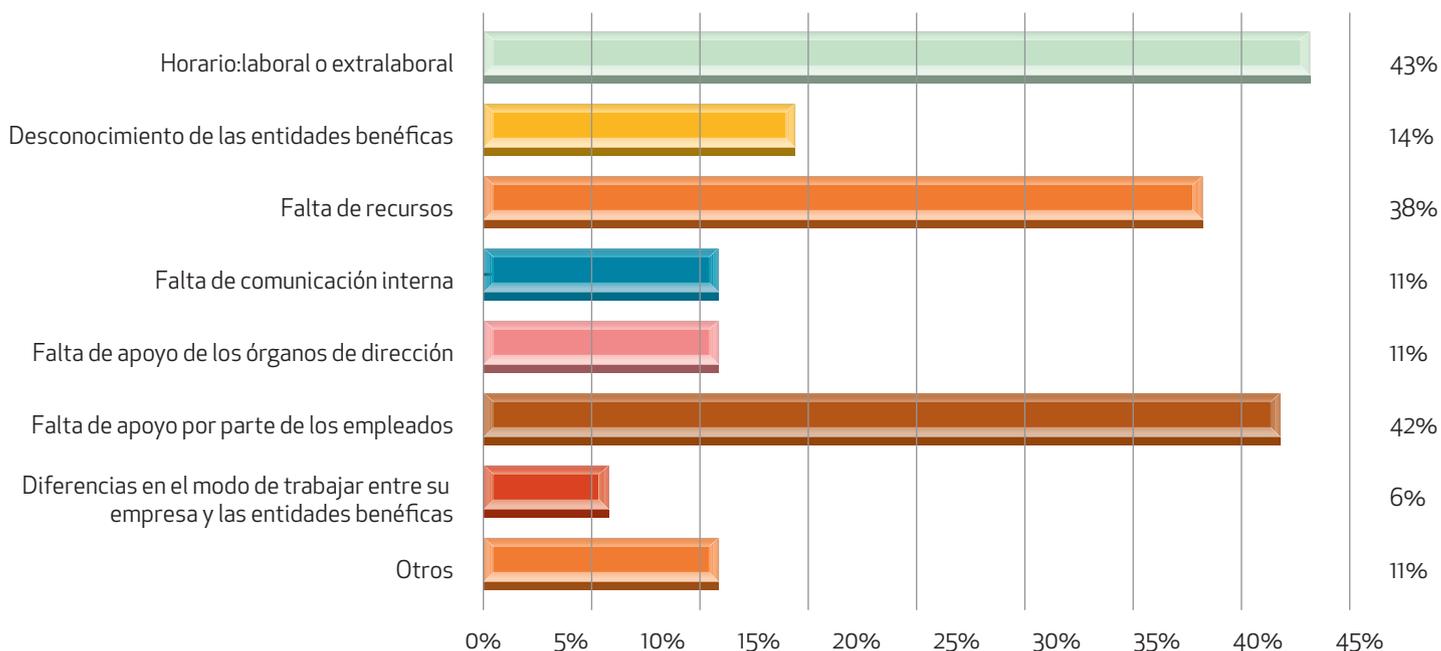
**Fuente:** Elaboración Propia

que un 82,4% de las empresas, no cuentan con indicadores que midan los resultados. Por el contrario, existe un porcentaje muy

pequeño (17,7%) de empresas que cuentan con indicadores de medición el resultado de las acciones de Voluntariado Corporati-

vo. A estas empresas se les pidió que especificaran de qué forma lo medían, aunque fuera indirectamente. Las respuestas fueron muy variadas, pero un alto porcentaje coincidió en señalar las encuestas de clima laboral como la herramienta adecuada para medirlos. El principal obstáculo que encuentran las empresas es el horario en el que desarrollar las acciones de voluntariado (43%), seguido de la falta de apoyo o participación de los empleados(42%) y la falta de recursos (38%). Estos tres problemas son los que se encuentran las empresas a la hora de implantar y desarrollar estas actividades. A pesar de estas dificultades, la gran mayoría de las empresas va-

**Gráfico 30:** Principales problemas a la hora de desarrollar Voluntariado Corporativo



**Fuente:** Elaboración Propia

loran como satisfactorias (60%) o excelente (36%) los resultados de las actividades de Voluntariado Corporativo.

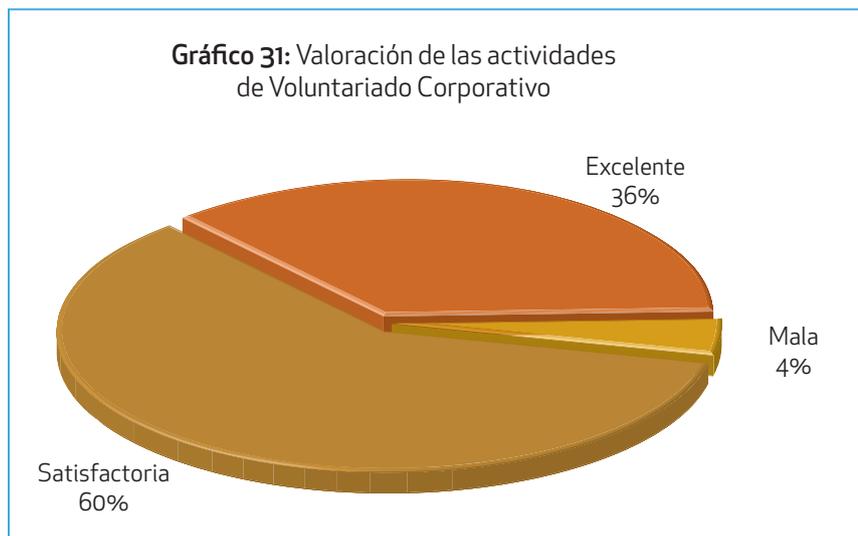
## CONCLUSIONES

### > Situación

- > El 65% de las empresas con más de 500 empleados desarrollan alguna actividad de VC.
- > Banca, Telecomunicaciones y Alimentación son los sectores que han experimentado un mayor desarrollo de actividades de Voluntariado Corporativo.
- > El 60% de las empresas que no realizan VC manifiestan como razón tener otras prioridades.
- > Entre las empresas que no realizan acciones de VC, el 95% manifiesta interés por comenzar en el corto, medio o largo plazo.

### > Tipología

- > El tipo de beneficiario al que se dirigen las acciones de voluntariado de las empresas son: infancia y juventud (63%), discapacitados (54%) e inmigración (34%).
- > La periodicidad de las acciones de voluntariado presenta proporciones similares. Los programas de voluntariado estable representan un 46% de las empresas y las acciones puntuales un 54%.
- > El 69% de las empresas integra y orienta su voluntariado a la cultura y valores de la compañía.
- > El 55% de las empresas desarrollan actividades de voluntariado en el tiempo libre de los



Fuente: Elaboración Propia

empleados.

- > El 63% de las empresas ofrecen voluntariado grupal frente al 27% de voluntariado individual.
- > El 62% de las empresas gestionan sus propias acciones de voluntariado.

### > Motivación

- > Los principales objetivos que persiguen las empresas con el voluntariado corporativo son: el aumento del orgullo de pertenencia, la mejora del clima laboral y el desarrollo de las capacidades de los empleados.
- > El 44,2 % de las empresas llevan desarrollando actividades de Voluntariado Corporativo desde un periodo de tiempo que comprende entre 1 y 3 años.

### > Planificación y Desarrollo

- > En el 66% de las empresas participa en acciones de voluntariado entre el 0% y el 10% de la plantilla total. Cada voluntario, invierte de media entre 1 y 4 horas al año en dichas activi-

dades.

- > Tan sólo un 28% de las empresas emplean las nuevas tecnologías para la organización de las actividades de VC.
- > El 45% de las empresas realizan las acciones de voluntariado en horario laboral, frente al 55% que lo desarrollan en tiempo libre.
- > En el 48% de las empresas se emplea el voluntariado corporativo como apoyo al desarrollo profesional y personal.
- > El 57,6% de las empresas incluye a los familiares de los empleados en las acciones de VC.

### > Organización

- > El 46% de las empresas cuenta con un Comité de Voluntariado o de Acción Social
- > Los departamentos responsables de las acciones de VC en las empresas son el de Responsabilidad Social Corporativa (30,2%) y el de Recursos Humanos (26,4%).
- > El 70% de las empresas cuenta entre 1 y 5 personas dedicadas a la gestión de las actividades de VC.

- > Las empresas manifiestan tener sus programas de VC alineados al negocio de la empresa, a las metas de la comunidad y a la estrategia de la compañía.
- > Según los responsables de VC de la compañía, los canales de comunicación más eficaces para la difusión de las actividades de VC dentro de la empresa son: Meeting con los empleados, el póster o mail y la circular interna.
- > El 92,4% de las empresas comunican el resultado de las acciones de VC a los empleados.
- > El 45,4% de las empresas imparten formación a sus empleados en materia de voluntariado. En su mayoría, lo realizan

a través de la organización de jornadas de sensibilización.

### > **Financiación**

- > El 49% de las empresas tiene previsto invertir menos de 10.000€ para acciones de Voluntariado Corporativo.
- > El 89% de las empresas no tiene previsto el ROI, frente a un 11% que sí lo contempla en su planificación.

### > **Evaluación**

- > El 60,8% de las empresas no evalúa la satisfacción de los empleados a la hora de desarrollar su programa de VC, así como tampoco la satisfacción de la entidad benéfica.
- > Los principales resultados que

obtienen las empresas tras el desarrollo de programas de VC son: mejora del clima laboral, mayor rendimiento de los trabajadores y mejora de la imagen corporativa y la competitividad.

- > El 82,4% de las empresas no cuentan con indicadores que midan los resultados del Voluntariado Corporativo.
- > Los principales problemas que encuentran las empresas a la hora de organizar programas de VC son: el horario, la falta de apoyo por parte de los empleados y la falta de recursos.
- > El 96% de las empresas valoran como satisfactorio y excelente el desarrollo de voluntario en sus empresas.





# ANEXOS:

## **A.** **EMPRESAS REFERENTES DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO EN ESPAÑA**

Accenture	DKV	Mapfre
Barclays	Eroski	MRW
Bayer	Ferrovial	Novartis
BBVA	Fundación Iberia	Santander
BT	Fundación Repsol	Seur
Caja Madrid	Grupo Vips	Telefónica
Cespa	Iberdrola	Timberland
Citi	IBM Ibérica	Unilever
Consum	La Caixa	Uría & Menéndez
Disney	Lilly	USP Hospitales

## **B.** **ENTIDADES BENÉFICAS, ONGS, FUNDACIONES O ASOCIACIONES REFERENTES DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO EN ESPAÑA**

Acción contra el Hambre	Cruz Roja	Intermon
ACNUR	Desarrollo y Asistencia	Manos Unidas
Aldeas Infantiles	Fundación Adecco	Médicos Sin Fronteras
Asociación Cultural Norte Joven	Fundación BIP-BIP	Once
Asociación Española contra el Cáncer	Fundación Hazlo Posible	SETEM
Ayuda en acción	Fundación SERES	UNICEF
Banco de Alimentos	Fundación Síndrome de Down	Vicente Ferrer
Caritas	Fundación Teodora	Voluntarios Por Madrid
Codespa	Fundar	WWF
Cooperación Internacional	Fundosa	
	Humana	

## C. CUESTIONARIO



University of Navarra

### VOLUNTARIADO CORPORATIVO

Empresa:

Indique si desea que el nombre de su empresa aparezca en el listado de empresas participantes en el Informe de forma nominal:

- Acepto que se nombre a mi empresa en el Informe
- No acepto que se nombre a mi empresa en el Informe

Nº de Empleados:

Sector:

Ciudad donde la empresa tiene su sede/oficinas centrales en España:

Nombre (de la persona que responde el cuestionario):

Apellido (de la persona que responde el cuestionario):

Segundo Apellido (si procede):

\*Dirección de correo electrónico:

(A esta dirección se enviarán los resultados del informe en formato pdf)

\*Teléfono:

(\*opcional)

- Acepto que los datos entren a formar parte de la base de datos del Observatorio de Voluntariado Corporativo
- No acepto que los datos entren a formar parte de la base de datos del Observatorio de Voluntariado Corporativo

## A. Definición y caracterización

1. Entendiendo por Voluntariado Corporativo (VC) el conjunto de actividades de interés general desarrolladas por personas físicas que no se realicen en virtud de una relación laboral, funcionalidad, mercantil o cualquier otra retribuida. (Ley Estatal 6/96 Reguladora del Voluntariado).

**¿En su empresa se realizan actividades de Voluntariado Corporativo?**

Sí  No

2. ¿Cuánto tiempo lleva su empresa desarrollando acciones de voluntariado corporativo?

Número de años desarrollando VC	
<input type="radio"/>	Menos de 1 años
<input type="radio"/>	1-3 años
<input type="radio"/>	4-6 años
<input type="radio"/>	6-9 años
<input type="radio"/>	Más de 9 años

3. Indique sólo los tres principales objetivos que persigue su empresa al desarrollar este tipo de actividades y ordénelos del 1 al 3 según su importancia. (Siendo 1 el más importante y 3 el menos importante)

<b>1. En cuanto a Reputación Externa</b>	
1.1 Marca/Fidelización	...
1.2 Competitividad	...
<b>2. En cuanto a Reputación Interna</b>	
2.1 Captación y Retención de talento	...
2.2 Mejora del clima de la organización	...
2.3 Desarrollo de capacidades de los empleados	...
2.4 Orgullo de pertenencia	...
2.5 Satisfacción de una demanda por parte de los empleados	...
<b>3. Filantropía</b>	
	...

4. Señale el tipo de Voluntariado Corporativo que realiza su empresa.

<b>1. Según la gestión del voluntariado</b>	
<input type="checkbox"/>	1.1 Voluntariado organizado por la empresa
<input type="checkbox"/>	1.2 Voluntariado ofrecido por la empresa
<input type="checkbox"/>	1.3 Otros
<b>2. Según el nº de voluntarios que participan</b>	
<input type="checkbox"/>	2.1 Voluntariado Individual
<input type="checkbox"/>	2.2 Voluntariado en grupo
<b>3. Según el horario</b>	
<input type="checkbox"/>	3.1 Voluntariado en horario laboral
<input type="checkbox"/>	3.2 Voluntariado en tiempo libre
<b>4. Según la orientación</b>	
<input type="checkbox"/>	4.1 Voluntariado orientado a los valores o cultura de la organización
<input type="checkbox"/>	4.2 Voluntariado no orientado a los valores o cultura de la organización
<b>5. Según el tipo de voluntariado</b>	
<input type="checkbox"/>	5.1 Voluntariado Profesional (Pro Bono)
<input type="checkbox"/>	5.2 Voluntariado Medioambiental
<input type="checkbox"/>	5.3 Voluntariado Social

6. ¿Qué porcentaje del total de empleados han participado en las actividades de VC durante el último año?.

%
<input type="text"/>
* Si no conoce el número exacto, indique una cifra aproximada.

7. ¿Emplea su empresa alguna aplicación tecnológica para el desarrollo de los programas de VC?

Sí	No
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. ¿Cuántas horas de media al año dedica cada empleado voluntario en acciones de VC?

Número de Horas Anuales	
<input type="radio"/>	De 1 a 3 horas
<input type="radio"/>	De 4 a 7 horas
<input type="radio"/>	De 8 a 11 horas
<input type="radio"/>	Más de 11 horas

9. ¿En qué horario realizan los empleados las actividades de VC? Indica el porcentaje que cada uno de ellos representa del conjunto de actividades que se realizan.

%	
<input type="radio"/> Horario Laboral	<input type="text"/>
<input type="radio"/> Tiempo Libre	<input type="text"/>

10. ¿Utiliza su empresa el Voluntariado como apoyo al desarrollo profesional y personal de los empleados?

Sí	No
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Están los programas de VC de su empresa abiertos a los siguientes sectores:

	Sí	No
Jubilados de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Familiares de los empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proveedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### C. Organización

12. ¿Existe un Comité de Voluntariado o Acción Social en la empresa?

Sí  No

13. ¿Cuál es el departamento responsable del VC en su empresa?

<input type="radio"/>	1. Dirección de Comunicación
<input type="radio"/>	2. Dirección de Recursos Humanos
<input type="radio"/>	3. Dirección de RSC
<input type="radio"/>	4. Dirección General
<input type="radio"/>	5. Consejo de Administración
<input type="radio"/>	6. Fundación de la empresa
<input type="radio"/>	7. Otro

14. Señale los niveles de la empresa que participan en los programas de VC e indique sobre el total de voluntarios el porcentaje aproximado que representan estos grupos de empleados

	Sí	No
Directivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mandos Medios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administrativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. ¿Qué entidades benéficas, ONGs, Fundaciones o Asociaciones relacionadas con el Voluntariado Corporativo conoce?

(Máximo 2.000 caracteres)

16. ¿Cuál de ellas colabora con su organización a la hora de desarrollar sus acciones de VC?

(Máximo 2.000 caracteres)

17. Número de personas de su empresa que están involucradas en la GESTIÓN de VC.

\* Si no conoce el número exacto, indique una cifra aproximada

18. En qué medida el programa de VC está alineado con

	Mucho	Bastante	Algo	Poco	Nada
El Negocio de la empresa	<input type="radio"/>				
Las metas de la comunidad	<input type="radio"/>				
La estrategia de la compañía	<input type="radio"/>				

19. Identifique y evalúe los canales de comunicación de las actividades de VC que realiza su empresa:

*Ordénelo por orden de eficacia siendo 1 el canal más eficaz y 7 el menos eficaz*

a. A través de póster o folleto	...
b. A través de circular interna	...
c. A través de email	...
d. A través de un compañero/a (boca-oreja)	...
e. A través de la revista interna	...
f. A través del portal del empleado o intranet	...
g. En un meeting de empleados	...
h. Otro	...

20. ¿Comunica su empresa el resultado de la actividad de VC una vez desarrollada?

Sí  No

21. ¿Se imparte alguna formación de VC para empleados?

Sí  No

#### D. Financiación

22. ¿Qué recursos económicos destina anualmente la empresa a implantar este tipo de actividades?

	2009	2010	Previsión 2011
a. Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Menos de 10.000 €	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Entre 10.000 € y 30.000 €	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. Entre 30.000 € y 50.000 €	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. Entre 50.000 € y 70.000 €	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f. Más de 70.000 €	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. ¿Se ha previsto un retorno de la inversión realizada (ROI)?

Sí  No

#### D. Evaluación

24. ¿Evalúa usted formalmente la satisfacción de los empleados que realizan actividades de VC?

Sí  No

25. ¿Evalúa usted formalmente la satisfacción de la entidad benéfica con la que colabora?

Sí  No

26. ¿Cuáles han sido los principales resultados obtenidos tras la realización de la actividad voluntaria?. Valórelos por orden de importancia, siendo 1 la menor puntuación y 5 la máxima.

	1	2	3	4	5
1. Aumento del grado de pertenencia a la empresa	<input type="radio"/>				
2. Mejoras en el clima de trabajo	<input type="radio"/>				
3. Mayor rendimiento de los trabajadores	<input type="radio"/>				
4. Mejora de la imagen corporativa	<input type="radio"/>				
5. Aumento de la competitividad con respecto a otras empresas	<input type="radio"/>				
6. Difusión en medios de comunicación	<input type="radio"/>				

27. ¿Cuenta con indicadores que le permitan contrastar los resultados obtenidos señalados en la pregunta anterior?

Sí  No

28. ¿Cuáles son los principales problemas que encuentra la empresa a la hora de desarrollar este tipo de actividades?

- a. Horario: laboral o extralaboral
- b. Desconocimiento de Entidades Benéficas/Proyectos adecuados
- c. Falta de Recursos
- d. Falta de comunicación interna de la empresa
- e. Falta de apoyo de los órganos de dirección
- f. Falta de apoyo/respuesta por parte de los empleados
- g. Diferencias en el modo de trabajar entre su empresa y las entidades benéficas
- h. Otros

29. ¿Qué valoración realiza su empresa del desarrollo de acciones de VC?

a. Mala  
 b. Satisfactoria  
 c. Excelente

30. ¿Cuáles son para usted las empresas referentes en VC en España?

(Máximo 2.000 caracteres)

## A. Definición y caracterización

2. ¿Cuáles son los motivos por los que su empresa no realiza este tipo de actividades?

- 1. No lo conozco
- 2. Lo conozco, pero no sé cómo desarrollarlo
- 3. Falta de recursos económicos
- 4. Falta de apoyo de la dirección
- 5. Otras prioridades
- 6. Otro

3. ¿Estaría su empresa interesada en desarrollar este tipo de actividades?

- 1. **A corto plazo:** a lo largo de este año
- 2. **A medio plazo:** en 2 ó 3 años
- 3. **A largo plazo:** más de 4 años
- 4. **Ninguna de las anteriores**

4. ¿Qué cree que podría facilitarle el inicio de las mismas?

- 1. Contar con un método de gestión
- 2. Obtener un retorno para la empresa
- 3. Contar con una ONG/Experto asesor
- 4. Apoyo por parte de la Dirección
- 5. Otro

5. ¿Qué entidades benéficas, ONGs, fundaciones o asociaciones relacionadas con el Voluntariado Corporativo conoce?

(Máximo 2.000 caracteres)

6. ¿Cuáles son para usted las empresas referentes de VC en España?

(Máximo 2.000 caracteres)

# OBS ERVA TORIO

DE VOLUNTARIADO  
CORPORATIVO

## I JORNADA SOBRE VOLUNTARIADO CORPORATIVO “DESARROLLO Y GESTIÓN EFICAZ”

Organizadores:



Colaborador Especial:





# I JORNADA SOBRE VOLUNTARIADO CORPORATIVO

"Desarrollo y gestión eficaz"

## INTRODUCCIÓN

El pasado 23 de septiembre, el Observatorio de Voluntariado Corporativo organizó la **I Jornada sobre Voluntariado Corporativo**, bajo el título "**Desarrollo y Gestión eficaz**", en la sede del IESE en Madrid.

El principal objetivo de estas Jornadas era reunir a los responsables de los proyectos de acción social en las empresas para compartir experiencias que aporten una mejora a la gestión del voluntariado corporativo.

El acto, al que asistieron representantes de 27 empresas, comenzó con una sesión inaugural del Prof. Joan Fontrodona, y posteriormente los participantes se dividieron en cuatro mesas de diálogo en las que pudieron exponer y recoger opiniones y experiencias sobre temas tan importantes como la comunicación, la medición de resultados, el apoyo de los directivos o la gestión del voluntariado en horario laboral.

El presente documento recoge las ideas más relevantes que surgieron durante esta I Jornada sobre Voluntariado Corporativo.

## SESIÓN INAUGURAL

### Ponente:

**Prof. Joan Fontrodona. Prof. de Ética Empresarial. IESE, Business School**

El voluntariado corporativo está íntimamente relacionado con la ética y con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Se trata de un tema de responsabilidad compartida porque a la hora de solucionar las grandes cuestiones que afectan al mundo en general y a nuestra sociedad en particular, el sentirse responsable de solucionar todas ellas, es tarea de todos. Es más, no es sólo tarea de todos, sino que sin la colaboración de todos no se podría desarrollar. Conviene recordar, aunque sea una obviedad que los problemas sociales no los solucionan los gobiernos sólo, ni tampoco las grandes corporaciones, ni el mundo empresarial, ni siquiera las muchas iniciativas de la sociedad civil: se requiere la colaboración de todos ellos. Por tanto, no sólo tenemos cosas que decir al respecto sino cosas que hacer. Hay que partir de la idea de responsabilidad compartida, unir la iniciativa pública y la privada para ayudar a la sociedad civil.

En muchas ocasiones escuchamos el vago argumento de, “yo ya pago mis impuestos y es el Estado el que tiene que solucionar las cosas” o “las empresas son las culpables de todos los problemas” y en cambio no somos conscientes que todos tenemos responsabilidad en esos problemas, y más que eso, todos tenemos mucho que hacer en las soluciones. El voluntariado corporativo es una herramienta, un medio para realizar los cambios en la sociedad que todos buscamos.

Hace unos veinte años, estuvo de moda, un personaje, del que no he vuelto a saber nada más de él, llamado George Gilder. Gilder mantenía la idea de que el capitalismo sobre todo consistía en dar. Tenía la convicción de que el mecanismo arrancaba de la capacidad de la gente, de las empresas y del sistema económico de dar, y que después, el que fuese o no bien recibido, era otra historia. Había que ofrecer productos, servicios y esperar a que alguien se beneficiase de ellos.

Esa actitud de dar, es una actitud muy buena. Curiosamente, el año pasado Benedicto XVI escribió una encíclica, que os la recomiendo en el contexto de vuestro trabajo, en la que hablaba de la *lógica de la gratuidad*, y esta idea puede servirnos mucho en nuestro trabajo. Estamos acostumbrados a ver el mundo, con la *lógica del mercado*, que es la que se ha impuesto como modelo en nuestra sociedad. Es una lógica que tiene presencia y solidez y en la que solemos refugiarnos. La actividad económica y el mundo empresarial pensamos que se rigen por la *lógica del intercambio justo*, del precio justo: yo te doy y a cambio tú me das, y existe un equilibrio entre lo que doy y lo que recibo de manera que el mercado funciona. Esta lógica, marca también ciertos mínimos de justicia respecto a lo que doy y a lo que recibo y, no estoy dispuesto a ir más allá y dar más de lo que recibo porque entonces las cuentas no salen. La cuenta de resultados y el crear valor económico siempre es un yo recibo más de lo que doy, porque si no, no habría valor económico y no habría beneficio.

En una reunión internacional, un representante de China, que tra-

baja en un Centro de Responsabilidad Social, hablando del contexto de la sostenibilidad, se refería a las tres “P”, que siempre las había entendido como *People, Planet y Profit* pero en cambio para él, eran *People, Planet y Productivity*. Tenemos la *lógica del poder* del Estado. Es una lógica que se mueve en otros parámetros, pero que también requiere de cierta justicia. No hay intercambio pero existe el juego del “deber hacer” en un contexto jurídico o legal. Una determinada sociedad es la que marca los mínimos que el Estado debe cumplir.

Es fácil que nos quedemos también en la *lógica de los mínimos*, ese “ya pago mis impuestos y por tanto cumplo con la sociedad”, y ya es importante que todos paguen sus impuestos. Lo que debe quedar claro es que, ni la lógica del mercado, ni el simple intercambio justo y equitativo, ni una relación basada en el puro equilibrio, basada en el cumplimiento de unos mínimos legales, enriquecen y llenan una sociedad. Se necesita ir más allá de ese mundo difícil de articular, un mundo, donde la visión liberal nos dice: “éste es tu mundo: espabilate”. Sin embargo es lo contrario; me parece que éste, es el mundo de la gratuidad, el mundo del “dar gratis”. Dar gratuitamente, más allá de lo que se espera que uno dé. Eso si que llena, eso si que puede lograr un mundo distinto. El mundo no lo cambiamos simplemente cumpliendo leyes, ni siendo justos y equitativos. Se cambia cuando se va más allá de lo que se espera y se da más de lo que es previsible que se pueda dar.

Es la *lógica de la gratuidad* la que tiene que ver con el voluntariado corporativo. En actividades como

esta, todo el mundo da un poco más de lo que se espera. Aportan las empresas y las personas. Y en ese dar, curiosamente, cambiamos el mundo.

La lógica del dar y de la gratuidad tiene una segunda derivada muy interesante: se gana más en el dar que en el recibir. Quienes más ganan en ese intercambio, son precisamente los que más dan. Doy mi tiempo, mis capacidades, mi conocimiento y encima soy el que disfruto, el que más gano, el que crezco. Por esta razón, estas actividades llenan tanto a las perso-

bilidad de las empresas, son sus empleados. Y además tiene la gracia, de tener a la vez una preocupación hacia fuera, lo que se llama responsabilidad externa, porque es a través de ella cómo los empleados cambian la sociedad.

Por último, resaltar otro *input* para animaros a formalizar y profesionalizar vuestro trabajo: los teóricos hablan de las dos vertientes de la RSC: el *Business Case* y el *Moral Case*, de la responsabilidad social.

El *Business Case*, consiste en analizar y valorar la responsabilidad

menos peligrosa, menos comprometida para conseguir los mismos resultados y la empresa la preferirá. No, lo que tiene que movernos es el *Moral Case*, de la convicción, del compromiso, del darse cuenta que es un deber, pero un deber que no me impone el mercado ni que me imponen las leyes, si no un deber moral, de saber que lo más importante son las personas, es la sociedad, y que son las empresas y las personas quienes tienen que mejorar la sociedad. No podemos dejar de hacerlo, un contexto de rentabilidad, de eficiencia, poniendo todas las cualidades y las herramientas que se tengan que poner, pero siendo conscientes de que no son el fin último. Se trata de descubrir el pequeño gran voluntario que cada uno lleva dentro, porque está ahí dentro de nosotros, existe, porque antes o después nos damos cuenta que tenemos la capacidad de dar, de darnos a los demás.

*El Voluntariado Corporativo constituye una realidad cada vez más presente en las empresas, pero al ser algo novedoso para muchas de ellas y, al no estar en el centro de la actividad principal de la empresa, resulta difícil encontrar el mejor modo de comunicarlo tanto hacia dentro como hacia fuera*

nas y resulta fácil motivarlas para volver a hacerlo una vez que han tenido esta experiencia.

En el mundo de la RSC se hace referencia a la dimensión interna y a la dimensión externa. El voluntariado corporativo ayuda a esa tarea imprescindible de priorizar las cosas, porque muchas veces, quienes nos dedicamos más a la RSC, tenemos la sensación que la RSC es algo de puertas para fuera, una simple campaña de imagen, cuando el principal destinatario de la RSC es de puertas adentro, de cara a los empleados, y en ese sentido, el voluntariado corporativo pone énfasis justo en ello, en que el primer sujeto de responsa-

social desde su impacto puramente económico, desde el negocio. Si existe el *Business Case*, se notará cierto impacto en la cuenta de resultados y será un factor diferenciador de las empresas. Por otro lado, el *Moral Case*, del que no nos debemos olvidar (quizá en ocasiones no será prudente u oportuno, hablar del *Moral Case* cuando intentéis vender un programa de VC) y es bueno que lo tengáis siempre en cuenta, que en RSC y en VC, no hay que dejarse llevar sólo por el *Business Case*, no es lo más importante, porque si es sólo una cuestión de *Business*, llegará un día en el que habrá una alternativa mejor, más rentable o

## COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA PARA POTENCIAR EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO

**Moderador:**

**Alberto Muñoz. Director de Comunicación. Cooperación Internacional. ONG**

El Voluntariado Corporativo constituye una realidad cada vez más presente en las empresas, pero al ser algo novedoso para muchas de ellas y, al no estar en el centro de la actividad principal de la empresa, resulta difícil encontrar el mejor modo de comunicarlo tanto hacia dentro como hacia fuera de la empresa.

Sin embargo, la comunicación interna es una pieza clave para conseguir una mayor vinculación y participación de los empleados. El primer objetivo, a la hora de comunicar este tipo de actividades, ha de ser el de conseguir una mayor participación, teniendo siempre en cuenta que nos encontramos ante una actividad de carácter voluntario y, por ello, deberá de ser transmitido de forma atractiva y delicada a la vez. Hay que tener especial cuidado con la información que el empleado recibe para que no tenga la sensación que el voluntariado corporativo es una imposición que viene de la dirección. Para lograrlo el comité de voluntariado debe trabajar en relación continua con el gabinete de comunicación.

Las mayores dificultades en lo referente a la comunicación aparecen en el momento inicial de implantar el voluntariado corporativo en la empresa. Sólo existe una idea y se quiere poner en práctica. Es probable que muchos de los empleados nunca hayan oído hablar de voluntariado corporativo e incluso puede sonarles a un tema relacionado directamente con la imagen de la empresa, en el que se pretende que los empleados colaboren.

Una vez superada la primera convocatoria, comienza a difundirse entre los empleados las experiencias personales de primera mano. El boca-oreja es lo que en muchos casos resulta más efectivo a la hora de motivar a los trabajadores.

En muchas compañías ha resultado muy efectivo dedicar tiempo y esfuerzo a explicar bien a los empleados, antes de comenzar cada acción, en qué va a consistir y a

qué se van a enfrentar. No sólo se trata de tener buenas intenciones, sino que hay que saber hacerlo. En ocasiones, y más si antes no se ha hecho, los voluntarios necesitan recibir formación y ponerse en contacto con otra persona que lo haya vivido antes.

Es recomendable que las personas que se encargan de difundir estas actividades en las empresas, independientemente del departamento al que pertenezcan, participen en el voluntariado o lo hayan hecho con anterioridad, ya que la experiencia de haberlas desarrollado, les permite transmitirlo con mayor fuerza.

Es difícil establecer reglas exactas sobre la periodicidad de las comunicaciones internas relacionadas con el voluntariado corpo-

*Se trata de descubrir el pequeño gran voluntario que cada uno lleva dentro, porque está ahí dentro de nosotros, existe, porque antes o después nos damos cuenta que tenemos la capacidad de dar, de darnos a los demás.*

rativo. Por un lado, depende de la empresa; del número de acciones de voluntariado que se realizan a lo largo del año (no es lo mismo cuando realizas una acción al año que cuando realizas una al mes). En cada caso, habrá que encontrar un equilibrio para no saturar a los empleados con información y conseguir que la comunicación sea realmente efectiva. Otras empresas realizan un acto de presentación del calendario de actividades de voluntariado corporativo para todos los empleados a principio de año, en el que se informa de todo lo que se ha desarrollado

el año anterior y se presenta el plan para el próximo año. Otras, además, cuentan con un espacio específico dentro de la intranet donde proporcionan todas las informaciones y es el empleado el que se interesa y la encuentra. Hay compañías que presentan sus actividades de voluntariado por departamentos.

Las empresas no tienen un modo de actuar común en el modo en el que presentar las actividades. La mayoría de ellas, lo realizan a través de testimonios de voluntarios que han desarrollado alguna de las actividades e intentan que tengan un carácter emotivo para llegar a los sentimientos de las personas y conseguir así una mayor participación en próximas actividades de voluntariado. De este

modo el empleado es el centro y no podemos olvidar, de hecho las compañías coinciden en resaltarlo, que los verdaderos protagonistas del voluntariado corporativo son los empleados. Por ello, les parece fundamental que sean los propios protagonistas los que cuenten sus experiencias. Algunos de ellos, redactan crónicas de las acciones de voluntariado que después serán difundidas a través de los canales propios de la empresa, al resto de los empleados. Otro método para motivar la participación de los trabajadores en este tipo de actividades consiste

en otorgar premios a los voluntarios del año: se trata de premiar a aquellos empleados que hayan superado un determinado número de horas con una cantidad de dinero que él mismo elegirá a qué ONG o fundación lo destinará. Algunas compañías han experimentado un significativo aumento de participación al incluir en las acciones a los familiares de los trabajadores. Esta iniciativa ha tenido éxito pues que si consideran que el voluntariado corporativo fuera del horario laboral, se puede

El desarrollo de programas de voluntariado corporativo debe hacerse sobre la base de una situación laboral positiva en la empresa. Resulta muy difícil organizar estas actividades cuando en el clima laboral abunda la crispación o el hastío por la situación de la empresa. No se trata de algo incompatible, pero supone una dificultad añadida.

En ocasiones, las empresas buscan nuevos canales de comunicación para transmitir a los empleados las actividades de voluntariado

arriba tiene que ser escasa, puesto que lo propio es que proceda de otros niveles de la organización.

El departamento que desarrolle el voluntariado corporativo, debe estar atento y escuchar todas las sugerencias y aportaciones que provengan del empleado, porque al ser propuestas de ellos es más probable que salgan adelante. Algunas empresas a principio de año, piden a los trabajadores que les comuniquen si hacen algún voluntariado de forma particular y con qué organización y si tienen alguna sugerencia para que la empresa pueda colaborar con ellos de alguna manera o incluso, ofrecer a otros empleados la posibilidad de unirse a esa actividad.

Es importante no tener miedo a comunicar sobre este tipo de actividades. Al ser algo que la empresa hace bien, hay que comunicarlo; el no hacerlo sería un error. Hay que procurar que no parezca que se trata de una acción de marketing o de mejora de imagen de la compañía, y para que los empleados se lo crean de verdad, hay que hacer una comunicación continuada en el tiempo.

El departamento de comunicación tiene que adecuar el mensaje al público al que se va a dirigir en cada momento. No es lo mismo transmitir la información a los empleados, que a la dirección de la empresa, ni a los medios de comunicación.

En cuanto a la comunicación externa y la relación con los medios de comunicación, las empresas afirman que los medios locales suelen estar más interesados en las acciones de voluntariado que desarrollan. También coinciden en asegurar que resulta complicado que los medios den espacio

*No sólo se trata de tener buenas intenciones, sino que hay que saber hacerlo. En ocasiones, y más si antes no se ha hecho, los voluntarios necesitan recibir formación y ponerse en contacto con otra persona que lo haya vivido antes.*

vivir con la familia y de esta manera no le quitan tiempo a la familia y puede servir para transmitir valores a sus hijos.

Uno de los temas que surgió en la mesa de diálogo fue el relacionado con la preocupación de elegir con cuál fundación, asociación u ong colaborar. La imagen para las empresas es uno de los temas más importantes, por ello muchas empresas a la hora de desarrollar voluntariado corporativo estudian en profundidad con qué organización lo van a realizar para asegurarse que el nombre de la compañía se asocia a entidades rigurosas y serias. No pueden poner en riesgo la imagen de la empresa colaborando con una ong que no esté del todo consolidada o que no sea lo suficientemente transparente.

corporativo. Quizá, y sobre todo al principio, es más recomendable emplear los canales habituales de la empresa, en lugar de buscar nuevas fórmulas. Los canales propios podrán constituirse una vez la actividad se haya consolidado y cuente con el apoyo necesario. El canal más utilizado por las compañías es la intranet. Es importante que la ubicación de estas actividades dentro de la intranet sea lo más accesible posible y cuente con cierta visibilidad.

Otras empresas, por el contrario, cuentan ya con un portal propio para las acciones de voluntariado, pues generan suficiente información para ello.

La comunicación institucional sobre voluntariado corporativo debe ser lo más moderada y prudente posible. La comunicación desde

para este tipo de noticias, porque muchas veces la actualidad tiene prioridad.

## INDICADORES Y MEDICIÓN DEL RETORNO DE LA EMPRESA

**Moderador:**

**Prof. Joan Fontrodona. Prof. de Ética Empresarial. IESE, Business School**

La medición es una de las asignaturas pendientes del voluntariado corporativo. Las compañías al ofrecer proyectos de voluntariado, lo realizan con un sentido, es decir, existe una estrategia. Por ello, el primer aspecto importante a la hora de medir, es definir cuáles son los objetivos que la empresa persigue al desarrollar proyectos de voluntariado corporativo y cuáles son los objetivos de cada acción de voluntariado, para así poder medirlos y saber si se han alcanzado o no. Lo más acertado sería tener un medidor para cada objetivo.

Las empresas invierten recursos, tanto económicos como humanos, en el desarrollo del voluntariado corporativo. Al igual que otras inversiones que se realizan en la empresa, el voluntariado debe tener un retorno de inversión que haga justificable y sostenible, dicha inversión. Resulta difícil medir el porcentaje que procede de los proyectos de voluntariado corporativo, dentro del impacto que produce la RSC. Existen indicadores como el SROI (*Social Return on Investment*) que permiten conocer el retorno de estas acciones en la sociedad. Se podría trabajar sobre ello, para poder aplicar lo mismo en la em-

presa. Una aproximación podría ser valorar los recursos invertidos en el voluntariado en la empresa y observar el recorrido que ha realizado la reputación corporativa durante ese esfuerzo, y comprobar si entre ellos existe cierta correlación. Por otra parte, a la empresa también le resulta interesante conocer cuáles son los objetivos personales que se han marcado los voluntarios, porque también les compete conocer si el voluntario ha logrado sus objetivos y si ha quedado satisfecho. Por tanto, podemos decir que los voluntarios

*Por ello, el primer aspecto importante a la hora de medir, es definir cuáles son los objetivos que la empresa persigue al desarrollar proyectos de voluntariado corporativo*

son otro indicador para conocer si el desarrollo de la actividad ha sido positivo. Las empresas afirman que uno de los objetivos del plan de voluntariado corporativo es que los empleados queden satisfechos. Con esta afirmación se reitera una vez más que los verdaderos protagonistas de esta actividad son los empleados.

Las compañías que trabajan en la actualidad con indicadores, centran sus esfuerzos de medición en cuatro grandes grupos que podrían denominarse los *stakeholders* de toda acción de voluntariado corporativo. Estos son: los empleados-voluntarios, el responsable o coordinador del voluntariado corporativo en la empresa, los beneficiarios y la ONG o institución benéfica que ha servido de intermediario.

La medición puede ser cualitativa o cuantitativa. Los elementos

cuantitativos, son fáciles de medir; se puede saber el número de voluntarios, el número de beneficiario y el número de actividades realizadas. Algunas compañías llegan incluso a analizar las noticias relacionadas con voluntariado más visitadas en la intranet para conocer cuáles son las inquietudes de los empleados y así poder diseñar un voluntariado más ajustado a sus gustos.

En cuanto a la medición cualitativa, no se puede perder de vista que, existen factores intangibles, como los sentimientos, muy pre-

sentes en este tipo de actividades, que no se pueden medir. Existen empresas que han logrado una aproximación al establecer varemos de medición de las percepciones de los empleados tras realizar alguna acción de voluntariado. Son muchos los aspectos que hay que medir para conseguir tener una visión global de la gestión del voluntariado corporativo. Por un lado, internamente, hay empresas que ya cuentan con métodos propios de medición: del clima laboral, orgullo de pertenencia y cohesión. En la mayoría de estos casos, la medición se realiza a través de encuestas. Externamente, también se pueden medir conceptos como la reputación corporativa, la imagen de marca o la opinión pública.

Una de las principales dificultades que encuentran las empresas es la aceptación de este tipo

de actividades por parte de los jefes directos. En ocasiones sucede que para un jefe de departamento es más lógico que uno de sus empleados dedique una mañana entera en un curso espe-

mueven acciones como el voluntariado corporativo.

Cualquier medida que se tome en una empresa tiene que contar con el apoyo de la dirección para darle rigor y seriedad al voluntariado. La

*Cualquier medida que se tome en una empresa tiene que contar con el apoyo de la dirección para darle rigor y seriedad al voluntariado.*

cífico de formación para realizar una acción de voluntariado. Esta situación se plantea porque no espera que la acción de voluntariado tenga un retorno tangible de mejora en el desarrollo de las tareas propias de la empresa. No es consciente que el voluntariado corporativo puede tener un retorno mayor que la formación específica.

Por esa razón, muchos responsables de acción social en la empresa justifican la inversión en programas de voluntariado corporativo como formación, en gestión de personas, en competencias o en trabajo en equipo.

## **VOLUNTARIADO CORPORATIVO Y CULTURA DE EMPRESA: APOYO DE LA ALTA DIRECCIÓN Y LOS MANDOS INTERMEDIOS**

**Moderador:**

**Prof. Sandalio Gómez. Prof. de Dirección de Personas. IESE, Business School**

En los últimos años, el mundo empresarial está tendiendo a humanizar la empresa y por ello pro-

cultura de la empresa no es algo que se improvisa o se cambia de un día para otro, sino que es una red que se va entretejiendo con las decisiones del día a día.

Los valores de la empresa se consolidan con las actuaciones de las personas que trabajan en la empresa, empezando por los niveles de dirección. El directivo tiene que dar ejemplo. Es imprescindible que los directivos de la empresa apoyen y empujen el desarrollo del voluntariado para que realmente sea eficaz.

Los valores están dentro de las personas, pero hay que descubrirlos, sacar el lado bueno de las personas; nos demuestran continuamente que son mejores de lo que pensábamos.

Resulta fundamental, la sensibilización de los directivos y los mandos intermedios en todo lo referente al voluntariado corporativo. El voluntariado corporativo hace ganar a las personas en capacidad de servicio y relativizan los problemas personales, aumentando el sentido de responsabilidad y favoreciendo la capacidad de dar más de lo que se exige.

El mejor modo de convencer a la dirección de las ventajas que

aporta el voluntariado corporativo en las empresas es:

Reportando el impacto económico, incluyendo términos de crecimiento de competencias o habilidades de los empleados.

Hacer que el directivo participe en alguna de las acciones de voluntariado. Si se viera necesario, sería conveniente organizar una actividad *ad hoc* para su participación.

Por el contrario, hay empresas que piensan que hay que implicar a los empleados como personas, no por el cargo que ocupan.

Son muchas las iniciativas que se han llevado a cabo para conseguir la participación de los directivos, desde organizar un voluntariado específico para que se sientan más cómodos, hasta nombrarles "el invitado de honor" a la jornada de voluntariado de la empresa.

Es cierto, que muchas compañías experimentan un aumento de la participación en las acciones de voluntariado cuando los empleados saben que los altos directivos o mandos intermedios van a participar en ellas. En ocasiones, los directivos no dan al voluntariado corporativo la prioridad necesaria. Si realmente el voluntariado corporativo es para los directivos una convicción, lo practicarán.

Las empresas están obligadas por ley a incorporar personas discapacitadas en su plantilla, y en ese caso, la integración será más fácil si han tenido contacto con ellos. El voluntariado corporativo puede servir de gran ayuda para unir o acercar el mundo de los discapacitados a la empresa.

El hecho de tener un proyecto común con los demás compañeros de la empresa, incluso sin ser del mismo departamento, hace que se revitalice el orgullo de perte-

nencia y la imagen de la compañía de manera interna. El voluntariado corporativo es un proyecto que ayuda a trabajar en común. Algunos responsables de voluntariado corporativo aseguran que el verdadero logro, en cuanto al reconocimiento del voluntariado corporativo por parte de la dirección, sería el integrarlo en la evaluación de desempeño de los trabajadores. Sería una manifestación clara de la importancia y seriedad que le da la dirección de la empresa a este tipo de actividades.

## ASPECTOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO EN HORARIO LABORAL

**Moderador:**  
**Carlos Martí. Director Académico. Observatorio de Voluntariado Corporativo**

En primer lugar hay que resaltar la diferencia entre las personas que profesionalmente se dedican a la gestión de programas de voluntariado corporativo, por lo cual reciben un salario, y los empleados que desarrollan actividades de voluntariado corporativo.

Por lo general, las empresas intentan que las acciones que desarrollan los voluntarios estén relacionadas con el trabajo que desempeñan, porque al ser su especialidad se sienten más cómodos trabajando en ello.

En este punto encontramos diferencias entre las compañías, algunas el voluntariado pro bono no lo incluyen como voluntariado, porque se entiende que por su propia naturaleza está llamado a desarro-

llarse en horario laboral. Necesitas el apoyo 100% del jefe directo, para destinar horas a acciones de voluntariado y es muy difícil conseguirlo. Para convencer a los directivos de hacer el voluntariado corporativo lo mejor es que esté establecido como un objetivo más o incluido en la estrategia de negocio.

A las empresas les cuesta mucho el desarrollo de voluntariado fuera de horario laboral, porque las personas son muy celosas de su tiempo libre. Por esa razón, se comienza a apostar por el voluntariado en horario laboral.

*El voluntariado corporativo hace ganar a las personas en capacidad de servicio y relativizan los problemas personales, aumentando el sentido de responsabilidad y favoreciendo la capacidad de dar más de lo que se exige.*

Existen empresas, aunque son una minoría, que desarrollan todo su voluntariado en horario laboral. Existen departamentos que por su estructura o actividad no es posible desarrollar voluntariado en horario laboral, ya que deben permanecer en funcionamiento constante.

Algunas empresas conciben su papel dentro del voluntariado corporativo como un simple mediador o canalizador de los intereses de sus empleados y las necesidades de la sociedad.

Son sólo plataformas o intermediarios, entre la ONG y los voluntarios.

Hay que cambiar la mentalidad porque encontramos que tienen más éxito las acciones que no demandan mucho tiempo (como es

el caso de recogida de alimentos o libros). Otras empresas en cambio encuentran en este tipo de iniciativas una gran oportunidad para sensibilizar a la plantilla y mejorar el clima laboral, las capacidades y las habilidades profesionales.

El voluntariado corporativo requiere saber conjugar las iniciativas del empleado, con la libertad y con las iniciativas corporativas y el compromiso de la dirección, y no es una tarea fácil. En España contamos con una dificultad cultural añadida porque en otros países están acostumbrados desde pequeños a dar tiempo a los más

necesitados.

Otras compañías, aprovechan los momentos de descanso o los almuerzos para desarrollar el voluntariado.

Si el voluntariado supone dar, tiene que suponer algo de renuncia por parte del voluntario, sobre todo de tiempo, pero con criterio, porque a lo mejor si lo hago en horario de trabajo todo el mundo se apunta con tal de no trabajar.

Algunos responsables comentan la posibilidad de que en el estatuto de los trabajadores se contemplara el voluntariado corporativo como un derecho del trabajador. Existen en la actualidad convenios sectoriales que establecen un determinado número de horas para la acción social de los empleados. Hay empresas que el 99% de sus

acciones de voluntariado son en tiempo laboral, ya que tienen un sistema establecido de horas de horario laboral al mes para dedicar a acciones de voluntariado. Por otra parte, las empresas encuentran más fácil gestionar las horas destinadas al voluntariado

de la dirección, pero perdería el carácter voluntario.

Existen compañías que además de apoyar el voluntariado de los empleados en horario laboral, también apoya el que lo realice de forma particular, mediante una aportación económica y con

realizan voluntariado fuera de la empresa puedan contabilizar esas horas como voluntariado en horario laboral, con el debido certificado de la organización con la que colabora.

Otro punto de vista interesante es el de considerar que no sólo suponga un esfuerzo al voluntario sino que también la empresa tiene que notar que le supone esfuerzo. Es positivo que la empresa permita que se inviertan recursos tanto económicos como humanos y tiempo para hacer voluntariado corporativo y que le cueste, porque si no le cuesta nada a la empresa no se valora.

Es imprescindible que el voluntariado corporativo en horario laboral esté programado, para poder organizar la carga de trabajo.

Por lo general, las personas suelen valorar muy bien a los voluntarios. En ocasiones, los voluntarios somos tímidos y, por el contrario, tendrían que presumir de ser voluntarios.

Otros además conciben el voluntariado corporativo dentro de la conciliación, como un elemento más para la realización de la persona, además porque incluyen a la familia para su desarrollo.

## *El voluntariado corporativo requiere saber conjugar las iniciativas del empleado, con la libertad y con las iniciativas corporativas y el compromiso de la dirección, y no es una tarea fácil.*

de manera anual que mensual, como se viene haciendo.

Hay que contar también con dificultades como la de tener sectores críticos dentro de las empresas. Los empleados pueden ver en estas actividades un interés de la empresa de mejorar su imagen. Ante esta realidad, hay que ser lo más transparentes posible.

Algunos responsables de VC contemplan la posibilidad de incluir el voluntariado corporativo en el plan de formación de la empresa. Con eso conseguirían una mayor participación y apoyo por parte

tiempo. Para poder colaborar sólo con tiempo, es necesario que la empresa tenga datos de la ong o institución con la que colabora el empleado y del proyecto, para que pueda valorar si es un voluntariado que está en línea con los valores corporativos. Si es así, la empresa puede convalidar esas horas por el voluntariado en horario laboral. Además, otras empresas para evitar que todos se apunten a acciones en horario laboral como "excusa" para no desarrollar su trabajo, también facilitan que los empleados que

## IDEAS CLAVE

- El voluntariado corporativo es una herramienta, un medio para realizar los cambios en la sociedad que todos buscamos.
- La *lógica de la gratuidad* es aquella en la que todo el mundo da un poco más de lo que se espera. Ese dar, curiosamente, cambiamos el mundo.
- La lógica del dar y de la gratuidad tiene una segunda derivada muy interesante: se gana más en el dar que en el recibir.
- El primer sujeto de responsabilidad de las empresas, son sus empleados.
- Hay que diferenciar entre el *Business Case* y el *Business Moral*, el primero valora la responsabilidad social desde su impacto puramente económico y el segundo es la convicción de entender la responsabilidad social como un deber con la sociedad. No hay que dejarse llevar sólo por el Business Case, porque entonces en el momento en el que aparezca una alternativa mejor, más rentable o menos peligrosa, menos comprometida para conseguir los mismos resultados, la empresa lo preferirá.
- Se trata de descubrir el pequeño gran voluntario que cada uno lleva dentro.
- El primer paso que hay que dar para medir es conocer cuáles son los objetivos que se persiguen a la hora de desarrollar acciones de VC. Lo más acertado sería tener un medidor para cada objetivo.
- El voluntariado debe tener un retorno de inversión que lo haga sostenible y justificable.
- Las compañías trabajan creando medidores para cada uno de sus stakeholders; los empleados-voluntarios, uno de los objetivos de la acción de voluntariado debe ser que éstos queden satisfechos tras la actividad porque son los protagonistas. Los beneficiarios y la ONG o institución benéfica.
- En este tipo de acciones las mediciones cualitativas son muy difíciles porque entra en juego la variable sentimiento. Existen empresas que han logrado una aproximación al establecer varemos de medición de las percepciones de los empleados tras realizar alguna acción de voluntariado.
- El voluntariado corporativo puede llegar a tener un mayor retorno que la formación específica.
- El mundo de la empresa está tendiendo a humanizar y por ello se promueven acciones como el voluntariado corporativo.
- Cualquier medida que se tome en una empresa tiene que contar con el apoyo de la dirección, si no es muy difícil que salga adelante.
- La cultura de la empresa no es algo que se improvisa, es una red que se va entretejiendo con las decisiones del día a día. Los valores de la empresa se consolidan con las actuaciones de las personas que trabajan en la empresa.
- El mejor modo de convencer a la dirección de las ventajas de voluntariado corporativo en las empresas es, por un lado, reportando el impacto económico, incluyendo términos de crecimiento de competencias y habilidades de los empleados, y por otro, haciendo que los directivos participen de alguna manera en la acciones de voluntariado. Si realmente el voluntariado corporativo es una convicción para los directivos, lo practicarían.
- El hecho de tener un proyecto común con los demás compañeros de la empresa, hacer que se revitalice el orgullo de pertenencia y la imagen de la compañía de manera interna. El voluntariado corporativo es un proyecto que ayuda a trabajar en equipo.

- Algunos responsables de vc aseguran que el verdadero logro, en materia de vc, sería conseguir incluirlo dentro de la evaluación de desempeño de los empleados.
- La comunicación interna es una pieza clave para conseguir una mayor vinculación y participación de los empleados. El primer objetivo de la comunicación debe ser conseguir una mayor participación.
- Hay que tener cuidado con la información que se da al empleado, no debe parecer una imposición que viene desde la dirección de la empresa.
- No se trata de tener buenas intenciones, sino de saber hacerlo bien. Los voluntarios necesitan recibir información y ponerse en contacto con otra persona que lo haya vivido antes.
- Es difícil establecer reglas exactas sobre la periodicidad de las comunicaciones internas relacionadas con el vc. Depende de la empresa, del número de acciones que realice al año... etc. En cada caso habrá que encontrar el equilibrio para no saturar a los empleados con información.
- Muchas empresas han experimentado un aumento significativo de participación al incluir a las familias en las acciones de vc fuera del horario laboral. Este éxito es debido a que no les resta tiempo de estar con la familia y además lo ven como un buen modo de inculcar valores a los hijos.
- La imagen es un tema de gran importancia para la empresa. Por eso a la hora de desarrollar vc estudian en profundidad a qué organización acuden para asegurarse que el nombre de la compañía se asocia a un entidad rigurosa y seria.
- El desarrollo de programas de vc debe hacerse sobre la base de una situación laboral positiva en la empresa.
- La comunicación institucional sobre temas relacionados con vc debe ser lo más moderada y prudente posible, puesto que lo propio es que este tipo de comunicación proceda de otros niveles de la organización.
- Es importante no tener miedo a comunicar sobre este tipo de actividades. No hacerlo sería un error.
- Hay que adecuar el mensaje al público al que se va a dirigir. No es lo mismo transmitir la información a los empleados, que a los directivos, que a los medios de comunicación.

El fin del Observatorio de Voluntariado Corporativo no es otro que proporcionar información y datos que puedan ayudar a las empresas y a los distintos actores que intervienen en la implementación de los planes de voluntariado apoyados por las empresas.

En este segundo informe publicado por el Observatorio de Voluntariado Corporativo se refleja la evolución de la implantación el Voluntariado Corporativo y el impacto que estas actividades tienen en el tejido empresarial. Como novedad el presente informe recoge las líneas básicas que se trataron en la I Jornada sobre Voluntariado Corporativo: Desarrollo y Gestión eficaz, celebrada en el IESE en Madrid el 23 de Septiembre de 2010.

c/ Nuñez Morgado, 3 – 3º. 28036 Madrid  
Tel: 91 435 68 07 fax: 91 431 69 62  
info@observatoriovc.org  
www.observatoriovc.org



Organizadores:



Patrocinador:



Colaborador Especial:

