

Guía para promover el **voluntariado** desde la empresa

GUÍA PARA PROMOVER EL VOLUNTARIADO DESDE LA EMPRESA



Obra Social "la Caixa"

Edición

Obra Social Fundación "la Caixa"

Autores

Ramón Guardia Massó
Ismael Vallés López
Marcos González Morales
Darío Fernández Faucón
Elena Serrano Capilla

Agradecimientos

La Fundación "la Caixa" quiere expresar su agradecimiento a las personas, empresas y organizaciones no lucrativas que han colaborado en este proyecto, haciéndonos llegar su opinión e información, cuya relación aparece en el apartado de bibliografía. Asimismo, agradecemos al equipo de Media Responsable, la coordinación de la labor de la encuesta y recopilación de esta Guía.

Diseño gráfico y maquetación

Marta Sospedra Martín

© de los textos, los autores

© de la edición, Fundación "la Caixa", 2006

Av. Diagonal, 621. 08028 Barcelona

ÍNDICE

- 5 **Presentación de la Obra Social "la Caixa"**
- 7 **Introducción de la Fundación Empresa y Sociedad y de Business in the Community**
- 9 ► **1 EL VOLUNTARIADO EMPRESARIAL COMO FORMA DE EXPRESIÓN DEL COMPORTAMIENTO RESPONSABLE DE LA EMPRESA**
- 1.1 Complejo contexto de la sociedad actual
 - 1.2 La RSE como respuesta a este cambio de etapa
 - 1.3 Instrumentos para la RSE
 - 1.4 Actual transformación del mercado laboral
 - 1.5 Ámbitos de aplicación de la RSE
 - 1.6 El voluntariado empresarial como forma de expresión del comportamiento responsable de la empresa
- 20 ► **2 EL VOLUNTARIADO EMPRESARIAL: CONTEXTO Y PRINCIPALES MAGNITUDES**
- 2.1 Voluntariado civil y empresarial en España
 - 2.2 Voluntariado en el contexto internacional
 - 2.3 El rol de la administración pública en el voluntariado
- 31 ► **3 ¿QUÉ ES EL VOLUNTARIADO EMPRESARIAL?**
- 3.1 Origen y evolución del voluntariado empresarial
 - 3.2 Definiciones del voluntariado empresarial
 - 3.3 Ventajas y beneficios del voluntariado empresarial
 - 3.4 Tipos de voluntariado empresarial. Pros y contras
- 62 ► **4 IMPLANTACIÓN DEL VOLUNTARIADO EN LA EMPRESA**
- 4.1 Reflexiones previas antes de implantar el voluntariado empresarial
 - 4.2 Recursos a invertir
 - 4.3 Pasos a seguir
 - 4.4 Condicionantes, factores de riesgo y barreras
 - 4.5 Claves para el éxito
 - 4.6 Factores a mejorar en el futuro
- 86 ► **5 EL EMPLEADO VOLUNTARIO**
- 5.1 El significado de ser voluntario
 - 5.2 Las motivaciones
 - 5.3 El perfil del voluntario
 - 5.4 Formas y tipos de voluntariado
 - 5.5 La relación con la organización con la que colaborar
 - 5.6 Derechos y deberes del voluntario
- 106 ► **6 BIBLIOGRAFÍA Y ORGANIZACIONES COLABORADORAS**

PRESENTACIÓN

La Obra Social "la Caixa" inicia en 2005 un programa de voluntariado con dos líneas de actividad: incentivar y encauzar el potencial de la acción voluntaria del equipo humano de "la Caixa" en beneficio de necesidades de interés social; y, fomentar el voluntariado en general y apoyar a las entidades de voluntariado en su desarrollo.

El voluntariado nos muestra el deseo individual de las personas de colaborar activamente a favor de causas sociales, medioambientales y culturales, en un ejercicio de participación activa y corresponsabilidad ciudadana en pro de intereses comunes de la sociedad. En los últimos años hemos sido testigos de la movilización ciudadana a favor de numerosas causas de carácter social, en el fondo de todas ellas podemos percibir la demanda de valores como la solidaridad y la justicia; en algunos casos estas movilizaciones han sido provocadas como reacción a un hecho puntual, como por ejemplo una catástrofe de carácter natural, otras como forma de ayudar a otras personas que lo necesitan; sin embargo, todas obedecen al noble sentimiento de ayudar a los demás.

España es uno de los países donde el voluntariado ha experimentado en los últimos años un gran crecimiento, convirtiéndose en un fenómeno social de gran amplitud, se calcula que más de un millón de personas colaboran como voluntarios y voluntarias en entidades de acción social.

De otra parte nos encontramos ante la creciente demanda de una mayor responsabilidad de las empresas en cuanto a su comportamiento, que ha motivado en éstas la aparición del enfoque Responsabilidad Social de la Empresa y la necesidad de establecer un mayor estrechamiento de sus vínculos con la sociedad. Entre las múltiples formas en las que las empresas intentan establecer nuevos planos de relación con la sociedad, cabe destacar por su importancia y evolución el voluntariado promovido desde la empresa, o voluntariado empresarial.

El voluntariado empresarial es una de las expresiones más firmes de la involucración de las empresas en la sociedad y la voluntad de expresar un compromiso responsable con ella. El voluntariado empresarial, implica la colaboración de la empresa con la sociedad a través de uno de sus recursos más importantes: el capital humano. En nuestro país el voluntariado empresarial es relativamente reciente y se sitúa en un menor nivel comparado con el contexto empresarial anglosajón.

Esta *Guía para Promover el Voluntariado desde la Empresa*, que edita la Obra Social "la Caixa", pretende ser un instrumento divulgativo que anime y oriente a las empresas a promover el voluntariado. La Guía va dirigida a todos aquellos directivos y responsables de áreas funcionales que tengan el reto de sensibilizar e impulsar la participación voluntaria de sus empleados. Asimismo uno de los aspectos a destacar es que no se trata de una publicación destinada sólo a grandes empresas, sino que el planteamiento de la misma ha sido realizado para orientar a cualquier tipo de empresa. El voluntariado empresarial es una cuestión de voluntad, no de tamaño.

Entre los aspectos más novedosos de esta publicación cabe destacar que recoge numerosas y diversas experiencias de voluntariado de empresas de nuestro país, así como sus testimonios ofreciendo su conocimiento en cuanto a los aspectos que hay que tener en cuenta, detalla los pasos a seguir, los consejos y claves para el éxito en el proceso de implementación de un programa de voluntariado empresarial, sugiere diferentes modalidades y actividades a escoger, expone la visión del voluntariado desde la óptica del empleado voluntario, y aporta fichas con cuestionarios y check-list para orientar a los coordinadores de estos programas; asimismo se recogen en esta Guía aquellos temas que pueden considerarse como riesgos a la hora de planificar su desarrollo.

Quiero agradecer la colaboración de todas las empresas españolas que aparecen citadas en esta publicación, gracias por sus aportaciones, conocimientos y experiencias de voluntariado empresarial, realizadas desde la voluntad de compartirlas con otras empresas y divulgar los beneficios del voluntariado empresarial; y la labor de Ramón Guardia, presidente de Valores & Marketing, y de Marcos González, director de Media Responsable, que han dirigido al equipo de trabajo que ha hecho posible la realización de la Guía.

Con esta Guía para Promover el Voluntariado desde la Empresa de la Obra Social "la Caixa" queremos incentivar desde el ámbito de la empresa y a través del Voluntariado, esta magnífica forma de construir entre todos un mundo mejor, invitando a las empresas españolas a desarrollar programas de voluntariado empresarial. Para ello hemos diseñado su contenido con un enfoque didáctico y práctico y de esta manera facilitar el diseño, planificación y la gestión de estos programas.

Espero que la lectura de la Guía sea de su interés y sobre todo de utilidad en la gestión de sus actividades de voluntariado empresarial, o en el caso de que se esté planteando iniciar esta vía de involucración social, le aporte las claves necesarias para poner en marcha este tipo de programas en su empresa con garantías de éxito.



Obra Social "la Caixa"

INTRODUCCIÓN

FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD Y BUSINESS IN THE COMMUNITY

La acción social es de interés para la mayoría de los ciudadanos porque todos vivimos cerca de personas con dificultades a las que nos gustaría ayudar. Y uno de los principales activos de cualquier empresa es su equipo humano. Por tanto, parece lógico relacionar ambas ideas.

Existen posibilidades sencillas que ya están en marcha en algunas empresas, como los días de voluntariado, los sistemas que proporcionan información a sus empleados sobre necesidades de proyectos y entidades sociales o el apoyo financiero de la empresa a proyectos presentados por ellos. Pero también otras más avanzadas, como las consultas profesionales o la participación activa en órganos de administración de organizaciones sociales, las tutorías a emprendedores o las tutorías educativas.

De la misma forma que la acción social de las empresas ha pasado de la filantropía y la solidaridad a ser un concepto estratégico, la acción social en colaboración con empleados empezó con un enfoque asistencial pero está evolucionando hacia un voluntariado profesional de valor añadido. Así ha ocurrido en las empresas más destacadas del mundo anglosajón y está empezando a ocurrir en España: ha adquirido otra dimensión porque les ayuda a mejorar su capital humano, sobre todo su satisfacción personal, sus habilidades o su conocimiento del entorno socioeconómico de la empresa. Es decir, les ayuda a conseguir objetivos habituales en la gestión de recursos humanos, adecuadamente segmentados según el nivel de responsabilidad, perfil formativo o zona geográfica en la que trabaja su equipo, incluyendo al directivo, que hasta ahora apenas ha sido tenido en cuenta en este tipo de iniciativas.

No hablamos de teoría de manual de gestión, sino de prácticas internacionales avanzadas que hay que dar a conocer, debatir y extender en el sector empresarial. Como ya se ha planteado la iniciativa ENGAGE Employee Engagement en el contexto europeo, promovida por once grandes empresas a través de una red dinamizadora de entidades como nosotros. Su objetivo es activar el voluntariado en las empresas partiendo de actuaciones sencillas como primer paso para acometer después actividades cada vez más cercanas a las capacidades personales y técnicas de cada empleado participante. Durante este año 2006 su trabajo se concentra en tres ciudades piloto (Ámsterdam, Frankfurt y Madrid), en las que está abierta a empresas locales, con el objetivo de iniciar un aprendizaje que se pueda extender a otras empresas y ciudades según se vaya afianzando.

Las empresas promotoras entienden que su experiencia individual de los últimos años y su trabajo en equipo a través de ENGAGE pueden ser de utilidad para otras, una vez adaptados los aspectos globales a las peculiaridades de cada ciudad. Y también para la Unión Europea, cuyos grupos de trabajo sobre responsabilidad empresarial apenas han tenido en cuenta hasta ahora el capítulo de la acción social ni, por tanto, el del voluntariado, a pesar del potencial de futuro por el que apostamos. Por eso intentaremos que el mensaje también llegue a las distintas instancias de las instituciones públicas.

Desde el punto de vista de la sociedad, la existencia de voluntarios procedentes del sector empresarial tiene efectos como el refuerzo profesional de los proyectos sociales o el enriquecimiento de la participación ciudadana y el trabajo en equipo de los principales agentes sociales.

Nuestro diagnóstico es que todavía son pocas las empresas con programas de acción social basados en su capital humano, que son casi exclusivos de grandes empresas, que son de perfil principalmente asistencial y que su grado de desarrollo es todavía incipiente. Por tanto, existe una clara oportunidad de mejora para muchas empresas.

Esta guía ofrece información, casos, ideas y metodología útiles para cualquier empresa que quiera poner en marcha o impulsar sus programas de voluntariado. Es una iniciativa pionera, que refleja con claridad que el liderazgo en acción social no sólo se declina en primera persona del singular, sino también compartiendo experiencias que puedan generar efecto multiplicador en los ciudadanos, en sus empleados y, especialmente en el caso de esta guía, en otras empresas. Con la indiscutible autoridad de la primera caja de ahorros de España y el potencial de las empresas a las que presta sus servicios y con las que colabora. A partir de ahora, también en voluntariado.

David Halley

*Director de Relaciones Internacionales
Business in the Community*

Francisco Abad

*Director General
Fundación Empresa y Sociedad*

El voluntariado empresarial como forma de expresión del comportamiento responsable de la empresa

1.1 COMPLEJO CONTEXTO DE LA SOCIEDAD ACTUAL

Sin prisas pero tampoco sin pausas, estamos asistiendo desde las postrimerías del siglo xx y, sobre todo, en los albores del xxi a una paulatina transformación de este mundo complejo, paradójico y continuamente cambiante que nos ha tocado vivir en torno a una globalización cultural, política, social y económica sin precedentes en nuestra historia contemporánea.

Una etapa en la que, además, sus protagonistas más visibles –estados/gobiernos, empresas y sociedad civil– también se encuentran en estos momentos en una clara metaformosis y reestructuración de sus funciones, responsabilidades y obligaciones.

► **Más que en una etapa de cambio, estamos en un cambio de etapa, cuyos protagonistas más visibles –estados, empresas y sociedad civil– se encuentran inmersos en una clara reestructuración de sus funciones**

La sociedad mundial está, en la actualidad, viviendo una transformación que ofrece grandes oportunidades a la humanidad, pero que también plantea importantes amenazas. Tareas tan urgentes y relevantes como evitar la destrucción de la ecosfera, esquivar el riesgo de desertización del planeta, exterminar la plaga del hambre y la guerra, destruir la maldición de la pobreza..., exceden en mucho las posibilidades de una nación o de un estado.

Los sociólogos contemporáneos han dado diferentes nombres a la sociedad naciente: sociedad de la información y del conocimiento (Manuel Castells), sociedad de la innovación (Anthony Giddens), sociedad multicultural, sociedad de riesgo (Ulrich Beck), sociedad desigual, sociedad compleja... De una manera u otra, todos ahondan en que este mundo globalizado es una sociedad de organizaciones, interconectadas unas con otras.

Nos encontramos, por tanto, más que en una etapa de cambio, en un cambio de etapa, fruto de una serie de factores aparentemente inconexos, pero cada vez más interrelacionados y que, a la vez, guardan una relación directa e indirecta con el mundo empresarial:

- 1) **Cambios políticos**, como la consolidación de la Unión Europea en el contexto internacional.
- 2) **Cambios económicos**, como las continuas innovaciones tecnológicas, la internacionalización de los mercados, la consolidación de la globalización y de la sociedad de la información...
- 3) **Cambios demográficos**, como el drástico descenso de la natalidad desde los 70, el aumento de la esperanza de vida que produce un claro envejecimiento de la población, el incremento de los años y niveles de escolarización, la paulatina incorporación de inmigrantes a las plantillas, la exigencia de movilidad geográfica...
- 4) **Cambios sociales**, como la incorporación masiva de las mujeres al mercado laboral, el acceso de los jóvenes al mercado de trabajo a una edad cada vez más tardía, el desarrollo de los valores posindustriales...

- 5) **Cambios organizativos internos de las empresas**, como los continuos reajustes de tamaño, las novedades de productos y servicios, las variables formas de estructurar la empresa de forma más horizontal (organizaciones en forma de red, estructuras matriciales o adhocrásticas...), los nuevos sistemas de organización de producción flexible, reingeniería de procesos, gestión de la calidad total
- 6) **Cambios propiamente laborales**, como la evolución de los mercados laborales, de la legislación laboral, la aparición de nuevas formas y redes de trabajo como el teletrabajo...

Ya en 1985, el famoso filósofo irlandés Charles Handy advertía:

► **Algunos autores no dudan en afirmar que estamos asistiendo a la tercera gran revolución de la humanidad con claras repercusiones en el mercado laboral**

“Si los tomamos uno por uno, todos estos cambios podrían ser quizás absorbidos sin grandes trastornos. Pero todos juntos se suman hasta llegar a constituir un ataque frontal a nuestra manera de concebir el trabajo, a la manera según la cual está organizado, y al lugar que ocupa tanto en nuestras vidas como en la marcha de la sociedad.”

Se trata, en definitiva, de cambios tan radicales y profundos en nuestra sociedad que incluso algunos autores no dudan en afirmar que estamos asistiendo a la tercera gran revolución de la humanidad, equiparándola en significado y consecuencias a la aparición de la agricultura y a la revolución industrial y que, entre otras cuestiones, de una forma cada vez más acentuada está afectando al mercado laboral y, por extensión, a los recursos humanos con los que las empresas cuentan. La falta de motivación en un contexto tan complejo y paradójico como el actual puede dar lugar a la ineficacia y a la baja productividad de los empleados y a una mayor rotación de personal. De ahí que las direcciones de Recursos Humanos se muestren cada vez más activas e interesadas en promover entornos agradables de trabajo y políticas de fidelización y retención de sus empleados, entre las que pueden estar las relacionadas con el voluntariado empresarial, como se analizará más adelante.

1.2 LA RSE COMO RESPUESTA A ESTE CAMBIO DE ETAPA

Y, en respuesta a toda esta controvertida y compleja situación actual, ha reaparecido con renovada fuerza y con una multitud de enfoques, a veces incluso heterogéneos, el paradigma de la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) que, llevado a sus últimas consecuencias, replantea el papel de la empresa en la nueva sociedad.



El diálogo entre ONG y empresas se configura como uno de los aspectos más complejos e interesantes en la RSE y que mayor relación guarda con el voluntariado empresarial.

Resulta difícil eludir una reflexión sobre la RSE sin empezar constatando la importancia que este asunto ha ido adquiriendo en sus más diversos contextos, esferas y ámbitos en la actualidad: académico, político, social, jurídico, mediático, empresarial...

La cantidad de seminarios, conferencias, cursos y congresos que sobre este asunto se celebran regularmente en nuestro país y allende nuestras fronteras; la creación de instituciones, organismos y asociaciones específicas sobre RSE; la publicación de innumerables artículos, estudios y libros sobre la materia; su incorporación como tema de análisis obligado en los

estudios interdisciplinares; la aparición en los medios de comunicación de todo tipo de noticias relacionadas con la misma, e incluso la creación de medios especializados en esta materia; la creación del Foro de Expertos, de una mesa de diálogo social y de una subcomisión por parte del gobierno estatal; la cada vez mayor publicación de memorias sociales o informes de sostenibilidad por parte de las empresas...; son sólo algunos ejemplos que demuestran que la RSE está de moda; lo que no quiere decir que sea sólo una moda pasajera. Más bien, estamos convencidos de lo contrario y de que la RSE ha llegado para quedarse.

VARIOS SON LOS FACTORES QUE MÁS ESTÁN CONTRIBUYENDO A IMPULSAR LA RSE EN NUESTRO PAÍS:

- Globalización de las actividades económicas
- Desarrollo de la sociedad civil (protagonismo de las ONG)
- Pérdida de peso del sector público e incremento de la influencia y poder de la empresa
- Preocupación cada vez mayor por el deterioro medioambiental provocado por la actividad económica
- Escándalos financieros de Enron, Worldcom, Parmalat...
- Creciente cobertura de los medios de comunicación
- Crisis de legitimidad social de las empresas
- Impulso de organizaciones supranacionales como Naciones Unidas (Global Compact), la Comisión Europea (Libro Verde del 2001, Foro Multistakeholder...), la OIT (Declaraciones Tripartitas), OCDE (Las Directrices), GRI...
- Innovación tecnológica, especialmente con la aparición de internet como red universal de telecomunicaciones
- Transformación del mercado laboral

Sin embargo, y aunque parece evidente, a tenor de las circunstancias, que la Responsabilidad Social de las Empresas está ocupando un lugar cada vez más prioritario en las agendas empresariales, académicas y mediáticas de nuestro país, paradójicamente sigue sin estar consensuado ni su significado, ni su carácter constitutivo, ni su alcance, ni la naturaleza de este fenómeno, ni siquiera sus dimensiones y áreas de actuación.

El debate sobre la RSE se configura como un proceso abierto y dinámico sobre las actividades, implicaciones y repercusiones que la misma conlleva. Por tanto, hay que dejar claro desde el principio que el debate sobre qué es y qué conlleva la RSE, lejos de estar resuelto, se configura como un proceso abierto y dinámico. La Responsabilidad Social de la Empresa es una cuestión que está en auge en los últimos años en España, y que actualmente se encuentra en un proceso de reflexión y debate teórico y práctico sobre las actividades, implicaciones y repercusiones que conlleva.

Es interesante recordar en este punto las palabras de uno de los mayores expertos en esta materia, Josep Maria Lozano, escritas en el libro *Los gobiernos y la responsabilidad social de las empresas. Políticas públicas más allá de la regulación y la voluntariedad*: "La RSE es, al mismo tiempo, un itinerario y una orientación, y no algo fijo ni fijado; y precisamente porque no lo es, debemos vencer la tentación de presentarla ante la opinión pública como una carrera para ver quién logra ofrecer una mejor imagen en esta materia (...) En última instancia, la RSE se debe gestionar y debe ser gestionable".

Esta confusa situación actual se debe a diversos factores:

- 1) Gran variedad de interpretaciones, de enfoques y de intereses contrapuestos: para algunos, la RSE es un viejo concepto reactualizado por los empresarios que quieren reafirmar sus responsabilidades ante los trabajadores y la sociedad en general; otros la relacionan exclusivamente con los valores éticos y la ética empresarial; para unos terceros, ésta se deriva de la necesidad de aplicar a las empresas el principio de desarrollo sostenible y la enfocan más en el medio ambiente; otro buen grupo la entienden como un aspecto más de la reputación corporativa o de las relaciones públicas...
- 2) Origen anglosajón: además, hay que tener en cuenta que del ámbito anglosajón provienen los términos *corporate social responsibility*, *corporate social responsiveness*, *corporate social performance*, *corporate social accountability* y hasta *corporate social innovation*, conceptos que hacen referencia, de una u otra forma, a la Responsabilidad Social de las Empresas, cuya traducción a nuestro idioma, por tanto, no es fácil, lo que hace que ni siquiera esté a día de hoy consensuado el nombre o las siglas en torno a este nuevo paradigma.

- 3) **Gran variedad de términos relacionados con este concepto**, como Responsabilidad Social Corporativa (RSC), Responsabilidad Corporativa (RC), acción social, buen gobierno, desarrollo sostenible, código de buen gobierno, empresa ciudadana, triple cuenta de resultados, ética empresarial, filantropía estratégica..., que un buen número de personas utilizan indistintamente a la hora de hablar de RSE. Nosotros nos hemos decantado en esta guía por hablar de RSE porque consideramos que es el concepto que está más consensuado hasta el momento y es el que aporta la visión más integral de este enfoque. Tal y como se comenta en el primer documento del Foro de Expertos en RSE, se ha optado por la denominación de RSE respecto al objeto de debate, en atención a que es un término que engloba un sujeto amplio, puesto que incluye a las pequeñas y medianas empresas, y no sólo a las grandes sociedades anónimas, como se entiende en algunos sectores por “corporativo”.



Bajo el paradigma de la RSE, se considera que la empresa es un proyecto creado por el ser humano, con y para el mismo.

Con objeto de desenmarañar precisamente la telaraña de teorías sobre la Responsabilidad Social de las Empresas, Garriga y Melé publicaban en agosto de 2004 un interesante artículo académico en el que, como punto de partida, reconocían que “*el campo de la RSC presenta un amplio abanico de teorías, así como una proliferación de enfoques, todos ellos controvertidos, complejos y poco definidos*”. A fin de sistematizar estas teorías, los autores asumían la hipótesis de que los enfoques de RSE más importantes presentan cuatro dimensiones relacionadas con los beneficios, la actuación política, las demandas sociales y los valores éticos, que a la vez han sistematizado en cuatro grandes grupos:

- 1) **Teorías instrumentales**; en este grupo, la empresa es vista exclusivamente como un instrumento para la creación de riqueza y sus actividades sociales como un medio para alcanzar resultados económicos. En este grupo de teorías se incluyen las que hacen referencia a la maximización del valor para el accionista como criterio supremo para evaluar las actividades sociales corporativas, al *marketing* con causa cuyo objetivo principal es aumentar las ventas e ingresos de la empresa y, en tercer lugar, a las estrategias para lograr ventajas competitivas, dentro de las cuales los autores citan las inversiones sociales en un contexto competitivo, las capacidades dinámicas basadas en los recursos naturales (recursos humanos, organizativos y físicos) a lo largo del tiempo y las estrategias para la base de la pirámide económica.
- 2) **Teorías políticas**, que hacen referencia al poder de las empresas en la sociedad y a un ejercicio responsable de dicho poder en el escenario político. Dentro de las mismas destacan las relacionadas con el constitucionalismo corporativo, con el contrato social integrador y con el concepto de ciudadanía corporativa.
- 3) **Teorías integradoras**, en las que la empresa se centra en la captación, identificación y respuesta a las demandas sociales. Con ello pretenden legitimidad social y una mayor aceptación y prestigio social. Este grupo de teorías comprende la gestión de asuntos sociales, el principio de responsabilidad pública, la gestión de los grupos implicados (*stakeholders*), un enfoque orientado hacia las personas que afectan a las políticas y prácticas corporativas o se ven afectadas por las mismas, y la acción social corporativa. Por tanto, se trata de una serie de teorías que promulgan la búsqueda de la legitimidad social a través de procesos que ofrezcan las respuestas adecuadas.
- 4) **Teorías éticas**, basadas en las responsabilidades éticas de las empresas para con la sociedad. Se fundamentan en principios que expresan qué debe y qué no debe hacerse y la necesidad de construir una sociedad mejor. Entre sus enfoques principales, Garriga y Melé distinguen cuatro. El primero, denominado “la teoría norma-

tiva de grupos implicados (*stakeholders*)”, contempla las obligaciones fiduciarias de la empresa hacia todos sus grupos interdependientes implicados. Su puesta en práctica exige tomar como referencia alguna teoría ética (kantiana, utilitarista, teorías de justicia, etc.); el segundo enfoque es el de los derechos universales, basados en los derechos humanos y laborales y en el respeto al medio ambiente; el tercero, el desarrollo sostenible, dirigido a alcanzar un desarrollo humano que tenga en cuenta a las generaciones presentes y futuras; y el último, el enfoque del bien común, que sostiene que la empresa debe contribuir al bien común porque es parte de la sociedad.

Sea como fuere, la naturaleza de la empresa que defendemos es la de un modelo antropológico que entienda la RSE como un concepto integral y, por tanto, considere que la empresa es un proyecto creado por el ser humano, con y para el mismo; que el comportamiento social de las empresas constituye la parte más importante de su legitimidad social; que las

► **Como respuesta a esta controvertida y compleja situación actual, resurge con renovada fuerza el paradigma de la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE), que replantea el papel de la empresa en la sociedad del siglo XXI**

empresas son verdaderos sujetos morales, y que el criterio último de éxito empresarial es crear proyectos empresariales que contribuyan a una nueva sociedad más libre, más plural, más equitativa y donde se consiga la supervivencia en el espacio (de todos) y en el tiempo (en el futuro). Es bajo este enfoque que el voluntariado empresarial puede tener un cada vez mayor auge, dado que implica el compromiso de los empleados con la sociedad.

Por tanto, parece claro que la función social tradicional de la empresa entendida sólo como una fuente de creación de riqueza y de empleo ya no es suficiente. Como argumenta el *Libro Verde de la Comisión Europea*, “*la principal función de una empresa consiste en crear valor con la producción de bienes y servicios que respondan a la demanda de la sociedad y generar de este modo beneficios, para sus propietarios y accionistas, así como bienestar para la sociedad en general, en particular gracias a un proceso continuo de creación de empleo*”.

Y, de este modo, define la RSE como “*la integración voluntaria, a cargo de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y las relaciones con sus interlocutores*”. Y añade: “*ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo «más» en el capital humano, en el entorno y en las relaciones con los interlocutores*”. También es definida, en un sentido más amplio, como un “*concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio*”.

En esta misma línea, aunque más adaptada a nuestro contexto y más actual, el Foro de Expertos en RSE ha consensuado, por lo menos en un primer documento publicado en julio de 2005, la siguiente definición:

“La Responsabilidad Social de la Empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones.”

Por tanto, y a tenor de todo ello, existen los siguientes puntos comúnmente aceptados sobre la RSE:

- 1) Las empresas deben asumir una **visión integrada de la empresa**, capaz de contemplar el impacto de su actividad en su triple dimensión: **económica, social y medioambiental**. Por tanto, la RSE no es algo que pueda añadirse optativamente a las actividades principales de la compañía, sino que afecta a su propia gestión.

1

- 2) Va más allá de sus **obligaciones legales** y debe adoptarse voluntariamente por considerar que redunda a largo plazo en su propio interés.
- 3) Centra su atención en la satisfacción de las necesidades de los **diferentes grupos de interés** a través de determinadas estrategias, cuyos resultados deben ser medidos, verificados y comunicados adecuadamente.
- 4) La RSE puede ser aplicada por todo tipo de empresas, independientemente de sus características. La forma social adoptada, la cotización o no en un mercado de valores, el carácter público o privado, el tamaño, el sector de actividad o el ámbito de actuación de la organización no impiden su apuesta por la RSE.

1.3 INSTRUMENTOS PARA LA RSE

Tal y como se especifica en distintos documentos, como el escrito por Pedro Francés, en los *Cuadernos Forética*, titulado “Responsabilidad Social de las Empresas: Fundamentos y enfoque de la gestión responsable”, existen diversos instrumentos de gestión que pueden ayudar a las empresas a implantar la RSE en sus organizaciones:

- 1) **Declaraciones corporativas:** son documentos simples y breves cuyo objetivo es definir la misión, visión y valores que deben guiar la toma de decisiones de la empresa en Responsabilidad Social.
- 2) **Códigos de conducta empresarial:** también llamados “códigos éticos” o “de ética corporativa”, se dirigen a regular los procedimientos y acciones de los miembros de la empresa. Según el informe *Forética 2004*, todas las empresas del IBEX 35, el 76% de las cotizadas y el 40% del total de empresas encuestadas, afirman tener códigos de conducta.
- 3) **Políticas de RSE:** es el mecanismo que pone en marcha la empresa para orientar o reorientar la organización hacia una gestión ética y socialmente responsable. La política de RSE define objetivos y prioridades en este ámbito y señala las líneas básicas de acción para lograrlos.
- 4) **Sistemas armonizados de gestión:** se trata básicamente de conjuntos de normas impulsados por las diferentes áreas funcionales de la empresa, cuya correcta y total aplicación representaría un modelo de gestión. En el ámbito de la RSE, por ejemplo, existen una gran variedad de normas y sistemas de gestión, como el SGE21, el SA8000 o el AA1000.
- 5) **Informes sociales y medioambientales:** la iniciativa más conocida en materia de información en RSE es la llamada “Global Reporting Initiative”. Se trata de un modelo de informe que debe exponer la información de un modo que permita la comparación de resultados.

Llegados a este punto, se plantea, casi por inercia, la siguiente pregunta que, de manera muy relevante, afecta a los empleados y, por ende, a las direcciones de Recursos Humanos: ¿ante quién o quiénes es responsable la empresa? La respuesta está en el, como ya hemos avanzado anteriormente, denominado “enfoque de los *stakeholders* o de los participantes”.

► **En el nuevo capitalismo, la concepción del trabajo ha cambiado radicalmente**

Edward Freeman ofrecía una de las formulaciones de *stakeholders* más utilizada en la actualidad, que se ha convertido en un clásico dentro de la literatura de esta materia: “*Cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa*”. Y, más recientemente, la AECA proponía la siguiente definición que creemos que condensa bastante fidedigna-

mente el significado moderno de *stakeholder*: “Los grupos de interés, partes interesadas o stakeholders son aquellos grupos sociales e individuos afectados de una u otra forma por la existencia y acción de la empresa, con un interés legítimo, directo o indirecto, por la marcha de ésta, que influyen a su vez en la consecución de los objetivos marcados y su supervivencia”.

Por tanto, las partes interesadas son los receptores directos del comportamiento responsable de la empresa. Si bien existen numerosas fórmulas para clasificar a los *stakeholders*, puede simplemente diferenciarse a los *stakeholders* externos (administración pública, competidores, defensor de los clientes, ecologistas, grupos de intereses específicos, comunidad local, sociedad en general, medios de comunicación...) de los internos (donde se encuentran los trabajadores, junto a los propietarios, proveedores y clientes).

Por tanto, el *stakeholder* “empleado” es clave para fomentar la RSE en las organizaciones, sobre todo si no quiere empezarse la casa por el tejado y preocuparse por los aspectos externos antes que por los internos. De hecho, los trabajadores es el ámbito en el que se plantean más asuntos y más complejos en torno a esta materia. AECA define a los empleados como las “*personas que desarrollan su trabajo en la organización con un contrato, laboral o profesional, y una retribución dineraria y/o en especie*”, y recuerda que, aunque en función del tipo de trabajo realizado, del sector de actividad y de las propias peculiaridades de la organización pueden distinguirse diversas categorías laborales, en términos generales, no obstante, podemos agrupar a los empleados en dos grandes grupos: directivos (dentro de los cuales están los consejeros y la alta dirección) y no directivos.



Mientras que la gran mayoría de empresas se autodefinen como socialmente responsables de puertas hacia afuera y reconocen que las personas son su activo más importante, buena parte de sus actuaciones internas desmienten a diario tales afirmaciones.

Este último punto comentado resulta de vital importancia cuando se pretende implantar el voluntariado empresarial en la organización, porque hay que tener en cuenta que las necesidades y expectativas de los diferentes colectivos de trabajadores de la empresa no tienen por qué coincidir. Entre sus necesidades fundamentales, suelen destacar, entre

▶ **Los trabajadores constituyen un ‘stakeholder’ clave para fomentar la RSE en las organizaciones, sobre todo si no quiere empezarse la casa por el tejado, y preocuparse por los aspectos externos antes que por los internos**

otras, retribución justa, salud y seguridad en el puesto de trabajo, respeto y desarrollo profesional en igualdad de condiciones y mantenimiento del empleo..., pero, en función de las categorías laborales, pueden presentarse necesidades más concretas y variadas, sobre todo teniendo en cuenta la actual transformación del mercado laboral y sus cada vez más evidentes repercusiones.

1.4 ACTUAL TRANSFORMACIÓN DEL MERCADO LABORAL

Desempleo tecnológico, metamorfosis del trabajo, fin de la utopía de la sociedad del trabajo, las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo, incrementos notables del desempleo en las sociedades industrializadas en los últimos tiempos, inseguridad sistemática del puesto de trabajo, nuevas formas flexibles de utilizar la fuerza del trabajo, crisis del trabajo como valor social central, paro estructural, destrucción del pacto social existente entre empleadores y trabajadores, desconcertantes políticas de reestructuración de plantillas, drástico acortamiento de la vida laboral, galopante precarización del trabajo... De esta forma, podríamos seguir enumerando algunos de los términos y con-

CONCLUSIONES DEL FORO DE EXPERTOS EN RSE

El Foro de Expertos en RSE, compuesto por más de 40 organizaciones de muy diversa índole, aprobaba en julio de 2005 un primer documento de ocho páginas que reflexiona sobre la definición y ámbito de la RSE. Aseguran en el informe, entre otras cosas, que han optado por la denominación de RSE respecto al objeto del debate “en atención a que es un término que engloba un sujeto amplio, puesto que incluye a las pequeñas y medianas empresas, y no sólo a las grandes sociedades anónimas”, como es el caso de la palabra ‘corporativa’.

A continuación, se sintetizan algunas de sus conclusiones más relevantes. Puede consultarse el documento completo en:

http://www.mtas.es/empleo/economia-soc/RespoSocEmpresas/PRIMER_DOC_FORO_EXPERTOS20_7_2005.pdf

- 1) **Contexto:** el contexto global en el que muchas empresas desarrollan su actividad deja al descubierto la existencia de vacíos legales o legislaciones laxas, que es preciso cubrir a través de políticas públicas, iniciativas multilaterales internacionales o políticas de RSE por parte de las mismas empresas.
- 2) **Marco de referencia:** deben integrarse en la RSE los principios contenidos en resoluciones y documentos de instituciones de ámbito internacional como UE, OIT, OCDE, Naciones Unidas...
- 3) **Definición:** la Responsabilidad Social de la Empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones. Una empresa es socialmente responsable cuando responde satisfactoriamente a las expectativas que sobre su funcionamiento tienen los distintos grupos de interés.
- 4) **Ámbito:** el ámbito de la RSE es interno y externo a la empresa. Por un lado, se refiere al respeto al medio ambiente en la actividad de la empresa, a los derechos de sus trabajadores y a otras políticas de RR HH: igualdad de oportunidades, salud y seguridad laboral, conciliación de la vida personal o familiar y laboral... Por otro, en el ámbito externo se refiere al respeto riguroso a los derechos de los clientes y consumidores, al respeto a los Derechos Humanos y a la no connivencia con la corrupción o con el soborno, y la acción cultural, medioambiental o social de la empresa.
- 5) **Nuevo modo de gestión:** la RSE implica un nuevo modelo de gestión empresarial que tiene en cuenta a las partes interesadas a través de políticas, procedimientos, sistemas e indicadores de medida.
- 6) **Diálogo con las partes interesadas:** la RSE tiene como protagonistas, por un lado, a las empresas, independientemente de su tamaño, así como a todas las organizaciones y asociaciones económicas o financieras, públicas o privadas, lucrativas o no lucrativas. Y, por otro lado, son actores de la RSE diferentes agentes de la sociedad civil: los trabajadores, consumidores y grupos ciudadanos de interés, representados por instituciones sociales como los sindicatos, las organizaciones de consumidores o de usuarios, instituciones de inversión responsable y un amplio abanico de asociaciones, fundaciones y organizaciones no gubernamentales (ONG). Por ello, deberá tenderse a la consecución de prácticas de responsabilidad social adoptadas por las empresas que sean fruto de un proceso de diálogo y acuerdo con todas las partes interesadas, un diálogo *multistakeholder*.
- 7) **Su naturaleza social:** la RSE es un proceso de la propia sociedad, en tres dimensiones precisas: es un proceso que ha comenzado y se desarrolla en la sociedad, tiene como protagonistas principales a los distintos agentes sociales y, finalmente, su objetivo es social porque se dirige a mejorar la función social de la empresa, más allá de la legislación vigente.
- 8) **Papel de la administración en la RSE:** los poderes públicos deben facilitar el buen desarrollo de dicho proceso de diálogo teniendo en cuenta a las empresas y organizaciones, por un lado, y a las partes interesadas de la sociedad, por otro. Pero, más allá de eso, los poderes públicos pueden adoptar una posición positiva y activa apoyando el desarrollo responsable de las empresas. Los poderes públicos pueden y deben establecer políticas públicas como las siguientes:
 - a) Facilitar el diálogo entre las empresas y las diferentes partes interesadas.
 - b) Promover políticas de promoción e incentivos de la RSE, aplicables no sólo a las grandes empresas, sino también a las pymes.
 - c) Regular y universalizar los aspectos cruciales que dan credibilidad y rigor a la RSE, como el reporte de las empresas y su verificación.
 - d) Realizar una tarea de fomento: de educación y formación, información y apoyo técnico para el desarrollo de la RSE.
 - e) Consolidar la voz de las partes interesadas y mediar entre éstas y las empresas, mediante la creación de instrumentos de deliberación y concertación.
- 9) **Aplicar la RSE dentro de la propia administración:** los poderes públicos tienen también que impulsar dentro del mismo Estado, en todas sus actividades económicas, empresas públicas y organismos públicos las mismas pautas de conducta responsable que intenta promover en la sociedad.
- 10) **Inversión Socialmente Responsable (ISR):** la ISR se ha constituido en una importante palanca positiva de cambio en este nuevo desarrollo de las empresas.

ceptos planteados por un buen número de expertos nacionales e internacionales para definir la actual situación del mercado laboral y el futuro del concepto del trabajo, por lo menos tal y como lo entendíamos hasta hace relativamente muy poco tiempo.

Porque parece claro que, como asegura, entre otros, Richard Sennett *“en el nuevo capitalismo, la concepción del trabajo ha cambiado radicalmente. En lugar de una rutina estable, de una carrera predecible, de la adhesión a una empresa a la que se era leal y que a cambio ofrecía un puesto de trabajo estable, los trabajadores se enfrentan ahora a un mercado laboral flexible, a empresas estructuralmente dinámicas con periódicos e imprevisibles reajustes de plantilla, a exigencias de movilidad absoluta...”*



© AMERICAN NIKE

En un mercado laboral en continua transformación como el actual, las empresas tratan de atraer, retener y fidelizar a sus trabajadores clave a través de diferentes políticas. Entre ellas, el voluntariado empresarial.

Todo ello se produce en un momento en que, paradójicamente, cada vez más empresas se refieren a sus empleados como “su principal activo” y en una etapa en la que se ha profesionalizado más la gestión de las personas en las modernas direcciones de Recursos Humanos, antiguas áreas de Personal, que en principio son las encargadas de velar por el desarrollo de las personas dentro de las organizaciones y que están adquiriendo un peso y protagonismo anteriormente no conocido ni reconocido en las empresas de nuestro país.

De este modo, mientras que, por una parte, la gran mayoría de organizaciones se auto-definen como socialmente responsables y reconocen, por lo menos de puertas afuera, que las personas son su “activo” más importante y por este motivo las intentan atraer, retener y fidelizar con todo tipo de promesas, políticas e iniciativas; por otra, buena parte de sus actuaciones internas desmienten a diario tales afirmaciones, tal y como reflejan periódicamente los medios de comunicación, repletos de noticias relacionadas con despidos masivos, precariedad laboral, accidentes laborales, estrés, *mobbing*...

1.5 ÁMBITOS DE APLICACIÓN DE LA RSE

Como ya se ha comentado, la Responsabilidad Social de las Empresas es un proceso abierto y dinámico y, por tanto, los ámbitos sobre los que se asienta una organización responsable también lo son, en función entre otras cosas de las expectativas de los grupos de interés. La aplicación de la RSE afecta a todas las áreas funcionales, a toda la cadena de valor de la organización y a todos sus procesos, que van desde la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), hasta el diseño, producción, comercialización, distribución y posventa de sus productos y servicios.

A continuación, mostramos diez de los aspectos comúnmente más aceptados que se encuadran dentro de la RSE:

- Gobierno corporativo / códigos de conducta / transparencia.
- Derechos Humanos.
- Medio ambiente.
- Acción social.
- Relaciones con accionistas, con proveedores, con clientes/consumidores, con la comunidad, con la competencia, con los medios de comunicación, con las administraciones públicas... Es decir, con todos y cada uno de los grupos de interés.
- Auditoría y certificación.
- Inversión socialmente responsable.
- Comunicación y reconocimiento interno/externo.
- Lucha contra la corrupción.
- Derechos laborales / prácticas en Recursos Humanos.

1

LOS 10 PRINCIPALES ÁMBITOS DE LA RSE EN RECURSOS HUMANOS SEGÚN LOS 10 DOCUMENTOS ANALIZADOS

| | Libro Verde | Global Compact | OIT | OECD | CSR EUROPE | CAUX | GRI | SA 8000 | AECA | SGE 21 |
|---|-------------|----------------|-----|------|------------|------|-----|---------|------|--------|
| Formación continua y desarrollo de personas | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Salud y seguridad laboral | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Comunicación interna | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Igualdad de oportunidades | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Conciliación personal/laboral | X | | | | X | | | | X | X |
| Relaciones laborales | X | X | X | X | | | X | X | | |
| Redimensionamiento de plantillas | X | | X | X | | | | | X | |
| Derechos Humanos en Recursos Humanos | X | X | X | X | X | | X | X | | |
| Creación de empleo estable | X | | X | X | X | | X | | | |
| Acción social con empleados | | | | | X | | | | X | |

Fuente: Artículo titulado ¿Pueden ser las empresas laboralmente responsables en el contexto actual? Marcos González.

Se presentan estas diez políticas a modo de resumen, pero es necesario recordar que a veces estas prácticas tienen nombres diferentes, e incluso distinto alcance, en los documentos analizados.

Por relación con el tema tratado, nos detendremos especialmente en aquellos ámbitos de la RSE relacionados más estrechamente con los Recursos Humanos. Según el artículo merecedor en el año 2005 del segundo Premio CEF en la categoría de Recursos Humanos,



El voluntariado empresarial es un aliado importante para muchas empresas que quieren demostrar un compromiso real con las comunidades en donde operan.

escrito por el director de Media Responsable, Marcos González, en el que se analizan diez de los principales documentos nacionales e internacionales sobre la RSE, las direcciones de Recursos Humanos deberían, como mínimo, trabajar y desarrollar, si realmente quieren ser consideradas –por lo menos en su dimensión interna– empresas laboralmente responsables, un total de diez grandes áreas de actuación que van más allá de sus obligaciones legales expuestas en el Estatuto de los Trabajadores.

Impulsar la formación y aprendizaje permanente para todos los niveles de la organización, así como profundizar en los diferentes aspectos enmarcados en la salud, la higiene y la seguridad laboral; luchar por la igualdad de oportunidades eliminando la discriminación en contratación y desarrollo, y establecer una verdadera comunicación interna que comporte el diálogo bidireccional entre empresa y trabajadores son los aspectos más remarcados por los documentos analizados. Le siguen, por este orden, desarrollar los derechos humanos en RR HH (sobre todo erradicando el trabajo infantil y forzoso), evolucionar en las relaciones laborales, favorecer la creación de empleo estable, implantar diferentes políticas de conciliación entre vida profesional y personal, gestionar con responsabilidad los procesos de redimensionamiento de las plantillas e impulsar la acción social con empleados.

1.6 EL VOLUNTARIADO EMPRESARIAL COMO FORMA DE EXPRESIÓN DEL COMPORTAMIENTO RESPONSABLE DE LA EMPRESA

En esta línea, la inversión social que una empresa puede llevar a cabo en la comunidad en la que opera puede adoptar formas muy variadas. Dentro de esta gran variedad de acciones socialmente responsables, el voluntariado empresarial (desde la empresa, en la empresa o para la empresa) se constituye en una excelente opción estratégica, ya que ofrece una serie de beneficios tanto para la empresa, como para los empleados, las entidades no lucrativas y la comunidad donde conviven todos los actores involucrados.

Por ejemplo, respecto a los trabajadores consigue unos efectos positivos sobre la cohesión, motivación y orgullo de pertenencia, y puede constituir una importante plataforma de diálogo que ayude a mostrar y demostrar el desempeño de los colaboradores. Todo ello puede generar unos vínculos de relación más fuertes entre la empresa y sus empleados, lo que se traduce en una fidelización mayor y, finalmente, se traslada a los clientes.



© FUNDACIÓN CODESPA

Los programas de voluntariado empresarial más exitosos son los que se construyen sobre la base de la integración de las prioridades de la compañía, los intereses de los empleados, y las necesidades de la comunidad.

En definitiva, la RSE representa el compromiso con la idea de organización como conjunto de personas que interactúan en la sociedad y, bien gestionada, asegura un mejor capital humano. Como se comenta en la recientemente publicada *Comunicación* de la Comisión Europea, la RSE favorece el crecimiento sostenible y la creación de mejores empleos. “El crecimiento sostenible y la creación de mejores empleos son dos retos paralelos que la UE debe abordar ahora que se enfrenta a una competencia global y al envejecimiento de la población para mantener nuestro modelo europeo de sociedad, basado en la igualdad de oportunidades, una gran calidad de vida, la inclusión social y un medio ambiente sano”, se asegura en el documento de la CE, lo que corroboran otros

► **Si las empresas quieren ser consideradas laboralmente responsables, deben integrar diez grandes áreas de actuación que van más allá de sus obligaciones legales. Entre ellas, han de impulsar la acción social con sus empleados**

estudios, como el *Great Place to Work*, en el que se analizan desde hace unos años empresas que se someten voluntariamente a una evaluación sobre clima laboral. Se estudian aspectos muy relacionados con la RSE y parece indiscutible que un buen lugar para trabajar es valioso tanto para los trabajadores como para el empresario.

De este modo, el voluntariado empresarial es un aliado importante para muchas empresas que quieren demostrar un compromiso real con las comunidades en donde operan. Y, en la medida en que las compañías escojan depositar sus esfuerzos más allá de la tradicional donación de recursos, el voluntariado empresarial se valida como parte importante de los programas de inversión social de las compañías.

Como analizaremos más en profundidad en los siguientes capítulos, los programas de voluntariado empresarial más exitosos son los que se construyen sobre la base de la integración de las prioridades de la compañía, los intereses de los empleados y las necesidades de la comunidad.

El voluntariado empresarial: contexto y principales magnitudes

A lo largo de estos últimos años, el movimiento voluntario ha tenido en nuestro país oportunidad de mostrar su pujanza con ocasión de acontecimientos desgraciados como los derivados de la catástrofe medioambiental del Prestige o de los atentados terroristas del 11 de marzo de 2004. En ambas ocasiones, nuestra sociedad ha ofrecido grandes imágenes y gestos de miles de voluntarios de todas las edades entregando desinteresadamente su esfuerzo a favor de una causa social sentida como propia, y solidarizándose con el sufrimiento de las personas afectadas.

Esta pujanza del movimiento participativo español, reflejo de madurez democrática y civil, ha ido cimentándose en el sucesivo establecimiento de instrumentos y actuaciones dirigidas al fomento de la solidaridad y al desarrollo de la participación social ciudadana.

2.1 VOLUNTARIADO CIVIL Y EMPRESARIAL EN ESPAÑA

El voluntariado empresarial es un fenómeno de reciente creación sobre el que no existen todavía excesivos datos referentes a su impacto, crecimiento y morfología. Sin embargo, con mucha más tradición cuenta el voluntariado civil en nuestro país; la involucración desinteresada en una causa ya sea social, cultural, medioambiental, etc. Este último se vincula directamente por su carácter filantrópico al voluntariado empresarial y puede facilitar algunas cifras relevantes sobre el “espíritu” de los españoles a la hora de abordar esta materia y poder extrapolar o comparar los dos tipos de ayuda a la comunidad.

El ámbito de actuación de la acción social del Tercer Sector, principal foco de atracción del voluntariado, es muy variado: salud, desarrollo comunitario y vivienda, derechos civiles, asesoramiento legal, actividades internacionales y servicios sociales (familia, infancia, juventud, mujer,

tercera edad, minusválidos, presos y ex reclusos, minorías étnicas, toxicómanos, inmigrantes y refugiados). De ello se desprende la gran variedad de posibilidades y creatividad potenciales para implicarse como ciudadano o trabajador en actividades de ayuda social.

► **El voluntariado empresarial es un fenómeno de reciente creación sobre el que no existen todavía excesivos datos**

No en vano, España cuenta en la actualidad con cerca de un millón de voluntarios (contando sólo los de acción social), según los datos aportados por el Ministerio de Trabajo. De acuerdo con las investigaciones de Pérez Díaz y López Novo (2002), en España había 15.508 entidades de acción social, que revestían en su mayor parte (88%) la forma jurídica de asociación, que a tenor de los datos es la opción preferida por las organizaciones de nueva creación.

Según un estudio de 2004, *Las cuentas de la economía social*, dirigido por el rector de la Universidad Internacional Menéndez Pelayo, José Luis García Delgado, la cifra se eleva a 4,2 millones de voluntarios en nuestro país y defiende que si se sumara el trabajo de cada uno de los 4.244.568 voluntarios en España (de los que un millón están relacionados con entidades no lucrativas) y se contabilizara como una jornada laboral a tiempo completo y remunerada, equivaldría a 488.442 empleos.

2

En el campo de los aspectos a mejorar, una característica común a todos los casos de voluntariado de las empresas norteamericanas es la necesidad de evaluar los programas en función de los objetivos estratégicos de la compañía.

Por su parte, en Europa aún se trata de un fenómeno de muy reciente creación y los pocos estudios realizados al respecto sobre determinados países arrojan datos poco precisos. Uno de los más completos a escala continental, *Involving European Employees* lo elaboró la Corporate Citizenship Company en 1998. A través de un estudio de la tradición y realidad social, económica y política de los países europeos, muestra las diferentes realidades y compromisos que conviven en el Viejo Continente a finales del s. xx, situación fácilmente extrapolable a la actualidad.

En **Alemania** uno de cada tres adultos (34%) es voluntario, con un promedio de 15 horas mensuales dedicadas a diversas asociaciones, iniciativas, proyectos y grupos de autoayuda. Las tres cuartas partes de las personas encuestadas son voluntarias para aumentar sus conocimientos y experiencias, mientras que el 40% de los que no cumplen esta labor son proclives a realizar actividades de este tipo.



© INFORPRESS

Las organizaciones locales y provinciales son las más numerosas dentro del Tercer Sector, y es donde la participación ciudadana tiende a experimentar un considerable auge.

Además, según un estudio de Sustainability (CSM) y la universidad de Lueneburg, un 19% de compañías entrevistadas desconocían el voluntariado empresarial y otro 19% habían tenido experiencias en este campo pero sin sistematizarlas en la estrategia empresarial.

La tradición de voluntariado en el país germano nace, sobre todo, a partir de la reunificación de 1990 tras la caída del Muro de Berlín. Las grandes empresas quisieron focalizar esfuerzos en la ayuda a las comunidades de Alemania del Este, que sufrían altos niveles de desempleo y exclusión social. A partir de diferentes convenios colectivos, a los trabajadores se les ofrece la posibilidad de realizar voluntariado en horario laboral, se fomenta la cooperación con la juventud, la participación en organizaciones políticas o sociales, etc. A la práctica, sin embargo, el apoyo de las compañías ha sido menor del que cabría esperar. Un progreso que, a pesar de su lentitud, va ganando enteros, según un estudio del National Centre for Volunteering británico de 1996, que explica que uno de cada diez trabajadores ya había descubierto opciones de implicarse en actividades individuales o grupales.



El voluntariado empresarial es una de las asignaturas pendientes de todas aquellas empresas que quieren ser responsables con la sociedad

El debate del voluntariado en la esfera pública se encuentra tradicionalmente liderado por el Partido Social Demócrata, aunque las patronales muestran sus reticencias ante cualquier tipo de iniciativa legislativa al respecto.

Por su parte, **Austria** también adolece de falta de tradición en la involucración de los empleados en la comunidad. A pesar de que la esponsorización cultural y deportiva gana popularidad de forma progresiva entre bancos y aseguradoras, son las grandes compañías que se instalan en el territorio austriaco las que importan las principales iniciativas de voluntariado que, aún hoy, están, y deben ir haciéndolo, creciendo en relevancia.

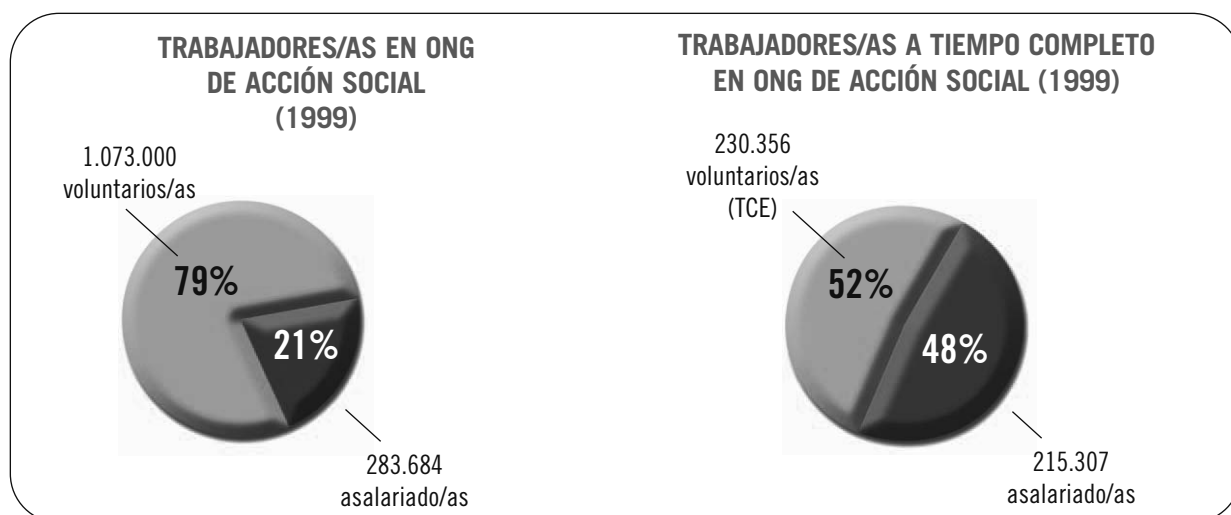
Sin embargo, la implicación en la comunidad tiene en **Bélgica** una tradición que se remonta al s. xix con las llamadas "fábricas paternalistas", que también a lo largo del s. xx han financiado iniciativas sociales y culturales. Se cifra entre un 65% y un 80% el porcentaje de grandes compañías que desarrollan programas de voluntariado. Una cifra que en los negocios de menor volu-

2

Si se considera el Tercer Sector en su totalidad, más allá de su ámbito asistencial, este último estudio, en el que también se implica la Fundación ONCE, sitúa el número de entidades no lucrativas en el año 2001 en nuestro país en 164.870, cifra que se desglosa entre asociaciones, fundaciones, entidades singulares, cooperativas, sociedades laborales, mutualidades y cajas de ahorros. A éstas cabe añadir 1.112 centros especiales de empleo y 147 empresas de inserción, organizaciones que, por sus características, podrían considerarse parte integrante del Tercer Sector debido a su actividad intrínsecamente ligada con el bien social y la asistencia a la comunidad. La mayor parte de estas entidades no lucrativas de nuestro país forman parte del mundo asociativo (76%), o bien revisten la forma jurídica de cooperativas (14%).

Acerca del número de personas implicadas en las ONG de acción social, el estudio de CEET (2000) apunta a que en 1999 se situaba en 1.357.320 personas, de las que un 79% eran voluntarias. En términos de tiempo completo equivalente (TCE), esta cifra representa 445.663 empleos a jornada completa.

También, según el informe del Instituto Nacional de Estadística publicado el pasado julio de 2004, los españoles dedican una media de 13 minutos diarios al trabajo voluntario y las reuniones. Las mujeres, con 16 minutos al día, superan a los hombres, que sólo destinarían 11.



Fuente: CEET (2000)

En este sentido, el voluntariado empresarial es aún un campo a explotar, y su juventud es la principal razón por la que aún no se cuenta con una extensa base de datos sobre las dimensiones de este fenómeno a escala estatal.

De hecho, no existe ningún estudio que analice en profundidad la situación actual y las principales cifras y magnitudes del voluntariado empresarial, aunque sí pueden citarse algunos esfuerzos recogidos en informes que tratan temáticas más amplias relacionadas con, por ejemplo, la acción social y la RSE.

Uno de los pocos estudios que hablan sobre el voluntariado empresarial es la *Guía 2005 de la Transparencia y Buenas Prácticas de las ONG*, en el que se afirma que las empresas españolas han financiado ya alrededor de 200 proyectos de distintas ONG con la intermediación de la Fundación Lealtad. Según el texto, los proyectos –valorados en unos dos millones de euros– incluyen donaciones económicas (27% del total), donación de activos usados (36%) y programas de voluntariado empresarial (7%).

Por otra parte, también destaca en su función de ofrecer datos sobre la acción social, y en extensión, aplicables a la responsabilidad social y el voluntariado empresarial en nuestro país, la cuarta edición del informe anual del Observatorio de la Acción Social de la Empresa en España, publicado por Fundación Empresa y Sociedad, que recoge la actividad de 122 empresas que representan el 25,5% del PIB a precios corrientes y el 7,6% del empleo total del sector privado en España.

Entre sus principales conclusiones relacionadas con la acción social se destaca que:

- La tercera parte de las empresas participantes presentaron proyectos principales que relacionaban acción social con I+D+i.
- Con fecha 31 de diciembre de 2004, se proporcionaba empleo directo a 14.439 personas con discapacidad, lo que suponía una cuota agregada del 1,7% de su plantilla.
- Se realizaron compras a centros especiales de empleo por importe de 20 millones de euros durante el año 2004, lo que supone una cuota agregada equivalente del 0,33% de su plantilla.
- Se facilitó la financiación de proyectos por parte de sus equipos humanos, en los que participaron 21.271 empleados, aportando 990.799 euros durante el año 2004.
- Las empresas invirtieron más de 180 millones de euros en acción social, que se sitúa entre los 115 recaudados a través del 0,52% del IRPF para “otros fines sociales” y los 324,8 destinados a proyectos asistenciales y sanitarios por las cajas de ahorros a través de su obra social durante el año 2004.
- Las empresas trabajan principalmente en inserción laboral (28%), educación (27%) y servicios sociales (26%). Le siguen cooperación internacional (21%) y sensibilización/prevenición (15%).
- Las personas con discapacidad se han convertido en el beneficiario más habitual (29%), superando a infancia y familia (25%), a los países en desarrollo (23%) y a los enfermos (15%).

Por tanto, respecto al voluntariado empresarial, el informe del Observatorio apunta que aumenta la colaboración con los empleados, aunque ésta todavía sea incipiente. Hay 37 empresas que cuantifican el número de voluntarios que han participado en sus programas (6.363) y las horas que han dedicado (86.560). Otras 21 empresas sólo cuantifican el número de voluntarios.

La cofinanciación de proyectos sigue siendo una actividad poco frecuente, como se revela también en el estudio del año 2003, pero con una participación más alta de los empleados que en los programas de voluntariado.

Estos datos se corroboran en otro informe titulado *La acción social en las páginas web de grandes empresas y cajas de ahorros*, también a cargo de Empresa y Sociedad, a partir del análisis comparativo de 65 empresas y 10 cajas de ahorros, en el que se concluye que las páginas web informan sobre financiación de proyectos y acción social apoyada en productos, pero apenas sobre voluntariado o integración laboral.

2.2 VOLUNTARIADO EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL

Es en Estados Unidos donde el voluntariado empresarial tiene una mayor presencia. Teniendo en cuenta las proporciones poblacionales, en **Estados Unidos** existen cerca de 900.000 instituciones y 90 millones de voluntarios cada año. Uno de cada dos adultos entrega alrededor de tres horas semanales al trabajo comunitario, mientras que en Canadá los voluntarios contribuyen con un promedio de 191 horas por año, tiempo que equivale a 578 mil trabajos en jornada completa.



© AMERICAN EXPRESS

Más de un millón de personas están implicadas en las ONG de acción social, de las que un 79% son voluntarias. Además, existen más de 150.000 entidades no lucrativas en nuestro país.

Algunos textos, como las cifras que presenta el documento *Expanding the boundaries of corporate volunteerism* del Center for Corporate Citizenship at Boston College, sugieren que el 85% de las grandes empresas norteamericanas se involucran en este tipo de actividades de ayuda a la comunidad.

Por su parte, un estudio de la Points of Light Foundation de las webs de las empresas Fortune 50 y Fortune 500 revela que el 94% y el 62% de los casos, respectivamente, explicitan su apoyo a las iniciativas de voluntariado.

men alcanza el 35%. Programas de regeneración económica, medioambiental, educación y causas humanitarias son los temas en los que más se focaliza la ayuda en un país en que se destina la ayuda a las comunidades más locales. Entre otras razones, este enfoque de asistencia al entorno más inmediato se entiende por la división federal del país en tres regiones y dos lenguas (flamenco y francés), por lo que el desarrollo de programas a escala nacional se encuentra limitado por las diferentes realidades que conviven en el Estado.

Las donaciones monetarias han sido las fórmulas más utilizadas, aunque el paso del tiempo ha ido dando paso a bancos de tiempo, implicación directa a través de servicios, etc. A parte de los pioneros, aún queda una gran cantidad de empresas que necesitan abrazar el concepto. Un voluntariado que no cuenta con políticas públicas y que, a través de sus dos asociaciones específicas (Association pour le Volontariat y la Platform voor Volontariaat), va adquiriendo, paulatinamente, forma y peso en el s. XXI.

Dinamarca goza de un largo camino recorrido en apoyo de fondos públicos. El aumento del desempleo y un incremento en la polarización social están, sin embargo, cuestionando su efectividad y la imagen de un Estado capaz de solventar cualquier desequilibrio. De esta manera, se entiende que la cooperación con el espectro privado y de voluntariado es una vía válida para garantizar la cohesión social.

El ministerio danés de Asuntos Sociales lanzó en 1994 la campaña Our common Concern (Nuestro interés común) con el fin de estrechar lazos entre los sectores público y privado en proyectos conjuntos de alcance social. En 1995, como parte de esta iniciativa, se creó un fondo regional para la promoción de actividades de cohesión al que se acogieron diferentes administraciones públicas y empresas. Así, 40 proyectos en 1995 se vieron doblados a 80 en 1996.

De hecho, muchas de las grandes compañías danesas cuentan con fundaciones de apoyo a diferentes causas (científicas, culturales, deportivas, etc.) que operan separadamente de la empresa y que cuentan con un elevado número de iniciativas basadas en voluntariado. En la opinión pública danesa, se percibe este hecho como el causante de un desarrollo débil y un cambio lento en la compañía, que “delega su responsabilidad” en fundaciones relativamente autónomas.

En **Finlandia**, la potencia del sector público y sus ayudas relega la importancia del voluntariado a un segundo plano, aunque la organización Finnish Jobs and Society desarrolla actividades a través de la experiencia de los trabajadores, sobre todo, en materia de ayuda y asesoría a nuevos negocios y emprendedores.

En 1995, en **Francia**, el Conseil National du Patronat Français (CNPF), la patronal gala, creó un documento de ciudadanía corporativa titulado *Citoyenneté de l'Entreprise : pour jouer pleinement notre rôle dans la cité*. En el citado texto, la empresa abraza su responsabilidad en la sociedad y el voluntariado también forma parte de dicho compromiso. El deporte y la cultura han sido tradicionalmente los principales focos de inversión de la empresa francesa, aunque las causas humanitarias y la integración social han ganado peso en los últimos años, causas que encuentran en la involucración de los empleados un activo cada vez más importante a través de donaciones individuales, contribuciones paritarias con empresas o voluntariado profesional.

► **El voluntariado empresarial se encuentra más avanzado en Estados Unidos y en Reino Unido**

Una de las principales organizaciones promotoras de voluntariado de la empresa es el Institut du Mécénat Humanitaire (IMH), una entidad no lucrativa creada en 1986 a iniciativa de una veintena de directores de grandes compañías que asiste a empresas y sus *stakeholders* e investiga y promueve programas piloto relacionados con la materia. El IHM no sólo impulsa proyectos sino que incentiva y defiende la creación de grupos de trabajadores coordinados en torno a programas e identifica, con su estudio de competencias *Reseau de Compétences*, las habilidades de los trabajadores y cómo pueden integrarse en diferentes programas de voluntariado.

2

En **Irlanda**, el Business Council for the Arts nació en 1988 y a día de hoy cuenta con cerca de un centenar de patronos empresariales en la promoción y mecenazgo de arte. Sin embargo, en el terreno del voluntariado, este país se encuentra en un estadio de juventud que va alcanzando madurez a raíz de su explosión económica de finales de los 90 a la par de la cada vez mayor relevancia de multinacionales en el territorio. De este modo, en 1997 la administración pública decidió reducir su influencia a favor de un mayor peso de la economía de mercado, facilitando el auge empresarial, la proliferación de diferentes modelos de gestión de las compañías y, en consecuencia, del voluntariado.

El legado renacentista en **Italia** marca una tradición histórica en aspectos de apoyo a la cultura y las artes por parte de la esfera privada. Las donaciones cuentan con una gran fuerza por parte de grandes y pequeñas empresas, tanto en el apartado artístico como en el social. De todos modos, el gobierno no se ha pronunciado en materia de programas o iniciativas públicas, aunque empresarios individuales, algunos de ellos de grandes empresas o familias ilustres, apoyan un voluntariado que empieza a emerger.

Sodalitas, una asociación por el desarrollo de la capacidad emprendedora de la economía social que nació en 1995, es la principal intermediaria en la materia, pionera en estrechar relaciones entre compañías y entidades no lucrativas. Por otra parte, ANPAS (Associazione Nazionale Pubbliche Assistenze) agrupa alrededor de 800 asociaciones de voluntariado y trabaja por un cambio cultural que favorezca la cooperación entre empresas y grupos de interés a través del voluntariado.

En las últimas décadas, **Países Bajos** ha experimentado el avance del sector privado en el campo de la contribución a la mejora de las áreas sociales de las cuales el ente público ha ido cediendo poder de influencia. Así, las empresas se han implicado de una forma más directa en la regeneración urbana, en la lucha contra el desempleo, etc.

De esta manera, los lazos entre las compañías, el Tercer Sector y las asociaciones de voluntarios se intensifican en los últimos tiempos. La idea de *partenariado* la apoyó la Fundación Juliana Welfare con su proyecto Well Done, un programa de regeneración en todo el país basado en la donación de fondos para la mejora del entorno local, un ejemplo del modelo de donación de recursos que en los últimos años se va diversificando con una participación más directa del voluntario y un peso cada vez mayor del Nederlandse Organisaties Vrijwilligerswerk (Organización Nacional del Voluntariado, NOV).

Según un estudio del National Centre for Volunteering, un 38% de los trabajadores del país realiza o ha realizado actividades de voluntariado, las cifras más altas de los ocho países analizados por este informe británico.

A finales de la década de los 90, un estudio elaborado entre casi 50 empresas de **Portugal**, a cargo de Parcerias Empresariais e Consultoria y la Luso-American Development Foundation, corroboró el estado subdesarrollado de las iniciativas de voluntariado en el país luso. De hecho, la mitad de las empresas estaban sufriendo fases de reestructuración interna o expansión, por lo que las cuestiones sociales no eran prioritarias en sus agendas.



© LA CAIXA

En nuestro país, disponemos de la Ley 6/1996 del Voluntariado, así como de las leyes y planes del voluntariado de ámbito estatal y autonómico.

De los datos extraídos del estudio se desprende que la ayuda más común es la que hace referencia a la donación de activos financieros o materiales, y las entidades que más tradición cooperante tienen con la empresa son la iglesia, instituciones de caridad, cuerpos públicos como el de bomberos, etc. En el umbral del s. XXI, las compañías instaladas en Portugal no habían desarrollado aún el voluntariado basado en el *expertise* de su capital humano, en la movilización activa de sus trabajadores.

Desde parte del empresariado, y de acuerdo con los comentarios extraídos del anterior estudio, se apela a la mentalidad portuguesa como una tradición no arraigada en el voluntariado; sin embargo, las experiencias en el campo siempre son calificadas de positivas. Una mentalidad que la progresiva inclusión de Portugal en el mercado global internacional va modificando con el paso del tiempo a favor de un mayor alcance e implicación social de empresas y trabajadores.

► **La actuación pública local en el voluntariado reviste una gran relevancia**

Suecia ha gozado tradicionalmente de un importante estado del bienestar sustentado por la administración. A finales de los 90, sin embargo, la esfera pública se ha ido replegando en pleno debate sobre las restricciones estatales en materia de fondos sociales. Ese vacío lo han ido ocupando las empresas, cada vez más interesadas en su implicación en la comunidad, creciendo en implicación en apoyo a la cultura, el deporte, las tareas humanitarias, entre otros.

A pesar de que en Suecia el voluntariado se lleva a cabo, básicamente, en el tiempo libre, existen dos asociaciones que destinan esfuerzos al voluntariado empresarial: la Swedish Jobs and Society (que involucra a empresas en actividades de cohesión social) y la Swedish Red Cross (que, basándose en el funcionamiento de la Cruz Roja, mantiene iniciativas de implicación de las compañías y empleados a favor de la comunidad).

El mundo británico es el más avanzado en materia de voluntariado. Así pues, **Reino Unido** cuenta con una posición privilegiada en la implantación de esta materia que se edifica en numerosas campañas de ayudas y caridad que han ido superando el mero carácter filantrópico para contemplar los beneficios relacionados con los recursos humanos. La Action Resource Center (ARC), pionera en la promoción del voluntariado de la empresa, surgida en 1972 apoya la involucración del sector privado en las necesidades de la sociedad. ARC ha terminado por fusionarse con la Business in the Community (BITC), tejiendo una red que asiste a más de 400 compañías en materia de programas de voluntariado.

En 1994, un estudio de Charities Aid Foundation entre 360 compañías constató que un 39% se implicaba en la involucración de sus trabajadores en la comunidad. Dentro de esa cifra, seis de cada diez ofrecían apoyo financiero, siete de cada diez cofinanciaban con sus empleados y cuatro de cada diez organizaban equipos, bancos de tiempo, donaciones y eventos, e informaban de modo activo sobre posibilidades y oportunidades de voluntariado. Sin embargo, sólo tres de las diez empresas encuestadas relacionaban el voluntariado con la mejora de sus activos y políticas de recursos humanos.

En 1998, sin embargo, una serie de grandes compañías financiaron un estudio sobre técnicas para evaluar los beneficios del voluntariado de la empresa, el informe *Employees and the Community: how successful companies meet human resource needs through community involvement*. Dicho estudio marcaba, sin duda alguna, el progresivo interés de las empresas en hacer de su compromiso social una herramienta estratégica de mejora interna.

En la **Europa Central y del Este** la mayoría de fondos recibidos son en concepto de inversión de empresas occidentales para fortalecer su negocio. También las principales campañas de voluntariado empresarial responden a iniciativas de estas empresas como herramienta de estrategia global o de mercado. Promocionar, precisamente, la implantación del mercado o la mejora de las habilidades de la mano de obra mediante formación son algunos de los objetivos de estos programas en la Europa postsoviética que, progresivamente, va generando un Tercer Sector que pueda crear sinergias con el mundo privado.

La herencia comunista ha implantado en estos países una noción de voluntariado más cercana a un trabajo obligatorio para la comunidad, y las cifras de compromiso de los trabajadores se encuentran por debajo del resto de Europa (un 19% en Bulgaria y un 12% en Eslovaquia, por ejemplo). De todos modos, se percibe un creciente aumento de iniciativas promovidas por multinacionales en esta materia.

2

Si los datos e informaciones sobre la aceptación del voluntariado de la empresa en Europa no son numerosos, en Latinoamérica apenas se conocen estudios referentes a la materia.

Uno de los existentes es el elaborado por Gallup y la Universidad de San Andrés en **Argentina**, que revela que las iniciativas voluntarias de los trabajadores experimentaron un aumento importante en los últimos 8 años. Así, en la actualidad, un 56% de las empresas contribuye con la comunidad brindando apoyo a las iniciativas voluntarias de su personal, lo que supera el 26% que lo hacía en 1997.

De todos modos, sólo el 36% de las firmas consultadas cuenta con programas de voluntariado empresarial; así, se estimula al personal a donar su tiempo colaborando con organizaciones no lucrativas. Además, en las 55 empresas registradas que poseen planes de voluntariado empresarial, estos proyectos se encuentran dirigidos a jefes, supervisores y personal administrativo, seguidos por la gerencia media y el personal técnico y con la alta dirección y los operarios como último grupo.

En referencia al momento en que se desarrolla el voluntariado, el estudio plasma que el 49% de los entrevistados operan en un marco mixto de actividades en horario laboral y tiempo libre. En el 27% de los casos, sólo se desarrollan en el marco de la jornada laboral y en un 24%, fuera de la misma.

Los índices de participación comunitaria en **Chile** son muy bajos en comparación con países desarrollados. Según una investigación de la Dirección de Estudios Sociales de la Universidad Católica (Desuc), sólo el 11% de los chilenos participa en alguna obra de beneficencia. De este porcentaje, apenas una cuarta parte dedica horas de trabajo a la institución con la cual se comprometió. El 75% restante está inscrito y dona dinero a través de descuentos en sus cuentas corrientes o recibos a domicilio.

Por tanto, y a tenor de los pocos estudios conocidos hasta la fecha en torno al voluntariado empresarial y a los casos prácticos expuestos en el posterior capítulo de esta guía, puede concluirse que el voluntariado empresarial es un fenómeno que está más avanzado en Estados Unidos y Reino Unido, mientras que en el resto de países, como es el caso de España, aún se encuentra, mayoritariamente, en un estadio incipiente.

El caso español, sin embargo, es de los más dinámicos del continente, sin descuidar y olvidar su, aún, relativa juventud y 'timidez'. De hecho, el voluntariado empresarial es, en nuestro país, una de las asignaturas pendientes de todas aquellas empresas que quieren ser responsables con la sociedad y contribuir a que sus trabajadores participen y se comprometan con su entorno.

2.3 EL ROL DE LA ADMINISTRACION PÚBLICA EN EL VOLUNTARIADO

De acuerdo con el estudio elaborado por el Ministerio de Trabajo sobre la situación del voluntariado en nuestro país, este apartado recoge los planes de voluntariado estatales y autonómicos que han sido aprobados en España por la administración central y las administraciones autonómicas, respectivamente. Sin embargo, se presentarán previamente las principales iniciativas internacionales y europeas promovidas desde la esfera pública en las que España participa y con las que se inspira para implementar la regulación estatal, impulsada en gran medida por los objetivos y líneas de acción establecidos en los planes aprobados. De esta manera, podrá observarse un marco general sobre cómo los diferentes niveles del ente público invierten recursos y compromiso en promover el voluntariado en el sector privado.

1. MARCO INTERNACIONAL

Son diferentes y variadas las vías de implementación del voluntariado a escala internacional. La siguiente tabla muestra las principales acciones que se llevan a cabo en esta materia fuera de nuestras fronteras, destacando, sobre todo, las iniciativas promovidas y gestionadas por la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

ACCIONES INTERNACIONALES EN MATERIA DE VOLUNTARIADO

| | | |
|---|---|--|
| <p>NACIONES UNIDAS</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas (NUV) • Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) • Año Internacional del Voluntariado | <ul style="list-style-type: none"> • Día Internacional del Voluntariado • Día Mundial del Medio Ambiente • Servicio Voluntario Internacional (SVI) • Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) |
| <p>ASOCIACIÓN INTERNACIONAL PARA EL ESFUERZO VOLUNTARIO (IAVE)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Notas y publicaciones • Intercambios de experiencias | <ul style="list-style-type: none"> • Conferencia mundial bianual • Conferencias regionales |

Fuente: Documento titulado Diagnóstico de la situación del voluntariado en España, MTAS.

No es casualidad, tal como señala el documento del Ministerio de Trabajo titulado *Diagnóstico de la situación del voluntariado en España*, que la ONU sea la principal fuente de normativa sobre voluntariado a escala internacional. A través de sus informes, resoluciones, declaraciones y recomendaciones promueve la participación ciudadana en el desarrollo social de cada país y apunta al necesario apoyo y fomento de las acciones voluntarias por parte de los diferentes gobiernos estatales. Su apoyo al voluntariado se hizo especialmente palpable en la declaración del 2001 como Año Internacional del Voluntariado y del 5 de diciembre como Día Internacional de los Voluntarios para el Desarrollo Económico y Social. Así, se plasman las diferentes iniciativas internacionales en torno al voluntariado en el siguiente cuadro:

NORMATIVA INTERNACIONAL SOBRE VOLUNTARIADO

- Informe del secretario general *Año Internacional de los voluntarios: resultados y perspectivas futuras*. 24 de septiembre de 2002. A/ 57/ 352
- Resolución de la Asamblea General *Recomendaciones sobre el apoyo al voluntario*. 10 de enero de 2002. A/ RES/ 56/ 38
- Resolución de la Comisión para el Desarrollo Social E/ CN.5/ 2001/ 6 sobre el Voluntariado y el Desarrollo Social, aprobada en febrero de 2001
- Resolución de la Asamblea General de las Naciones Unidas sobre el *Año Internacional del Voluntariado*. 4 de diciembre de 2000. A/ RES/ 55/ 57
- Resolución S/ 24/ 2, anexo, sección II, párrafos 54 y 55 del *Documento sobre los resultados de la Sesión Especial: Fomentando Iniciativas para el Desarrollo Social* de junio de 2000, en la que se recomienda el fomento de la participación en el desarrollo social de cada país
- Resolución de la Asamblea General de Naciones Unidas A/ RES/ 52/ 17, de noviembre de 1997, declarando el año 2001 como Año Internacional del Voluntariado
- Resolución del ECOSOC 1997/ 44, de 22 de julio de 1997, recomendando a la Asamblea General la declaración del año 2001 como Año Internacional del Voluntariado
- Resolución de 17 de diciembre de 1985, de la Asamblea General de Naciones Unidas, por la que se declara el 5 de diciembre como Día Internacional de los Voluntarios para el Desarrollo Económico y Social

Fuente: Documento titulado Diagnóstico de la situación del voluntariado en España, MTAS.

Por su parte, a escala europea se desarrollan numerosas actuaciones de voluntariado, entre las que destacan las implementadas por el Servicio Voluntario Europeo (SVE) y las que gestiona el Centro Europeo del Voluntariado (CEV).

A escala europea también han sido muchas las recomendaciones, resoluciones, declaraciones y todo tipo de documentos oficiales que han insistido en el papel que asociaciones, fundaciones, ONG y sociedad organizada juegan en la construcción europea; una vinculación entre desarrollo civil y desarrollo comunitario que ofrece una inmejorable entrada a la promoción del voluntariado dentro del contexto empresarial del Viejo Continente.

2. NORMATIVA ESTATAL Y PLANES DE VOLUNTARIADO

Por su parte, en lo que se refiere a normativa estatal específica para el voluntariado en nuestro país, el artículo 9.2 de la Constitución Española insta a los poderes públicos a facilitar y potenciar la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social.

2

A parte de esta defensa de la implicación del ciudadano en el ámbito público, España tan sólo cuenta con tres disposiciones sobre la materia. La primera de ellas fue aprobada en 1994, y regula el voluntariado en los centros públicos de enseñanza; la segunda data de 1995, y aborda el voluntariado cultural, y la más reciente –y la única con rango de ley– es la Ley 6/1996, de 15 de enero, del Voluntariado.

En efecto, la ley quiere incentivar el voluntariado *“sin desvirtuar su naturaleza solidaria, altruista y gratuita, pero reconociendo al tiempo el valor que las actividades voluntarias tienen para toda la sociedad”*. Así, la Administración General del Estado dotará de *“mecanismos de asistencia técnica, programas formativos, servicios de información y campañas de divulgación y reconocimiento de las actividades de voluntariado”*. En la norma, además, se prevén *“determinados beneficios para los voluntarios como reconocimiento y valoración social de su actuación”*.

La Ley, basada en recomendaciones internacionales, recoge como modelo la Carta europea para los voluntarios de Volonteuropa y la Declaración Universal sobre Voluntariado, creada por el Congreso Mundial de voluntarios de París de 1990, a iniciativa de la Asociación Internacional de Esfuerzos Voluntarios.

Desde el ente público, se defiende la Ley como fomento de que los ciudadanos protagonicen un plan activo en la sociedad y vida pública. En la exposición de motivos de la norma, el texto postula que *“la acción voluntaria se ha convertido hoy en día en uno de los instrumentos básicos de actuación de la sociedad civil en el ámbito social y, como consecuencia de ello, reclama un papel más activo que se traduce en la exigencia de mayor participación en el diseño y ejecución de las políticas públicas sociales”*.

De esta manera, grosso modo, podemos citar la intervención estatal en materia de voluntariado en los siguientes puntos:

NORMATIVA ESTATAL SOBRE VOLUNTARIADO

- Ley 6/1996, de 15 de enero, del Voluntariado
- Ley 23/1998, de 7 de julio, de Cooperación Internacional para el Desarrollo
- Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación
- Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de Régimen Fiscal de las Entidades sin Fines Lucrativos y de los Incentivos Fiscales al Mecenazgo
- Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones
- Real Decreto 235/ 2005, de 4 de marzo, por el que se regula el Consejo Estatal de ONG de Acción Social
- Real Decreto 1270/ 2003, de 10 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento para la aplicación del Régimen Fiscal de las Entidades sin Fines Lucrativos y de los Incentivos Fiscales al Mecenazgo
- Real Decreto 1497/ 2003, de 28 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento del Registro Nacional de Asociaciones y de sus relaciones con los restantes registros de asociaciones
- Real Decreto 1740/ 2003, de 19 de diciembre, sobre Procedimientos Relativos a Asociaciones de Utilidad Pública
- Orden, de 11 de octubre de 1994, por la que se regula la Actividad de Voluntariado en los Centros Públicos que imparten Enseñanzas de Régimen General
- Orden, de 9 de octubre de 1995, por la que se regula el Voluntariado Cultural

En referencia a la situación en España, el Consejo de Ministros ya ha aprobado diferentes planes de voluntariado de ámbito estatal hasta la fecha:

- El Plan Estatal del Voluntariado 1997-2000 proponía una serie de actuaciones que perseguían cuatro metas fundamentales: la sensibilización de la sociedad española en valores de solidaridad y participación voluntaria; la promoción de la participación en este tipo de acciones; el apoyo a los voluntarios y a sus organizaciones, y la coordinación de las diferentes políticas de voluntariado existentes en nuestro país.
- El Plan del Voluntariado 2001-2004 reforzó los aspectos menos desarrollados en el anterior, redujo el número de actuaciones e intentó concretar sobre qué instancia recae la responsabilidad de realización de cada una de las actuaciones. Las áreas temáticas abordadas quedaban reducidas a tres: sensibilización, apoyo y coordinación.

- Finalmente, el 8 de septiembre de 2005, a propuesta del ministro de Trabajo y Asuntos Sociales, Jesús Caldera, apareció el III Plan Estatal del Voluntariado 2005-2009, que constituye el conjunto de actuaciones de las administraciones públicas y de las ONG y del conjunto de la sociedad para la promoción y desarrollo de la acción voluntaria. Este plan, que tiene una vigencia de cinco años, tiene en cuenta los distintos ámbitos del voluntariado con una perspectiva global que pretende evitar el mero enfoque asistencial. La iniciativa promueve las actuaciones directamente orientadas al fomento del voluntariado, la práctica solidaria (sensibilización, captación y formación) y cualquier iniciativa que apoye el encaje de la organización privada con la social.

A partir de tres ramas (sensibilización, apoyo y coordinación), en el Plan Estatal del Voluntariado, refrendado por el Pleno del Consejo Estatal de ONG de Acción Social y por la Conferencia Sectorial de Asuntos Sociales, se considera clave para adoptar los conceptos y actividades derivadas del voluntariado un cambio cultural en el seno de la empresa.

3. INICIATIVAS AUTONÓMICAS

Por su parte, las diferentes comunidades autónomas también han llevado a cabo planes de voluntariado en los que se desarrollan las medidas propuestas por los planes estatales y se adaptan las actuaciones a las necesidades específicas de cada comunidad. En el siguiente cuadro se desglosan las principales iniciativas regionales:

NORMATIVA AUTONÓMICA SOBRE VOLUNTARIADO

- Ley 25/1991, de 31 de diciembre, por la que se crea el Instituto Catalán de Voluntariado
- Ley 9/1992, de 7 de octubre, del Voluntariado Social de la Comunidad Autónoma de Aragón
- Ley 3/1994, de 19 de mayo, del Voluntariado Social en la Comunidad de Madrid
- Decreto 12/1995, de 19 de enero, por el que se regula el Voluntariado de Castilla y León
- Ley 4/1995, de 16 de marzo, de Voluntariado en Castilla-La Mancha
- Ley 1/1998, de 5 de febrero, reguladora del Voluntariado Social en Extremadura
- Ley Foral 2/1998, de 27 de marzo, del Voluntariado. Comunidad Foral de Navarra
- Ley 7/1998, de 6 de mayo, del Voluntariado. Comunidad Autónoma de La Rioja
- Ley 4/1998, de 15 de mayo, de Voluntariado de Canarias
- Ley 3/1998, de 18 de mayo, del Voluntariado de las Islas Baleares
- Ley 17/1998, de 25 de junio, del Voluntariado en el País Vasco
- Ley 3/2000, de 22 de diciembre, del Voluntariado de Galicia
- Ley 4/2001, de 19 de junio, del Voluntariado. Comunidad Autónoma Valenciana
- Ley 7/2001, de 12 de julio, del Voluntariado. Comunidad Autónoma de Andalucía
- Ley del Principado de Asturias 10/2001, de 12 de noviembre, del Voluntariado
- Ley 5/ 2004, de 22 de octubre, del Voluntariado de la Región de Murcia

Fuente: Documento titulado Diagnóstico de la situación del voluntariado en España, MTAS.

En el ámbito de las comunidades autónomas, las disposiciones normativas privilegian los proyectos legales que regulan la actividad de asociaciones y fundaciones, los servicios sociales o los registros de entidades de voluntariado, y las que establecen el funcionamiento de consejos, institutos o comisiones regionales de voluntariado.

4. VOLUNTARIADO EN EL ÁMBITO LOCAL

También en la menor escala de la administración, el aparato local, existe una gran relevancia de la actuación pública en relación con el voluntariado. No es baladí que las organizaciones locales y provinciales sean las más numerosas dentro del Tercer Sector, por lo que la participación ciudadana tiende a experimentar un considerable auge, sobre todo en los municipios, donde el contacto entre personas e instituciones se encuentra menos burocratizado y suele ser más abierto, factor clave, para la implicación y encaje de la empresa, en su entorno más inmediato.

Entre las actuaciones locales que se llevan a cabo destacan:

- Colaboración con actividades relacionadas con programas de servicios sociales para promover el asociacionismo y el fortalecimiento del tejido social.
- Promoción del voluntariado con la participación en programas comunitarios.
- Organización de actuaciones y proyectos de autoayuda, sobre todo destinados a colectivos de riesgo social y desfavorecidos.
- Coordinación de actuaciones conjuntas con el mundo privado para responder a las necesidades de la comunidad.

3

rativa unida alrededor de una planificación dirigida a mejorar la comunidad en la que se desarrolla el negocio.

Suele defenderse la argumentación que señala que sin sociedades sanas no hay actividad económica próspera, por lo que son necesarias acciones orquestadas y sistemáticas que incentiven y apoyen a este voluntariado empresarial o corporativo encaminado a mejorar el entorno desde el corazón de la organización.

Así, podemos concluir que el voluntariado empresarial es el conjunto de acciones implementadas por iniciativa de la empresa y su capital humano destinadas a contribuir al desarrollo social, asistencial, medioambiental, educativo y cultural, entre otros, en las que intervienen personas ligadas directamente (empleados y jubilados) o indirectamente (familiares) a la empresa. Su meta será la movilización de los trabajadores en busca de la mejora del entorno en el que opera la compañía, por lo que ésta tiene un rol de liderazgo social y el cometido de presentar y transmitir su comportamiento ético y cultura corporativa a través de sus profesionales, en lo que es el moldeamiento del concepto de empresa “ciudadana” y responsable.

De esta forma, el voluntariado empresarial se presenta como la óptima combinación entre las prioridades de la empresa enmarcadas en una concepción estratégica de su negocio y entorno; los intereses y potencialidades profesionales y humanas de los trabajadores, y las necesidades de la comunidad en la que se desarrolla la actividad de la empresa.

3.3 VENTAJAS Y BENEFICIOS DEL VOLUNTARIADO EMPRESARIAL

Prioridades de empresa, intereses de empleados y necesidades sociales. Tres puntos que suelen enmarcarse en un escenario distópico, pero que el voluntariado empresarial defiende como básicas para su sano desarrollo. La armonización de las tres partes de la tríada será el cimiento sobre el cual se edificará una buena política de acción en la sociedad a través de los empleados.

► **La cesión de capital humano profesional a una causa social supone la materialización del compromiso de una empresa que otorga un gran valor a su responsabilidad social**

Para ello, es necesario un proceso de diálogo entre las diferentes partes interesadas (*stakeholders*) para desvelar los beneficios obtenidos de las alianzas sugeridas por el voluntariado.

El voluntariado de la empresa más acertado se basa, pues, en el modelo de *win - win*, de suma positiva, que busca apoyarse en los valores de la compañía y basa sus actividades en los intereses de los empleados. Estos programas son un buen escaparate para que la empresa proyecte una imagen comprometida con la realidad social que la rodea. Éste es uno de los beneficios que una empresa puede obtener de un programa de voluntariado, unas ventajas que pueden acabar contribuyendo positivamente al negocio.

A) VENTAJAS PARA LAS EMPRESAS

1. EN RELACIÓN CON SUS RECURSOS HUMANOS

El voluntariado empresarial puede ser un terreno fértil para poner en práctica nuevas habilidades y competencias, así como una plataforma de innovación para la solución de problemas que afectan al capital humano. Desde 1990 se llevan a cabo programas piloto diseñados en función de las necesidades y habilidades de los empleados, y arrojan unos resultados positivos en lo que a desarrollo y entreno de aptitudes se refiere. El programa de voluntariado, pues, puede funcionar como un plan de desempeño enfocado a proyectos reales (aunque paralelos al negocio). De esta manera, se promueve, entre otros aspectos, que la plantilla desarrolle habilidades de liderazgo y trabajo en equipo. Unas habilidades que raramente pueden aprenderse en cualquier otro formato pedagógico (*e-learning*, clases presenciales, *blended*, seminarios, etc.), al estar íntimamente ligadas al componente humano, emocional e inventivo (por

¿Qué es el voluntariado empresarial?

3.1 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL VOLUNTARIADO EMPRESARIAL

David Warshaw, fundador de Vistas Volunteer Management Solutions, defiende que las sociedades no podrían existir sin sus voluntarios. La colaboración o la comunidad se apuntan como conceptos clave para la construcción social.

En una sociedad como la de finales del siglo xx e inicios del xxi, marcada por la globalización y el dinamismo tecnológico, social, cultural y económico, el mundo se hace cada vez más pequeño, al destruirse las tradicionales barreras del espacio y tiempo; más interdependiente, fruto del enorme flujo de comunicaciones y negocios, y más complejo, debido a la aparición de nuevos grupos sociales, intereses, posturas, enfoques, necesidades, etc.

En esta sociedad nace y se desarrolla el movimiento social del voluntariado, pieza fundamental para la construcción de la sociedad civil, considerada por un cada vez mayor número de sociólogos como la nueva superpotencia mundial tras, entre otras cosas, la respuesta ciudadana global contra los atentados del 11-S y del 11-M.

Por su parte, y en perfecta conexión con el desarrollo de la sociedad civil, el voluntariado –tanto a través de la acción individual como de la colectiva– es una forma de poder sostener y fortalecer los valores humanos de comunidad, atención y servicio; permitir a los individuos que ejerzan sus derechos y responsabilidades como miembros de sus comunidades, aprendiendo y creciendo a lo largo de toda la vida, desarrollando todo su potencial humano; así como establecer contactos, dejando a un lado las diferencias que nos separan, de modo que podamos convivir en comunidades saludables y sostenibles, trabajando juntos para proporcionar soluciones innovadoras a nuestros desafíos comunes y para compartir nuestro destino colectivo.

Ante ese cuerpo teórico, el voluntariado empresarial tiene su semilla en Estados Unidos en los años setenta y principios de los ochenta, donde una cierta conciencia social interna y externa a la compañía fomentó que los empleados ejercieran de voluntarios como medio de gestión estratégica. Sin embargo, otras fuentes incluso datan el origen del voluntariado empresarial hace más de 50 años. Un ejemplo incipiente se dio en Reino Unido, donde en 1972 se fundó una estructura en la que personas al borde de la jubilación podían involucrarse en programas de voluntariado.



El voluntariado nace a finales de los 70 e inicios de los 80 en EE UU y hoy supone una implicación de la empresa en la comunidad en todo el mundo desarrollado.

De todos modos, no fue hasta inicios de los noventa cuando se popularizó, sobre todo en los países anglosajones, este tipo de prácticas, con la creación de consejos de voluntarios de empresa en Estados Unidos (asociaciones independientes con programas de voluntariado del empleado) o la difusión de programas de voluntariado por parte de las compañías en publicaciones como *Fortune 500*, demostrando la importancia creciente de esta herramienta.

3

Los programas de voluntarios son una de las mejores maneras para que las empresas apoyen su implicación en la comunidad. Esta especie de contrato civil se propagó en sus inicios en el mundo anglosajón, donde 500 de las 1.000 compañías más grandes del mundo en la década de los noventa empezaron a abrazar el concepto de voluntariado empresarial.

En Europa, el Reino Unido ha mantenido una posición preponderante. Ya en los años 90 se recogieron las iniciativas dedicadas a los jubilados en los años 70 y se ampliaron a toda la plantilla. Un programa piloto de 1985-87 combinaba el voluntariado con el *mentoring*, en el que un mentor asistía y guiaba a un trabajador a desarrollar todas sus potencialidades y habilidades en un contexto de intercambio de conocimientos con el objetivo de redundar en aspectos previamente marcados por la empresa y sus necesidades; dicha fórmula acabó siendo asumida por un gran número de empresas que, con la llegada del llamado "Corporate Citizenship" (Ciudadanía Corporativa), vinculó definitivamente actividades como el voluntariado en modelos de gestión novedosos como la Responsabilidad Social de las Empresas. Posteriormente, la idea llegó a los Países Bajos, Suiza y Alemania, principalmente en la forma de donaciones de los empleados, y el paso del tiempo ha ido creando un universo más sofisticado en torno al voluntariado empresarial, sobre todo, en los países de Occidente.

Las tendencias y progresos sociales apuntan a un incremento de este tipo de actividades. Con la creación del Año Internacional del Voluntariado de la ONU (2001) se dió el espaldarazo internacional que necesitaba esta materia para entrar en la agenda pública.

3.2 DEFINICIONES DEL VOLUNTARIADO EMPRESARIAL

Tras este proceso histórico que ha operado y propiciado la aparición del voluntariado empresarial, conviene marcar los parámetros de una definición con el fin de poder aplicarla e implementarla de forma óptima en la práctica de la compañía que decida acogerse a esta nueva herramienta que relaciona con el entorno externo al público interno.

Como todo concepto nuevo en la gestión empresarial y la Responsabilidad Social, el elenco de nombres aplicados a esta actividad es extenso, y muchas veces, está impregnado de numerosos matices.



© IBM

El voluntariado empresarial puede ser implantado por cualquier compañía, sin que el tamaño o el sector de actividad sean condicionantes clave.

Desde el mundo anglosajón se han acuñado términos como *corporate volunteerism*, *workplace volunteerism* o *employee volunteerism*, con sus consiguientes traducciones en nuestro país: voluntariado corporativo y voluntariado empresarial o de la empresa. Suele defenderse, también, desde algunos círculos el término 'voluntariado de los empleados'. Según Cecilia Juárez, de la Universidad Católica Argentina y especialista en este campo, "la empresa o la corporación, como entes abstractos no pueden realizar acciones voluntarias, sino sólo a través de sus miembros".

También apoya esta definición Janet Lautenschlager, miembro del Voluntary Actino Directorate, al hacer referencia a una estrategia que nace de un emprendedor que incentiva a los empleados, auténticos activos de la colaboración con la sociedad.

De todos modos, desde estas páginas se utilizará el término 'voluntariado empresarial' como concepto que enfatiza la implicación de las compañías con la comunidad a través de una actitud y programación estratégica. Desde el mundo anglosajón se entiende el término 'corporativo' desde el punto de vista de cualquier negocio o empresa, aunque en nuestra lengua hace referencia a grupos de gran tamaño y recursos. Debido a que se entiende que el voluntariado puede ser implementado por cualquier compañía, sin que el tamaño sea un condicionante clave, se prefiere el término 'empresarial', que no contiene el matiz de gran corporación y que denota una mayor asunción de su condición de agente que actúa en una sociedad, de ser una "empresa ciudadana" sin que su compromiso dependa de su volumen.

A pesar de que es indudable que son las personas las que vehiculan de forma tangible el compromiso, no es menos cierto que es la empresa la que decide, organiza, planea, destina recursos y, sobre todo, incluye en su estrategia de encaje social estas actividades.

Así, de acuerdo con la *Best Practice Guidelines*, el voluntariado empresarial es la práctica resultante del hecho que una compañía apoye la implicación del empleado en la comunidad. La empresa, de esta forma, promueve, anima y reconoce al voluntario empleado para que éste aporte su conocimiento y colaboración a la comunidad.

Destacan en esta definición una serie de conceptos claves para entender el progreso de esta implicación del personal en causas solidarias o sostenibles. El concepto de ‘comunidad’ alude al entorno objeto de la colaboración, por lo que se lleva a cabo una relación sinérgica con el ecosistema social más inmediato de la compañía. Una relación basada en la “colaboración” y el “conocimiento”, que otorga especial relevancia al *expertise*, muy presente en modelos de voluntariado profesional más implicados y profundos que la simple donación de activos.

La guía *Developing Excellence* de Cecile Networks, por su parte, define su concepción del voluntariado del empleado como “*el esfuerzo planeado y gestionado que busca motivar y permitir a los empleados ofrecerse voluntariamente con eficacia bajo el patrocinio y dirección del empresario. Es una estrategia en la que se combinan muchas áreas de la compañía, tales como recursos humanos, filantropía, comercialización, y relaciones públicas. Cualquier negocio, sin importar su tamaño, puede participar*”.

Esta definición amplía el campo de beneficios del voluntariado empresarial. A la ayuda al desarrollo de la comunidad, se le suma el aspecto motivacional de los trabajadores, vinculando esta práctica a las políticas de Recursos Humanos sobre clima laboral. De todos modos, es suficientemente explícito que el voluntariado no se circunscribe a un departamento, como apunta la definición, sino que tiene un alcance holístico en toda la organización. Una proyección que requiere de ese concepto de “esfuerzo planeado y gestionado”.

► **En una sociedad como la actual, en la que el mundo se hace más pequeño, más interdependiente y más complejo, nace y se desarrolla el movimiento social del voluntariado**

Una noción de planificación que pule la definición del *Employee Volunteering CSR* al referirse al voluntariado empresarial como “*los mecanismos usados por las compañías que apoyan y facilitan las actividades voluntarias del empleado en organizaciones no lucrativas basados en apoyar a la comunidad. El voluntariado empresarial es una estrategia dominante para las organizaciones en los sectores privados y públicos que contribuye directamente a la comunidad como parte de su cometido de ser socialmente responsable*”. En efecto, la palabra ‘estrategia’ irradia ese compromiso y necesidad de integración del voluntariado en el seno de la práctica habitual de la compañía, algo íntimamente ligado a su cultura corporativa y, en consecuencia, a su identidad y su imagen proyectada; una visión externa que deberá demostrar un compromiso social beneficioso reputativamente.

Finalmente, la fundación norteamericana especializada en fomentar el voluntariado Points of Light define el voluntariado empresarial como “*un planificado y organizado esfuerzo que busca motivar y apoyar a sus empleados a hacerse voluntarios bajo el patrocinio y liderazgo de su organización*”. De esta manera, recoge el proceso llevado a cabo por las diferentes definiciones, un camino que remarca la naturaleza de ayuda social, de impacto interno positivo y su organización en torno a una estrategia planificada y gestionada que entronca en la identidad de la empresa, en su Responsabilidad Social en relación con su entorno más allá de cualquier práctica filantrópica aislada.

Un compromiso empresarial que, en los últimos años, ha ido implicando cada vez a más actores. De este modo, las actividades de voluntariado no sólo han alcanzado a los trabajadores, sino también a jubilados, parientes y amigos, creando una especie de familia corpo-

ejemplo, el trabajo en equipo, el liderazgo, la iniciativa creativa, la empatía, la capacidad de sacrificio, etc.).

Al trabajar para contextos diferentes, la empresa ofrece a su trabajador un ambiente con una carga de estrés y competencia menor, que puede ayudar a paliar síndromes como el del empleado “quemado”, el *burn out*.

A la vez, familiariza a los empleados con la política y acciones de proyección social de la empresa, identificándoles con ella. De este modo, se produce también una mejora de la imagen interna de la compañía, con el consiguiente sentimiento de orgullo de pertenencia a la misma y un aumento del compromiso de los trabajadores con el negocio. En definitiva, un programa de voluntariado puede ser una buena herramienta para mejorar el clima laboral en la empresa y promover la adhesión a su cultura corporativa. No solamente de los trabajadores actuales, sino de los futuros o posibles miembros de la plantilla, con lo que la compañía cosecha un poderoso atractivo en el mercado laboral.



Actividades de todo tipo pueden tener un gran impacto en el exterior, lo que puede favorecer la reputación de la empresa y su imagen como marca relacionada con aspectos sociales, culturales o deportivos.

Para ello, el fortalecimiento de los valores éticos de la plantilla es esencial y no hay duda de que la actividad de contribución con el entorno ayuda a fijar ese espíritu solidario que, además, desarrolla la creatividad, un activopreciado en el *management* actual y con múltiples aplicaciones en el funcionamiento de la compañía. Este espíritu conllevará a la larga el ya citado compromiso de los trabajadores con su empresa, así como una mayor exigencia en sus niveles éticos de funcionamiento, pudiéndose llegar a los deseables estándares de Responsabilidad Social impregnados en todos y cada uno de los componentes de la compañía.

2. EN RELACIÓN CON SU REPUTACIÓN

Además de ser una herramienta de RSI (Responsabilidad Social Interna) y mejorar la motivación e imagen de los propios trabajadores, los programas de voluntariado pueden impactar positivamente en la imagen pública de la compañía y su reputación institucional, lo que puede contribuir a reforzar la fidelidad hacia la marca de clientes, futuros trabajadores, etc. El capital reputacional es uno de los debates abiertos en el seno de la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE), y el voluntariado es uno de los más importantes aspectos de generación de imagen externa positiva, al mostrar un compromiso activo por parte de una empresa “ciudadana” y responsable.

3. EN RELACIÓN CON LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Los programas de voluntariado no entienden de barreras estructurales o departamentales. La implicación y colaboración de diferentes áreas, cargos o grupos de empleados fomenta una visión integral de la empresa, y pone en contacto a personas muy diferentes en cuanto a carácter, formación, puesto de trabajo y experiencias. Un mayor conocimiento de la plantilla por parte de sí misma ayuda a alinear recursos y, al fin y al cabo, a tener una perspectiva global beneficiosa para la gestión.

Además, en el caso de grandes grupos, las campañas de voluntariado pueden ayudar a estrechar los lazos entre los trabajadores de diferentes sedes y, de esta manera, contribuir a la cohesión de la compañía.

Las sinergias internas se ven acompañadas con apoyos externos, con relaciones interinstitucionales con asociaciones y entidades del entorno social que pueden ayudar a una implantación más sólida de la empresa en el territorio o en colaboraciones futuras relacionadas con el negocio, al poder operar, por ejemplo, una compañía y una ONG en el mismo sector. Por ello, dicha relación, iniciada con un programa de voluntariado y la puesta en común de necesidades, recursos y personas, puede redundar en alianzas valiosas.

3

4. EN RELACIÓN CON LA COMUNIDAD

Los programas de voluntariado, como ya se ha comentado, estrechan los vínculos con la sociedad civil y sus organizaciones. Resulta peligroso para la supervivencia de una empresa desvincularse de su realidad social, caer en una deshumanización que no conecte con su entorno más inmediato. Por eso, las alianzas con entidades ayudan a tomar el pulso del ecosistema de la empresa que, entre otros, está poblado por clientes.

Así, la compañía aumenta su impacto en la sociedad y ayuda a la mejora de su entorno, a través de diferentes proyectos llevados a cabo por sus trabajadores, sus “embajadores”, al abrazar la Responsabilidad Social. Esta contribución ayudará a mejorar la calidad de vida de las comunidades a las que se dirige esta ayuda y, a la vez, su interacción en el seno de la sociedad proporcionará datos al grupo para poder anticiparse a los problemas y necesidades que puedan surgir en el futuro.

B) VENTAJAS PARA LOS EMPLEADOS VOLUNTARIOS

Ejercer una actividad altruista promovida o facilitada por la empresa puede tener una serie de efectos positivos sobre los trabajadores. Por ejemplo, el voluntariado empresarial puede generar o fortalecer el desarrollo integral de los empleados en lo que a formación, desempeño y experiencias que desvelen aptitudes ocultas, entre otros, se refiere.

Estos programas también estimulan otros intangibles como la solidaridad y la motivación por el trabajo a través de nuevas expectativas, factor que repercute positivamente dentro y fuera de la empresa. En el nivel de gratificaciones y satisfacciones, éstas son actividades que permiten realizar tareas que surgen del interés de los trabajadores, así como de su sensibilidad hacia los problemas sociales. La valoración de estos aspectos humanos permite una mayor autoestima en el empleado, que comprueba que puede desarrollar diferentes tareas sin la presión a la que está sujeto en una jornada laboral convencional.



© INFORPRESS

Los programas de voluntariado también estimulan otros intangibles como la solidaridad o la motivación por el trabajo a través de nuevas expectativas.

El trabajo puede verse como un espacio en que también se permite tener iniciativa y creatividad, y en el que se valora la relación con los demás en el trabajo en equipo. Esto permite una mayor y mejor relación entre compañeros de trabajo, entre departamentos, etc.

El empleado puede tener, en este flujo de relaciones, una visión más amplia de la empresa en la que trabaja, derrumbándose algunas barreras que lo circunscriben en un cargo, departamento y ocupaciones determinadas completamente desligadas del progreso de la compañía.

Además, con algunas actividades de voluntariado, el trabajador puede trascender ese enclave físico y temporal que es su puesto de trabajo y horario prefijado, y actuar en nombre de la empresa en otros contextos que dinamicen su vida laboral y personal.

Precisamente para dinamizar, se destinan también propuestas de voluntariado a personal jubilado. De esta forma, estos trabajadores siguen vinculados a su antigua empresa y a funciones de utilidad social. Además, cuentan con la posibilidad de valorar nuevas habilidades y planear nuevas opciones de carrera.

C) VENTAJAS PARA LA COMUNIDAD

El voluntariado empresarial fomenta la cultura de la ayuda y la asistencia social. El efecto llamado “de la gratificación voluntaria” logra un crecimiento extensivo del mismo voluntariado

▶ **Estos programas también estimulan otros intangibles como la solidaridad y la motivación por el trabajo a través de nuevas expectativas, factor que repercute positivamente dentro y fuera de la empresa**

agrandando la base de personas proclives a realizar estas tareas. La experiencia de los voluntarios es difundida por los participantes en sus círculos sociales: trabajo, familia o amigos, principales *target* de las políticas de voluntariado empresarial.

El aumento de esta materia promueve una lección de sensibilización hacia a aquellas personas con prioridades más individualistas. Al lograr sensibilizar a trabajadores, y a la empresa, se generan cambios en su conducta como, por ejemplo, que empiezan a considerar mucho más el impacto social que tendrán sus decisiones, cuestión clave en una sociedad donde las compañías tienen un peso específico vital.

La mayor inversión social de las empresas en la comunidad y en las organizaciones sin fines de lucro son una inyección vital para una sociedad civil, que necesita de empatía para superar problemas de diversa índole en el entorno en el que se desarrolla la vida política, social, cultural y económica.

Así, la asistencia a los demás puede promover la minimización de la brecha social y económica entre personas de diferentes niveles socioeconómicos, regeneración de diferentes zonas, apoyo educativo, recepción de fondos económicos o materiales necesarios para el progreso, mejora en la accesibilidad a un empleo o al mercado de consumo, promoción del medio ambiente y, al fin y al cabo, una retahíla de iniciativas destinadas a mejorar la sostenibilidad social y ambiental.

D) VENTAJAS PARA LAS ENTIDADES DE VOLUNTARIADO

De la sociedad civil surgen numerosas iniciativas orientadas a cubrir necesidades a las que las administraciones públicas no pueden llegar. Las ONG agrupan a muchas personas que dedican parte de su tiempo a desempeñar actividades voluntarias altruistas con la intención de alcanzar intereses sociales colectivos. Para estas organizaciones sin afán lucrativo, el voluntariado promovido desde las empresas ofrece un apoyo en especies basado en la dotación de servicios que, en otras condiciones, no podrían conseguir. De esta manera, una ONG puede contar, por ejemplo, con el asesoramiento de profesionales cualificados que le permita resolver problemas cotidianos sin que ello suponga un gasto extraordinario. De este modo, pueden aprender nuevas habilidades para resolver conflictos o diseñar soluciones reactivas o proactivas en el futuro con el replanteamiento de sus estrategias.

Con la ayuda de la empresa, la ONG logra una mayor sensibilización hacia colectivos con problemas: los empleados voluntarios y la repercusión mediática de la empresa pueden difundir los valores y compromisos de las ONG a través de sus círculos sociales y profesionales, aspecto que puede incrementar la provisión de voluntarios. Dichos voluntarios pueden proceder de una gama de edad tradicionalmente desinteresada en la ayuda social (la franja de trabajadores de entre 25 y 55 años). En conclusión, se logra una mayor visibilidad de la causa defendida por la entidad no lucrativa con una mayor divulgación del trabajo desempeñado en distintos ámbitos de actuación (personas sin hogar, personas con discapacidad intelectual o física, enfermos de SIDA, medio ambiente, etc.) y con unas mayores posibilidades de reclutamiento de personas interesadas en colaborar por el bien del entorno.

Además, todo ello supone una reflexión interna de las ONG sobre los voluntarios con los que trabaja y las nuevas formas de apoyo y colaboración en el siglo XXI, una invitación a superar la visión dialéctica entre asociación no lucrativa y empresa, y la apertura de nuevas vías de colaboración y reconceptualización de conceptos como la filantropía, sus mecanismos y el voluntariado, en general. Una reflexión que puede acabar redimensionando o reconfigurando el papel de una ONG que puede crecer en proyección social a través de una nueva política de sinergias más abierta y creativa.

3

VENTAJAS PARA LA EMPRESA

RECURSOS HUMANOS



- Ayuda a que los empleados desarrollen competencias y habilidades como el liderazgo, la iniciativa propia, la creatividad y el trabajo en equipo, que difícilmente pueden conseguirse con políticas de formación.
- Aumenta el grado de implicación y orgullo de pertenencia de los trabajadores con las políticas de proyección social de la empresa en la que trabajan.
- Mejora el clima laboral dentro de la empresa y reduce el peligro de problemas causados por el estrés, la competitividad o el *burn out* con la generación de espacios de colaboración filantrópicos.
- Aumenta el atractivo de la empresa para los empleados potenciales.
- Supone una mejora y una mayor exigencia del compromiso interno por la ética en la actuación de la empresa.

REPUTACIÓN



- Impacta positivamente en la imagen pública de la compañía y su reputación institucional, lo que puede contribuir a reforzar la fidelidad hacia la marca.

GESTIÓN



- Fomenta una visión integral y global de la empresa valiosa para analizar el “todo” y actuar en consecuencia a través de una información panorámica del capital humano, los departamentos y sus aptitudes manifiestas o latentes.
- Estimula la formación de relaciones interinstitucionales valiosas con actores del entorno social.
- Crea una mayor cohesión entre las diferentes empresas de la compañía en programas conjuntos.

COMUNIDAD



- Fortalece el vínculo entre la empresa y la comunidad con la que se relaciona para potenciar el buen funcionamiento, sostenibilidad y supervivencia recíproca.
- Aumenta el impacto en la sociedad de los proyectos que está implementando una empresa en materia de responsabilidad social.
- Contribuye a la mejora de la calidad de vida en el entorno en el que las empresas operan.
- Dispone de nuevos canales de comunicación sobre la situación de la comunidad y cuáles son los problemas y necesidades que surgen.

VENTAJAS PARA EL TRABAJADOR VOLUNTARIO



- Genera o fortalece un desarrollo integral de los trabajadores en diferentes competencias, muchas de ellas ocultas en las condiciones de trabajo habituales.
- Permite utilizar su iniciativa y creatividad en contextos laborales nuevos.
- Fomenta la solidaridad, la empatía interdepartamental y el trabajo en equipo, y eleva la moral y autoestima de los empleados, lo cual repercute no sólo dentro de la empresa sino en sus hogares y círculos sociales.
- Realiza una tarea que surge de su interés y su sensibilidad hacia los problemas sociales, en la que puede tener la iniciativa y que es efectivamente útil.
- Tiene una visión general de la empresa, más allá de las limitaciones de su puesto o departamento.
- Asiste a las personas que están cerca de la jubilación anticipada para valorar de nuevo habilidades y a planear para las nuevas opciones de la carrera u oportunidades posibles el ofrecerse voluntariamente en el retiro.

VENTAJAS PARA LA COMUNIDAD

- Se incrementa la base de voluntarios disponibles. Se involucran más personas, y la experiencia es difundida por los participantes en sus círculos sociales: trabajo, familia, amigos, etc.
- Sensibiliza a aquellas personas que, por lo general, no se preocupan de este tipo de iniciativas, por lo que el voluntariado empresarial es una buena puerta de entrada a dichas experiencias.
- Fomenta la inversión social de las empresas en la comunidad y en las organizaciones sin fines de lucro.
- Recibe ayudas que permiten paliar déficits sociales de tipo económico, cultural, educativo, sanitario, entre otros, contribuyendo a la regeneración de las zonas.
- Mejora la posibilidad de empleo y el logro educativo de los jóvenes y apoya la creación de trabajo.

VENTAJAS PARA LAS ENTIDADES DE VOLUNTARIADO

- Pueden contar con el acceso a servicios profesionales a bajo o nulo coste para resolver problemas cotidianos de gestión u organización.
- Incorpora nuevas habilidades, energías, enfoques y consideraciones conceptuales y estratégicas en torno a su actividad y su relación con las empresas.
- Consigue una mayor sensibilización hacia colectivos con problemas: los empleados voluntarios pueden difundir los valores y compromisos de las ONG a través de sus círculos sociales y profesionales. Mayor divulgación de las causas.
- Incrementa la provisión de voluntarios (sobre todo desde una franja poblacional poco interesada en estas actividades) y las donaciones.
- Posibilita futuras colaboraciones (económicas o de otro tipo) a raíz de la participación en programas de voluntariado que se pueden resituar, reformular o especializar en el futuro.

3.4 TIPOS DE VOLUNTARIADO EMPRESARIAL. PROS Y CONTRAS

Son diversas las fórmulas y metodologías que una empresa puede delimitar para incorporar el voluntariado empresarial a su política de gestión diaria. Como ocurre en la implantación de nuevas formas de *management*, iniciativas de reciente aparición en el terreno de los Recursos Humanos o innovadores proyectos a integrar en el corpus de la empresa, entre otros, la flexibilidad y ciertos condicionantes (léase el tamaño de la empresa, por ejemplo) permiten crear estructuras o procedimientos sui géneris para abordar aspectos tan dinámicos como es el de la implicación de los trabajadores en causas solidarias, de Responsabilidad Social de Sostenibilidad.

Es el voluntariado, precisamente, un tema que, por su espontaneidad y dinamismo intrínseco, no debería ceñirse y encajonarse en parámetros marcados que puedan ahogar cualquier improvisación; aunque también es cierto que, paradójicamente, la sistematización de unas guías a modo de “hoja de ruta”, el designio de personas encargadas de conducir la necesaria coordinación, y las sinergias interdepartamentales o entre *stakeholders* conforman una maquinaria que puede absorber iniciativas, variantes de voluntariado y combinaciones. De ahí la importancia de apostar por el voluntariado de la empresa.

Esta reflexión viene a remarcar la necesidad de no anquilosar las propuestas y modelos de voluntariado empresarial, de mantener una postura abierta a nuevas redefiniciones del concepto y su morfología sin olvidar, sin embargo, que la experiencia nos demuestra que hay una serie de patrones generales que suelen utilizarse a la hora de cristalizar en un programa de estas características. En el microcosmos del voluntariado empresarial se dan diferentes formas y mecanismos que las organizaciones deciden emprender para desarrollar la implicación de sus empleados, por lo que no existe un único modelo ni, siquiera, una clasificación universalmente aceptada por las mismas razones, anteriormente aducidas, de dinamismo y espontaneidad intrínseca, y, por la continua aparición de propuestas y oportunidades.

3

Con todo, pueden establecerse un listado de modelos e iniciativas que ya han sido experimentados por las empresas en torno a la materia y que pueden ayudar a las compañías a tomar conciencia de la gran variedad de posibilidades que ofrece el voluntariado empresarial.

Como quedará reflejado a lo largo de la siguiente clasificación, algunos de los tipos de voluntariado expuestos se superponen a otros o son complementarios y no son, ni mucho menos, excluyentes. Incluso algunas compañías pueden entender que sus experiencias aquí expuestas encajarían mejor en otro de los tipos de voluntariado expuestos, porque no se trata de modelos cerrados y la interpretación está sujeta al subjetivismo.

1. BANCOS DE TIEMPO:

Esta modalidad se da cuando los trabajadores invierten parte de su horario laboral en actividades relacionadas con el voluntariado, previo acuerdo con la empresa. El tiempo dedicado, que acostumbra a ser remunerado como si de horario laboral se tratara (excepto en algunas modalidades en las que, también, puede cederse el sueldo conseguido en ese lapso de tiempo a alguna organización no lucrativa), puede variar y bascular entre una hora a la semana, una tarde al mes o un día al año, opción, esta última, que suele aparecer integrada en otra categorización que más adelante se expondrá, como es la referente a la institucionalización de los cada vez más popularizados en nuestro país “días del voluntariado”.

Las ventajas asociadas a este modelo señalan que se trata de un indicador fácilmente medible y evaluable, una cuantificación en horas del compromiso social aportado por el trabajador y, por ende, por la empresa. El empleado puede percibir que las actividades dedicadas a la asistencia social forman parte de la estrategia del grupo desde el momento en que éste las incluye en su parámetro de tareas; es decir, dentro de su tiempo hábil de trabajo. Unas actividades que, aunque pueden encararse de una forma más “ligera” que las tareas convencionales, son lo suficientemente importantes –y exigen el mismo rigor– como para que la empresa apueste por ellas con el coste de oportunidad relativo que supone la renuncia al empeño de actividades más directamente relacionadas con el negocio desde un punto de vista tradicional.

La empresa, con el banco de tiempo, también puede alinear recursos y conseguir una mayor visión de su capital humano y sus tareas si opta por estructurar este mecanismo de voluntariado, bien sea en *matching* individual (la conjugación del interés de un trabajador y el apoyo de la empresa en facilitar la colaboración) o en grupos de trabajo (modelos que se expondrán posteriormente).

Esta cesión de capital humano y horas en favor de actividades por la comunidad redundará en los diferentes beneficios que comporta el voluntariado empresarial expuestos en el anterior apartado.

Además, la empresa implementa sinergias con asociaciones locales de su entorno favoreciendo su relación y encaje con la comunidad, una relación que puede cristalizar en beneficios sociales, reputacionales, etc. Precisamente, las barreras e inconvenientes de adoptar este modelo proceden de las reticencias y escepticismo en torno a esta plusvalía intangible del voluntariado. El clásico enfoque economicista marca la vía de la desconfianza al entender que el riesgo de “perder” horas en favor de actividades sin beneficio directo (o como mínimo a corto plazo) es motivo de reparar de carácter pragmático por el bien del pleno rendimiento del negocio. Vuelve a remarcar, entendido desde este punto de vista tradicional, como la producción *full time* de activos para generar riqueza inmediata.

Un punto de vista descreído también tiende a desconfiar del compromiso del empleado, y el peligro que conlleva, para muchos empresarios, implantar un *modus operandi* sin “marcha atrás”. Es decir, el temor a que la institucionalización en el engranaje de la empresa de la dedicación horaria (o pérdida de dedicación horaria, según el prisma y la concepción personal del *management* desde el que se enfoque) acarree una cada vez mayor exigencia y demanda de los trabajadores en involucrarse en diferentes proyectos bajo el paraguas del banco de tiempo.

Es por ello que suele aludirse a un modelo híbrido que combina el fomento de la dedicación de horas del trabajador en iniciativas de apoyo al entorno y el celo por no poner en peligro los mecanismos horarios del negocio. Esta fórmula apunta al uso del tiempo libre por parte del empleado.

El presente modelo aún potencia más la ventaja del banco de tiempo de poder hacer tangible el compromiso de la empresa y el empleado, puesto que el coste de oportunidad para el trabajador es su propio tiempo de ocio.

Los inconvenientes, por otra parte, se centran en que es ahora el empleado quien muestra reticencias a invertir su tiempo libre en este tipo de actividades. Reticencias que se agudizan en el caso de trabajadores que pueden percibir que es la empresa la que no sacrifica nada a cambio del esfuerzo de su capital humano, la que no premia, valora o fomenta suficientemente el esfuerzo de sus empleados (excepto en casos en que la empresa decida remunerar ese tiempo invertido como si de “horas extras” se tratara), ya que, en muchos casos, puede limitarse a facilitar y poner en contacto al trabajador y la entidad no lucrativa con la que desee colaborar. La compañía puede haber establecido, a la previa, convenios de colaboración con diferentes entidades que, posteriormente, pone a disposición de sus empleados para que puedan elegir con qué organización emplear su tiempo (hospitales, escuelas, ONG...).

En todo caso, el banco de tiempo, que estrictamente hace referencia al empleo de horas laborales, supone un modelo que cada vez más se está implantando en el empresariado para realizar actividades de asistencia, de formación a diferentes colectivos en riesgo de exclusión social, de servicio profesional a la comunidad, etc. Iniciativas, todas ellas, que también se enmarcan y superponen a otras fórmulas de voluntariado que se mostrarán a continuación.

De acuerdo con la clasificación de Kerry K. Allen, presidente del IAVE (International Association for Volunteer Effort), tres elementos son fundamentales para el éxito de estos mecanismos de empleo del tiempo:

- 1) El programa debe operar en el marco de una política establecida. Este apunte le dará proyección temporal y marcará la línea a seguir en la tríada empleado - gerente - horario laboral.
- 2) Deben existir guías operativas que establezcan quién puede involucrarse y de qué modo. Las empresas, así, pueden discernir qué sector o cargos de la empresa cuentan con una mayor flexibilidad horaria para dirigir proyectos de voluntariado.
- 3) Resulta imprescindible el apoyo de la alta dirección y la comprensión de directivos y cargos medios. Uno de los inconvenientes de los programas de voluntariado suele ser la debilidad y falta de constancia en el compromiso de la cúpula y los mandos intermedios.

Ejemplos:

La consultora tecnológica **Altran SDB** fomenta la participación de sus trabajadores prestando ayuda a sectores en peligro de exclusión social, mediante servicios de consultoría a través de modelos de voluntariado tecnológico basados en el tiempo libre y en un proyecto completo con recursos materiales y humanos durante su tiempo de trabajo.

Henkel presenta su programa Henkel Smile, un proyecto social para ayudar a organizaciones en todo el mundo a través de los empleados de la compañía, siendo éstos los que promueven las iniciativas. A través de la filosofía Make an Impact on Tomorrow (MIT), financia ayudas sociales a la infancia destinando anualmente alrededor de cuatro millones de euros al programa. Este programa se gestó en Alemania y está implantado en los 125 países en los que opera el grupo. Así, los trabajadores pueden utilizar su tiempo dedicando horas a asistencia social, o bien dedicarse al seguimiento de la iniciativa.

3

La compañía de juguetes **Hasbro Iberica** ha arrancado su programa de voluntariado empresarial, consistente en la retribución de unas cuatro horas mensuales a los trabajadores que dediquen parte de su tiempo a ayuda a la comunidad. Una política que es posible gracias a la firma de convenios de colaboración con entidades que necesitan voluntarios para atender a niños en situación de riesgo social. Hasta diciembre de 2005 más de un 12% del personal se había acogido al programa.

Por otra parte, con el programa Path of Service de **Timberland**, los empleados se vinculan a causas comunitarias dedicando 40 horas anuales de permiso remunerado en ayuda social.

Laboratorios Indas fomenta entre sus 151 voluntarios registrados visitas a ancianos en residencias cediendo la tarde de los viernes para hacer compañía y regalos a los más mayores.

El programa Junior Achievement de **JP Morgan** se estructura mediante cursos de economía para niños desfavorecidos durante 12 semanas.

Kerry K. Allen alude al *matching* –un concepto que implica la coincidencia de esfuerzos e intereses en el campo del voluntariado– y los proyectos grupales, como metodología para coordinar y reclutar personal. Ambos modelos pueden relacionarse con los mecanismos anteriormente expuestos del banco de tiempo. Es decir, puede llevarse a cabo dicha actividad mediante la liberación de horas laborales por parte de la empresa.

2. APOYO A INICIATIVAS O 'MATCHING' INDIVIDUAL

La empresa puede estructurar en su seno unidades de trabajos específicos para aprovechar el potencial humano de su plantilla, de sus reales y potenciales voluntarios. Para ello, a través de la figura de un coordinador, debe hacerse coincidir a los individuos con tareas a realizar, por ejemplo, por una entidad no lucrativa. Allen afirma que ésta es una buena fórmula para iniciar un programa de voluntariado empresarial: aprovechando el interés de unos y las necesidades de otros.

► **Tanto el 'matching' individual como los proyectos grupales permiten canalizar la acción voluntaria de los empleados bajo los parámetros que la empresa quiera establecer**

De esta manera, se establece una alianza con la asociación con la que se colabora, siendo ésta, en algunos casos, la que coordina y supervisa el trabajo de los voluntarios. Un apoyo que puede ser técnico y puede encajar con otros modelos, como el de voluntariado profesional.

Ejemplos:

BNP Paribas recibió por parte de una empleada una propuesta de colaboración con la Fundación África Directo, una ONG que trabaja por la cooperación y el desarrollo en el continente africano. El proyecto en cuestión que quiso aprobarse fue el de Casa María Clara. Se trata de una residencia para niñas abandonadas en Maputo (Mozambique). En este centro, las hermanas franciscanas hospitalarias de la Inmaculada Concepción cuidan de 100 niñas de 0 a 20 años para formarlas en un oficio y potencian su autofinanciación con la venta de labores y trabajos realizados por las propias chicas. BNP Paribas financió la compra de 8 máquinas de coser y de varios accesorios y materiales de costura a propuesta de su empleada.

El Plan de Acción de **Alcoa** premia el voluntariado cuando al menos diez trabajadores participan en el mismo proyecto formativo, medioambiental, sanitario o civil durante un día e invierten en el mismo cuatro horas de su tiempo. Alcoa concede 3.000 dólares a la entidad escogida para desarrollar esa actividad a iniciativa de los empleados. 244 voluntarios es la cifra de participantes que desarrollaron, en 2004, veinte planes de acción, con un total de más de 1.100 horas de tiempo libre empleadas. Por su parte, más cercano a la iniciativa individual en la que se centra este apartado, con el Plan Bravo se aportan 250 dólares a la organización en la que el empleado haya trabajado cincuenta horas anuales. 125 empleados en 2004 se acogieron a esta iniciativa de Alcoa, e invirtieron en la misma 10.899 horas de voluntariado. En 2003, se promovieron en España doce pla-

nes de acción con la participación de 200 trabajadores, que aportaron 2.535 euros para cada iniciativa. Por su parte, se concedieron 77 ayudas Bravo para 31 proyectos con 70 trabajadores, lo que representó un total de 47.500 euros invertidos y 200 empleados implicados en proyectos sociales junto a 89 organizaciones no lucrativas.

3. PROYECTOS GRUPALES

Están diseñados para involucrar recursos financieros y humanos, y permiten focalizar acciones y objetivos en proyectos específicos para la comunidad. Los miembros de estos grupos pueden proceder de diferentes departamentos y cargos y cuentan con la virtud del “efecto llamada” de compañeros y amigos que se implican. Los empleados se sienten fuera de presiones competitivas, en un espacio de relación social entre miembros de la misma compañía y con la oportunidad de desarrollar habilidades inadvertidas en el puesto de trabajo y ocupación habitual, con aspectos que contribuyen a una mejora del clima laboral y la motivación.

También puede ser una buena herramienta para integrar y socializar a los trabajadores de nuevo ingreso o a los miembros más jóvenes de la plantilla. Estos grupos tienden a autogestionarse, por lo que la supervisión acaba siendo mínima a medida que se desarrollan. La creación de equipos (el denominado *teambuilding*) y el entreno de habilidades grupales (*teamworking training*) permiten a los RR HH desarrollar habilidades y competencias (así como su medición) en un marco de voluntariado.

Como sucede con otros modelos, el mayor escepticismo procede de la resistencia que pueden mostrar algunos directivos a ceder capital y esfuerzo humano en labores no estrictamente relacionadas con el negocio. El voluntariado no es, así pues, una prioridad.

En relación con estos programas, la modalidad **Organización del año** hace referencia a la relación anual de la empresa con una organización previamente seleccionada. En general, la entidad beneficiaria suele ser escogida por los trabajadores, por lo que se focaliza la atención en la causa que su capital humano estime más oportuna.

Este procedimiento permite fortalecer sinergias con la asociación escogida a largo plazo. Su *partner* comunitario puede estar relacionado con el negocio de la empresa (por ejemplo, un laboratorio farmacéutico que une esfuerzos en la ayuda a una asociación de pacientes).

La empresa, por el contrario, debe ir con cuidado a la hora de seleccionar la entidad, por lo que resulta necesario un proceso escrupulosamente democrático entre los empleados para escoger el socio en el voluntariado. Toda elección que no corresponda con los intereses de los empleados implicados en la ayuda será vista como arbitraria o, en el peor de los casos, como interesada por parte de la empresa.

Por su parte, el *mentoring* (el desarrollo de las competencias de un trabajador con la ayuda de un mentor para implementar objetivos de la empresa) ofrece la oportunidad de desarrollar, en el marco de la ayuda individual o grupal, competencias y habilidades entre los trabajadores implicados, por lo que en los últimos tiempos se relaciona este concepto con las políticas de Recursos Humanos y de voluntariado. En el caso de grupos de ayuda, el *mentoring* interpersonal supone un gran beneficio en la interacción de personas, aunque éste suele finalizar cuando se termina la campaña de voluntariado, por lo que es interesante favorecer mecanismos que permitan prolongar a lo largo del tiempo estas actividades.

En cuanto a su organización, estos programas pueden ser conducidos por comités o **coordinadores** de voluntariado o grupos de trabajadores (*trustees and school governors*) que llevan a cabo una gestión estratégica de los mismos, decidiendo e implementando los aspectos que se consideren necesarios en relación con las demandas sociales.

3

En el caso de los comités y coordinadores, la organización, reclutamiento y gestión de las propuestas es una buena herramienta de desarrollo y desempeño de las competencias de los trabajadores involucrados. En contra, puede citarse la dificultad de formar el grupo dentro de la estructura de la empresa, introducirlo como una pieza más del engranaje de la compañía. En caso de una nula respuesta futura de los trabajadores hacia el voluntariado, estos comités pueden quedar como “órganos fantasma” en la burocracia de la firma.

Tanto en los comités como en los *school governors*, la ausencia de cristalización de las expectativas generadas en el momento de iniciarse la tarea puede funcionar como un efecto bumerán negativo en el terreno motivacional, por lo que debe ser especialmente cuidadosa la lucha contra la frustración generada en el campo del voluntariado.

Por último, cabe remarcar que algunas compañías organizan **programas de reconocimientos** para las mejores iniciativas y trabajos llevados a cabo en el ámbito del voluntariado. Estos reconocimientos son altamente positivos en la motivación del individuo, al mostrarse el compromiso de la empresa en relación con el trabajo efectuado. También supone un mecanismo no intrusivo de evaluación y control de las actividades generadas en los programas de voluntariado.

Por el contrario, la comunicación debe ser especialmente cuidadosa en no mostrar a una empresa que extrae ingentes beneficios de imagen de sus empleados y que lo muestra en la ritualización de un premio (información transmitida posteriormente a los medios de comunicación para conseguir “eco social”), y en fomentar la máxima transparencia en los galardones para evitar las sospechas de favoritismos.

Ejemplos:

“la Caixa”: se ha llegado a un acuerdo entre la Fundación “la Caixa” y la Fundación del Fútbol Club Barcelona que permite que las asociaciones de voluntarios de “la Caixa” de Cataluña acompañen a personas con discapacidades sensoriales, psíquicas o físicas y personas con movilidad reducida a visitar las instalaciones deportivas del Fútbol Club Barcelona. Se les facilita el transporte, se les enseñan las instalaciones, el museo del club y, si es posible, pueden disfrutar de un encuentro deportivo.

Igualmente, pueden acompañar a los beneficiarios de estas entidades sociales a visitar gratuitamente los centros emblemáticos de la Fundación “la Caixa”, como CaixaForum Barcelona, CaixaForum Madrid, CosmoCaixa Barcelona o CosmoCaixa Madrid.

Los voluntarios de “la Caixa” también realizan actividades de voluntariado medioambiental en distintas comunidades autónomas, con salidas en grupo en fines de semana, colaborando con el



© LA CAIXA

Con el voluntariado profesional se aprovecha el capital intelectual y técnico de los empleados.

personal de los parques naturales en acciones de limpieza de bosques, adecuación de caminos y senderos, reforestación, reparación de daños de erosión e incendios, etc.

Varias asociaciones de voluntarios de “la Caixa” de diferentes comunidades autónomas colaboran en hospitales en las ciberaulas hospitalarias –espacios de ocio y juegos destinados a los internos infantiles, equipados con medios audiovisuales, ordenadores y diferente material lúdico y didáctico– donde su tarea es abrir y dinamizar dichos espacios acompañando a los niños enfermos en sus juegos.

4. PERMISO POR SERVICIO SOCIAL

Una modalidad relacionada con la filosofía de los bancos de tiempo, pero que en los últimos tiempos está alcanzando el rango de metodología específica, es lo que suele conocerse como “permiso por servicio social”.

Esta categoría se basa en la cesión de personal a una organización que lleve a cabo proyectos comunitarios para que, a través de su experiencia profesional, ayude en la implementación de iniciativas. Respecto al banco de tiempo, el permiso por servicio social representa una colabora-

ción más profesionalizada, una aportación de tipo técnico, durante un periodo de tiempo superior, que puede ir desde la implicación durante varios meses hasta un año. Un tipo de excedencia en la que el trabajador puede integrarse en un *staff* predeterminado de la asociación con la que se colabora y que invierte toda su capacidad y tiempo en las tareas previamente delimitadas por la entidad y la empresa. El concepto de 'proyecto' toma especial relevancia, al ser un compromiso que requiere de un tiempo considerable.

► **Los programas de voluntariado empresarial con más éxito son aquéllos que incorporan las prioridades de la empresa, los intereses de los empleados y las necesidades de la comunidad**

La empresa libera al empleado, aunque éste puede seguir recibiendo su sueldo y contar con la garantía de volver a su puesto de trabajo una vez haya finalizado su colaboración con la comunidad. Habitualmente, estos programas se destinan a personal al borde de la jubilación o en situaciones de reestructuración de Recursos Humanos, aunque implica, también, una gran oportunidad de desarrollo y desempeño en mitad de la carrera de un trabajador.

Una de las posibilidades habituales para iniciarse en este tipo de voluntariado se produce en el momento en que el empleado propone una causa y una asociación con la cual quiere involucrarse y la empresa decide y facilita su voluntariado. No suele existir evaluación del desempeño y de su trabajo en esta materia.

Sin duda alguna, la cesión de capital humano profesional a una causa social supone la materialización del compromiso de una empresa que otorga un gran valor, primero, a su filosofía del voluntariado y, segundo, a su responsabilidad social. Motivación, formación, potenciación de aptitudes..., son algunos de los beneficios del empleado de los que, posteriormente, se puede aplaudir por haber fomentado.

Por contra, han surgido casos en los que una implicación total del profesional con la causa en la que está inmerso ha provocado replanteamientos de preferencias internas personales que han dificultado, o en el peor de los casos impedido, que el trabajador volviera a su puesto de trabajo tras el proyecto. Por ello, se considera esencial que el empleado cuente con la supervisión de un coordinador que le ayude en el proyecto y le mantenga unido a la empresa a través de ese contacto.

Ejemplo:

El órgano rector de **Eroski** acuerda ofrecer una excedencia de hasta 5 años en función del puesto de trabajo para labores de cooperación internacional. Si el trabajador (muchos de ellos, socios de la cooperativa) decide marcharse una temporada a realizar este tipo de actividad, Eroski además asume la labor de asesorarle, de buscarle un trabajo y una tarea con repercusión en la ONG escogida como voluntario y apoyarle.

5. VOLUNTARIADO PROFESIONAL

En la línea del apoyo técnico de la empresa a diferentes organizaciones (en gran medida, ONG), el modelo de voluntariado profesional tiene en común con el permiso por servicio social la implicación del trabajador en cuestiones que pueden ir desde asistencia jurídica hasta asesoría contable, aspectos organizativos, formación, recursos humanos, y un largo etcétera, de acuerdo con las prestaciones que pueda ofrecer la empresa en función de su actividad.

Mediante el trabajo *pro bono*, la compañía presta sus servicios habituales a asociaciones colaboradoras sin ningún coste o a precios especiales, permitiendo así el apoyo profesional que, en otras condiciones, las diferentes entidades no podrían conseguir. Este modelo, que es más frecuente en consultorías, gabinetes jurídicos y demás sectores relacionados con la asesoría, también puede ir enfocado a resolver problemas de logística, de comunicación, de enseñanza e integración de grupos sociales marginados, etc. Un modelo que discurre en paralelo con el de banco de tiempo, pero cuyo alcance se centra en un nivel más profesional por encima del mero asistencial, aprovechando el capital intelectual, *expertise* o los activos técnicos de una empresa.

3

Tradicionalmente, este modelo de voluntariado ha tenido como protagonistas al equipo directivo en tareas de contabilidad, gestión, asesoría, etc. Sin embargo, en la actualidad, cualquier trabajador puede verse involucrado en trabajos de distinta índole.

Las ventajas se centran en el aprovechamiento de los recursos humanos de la empresa, generando nuevas motivaciones y una flexibilización de lo que son sus tareas habituales, por lo que, en cierto modo, es interesante emplearlo incluso como método para combatir el *burn out* (o síndrome del trabajador “quemado”), abriendo nuevas funciones y expectativas a la labor cotidiana, a la vez que promueve la satisfacción, al emplear las propias habilidades en proyectos no habituales a los originados por el negocio, ampliando, así, los límites de un determinado oficio y los estímulos que puede suscitar.

Otro colectivo que puede desempeñar de forma óptima esta labor es el personal jubilado, con el que pueden lograrse dos objetivos. Por un lado, ofrecerle la oportunidad de mantenerse ocupado, de seguir sintiéndose implicado y valorado en el trabajo y estimular su motivación en su nueva situación, y por otro, aprovechar su *know how* y experiencia para ayudar a las organizaciones en sus actividades en causas sociales.

Por su parte, y como *handicap* para implementar este modelo, pueden existir ciertos frenos a la hora de ceder los empleados a otras organizaciones en horario laboral, inconveniente presente también en anteriores modelos comentados.

Ejemplos:

El Voluntariado de Cooperación Internacional de **Amgen** está orientado a la ayuda al desarrollo de países necesitados debido a sus situaciones de precariedad. Por lo general, son estancias en campos de trabajo con instituciones de presencia mundial, en las que los voluntarios aportan sus habilidades profesionales para llevar a cabo distintos tipos de proyectos. La idea es que los empleados que lo deseen tengan la posibilidad de vivir experiencias enriquecedoras de servicio a la comunidad y que, posteriormente, repercutan positivamente en su trabajo.

ABN AMRO implementa el programa Junior Achievement para potenciar el conocimiento de las empresas por parte de los jóvenes en edad escolar con la participación de 18 empleados. Además, con el apoyo de tres directivos, se elabora el presupuesto de 2005 y el cierre de 2004 de la Fundación Síndrome de Down.

“la Caixa”: en Tenerife, con la asociación Asmipuerto, que atiende a discapacitados psíquicos y físicos, los voluntarios de “la Caixa” apoyan en la administración, gestión contable y distintos trámites jurídicos, y también proporcionan formación a otros voluntarios de la entidad social para que apoyen en la gestión interna de la entidad; con Cáritas, ayudan en tareas escolares y actividades de ocio a un colectivo de niños de familias en riesgo de exclusión mientras sus madres acuden a actividades de formación ocupacional, y con el Centro Penitenciario, colaboran en el programa de voluntariado penitenciario llevado a cabo por Pastoral Penitenciaria en tareas como cine-fórum y tertulias.

En Málaga, los voluntarios de “la Caixa” colaboran con la Asociación para la promoción e investigación gitana impartiendo, entre otras, clases de informática a grupos, y en voluntariado de gestión proporcionando asesoramiento financiero y apoyo en la gestión de solicitudes de subvención de proyectos a las administraciones públicas.



© LA CAIXA

Es importante una buena campaña informativa y de sensibilización en el caso de donaciones y aportaciones a otras entidades.

Carrefour desarrolla, en colaboración con la Fundación Codespa, su programa de voluntariado proponiendo el uso de bancos de tiempo en el periodo vacacional de sus trabajadores. Éstos pueden actuar como voluntarios, en países en vías de desarrollo donde la Fundación Codespa está implantada, con proyectos concretos. El objetivo es que los empleados com-

partan sus conocimientos técnicos con comunidades locales (artesanos, indígenas y pequeños empresarios y emprendedores) para ayudarles a comercializar sus productos y mejorar sus procesos de producción, etc. 12 empleados se han comprometido con esta causa por el desarrollo económico y social en Ecuador.

Fremap consigue implicar a sus proveedores en actividades de voluntariado, lo que ha permitido que dos médicos empleados se hayan trasladado a Camboya para realizar intervenciones quirúrgicas.

Uría Menéndez, a través de su Fundación Profesor Rodrigo Uría, ha ofrecido asesoramiento jurídico gratuito para la creación de la primera empresa constituida íntegramente por mujeres gitanas, que tiene por objeto abrir tiendas de costura y reparación de prendas de vestir. Además, el bufete está participando en un programa de formación jurídica en el centro penitenciario de Soto del Real, en Madrid. El despacho patrocinó seis cursos educativos para 168 niños en 2005, con la colaboración de 30 profesionales como voluntarios. La aportación fue de 6.000 euros. Este proyecto se puso en marcha en Madrid y en Barcelona. En total, 140 profesionales prestaron en algún momento del año 2005 asesoramiento gratuito a ONG, fundaciones y personas marginadas.

Accenture realiza un programa de consultoría para ayudar a las fundaciones y organizaciones de carácter social a ser más eficientes. Esta consultoría, que se desarrolla de forma gratuita, es a medio/largo plazo y la llevan a cabo equipos especializados que se asignan a cada proyecto. Asimismo, se desarrollan e instalan aplicaciones informáticas que faciliten la operativa diaria de estas organizaciones. En general, la entidad ha realizado más de 80 proyectos de consultoría, para los que se han donado 138.000 horas de consultoría. Esta donación valorada a coste, que no a precio de mercado, se estima en unos 9 millones de dólares. Además, se estima en unas 10.000 horas la gestión para la puesta en marcha y sostenibilidad del programa. El número de profesionales de Accenture que ya han participado en el programa es de cerca de 600.

Ericsson Response es un programa de voluntariado ideado por **Ericsson** para la colaboración con el Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas (UNDO), la Oficina de Coordinación para Asuntos Humanitarios (OCHA) y la Federación Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja. El programa proporciona soporte logístico y comunicaciones con sistemas de radio y de transmisión a las organizaciones humanitarias. La acción es llevada a cabo por empleados en activo y que son formados por la compañía para prestar una ayuda cualificada como voluntarios.

► El 'fundraising' es una de las fórmulas cada vez más utilizadas por empleados y empresas

El programa proporciona a los empleados la oportunidad de colaborar en misiones internacionales de ayuda humanitaria en paralelo con su trabajo habitual. El proyecto cuenta con 97 voluntarios en el mundo, de los cuales 24 son españoles. Ericsson proporciona equipos de telecomunicaciones, experiencia y personas para afrontar desgracias naturales. Cada año entre 10 y 20 nuevos voluntarios son formados específicamente para el desempeño de sus misiones humanitarias. Esta iniciativa recibió en 2004 el premio de la fundación Empresa y Sociedad al Mejor Programa de voluntariado empresarial y el reconocimiento de Kofi Annan en el informe *Milenium* y en el Global Compact.

Diez voluntarios de **Estudio Lamela** participan en la iniciativa dedicada a desarrollar infraestructura sociosanitaria en el Ensanche de Vallecas, auspiciado por la Fundación Reina Sofía, para la prestación de servicios de atención y tratamiento a enfermos que padecen de Alzheimer e invertir esfuerzos en la investigación de la enfermedad. El proyecto ha centralizado el trabajo de cinco arquitectos y su equipo de apoyo con dedicación semiexclusiva.

En la Operación Rehabilitación de Viviendas, **Sacyr Vallehermoso** financia el transporte y la comida de los voluntarios que se prestan a esta actividad. El proyecto consiste en acondicionar 120 viviendas españolas de familias con recursos escasos y riesgo de exclusión social.

3

PricewaterhouseCoopers implementa el programa Ulysses, basado en el trabajo en el terreno de un equipo multidisciplinar y multinacional de entre 3 y 4 socios, con una misión de 8 semanas en un país del Tercer Mundo o en vías de desarrollo, colaborando con 13 ONG y agencias de Naciones Unidas. Quiere fomentarse el conocimiento sobre cómo dirigir un negocio de forma responsable y sostenible, un proyecto que se ha llevado a cabo en 16 países y con el que se ha colaborado con gobiernos locales y 58 socios del grupo de 32 países diferentes.

Los empleados de **Timberland** están implicados en proyectos de voluntariado en colaboración con la asociación de disminuidos psíquicos leves ACIDH, así como en la participación en comisiones de trabajo específicas donde los trabajadores ponen a su disposición sus aptitudes personales y profesionales.

6. CONTRIBUCIONES Y DONACIONES ECONÓMICAS, MATERIALES O DE OTRO TIPO

La empresa puede colaborar con las entidades en las que sus empleados trabajan voluntariamente, y puede hacerlo a través de donaciones económicas, materiales u otras (como, por ejemplo, de sangre). Estas iniciativas reafirman los vínculos entre empresas, trabajadores y entidades sociales, y suponen el modelo tradicional y más asentado de voluntariado, a tenor de los numerosos ejemplos conocidos de este tipo en las empresas de nuestro país.

Las contribuciones a causas recogen distintas opciones, como la cesión y retención de una parte de las nóminas para acción social, asumiendo la empresa, por ejemplo, los gastos administrativos y los impuestos que puedan derivarse, para que las organizaciones reciban íntegramente el dinero donado por los empleados. En todo caso, la compañía puede facilitar información y vías de colaboración con las diferentes entidades.

Las organizaciones con las que se colabora pueden, pues, recibir la ayuda en metálico, pero también en especie, por ejemplo, si se hace donación de equipos informáticos o materiales de oficina a las organizaciones en la que los empleados realizan trabajos de voluntariado. Otra posibilidad es que la empresa ofrezca ventajas económicas, como descuentos en compra de material, de servicios o de productos que comercializa a estas organizaciones. En el caso de la donación de material, la empresa deberá asegurarse sobre qué ayuda necesita la organización y, sobre todo, de la calidad de la misma.

También son cada vez más extendidas otro tipo de donaciones, como fomentar y organizar en los propios centros de trabajo las donaciones de sangre.

En algunos casos, puede darse la situación de que sea el mismo empleado el que presente propuestas a la empresa para colaborar con organizaciones no lucrativas. En esos casos, la empresa acostumbra a premiar, económicamente o bien mediante la donación de material, los proyectos de voluntariado que han sido diseñados por sus propios trabajadores y les da apoyo. La compañía puede valorar la iniciativa teniendo en cuenta que este modelo de voluntariado, aparte de suponer un reconocimiento al trabajador que lo involucra en el seno de una empresa que le escucha y le apoya, fortalece la motivación del capital humano y acaba convirtiéndose en popular entre los trabajadores, funciona como “efecto llamada”, apelando a las iniciativas del resto del equipo. Todo ello, sin embargo, no debe hacer olvidar a la empresa que debe tener un papel activo, sino en la propuesta de acciones, en el control, apoyo y seguimiento de las mismas. En esta modalidad suelen ser muy comunes, entre otras iniciativas, la recogida de ropa, comida y juguetes; la venta de números por rifas; la participación en maratones o carreras benéficas; la instalación de máquinas de café de comercio justo; la difusión de información sobre ONG y proyectos sociales; la instalación de huchas en las zonas de ocio de las oficinas...



La contribución conjunta ofrece una gran notoriedad y visibilidad entre los empleados

Una metodología o fórmula relacionada con la donación de activos es el *fundraising*. En este caso, no es el empleado voluntario el que realiza aportaciones financieras o materiales, sino que, al servicio de la entidad social, trabaja y se compromete en proyectos concretos a través de la captación de fondos.

Ejemplos:

En el año 2004 **Carrefour** puso en marcha la 1ª edición del programa Juntos Creamos Ilusiones, que consiste en recaudar fondos para ONG locales que trabajan por la infancia desfavorecida, a propuesta y votación de los empleados, a través de la venta de unas tarjetas solidarias por un importe de 1, 2 y 3 euros. En este programa participaron 124 hipermercados, y 251 empleados

► **La empresa puede llevar a cabo sus actividades de voluntariado fuera de sus propios límites físicos**

propusieron un proyecto y participaron en la selección de las ONG. Con este proyecto, este año, los hipermercados han entregado 505.000 euros a 90 entidades no lucrativas de toda España. Además, en colaboración con la Federación Española de Bancos de Alimentos (FESBAL), se promueve la realización de colectas de alimentos en los hipermercados. A finales de noviembre de 2005 tuvo lugar en los hipermercados Carrefour la Jornada Nacional de Recogida de Alimentos. En un solo día se recogieron 100.849 kilos, cifra a añadir a los 20.000 kilos que dona la Fundación Solidaridad Carrefour.

La campaña Una sonrisa por Navidad de **BNP Paribas** y la ONG Cooperación Internacional ha beneficiado a más de 9.200 personas. Este proyecto, que ha contado con la participación de 4.300 voluntarios y 110 iniciativas en 20 ciudades, se dirige a niños, adolescentes, colectivos marginados y discapacitados. Con la campaña se han recogido más de 160 juguetes con la colaboración de 89 empleados, y otros 14 voluntarios los han repartido a niños en el marco del Día del Inmigrante. También **The Eat Out Group** colabora con Cooperación Internacional en este proyecto, con 60 voluntarios que han recogido más de 800 juguetes nuevos para repartir.

Tecnol participó en la campaña de recogida de material escolar que llevan a cabo conjuntamente Unicef y Correos en Navidad. Se instaló un buzón en el comedor de la empresa, y todo aquél que quiso depositó material escolar, que una vez finalizada la campaña se llevó a la oficina de Correos.

Fremap lleva a cabo campañas de recogida de alimentos mediante aportaciones de empleados, que han llegado a 3.948 kilos de alimentos para la Federación Española del Banco de Alimentos; de recogida de juguetes, con 1.235 unidades para la Cruz Roja de la Juventud; de donación de sangre y órganos, en colaboración con Cruz Roja y el Centro Nacional de Donantes, respectivamente, y de donación de material de parafarmacia, mobiliario y de reciclaje de teléfonos móviles.

Por otra parte, con el proyecto Granito de Mostaza, **Fremap** invierte en la construcción de un centro educativo para niños discapacitados en Perú por valor de 33.000 euros. Esta cantidad procede de las donaciones de empleados, proveedores y clientes. Además, doce voluntarios se desplazaron en sus vacaciones a Perú para impulsar el proyecto in situ. La revista *Dato Económico* de Álava galardonó a este proyecto como finalista en el IV Premio Dato de Oro.

Novartis implanta su programa 1 euro solidario con el objetivo de que sus empleados que así lo deseen donen un euro de cada una de sus nóminas para destinarlos a una causa solidaria. Con el compromiso de que la compañía iguala la cantidad recaudada, Novartis firma un acuerdo con la Caravana Solidaria a África Occidental por tres años. El año pasado el laboratorio ofreció un camión para poder transportar material de ayuda a África.

DKV colabora con Intermón Oxfam en la edición anual del Rastro de Juguetes con la aportación de 37 cajas, un 12% de lo recogido en 2003 gracias a la colaboración de empleados en diferentes sedes del grupo en España.

Los trabajadores de **Avon Cosmetics** venden pines y otros artículos para recaudar fondos destinados a la Asociación Española contra el Cáncer. Con estos beneficios, Avon financia diferentes unidades móviles y programas de investigación sobre el cáncer de mama, una de las enfermedades más comunes en el terreno oncológico. La iniciativa, que cuenta con empleados de siete departamentos y el apoyo de la dirección, se enmarca en el Worldwide Fund for Women's Health creado por la central de Avon en el mundo.

3

La Tienda Solidaria es una iniciativa de **Coca-Cola España** que consiste en una tienda virtual a través de la página corporativa www.conocecocacola.com. Todos los fondos generados por las ventas de la tienda se destinan íntegramente a proyectos sociales previamente identificados por la empresa, que no recupera los costes de producción. La Tienda recaudó 30.638,48 euros, con una media mensual de 2.553,21 euros, a través de 80 tipos de productos. Tuvo 38.895 visitas a la web, lo que supone una media mensual de 3.241 visitantes.

El Comité de Diversidad de **Ford España** implementó en 2004 la iniciativa Céntimos Solidarios, que consistía en la donación voluntaria de los céntimos de euro del líquido total de la nómina. La cantidad de dinero recolectada se destina a ayuda humanitaria con la colaboración de ONG.

Además: los empleados de **ABN AMRO** donan 40 cestas a residencias de mayores e invitan a 20 discapacitados intelectuales a un partido de fútbol en el palco del Estadio Santiago Bernabéu; **Sol Meliá** recauda 423.901 euros de financiación de empleados para destinarlos a proyectos de acción social; el programa Ticket Solidario de **Accor Services** cuenta con la aceptación y participación de 83 voluntarios, y recoge y dona *tickets* de restaurante a Acción contra el Hambre y Cruz Roja; **Sociedad Estatal Correos y Telégrafos**, con un 21,5% de voluntarios en su plantilla, moviliza a 8.200 trabajadores para la recogida de material de escritura para niños; los empleados de **Timberland** organizan campañas de recogida de juguetes para la Fundación Juvanteny que van destinados a niños con riesgo de exclusión social; los trabajadores de **Alcatel** participan en campañas de donación de sangre y cofinanciación de proyectos sociales; el equipo de voluntarios de **American Express** (Good Citizen) programa comidas benéficas que han recaudado 3.150 euros para organizaciones sociales, además de promover recogidas de juguetes y alimentos; mediante la Fundación Bobath, los empleados de **Merrill Lynch** donan 15.000 euros para el tratamiento de parálisis y daño cerebral y la creación de una sala especial de estimulación; Our Children Matters ofrece a los hijos de los trabajadores de **Sanofi-aventis** apoyo psicológico y moral en caso de necesidad a través de la financiación de los propios empleados; en 2004, **BSH** destina el coste de sus felicitaciones navideñas (6.000 euros) a la Fundación Centro de Solidaridad Zaragoza; **Philips** organiza campañas de donación de sangre para Cruz Roja y programa la Tómbola Solidaria, en la que se recaudan 21.260 euros, el Mercadillo Solidario, con 18.205 y los Aperitivos Solidarios, con 6.461; **Dana Automoción** colabora con ONG a través de la compra de tarjetas de Navidad, a la vez que cede sus instalaciones para organizar campañas de donación de sangre o recogidas de juguetes; los trabajadores de **SOS Cuétara** colaboran en el Proyecto Escuelas - Hogar destinando al mismo 79.100 euros y ofreciendo diferentes productos a mejores precios.

7. CONTRIBUCIÓN COMPARTIDA O 'MATCHED GIVING'

La empresa ofrece como donación económica una cantidad igual a la que reúnan sus empleados para ayudar a alguna ONG. Pueden recogerse donativos especiales con la cantidad que cada trabajador elija para ayudar, por ejemplo, a catástrofes naturales como el tsunami; pueden donarse los céntimos de la nómina de toda la plantilla, o puede acordarse dedicar un día de sueldo a algún proyecto concreto. La compañía, pues, ofrece el mismo importe que dona el empleado.

La contribución conjunta ofrece una gran notoriedad y visibilidad entre los empleados, aunque si es la única vía de implicación en el voluntariado esta popularidad inicial puede entenderse como pasividad o actuación reactiva en relación con los trabajadores, percibiéndose poco interés en el estímulo y el liderazgo de los procesos de responsabilidad social por parte de la compañía. Además, debido a que las aportaciones que pueden realizar los empleados son del todo imprevisibles, este compromiso empresarial dificulta una planificación presupuestaria previa objetiva.



© FUNDACIÓ ESPLAI

La ayuda a comunidades más desfavorecidas a través de actividades alejadas del entorno laboral supone un mayor contacto con la realidad social que envuelve a la empresa.

Ejemplos:

El Matched Giving Program de **Sun Microsystems** para empleados, implementado por su fundación, ofrece a sus empleados la oportunidad de doblar la cantidad de dinero que aporten a las organizaciones sin ánimo de lucro que consideren oportunas.

El programa Solidaridad x2 de **Banesto** se desarrolla a través de su Fundación Cultural, que duplica las aportaciones económicas que cualquier empleado realice a las ONG que se encuentren relacionadas con el programa.

BNP Paribas cuenta con la iniciativa Dobra tu Ayuda, por la cual el banco iguala la aportación realizada por los trabajadores a una organización social. En 2004, BNP Paribas destinó a ello 12.000 euros que, junto con la cantidad recogida por sus empleados, posibilitaron la financiación de 19 organizaciones sociales.

Deloitte y su proyecto Redondeo de céntimos ofrecen un sistema de donación a causas sociales a través del redondeo de los céntimos del importe neto de la nómina. Los empleados que quieran acogerse a este mecanismo se comprometen durante un año, mientras que Deloitte completa lo aportado por sus trabajadores a través de una donación por el mismo importe, se han recaudado alrededor de 3.000 euros.

Con la iniciativa Juntos, sumamos, **Ferrovial** aporta la misma cantidad que donen sus empleados para el desarrollo de un proyecto social de Intermón Oxfam.

Gas Natural aporta donaciones a Aldeas Infantiles a través de donativos recaudados por sus trabajadores que participaron en el Camino de Santiago. La empresa incrementó la dotación ofreciendo la misma cifra recogida por los empleados.

JP Morgan cuenta con programas de cofinanciación, que implicaron al 16% de su plantilla durante el año 2004, con una aportación media de 693 euros por empleado. Este tipo de voluntariado se incluye en el grupo de las aportaciones del Matching Gift Program, una iniciativa de cofinanciación que apareció en España en 1997, consistente en una igualación por parte del banco de las donaciones de sus trabajadores destinadas a proyectos sociales. En 2004 se acogieron a este programa unos 30.000 empleados de todo el grupo, que donaron 13,5 millones de dólares a 8.200 organizaciones. En el caso español, un 16% de la plantilla total quiso centrar su aportación de voluntariado en este programa.

También encontramos un Matching Gift Program en **Merrill Lynch**, impulsado por el Comité de Acción Social en España, una iniciativa que llegó a nuestro país en 1997. Los beneficiarios de este programa son enfermos mentales, marginados sociales, niños, países en desarrollo y discapacitados. Además, con la Donación de última hora (Final Hour Appeal), los empleados ofrecen el importe de la última hora trabajada del año a causas solidarias, y la empresa aporta una cantidad equivalente. También con Respiralia 2004, un acto deportivo en las Baleares para la lucha contra la fibrosis quística, se recaudaron fondos que la empresa igualó. En total, unos 50 trabajadores ofrecieron unos 6.700 euros.

Además:

Philips Ibérica se une a la Asociación Infantil Oncológica de la Comunidad de Madrid (ASION) para promover un piso de acogida gratuito para familiares de niños afectados de cáncer, en una iniciativa promovida y financiada entre trabajadores y empresa; **BP** cuenta con su Employee Matching Fund en tareas de educación y desarrollo laboral; **Citigroup** promueve la cofinanciación del campamento para jóvenes en situación de riesgo de la Fundación Tomillo en Madrid; **Pfizer** cuenta con una veintena de empleados en cofinanciación, con un total de 17.185 euros recaudados; **Repsol YPF** organiza proyectos de *matched giving* con sus empleados para casi 9.500 beneficiarios; **Obrascón Huarte Laín (OHL)** logra un total de 12.000 euros fruto de la financiación conjunta con trabajadores.

3

8. ACTIVIDADES FUERA DE EMPRESA O 'OUTDOOR' SOLIDARIO

La empresa puede llevar a cabo sus actividades de voluntariado fuera de sus propios límites físicos. Mediante la organización de iniciativas *outdoor* de colaboración con otros agentes como, por ejemplo, ONG, pueden llevarse a cabo actividades de distinta complejidad, desde patrullas de limpieza en bosques hasta visitas a hospitales o centros de protección social, pasando por formación a colectivos en aulas y ayuda a la organización de proyectos en diversas sedes sociales, etc. Los empleados tienen la oportunidad, de este modo, de trabajar en aspectos diferentes a los que están acostumbrados en su tarea diaria.

El *outdoor*, que ya ha vivido su implantación en otros aspectos de los Recursos Humanos (como puede ser la formación o las actividades de motivación o desarrollo del desempeño y liderazgo de equipos humanos), tiene en el terreno del voluntariado unas connotaciones más cercanas, de tipo físico, a la ayuda a la comunidad, una tangibilidad y presencialidad que agudiza la experiencia de las iniciativas de este tipo.

Ejemplos:

Con el Proyecto Engage, con el que **Citigroup** quedó como finalista en el IX Premio Codespa, sus trabajadores imparten clases sobre economía personal en las zonas desfavorecidas de Madrid y Barcelona, durante doce semanas. Se trata de un voluntariado en cursos de formación para facilitar el acceso al mercado laboral de jóvenes de 17 años, en colaboración con la Asociación Cultural Norte Joven.

"**la Caixa**": En Sevilla con la asociación Solidarios, que atiende a personas sin hogar, los voluntarios de "la Caixa" participan en los grupos que cada noche recorren las calles de la capital para encontrarse con las personas más desfavorecidas, que no tienen un techo donde cobijarse. Con la excusa de ofrecerles un café caliente y algo de comer, les escuchan con afecto y les ofrecen información sobre recursos sociales.

En Valencia con la asociación Valencia Acoge, que trabaja con inmigrantes, los voluntarios de "la Caixa" imparten clases de alfabetización de español a inmigrantes y apoyan en el asesoramiento legal y las gestiones de documentación para extranjeros, colaboran en los pisos de acogida en tareas como realizar la compra, como desenvolverse en la ciudad, etc.



**El Día del
Voluntariado
reafirma al público
interno en la
Responsabilidad
Social de la
empresa**

El proyecto Miles Ahead de **Barclays** consiste en una caravana solidaria dedicada a recaudar fondos para la actividad educativa para niñas de UNICEF en África. Los empleados participan en el itinerario del programa a través de actividades solidarias, algunas de ellas deportivas. La cantidad recogida en España en 2005 fue de 275.000 euros, y la campaña se estructuró en cumbres solidarias en las que empleados y familiares ascendieron a las cotas más altas de Sevilla, Madrid, Zaragoza y Barcelona, y la llamada bicicleta solidaria, con la que la entidad donó una cantidad fija de dinero por cada kilómetro de esfuerzo solidario realizado por los empleados, entre otros.

Con el Proyecto 24 horas Mondeo y el programa de limpieza de la Albufera, enfocado a los empleados de Valencia, **Ford** moviliza a sus voluntarios en beneficio de la infancia, la familia, los países en desarrollo y el ecosistema.

Timberland esponsoriza, desde el año 2000, la Escuela Timberland de Vela Adaptada de Sitges, donde sus empleados realizan el voluntariado involucrándose en el funcionamiento del centro.

La labores de voluntariado del personal de **Hasbro** se han centrado en el programa Viaje hacia la vida, destinado a proporcionar servicios quirúrgicos a niños con enfermedades graves y que no pueden ser operados en sus países de origen. Los voluntarios de Hasbro se encargaron de cubrir algunos de los turnos organizados por esta ONG mientras dura la convalecencia hospitalaria de los niños, velando por su bienestar y correcta recuperación de acuerdo con las directrices establecidas en los tratamientos médicos (toma de medicinas, ayuda para comer, etc.).

60 voluntarios de **The Eat Out Group** recogen más de 800 juguetes nuevos y los reparten en diferentes barrios y hospitales de España en el marco del proyecto Una Sonrisa por Navidad, en colaboración con Cooperación Internacional.

JP Morgan organizó una maratón de fútbol sala con más de 100 niños de entre 10 y 14 años en el Polideportivo de la Mina, del barrio madrileño de Carabanchel. La organización corrió a cargo de un equipo de voluntarios formado por 39 empleados de la entidad y 17 familiares.

PricewaterhouseCoopers movilizó a más de 60 profesionales que actuaron de voluntarios en el programa Special Olympics para personas con discapacidad intelectual. La ayuda consistió en la organización del Campeonato de Atletismo para personas con discapacidad intelectual, con la preparación de carreras, pruebas de lanzamiento, saltos de longitud y reparto de trofeos. El evento formó parte del programa Deporte Escolar Adaptado del Servicio de Educación y Juventud del Ayuntamiento de Madrid.

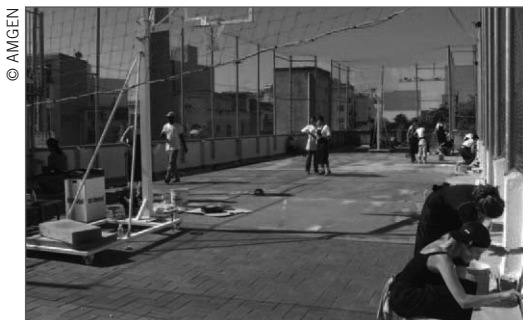
Freshfields Bruckhaus Deringer participa en la fiesta de Navidad del Colegio Ángel de la Guarda, especializado en niños con discapacidad de entre 4 y 18 años y adultos de hasta 35 años, entregando donativos de los empleados del despacho.

Telefónica, a través de su programa Voluntario por un día, fomenta que los trabajadores acompañen durante 2 horas a un voluntario que normalmente visita a niños hospitalizados para introducirse en el mundo de los colectivos que necesitan ayuda y compañía. El voluntario podrá, posteriormente, implicarse en la entidad social con la que ha colaborado. Telefónica ofrece, también, en la filosofía de voluntariado por un día, una serie de propuestas de ayuda a mayores, como son el proyecto Internautas solidarios (de asesoría informática a personas de edad avanzada), Teléfono Dorado (en este caso, voluntariado profesional de teleoperadores solidarios a través de la escucha de personas de la tercera edad que se sienten solas) o proyectos de compañía en 80 residencias. Madres y niños son otros grupos a los que la compañía se dirige en materia de voluntariado con diferentes iniciativas de apoyo, asesoramiento o pedagogía (Junior Achievement), entre otros.

9. DÍAS DE VOLUNTARIADO

Una modalidad del *outdoor* anteriormente comentado (aunque no es condición sine qua non para la implementación del nuevo mecanismo a comentar) puede ser la celebración de jornadas institucionalizadas por el propio grupo dedicadas a la implicación de los trabajadores en diferentes causas sociales señaladas, o bien desde la empresa, o bien a través de diferentes mecanismos dirigidos a estudiar las motivaciones o preferencias del equipo humano de la compañía.

Los Días del Voluntariado suelen ser iniciativas de grandes multinacionales que se implantan en todas las sedes en las que está presente el grupo. Se trata de una fórmula que funciona como reafirmación del grupo, sobre todo, ante su público interno en materia de Responsabilidad Social. Las ventajas de crear este tipo de iniciativas pueden redundar en una mayor motivación del empleado y una mejor percepción de su propia compañía, percepción que facilitará la adhesión de los trabajadores a lo que busca ser prácticamente una “gran familia corporativa” que persigue conjuntamente una finalidad positiva de ayuda a la comunidad. Los Días del Voluntariado, pues, ayudan a potenciar la imagen interna y a diseñar la identidad y los valores de la empresa.



Los actos participativos son acciones puntuales organizadas por la empresa con la intención de que los trabajadores formen parte de campañas concretas junto a amigos, compañeros o familiares

Las actividades celebradas pueden variar entre una amplia gama: jornadas de concienciación del personal en torno a una materia, visitas a equipamientos externos para proporcionar asistencia, campañas internas de recogida de material y donaciones... Una combinación de *indoor* y *outdoor* cuyo reto es no convertirse en un día festivo pro-

3

clive al absentismo, sino en un acto institucional de la empresa en el que todos forman parte de su engranaje social.

El Día del Voluntariado puede, también, ser una interesante herramienta y campo de pruebas para los Recursos Humanos. La creación de grupos de trabajo, interdepartamentales, o la experimentación de habilidades de los trabajadores pueden arrojar datos interesantes a tener en cuenta en la política de gestión del capital humano. Los proyectos grupales, además, suponen un buen mecanismo de reclamo para conseguir la adhesión de trabajadores que, sin la presencia de compañeros o amigos, no se interesarían por proyectos de estas características. En grandes multinacionales pueden, incluso, crearse grupos de trabajo internacionales con el fin de potenciar la diversidad y el intercambio de experiencias en el seno de la empresa.

Sin embargo, la institucionalización de una jornada de estas características requiere de un gran trabajo de planificación, movilización de recursos y, sobre todo, de trabajadores, por lo que la campaña informativa deberá ser especialmente cuidada, elocuente y bien definida. No en vano los principales Días del Voluntariado corren a cargo de grandes empresas con programas y proyectos sociales muy desarrollados.

Ejemplos:

Anualmente **Amgen** determina una jornada destinada a la acción de voluntariado corporativo. Ese día, todos los empleados de la farmacéutica se dedican a una tarea social determinada por la empresa. Anualmente se estudian los posibles proyectos en los que Amgen se involucrará. En este sentido, la última edición de este Día del Voluntariado se ha centrado en la Asociación ACIDH en Barcelona, que acoge a un colectivo de personas con inteligencia límite, con un coeficiente intelectual entre 70 y 85, es decir, justo por debajo de lo que se considera normal, sin llegar al retraso mental. Dado que no son considerados “discapacitados” por la administración, se encuentran en situación de desprotección y apenas reciben alguna ayuda.

En 2004, **Caser** realizó una encuesta de acción social entre sus empleados para conocer su interés, grupos de beneficiarios y áreas preferentes. La entidad celebró su primer Día del Voluntariado con la Fundación Desarrollo y Asistencia, y colaboraron en el mismo 50 trabajadores.

En el primer Día del Voluntariado **DKV**, participaron 76 empleados y 630 personas con discapacidad psíquica o en situación de marginación social. La fecha escogida en 2004 fue el 13 de noviembre, y se celebró en Zaragoza, Barcelona, Madrid y Valencia. Los empleados participaron en diferentes deportes con asociaciones no lucrativas como la Federación Catalana de Deportes para Disminuïdos Psíquicos, Special Olympics y la Fundación Rais.

Cadbury dispone del Día de la Solidaridad, con el que busca concienciar sobre la escolarización en países en desarrollo y la necesidad de integrar a todas las culturas.

El Día del Voluntariado de **ABN AMRO** se celebra en colaboración con Special Olympics. Veinte empleados participan en un entrenamiento de fútbol sala para personas con discapacidad intelectual con el fin de recaudar fondos.

Ford organizó su Día Ford-APOSCOVÍ, en el que, por segundo año consecutivo, casi la mitad de la plantilla de trabajadores de las oficinas de Madrid dedicó una jornada laboral a mejorar un centro ocupacional de discapacitados psíquicos.

Unión Fenosa, con 1.862 voluntarios y 125 beneficiarios en su Día Solidario, cuenta con iniciativas propuestas por los empleados, que donan un día de sueldo para causas sociales relacionadas con la formación en las áreas donde la empresa opera. La iniciativa, que cuenta con un equipo gestor de siete empleados liderados por un coordinador, la financian al 50% los empleados, y la empresa asume los gastos directos relacionados. Esta iniciativa fue galardonada como Mejor programa en colaboración con los empleados otorgado por la Fundación Empresa y Sociedad. El Día Solidario experimentó en 2004 un crecimiento del 16% en voluntarios.

Citigroup, desde el año 2000, organiza Días del Voluntariado en los que empleados de la entidad dedican toda o parte de una jornada laboral a colaborar con un proyecto social que se combina con *teambuilding*. En este programa se colabora con proyectos con la Fundación Aprocor, Nexe, Araya, Norte Joven y la Comisión de Ayuda al Refugiado. Citigroup organizó un día Ver para crear durante el cual los consejeros delegados de 16 empresas internacionales con presencia en España pudieron conocer de primera mano la acción social de las empresas con ejemplos visuales.

Computer Associates moviliza a 200 empleados en su Día del Voluntariado, y espera potenciar estos programas en el futuro introduciéndolos en la filosofía y estructura de la compañía.

En el Día del Voluntariado de **Deloitte**, los beneficiarios son enfermos, niños y discapacitados. La entidad cuenta con 41 voluntarios.

Freshfields Bruckhaus Deringer dedica su Día del Voluntariado a 67 beneficiarios discapacitados.

140 empleados de **Alcoa** en España participaron en la Semana del Voluntariado celebrada del 15 al 22 de octubre de 2004 en 27 países diferentes. Se trata de un evento de carácter internacional en el que los trabajadores realizan actividades que tienen como objetivo contribuir a mejorar la educación, la salud y la seguridad de los niños en los colegios, y la ayuda a colectivos con necesidades especiales. En total, han participado 6.000 trabajadores de 185 centros de producción.

Barclays, que ha recibido el premio de Mejor Empresa de Acción Social en colaboración con empleados 2005-2006 que otorga cada año la Fundación Empresa y Sociedad, cuenta con el programa Make a different day (MAD Day), en el que presentan 37 propuestas de voluntariado para cubrir necesidades de personas en situación de marginación social previamente recogidas en una

► **La flexibilidad inherente del movimiento del voluntariado y su dinamismo da pie a iniciativas propias de apoyo a las ya existentes**

convocatoria a empleados. El banco destinó 31.989 euros a la financiación de dichas iniciativas que se desarrollaron en una veintena de ciudades diferentes de once comunidades autónomas de la geografía española, con impacto en colectivos de discapacitados, infancia, juventud, inclusión social, tercera edad, medio ambiente y educación.

Global Days of Service, de **JP Morgan**, es el Día del Voluntariado que la compañía inició en España en 2001 y que es de aplicación internacional en todas las sedes del mundo. En 2004 participaron en el mismo 27.500 empleados, una cifra equivalente al 17% de la plantilla global. En España la cifra ascendió al 32%.

El Día de la Solidaridad de **Novartis** nació en abril de 1996, tras la fusión de Ciba y Sandoz, y cada año en el mismo mes se conmemora el nacimiento de Novartis con la celebración en todo el mundo de dicho evento. El objetivo de este día es que los empleados de Novartis que así lo deseen tomen parte en alguna de las actividades solidarias que organiza la compañía en colaboración con instituciones y ONG que trabajan en los ámbitos social y medioambiental. En la edición de 2006, celebrada el pasado 27 de abril, más de 270 empleados del área de Barcelona participaron en la iniciativa.

El Día del Voluntariado de **Philips** se implementa con la participación en el Campeonato de Atletismo para Personas con Discapacidad Intelectual organizado por Special Olympics.

Citigroup pone en marcha su Día del Voluntariado, por el cual los empleados pueden tomarse un día libre de su jornada laboral al año para colaborar de forma voluntaria con alguna ONG cualificada.

La Sun Worldwide Volunteer Week de **Sun Microsystems** cuenta con la participación de 1.729 voluntarios en todo el mundo que trabajan en proyectos comunitarios a favor de colectivos en riesgo de exclusión social como son parados, infancia, tercera edad, etc. La compañía crea grupos de trabajo entre diferentes países y culturas que contribuyen al intercambio de experiencias a partir de la diversidad.

3

The Boston Consulting Group cuenta con 83 empleados en el Día del Voluntariado, y 3 voluntarios en programas de empleo de personas con discapacidad.

10. ACTOS PARTICIPATIVOS

Aunque muy ligados al punto anterior, los denominados “Actos participativos” pueden diferenciarse de los Días del Voluntariado porque en este caso se trata de acciones puntuales organizadas por la empresa con la intención que los trabajadores formen parte de campañas concretas junto a amigos, compañeros o familiares. Pueden vehicularse a través de donaciones para determinadas organizaciones en campañas de un día, una semana, etc.

Estos actos suponen una apelación directa a la motivación del empleado por colaborar, generando, a través de una comunicación muy precisa, su interés. Sin embargo, para que el acto sea exitoso, requiere de una planificación y coordinación meticulosa para que lo que puede ser un evento aislado obtenga repercusión. Una buena gestión y análisis del acto impedirá que, por ejemplo, se den situaciones en que haya muy poco personal voluntario y muchas actividades por realizar, o viceversa. Por ello, la comunicación deberá saber involucrar a los grupos necesarios para la iniciativa, aparte de enfatizar, posteriormente, la supervivencia del espíritu voluntario, puesto que en eventos aislados suele ser más complicado instaurar una verdadera mentalidad corporativa y voluntaria. Es este carácter puntual el que impide que los actos tengan verdadero cuerpo en la estrategia empresarial, por lo que se corre el peligro de que un buen caldo de cultivo vea como el entusiasmo se diluye tras el final del acto.

Ejemplos:

Homeless, a través del programa Moda Solidaria, organiza rastrillos con prendas de muestrario y de temporadas anteriores para donar el dinero recaudado a la Asociación Realidades y la Fundación Rais, que trabajan en proyectos dirigidos a los “sin techo”. La empresa contrata a beneficiarios de estas organizaciones para colocar ropa, transportarla, limpiarla, etc. El rastrillo también funciona como una plataforma de promoción de ambas entidades, y ha obtenido en el último ejercicio unos 60.000 euros.

Un día para la Esperanza tiene como patrocinador local a **Tecnol**, que promueve el voluntariado entre sus empleados en dicho evento, celebrado en distintas ciudades del territorio español.

American Nike realizó una actividad en grupo consistente en la clasificación de diferentes productos en cajas para 36 ONG. En ella colaboró un grupo de 20 voluntarios.

11. MECANISMOS Y ESTRUCTURAS AD HOC

La flexibilidad inherente del movimiento voluntario, el dinamismo y la falta de fórmulas puras y la juventud del fenómeno da pie a un abanico de posibilidades que muchas veces se traducen en iniciativas propias de apoyo a programas ya existentes o en la creación y formulación de estructuras ad hoc para vehicular el voluntariado de la empresa. Estas estructuras pueden canalizarse a través de comités de acción social, clubes de voluntarios o fundaciones ya existentes, sobre todo, en grandes grupos. De esta manera, el voluntariado suele estar integrado con cuerpo propio en la estructura de la empresa a través de órganos que vertebran las políticas y acciones que, en algunos ejemplos a modo de pinceladas, ofrecemos a continuación.

Ejemplos:

“la Caixa” a través de la Fundación “la Caixa”, desarrolla el voluntariado corporativo promoviendo la participación de empleados en activo, prejubilados y jubilados en acciones de voluntariado. Para ello, ha promovido la constitución de asociaciones de voluntarios de “la Caixa” en aquellas localidades y provincias en donde hay personas que desean realizar actividades de voluntariado. Actualmente, cuenta con 44 asociaciones de voluntarios que abarcan 46 provincias españolas y en las que participan 1.300 personas. Cada una de estas asociaciones tiene libertad para escoger las actividades de voluntariado que desea realizar y se ha firmado un convenio de colaboración con cada asociación para que dispongan de fondos que cubran los gastos del voluntariado. El Programa de Voluntariado proporciona asesoramiento sobre las actividades que pueden realizar, cómo pueden enfocar su participación, etc. Igualmente, facilita el contacto con entidades sociales de cada provincia.

Cerca de 80 empleados de **DKV** forman parte del proyecto Grupo de Voluntarios, que en 2004 llevó a cabo 558 acciones en 11 proyectos distintos. Entre las actividades del grupo, destaca la campaña de apadrinamiento de niños nicaragüenses, Proyecto Ramón Augé. Los padrinos abonan 220 euros en un solo pago anual o distribuido en plazos. La compañía responde a la iniciativa de los empleados aportando un donativo de 6.000 euros y el apadrinamiento de 10 niños. La ayuda global ha alcanzado los 17.000 euros. Además, este club de voluntariado también se implica con Cruz Roja en un proyecto de colaboración social con casas de acogida y emergencia con un compromiso cifrado en 6.000 euros.

Contratas y Obras, a través de la Comisión Cy0,7 destina el 0,7% del presupuesto de sus gastos generales a iniciativas de carácter social en países en vías de desarrollo. Se llevan a cabo la construcción de aulas, la creación de sistemas de agua potable, viviendas, la donación financiera y material, la organización de una campaña de Navidad con personal interno, y la alineación de proveedores para recoger alimentos. La Comisión está formada por directivos, administrativos y empleados voluntarios. De esta forma, se apoyan los proyectos destinados a mejorar la autonomía de gestión de recursos, la productividad, la capacitación y el fomento de micronegocios. Mediante las organizaciones sociales con las que trabaja lleva a cabo una tarea de evaluación del proyecto en la comunidad a la que asiste.

Garrigues Abogados y Asesores Tributarios creó en 2004 un Comité de Acción Social implementado en colaboración con los empleados del bufete. En él está representado su capital humano, unos 1.500 empleados de sus 23 oficinas. Sus funciones se basan en la realización de una encuesta al personal sobre sus preferencias a la hora de emprender proyectos de alcance social (colectivos a apoyar, metodología de la implicación del bufete, etc.). En materia de voluntariado se enumeran tres grupo: trabajos pro bono, voluntariado y proyectos.

Para ceñirse a los deseos y expectativas de los trabajadores, **Citigroup** integró en su estructura hace 4 años un Comité de Responsabilidad Social situado en Barcelona. Así, los empleados dedican parte de su tiempo laboral (y personal) a desarrollar e implementar programas y acciones de carácter social en coordinación con el departamento de Relaciones Externas. Este año se ha creado el Comité de Acción Social de Madrid, que ya está desarrollando nuevas ideas.

La asociación Mano a Mano nació en 1994 como iniciativa de empleados de **Iberia** y cuenta, actualmente, con 2.000 socios entre los que se encuentran trabajadores, jubilados y familiares. Esta asociación se gestiona con el trabajo de 20 voluntarios en 17 sedes de Iberia. La entidad aprovecha recursos de la compañía para enviar ayuda humanitaria a países en vías de desarrollo y España, con 1.280 beneficiarios, muchos de ellos personas en peligro de exclusión social en Latinoamérica (Perú, Guinea Ecuatorial, Cuba o Ecuador, por ejemplo). De esta manera, se transporta ayuda humanitaria, se financian infraestructuras educativas y sociales en los países auxiliados y se promueve el traslado de niños para que puedan ser operados en España.

IBM, a través de su programa On demand community, ofrece y promueve el voluntariado proporcionando las herramientas y recursos para poder ofrecer apoyo técnico a las entidades con las que se quiere cooperar. En la actualidad, más de 60.000 empleados y 9.000 jubilados de todo el mundo forman parte de esta comunidad. Este programa se estructura en torno a diferentes proyectos, como MentorPlace, Community Grants, Campaña de Navidad, KidSmart y World Community Grid. El programa de voluntariado empresarial de IBM ganó el premio Bip del año 2004. Así, por ejemplo, en **IBM España**, MentorPlace es un programa de tutorías a través de internet en el que participan voluntarios de la compañía haciendo de tutores de alumnos de centros educativos de Primaria y Secundaria. Su objetivo es promover el uso de las TIC (tecnologías de la información y comunicación) como un recurso más que contribuye a la mejora de la educación y los resultados académicos de los alumnos y, al mismo tiempo, ofrecer a los empleados la oportunidad de realizar un voluntariado social flexible y compatible con sus actividades diarias.

3

Por su parte, el proyecto KidSmart de Educación Infantil está diseñado como una iniciativa específica para acabar con la llamada “brecha digital” en comunidades de escasos recursos y para dar soporte a la recientemente identificada necesidad de desarrollar un sistema innovador de aprendizaje basado en la tecnología.

El Club del Voluntariado surgió en **Inforpress** en octubre de 2004, como una forma de relacionar el compromiso de la compañía en materia de acción social y la RSE con la inquietud social de los empleados, en el marco de los valores de la compañía. Desde su formación, el Club del Voluntariado tiene presencia en todas las oficinas de Inforpress y su objetivo es promover la acción social de la empresa en colaboración con empleados. Entre sus últimas actividades destacan la colaboración con el Instituto Oncológico de Lisboa, aportando juguetes educativos para los niños internados en el centro; la iniciativa El Reloj del Hambre, junto a Acción contra el Hambre, con la intención de denunciar la desnutrición en el mundo, acciones de sensibilización sobre el problema del agua en África; ayudas para paliar los efectos del tsunami del sudeste asiático, y la promoción durante un mes de la donación económica o en especie de libros infantiles y juveniles, juguetes educativos –puzles, juegos de construcción...– para los niños y preadolescentes internados en el Hospital Niño Jesús de Madrid.

Además:

Los trabajadores de **Dana Automoción** maquetan una revista interna que muestra propuestas de acción social; **Deloitte** incentiva a sus empleados en todo el mundo a integrar grupos de acción social en las comunidades en las que operan; **The Eat Out Group** cuenta con el Club Solidario y puso en marcha en 2003 la acción ISIS 2003, con el objetivo de ayudar a combatir el hambre en el sur de Mauritania; **Banesto** se sirve de su Intranet para comunicar diferentes sugerencias de sus empleados; la Fundación Proyecto Evolucionada de **Pentecost** ofrece formación voluntaria en tecnologías de la información y comunicación a ciudadanos que en condiciones normales no tendrían acceso a este tipo de pedagogía; con el proyecto Tú puedes ser voluntari@, **Obrascón Huarte Laín (OHL)** vertebró y promociona su voluntariado organizando un curso de voluntariado para empleados a través de unas clases informativas, a la vez que ofrece información actualizada sobre el trabajo de entidades sociales con las que se puede cooperar.

PROS Y CONTRAS DE LAS TIPOLOGÍAS DE VOLUNTARIADO

| | VENTAJAS | INCONVENIENTES |
|-----------------------------------|---|--|
| BANCOS DE TIEMPO | <ul style="list-style-type: none"> • Se trata de un indicador claro y tangible del compromiso social adquirido por la empresa. • El empleado comprueba que la ayuda social forma parte de las prioridades de la empresa otorgándole peso horario en el tiempo hábil de trabajo. • Favorece sinergias y encaje social con el entorno. | <ul style="list-style-type: none"> • Pueden existir posibles reticencias internas en la empresa para asumir un compromiso de este tipo basado en beneficios no directamente relacionados con el negocio. • Temor a implantar modus operandi percibidos como acomodaticios por parte de algunos trabajadores. |
| DEDICACIÓN DE TIEMPO LIBRE | <ul style="list-style-type: none"> • Es la medida que hace más tangible el verdadero compromiso de los empleados. • No se sacrifican horas de trabajo. | <ul style="list-style-type: none"> • La empresa debe demostrar de alguna manera que valora el esfuerzo que hacen sus empleados. |

VENTAJAS

INCONVENIENTES

'MATCHING'
INDIVIDUAL

- Se trata de una buena vía de entrada en programas de voluntariado, al aunar intereses de los trabajadores y necesidades de asociaciones.
- Se trata de una tarea de coordinación sencilla. Simplemente, deben facilitarse las sinergias.

- Existe el peligro de que este mecanismo no se combine con otros y se estanque el interés de la empresa por potenciar e involucrarse en modelos más complejos.

PROYECTOS
GRUPALES

- El trabajador pierde reticencias a participar al encontrarse con el efecto llamada de compañeros y amigos.
- Se genera un espacio de relación social alejado de la competitividad habitual del trabajo.
- Pueden ponerse en común experiencias de diferentes trabajadores o departamentos que no habrían podido desvelarse en la actividad habitual del negocio.
- Es una óptima herramienta para la socialización y desarrollo del desempeño para personal joven o nuevo.
- Permite una fácil supervisión de los grupos.

- Existe el peligro de que este mecanismo no se combine con otros y se estanque el interés de la empresa por potenciar e involucrarse en modelos más complejos.
- Puede hallarse resistencia a invertir esfuerzo y capital humano en tareas no prioritarias para el desarrollo del negocio.
- El no cumplimiento de expectativas por parte de los trabajadores puede tener un efecto contrario al perseguido: la desmotivación.

PERMISO POR
SERVICIO SOCIAL

- El apoyo profesional a largo plazo a una causa muestra calidad y compromiso en una política de voluntariado.
- Posibilita el desarrollo de competencias, motivación y desempeño del empleado en nuevos escenarios.

- Requiere una supervisión hábil para que el empleado no pierda el contacto con la empresa y pueda optar por no volver a su puesto de trabajo una vez finalizado el servicio social

VOLUNTARIADO
PROFESIONAL

- Se aprovechan los recursos humanos de la empresa.
- Puede ofrecerse a los jubilados la oportunidad de colaborar, trabajar y seguir ayudando con su experiencia y creatividad.
- Puede ser una herramienta para combatir el *burn out* y diversificar las tareas y aptitudes del trabajador.

- Pueden existir reticencias internas en la empresa a "prestar" sus empleados durante mucho tiempo en horas de trabajo.

CONTRIBUCIONES
Y DONACIONES

- Facilita establecer relaciones a largo plazo y una relación más amplia entre la colaboración de los empleados y los recursos que ofrece la empresa.
- Presenta una relativa facilidad de organización.

- Si se centra toda la política en una serie de donaciones se sacrifica creatividad y compromiso con otras fórmulas.
- En el caso de donaciones en especie, debe perfilarse qué servicios o productos requieren las organizaciones colaboradoras y controlar la calidad de las mismos.

3

VENTAJAS

INCONVENIENTES

**COLABORACIÓN
COMPARTIDA O
'MATCHED GIVING'**

- Tiene una gran visibilidad y es muy popular entre los empleados.

- Puede percibirse como resultado de poca creatividad e implicación por parte de la empresa si se convierte en el principal eje de actuación y no se combina con otras metodologías.
- Supone dificultad a la hora de elaborar previsiones y presupuestos cerrados, debido a la espontaneidad intrínseca del trabajador y el modelo.

**'OUTDOOR'
SOLIDARIO**

- Ofrece un gran abanico creativo de posibilidades.
- Ofrece notoriedad pública dependiendo del proyecto y el lugar en el que se implemente.
- Permite la diversificación de experiencias para los empleados.

- Precisa de una organización y dotación de recursos más compleja que otros mecanismos.

**DÍAS DEL
VOLUNTARIADO**

- Potencia una cultura corporativa solidaria con la institucionalización de este tipo de jornadas, lo que redundará en una mejora de la imagen que tiene el trabajador de su propia empresa como agente comprometido.
- Resulta un campo de pruebas de Recursos Humanos para crear grupos de trabajo, funcionamiento y caracteres de individuos y grupos y, según el diseño de las actividades, permite testar el desempeño y habilidades ocultas de su capital humano.

- Reclama movilización de recursos, a veces prohibitiva, según el tamaño de la empresa y la ambición de la iniciativa. La experiencia apunta a las multinacionales como principales incentivadores de esta modalidad de voluntariado.
- Requiere comunicar a los trabajadores que la jornada es un acto básico dentro de la estrategia del grupo.

**ACTOS
PARTICIPATIVOS**

- Consiguen motivar al personal a llevar a cabo actividades puntuales.
- Permite la socialización del empleado con compañeros, e incluso con la colaboración de amigos o familiares.

- Reviste un efecto puntual y aislado si no se combina con otras iniciativas y modelos.
- Conlleva el peligro de que se diluya el entusiasmo inicial si no hay continuidad.
- Necesita una coordinación, planificación y comunicación muy calculada para conseguir el impacto adecuado.

LAS ORGANIZACIONES ENTREVISTADAS OPINAN...

A continuación, algunas reflexiones de empresas y entidades no lucrativas sobre las tipologías, modelos y fórmulas organizativas a la hora de implementar una política, campaña o acción de voluntariado.

CRUZ ROJA: en algunos casos, algunas empresas han promovido que sus trabajadores destinen parte de sus sueldos a proyectos dirigidos a mejorar la calidad de vida de las personas y grupos más vulnerables. En sí no se trata de una acción voluntaria, pero sí que estaríamos ante una colaboración continuada entre un trabajador o trabajadora de una empresa y una ONG.

FUNDACIÓN NATURA: el voluntariado propio es fácil de convocar y agradece la oportunidad que se le brinda de contribuir personalmente a la conservación de la naturaleza. El voluntariado corporativo, a menudo, incorpora a las familias, creándose un ambiente especialmente favorable, de trabajo en equipo. El trabajo sobre el terreno, con un componente lúdico y relacional entre los participantes, se traduce en una mejora de las relaciones interpersonales en el trabajo.

CITIGROUP: llevamos a cabo tres tipos de actividades: programas de formación y educación financiera impartidos por nuestros empleados a jóvenes emprendedores en colegios de zonas desfavorecidas; organización de días del voluntariado, y, para adaptar nuestra labor social a las inquietudes de nuestros empleados, creamos hace 4 años un Comité de Responsabilidad Social en Barcelona.

DKV: para poder llegar a un número elevado de empleados es necesario ofrecer una combinación de diferentes tipos de voluntariado. También hay que tener en cuenta que estas actividades fortalecen las relaciones internas entre los empleados, ya que les brindan un espacio para compartir ocio y valores. La cultura de cada organización y el perfil de los trabajadores determinan el contenido preciso y la orientación de cada una de las acciones.

EROSKI: las acciones de voluntariado puntual pueden ser, por ejemplo, desde la donación de sangre hasta la colaboración con campañas de emergencia humanitaria o la elección mediante votación de un proyecto de cooperación internacional. En lo referente al voluntariado de fin de semana, hablamos con distintas ONG para saber qué labores de voluntariado necesitan cubrir. También apostamos por el voluntariado de vacaciones, un programa ambicioso a través del cual enviamos a trabajadores nuestros a proyectos de cooperación en Sudamérica, con ONG con las que también colaboramos a largo plazo.

HENKEL: a través del programa Henkel Smile, los empleados pueden ser voluntarios activos o pasivos. Los activos son aquellos que están implicados en el proyecto que la compañía les financia dedicando horas de su tiempo libre u horas de trabajo que se les concede. Los pasivos son aquellos empleados que han solicitado la ayuda pero que no dedican tiempo personal a llevar a cabo la iniciativa, sino que se centran sólo en su seguimiento.

INTERMÓN: tenemos experiencia en el trabajo con voluntarios de alto nivel directivo, profesionales liberales o directivos de empresas o entidades financieras que no pueden garantizar una presencia física en nuestras oficinas pero que desde su espacio profesional nos apoyan con contactos y actúan de embajadores de nuestros valores.

TELEFÓNICA: informamos de las posibilidades de colaborar con ONG ofertando los puestos que éstas nos solicitan, pero también ofrecemos programas concretos. Son más aceptados los programas en los que se ofrece algo concreto, durante un periodo de tiempo limitado. La gente, en general, no quiere compromisos a largo plazo. De ahí que busquemos programas de acción rápida y concreta.

LA CAIXA: "la Caixa" confía en sus trabajadores tanto de manera individual como asociada. Por ello, la actividad de voluntariado que desee realizar cada una de las asociaciones de voluntarios de "la Caixa" es a decisión suya, y el papel del Programa es de dinamización, asesoramiento y orientación sobre posibles actividades. Al principio, en las reuniones de presentación del programa presentábamos por igual dos tipos de voluntariado: voluntariado de contacto directo con personas y voluntariado de apoyo a la gestión de entidades sociales aprovechando los conocimientos profesionales. Tenemos una gran diversidad de acciones de voluntariado con colectivos diferentes; hemos buscado ofrecer a las asociaciones de voluntarios un amplio abanico de posibilidades, y que cada asociación decida que es lo que más le atrae.

AMERICAN NIKE: hemos planteado actividades grupales puntuales que se realizan fuera del horario laboral y, paralelamente, hemos impulsado el compromiso individual de los trabajadores de forma más continuada. Hasta el momento, las actividades grupales han servido para ir generando una mayor sensibilidad entre los compañeros menos receptivos; utilizando las herramientas de comunicación interna de la empresa, hemos dado visibilidad a las acciones en las que participábamos.

FUNDACIÓN CODESPA: contamos con el programa Profesionales para el Desarrollo. Éste ofrece la posibilidad de que los trabajadores de la empresa se desplacen a prestar asesoría técnica especializada a proyectos en países en desarrollo.

TIMBERLAND: se da libertad al empleado para que éste elija cómo quiere realizar sus horas de servicio y en qué organización. Para reforzar el programa, se introdujeron hace 8 años dos días de voluntariado corporativo, en los que todos los empleados realizan voluntariado en sus respectivas comunidades. También se dedican horas al voluntariado en las diferentes convenciones de ventas o reuniones departamentales.

Implantación del voluntariado en la empresa

4.1 REFLEXIONES PREVIAS ANTES DE IMPLANTAR EL VOLUNTARIADO EMPRESARIAL

Toda decisión implica una serie de efectos, por lo que el diseño de una política de voluntariado incidirá en el entorno más inmediato de la empresa. El concepto que define el cálculo de oportunidades teniendo en cuenta la repercusión posterior de los pasos implementados es el de “planificación”.

Dentro de este proceso, resulta básico realizar un diagnóstico interno preliminar para analizar los condicionantes de la compañía que puedan influir a la hora de diseñar una campaña destinada a estimular el voluntariado entre su capital humano.

Por ello, es necesario tener en cuenta diversos factores, como los recursos financieros y materiales disponibles para destinar a proyectos, los recursos humanos, los costes de gestión derivados y el impacto social que puede producirse, así como el impacto interno en la satisfacción, clima laboral y competencias de los empleados, etc.

Tras un minucioso análisis de los recursos y condiciones internas, se actúa de forma estratégica para conseguir los objetivos. Éste es el esquema clásico, utilizado en diferentes sectores y actividades de la planificación y gestión de proyectos.

DIAGNÓSTICO INTERNO - DEBILIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES (ESQUEMA DAFO) - PLAN ESTRATÉGICO - PROGRAMA

Dentro de las consideraciones operativas de diagnóstico - estrategia - actuación, deben evaluarse una serie de aspectos preliminares para tener una buena visión y situación de las diferentes partes interesadas.

La empresa debe analizar las vías de inversión social (en caso de haberlas) con las que ya cuenta e intentar buscar sinergias o vías paralelas con la política de voluntariado, dependiendo de si el encaje sería coherente y provechoso.

También debe marcar claramente cuáles son las prioridades a la hora de desarrollar estos programas: el desarrollo de los recursos humanos (ya sean mandos intermedios, ejecutivos sénior, empleados en preretiro, plantilla en general...), la lealtad y simpatía de los *stakeholders*, la atracción de talento y trabajadores en el mercado laboral, la asistencia social, la mejora en la imagen, la notoriedad y reputación, o todas ellas combinadas en diferentes grados de importancia y centralidad.

A parte de las prioridades, deben considerarse aspectos que requerirán recursos, como son la comunicación y coordinación interna del programa, las infraestructuras a emplear, la asignación temporal y el coste de oportunidad que le supone a la empresa.

Por su parte, desde el punto de vista externo, la alineación estratégica de recursos destinada a la colaboración con alguna entidad social también viene marcada por el ámbito de actuación, en el que se tienen en cuenta cuáles son las habilidades de los trabajadores y la compañía (ej.: una

4

constructora puede utilizar sus conocimientos arquitectónicos para ayudar y asesorar en la regeneración urbana de un barrio deprimido), a fin de buscar una causa compatible con las mismas.

Se trata de una forma de traspasar el *know how* de la empresa a la ONG, y favorecer así su desarrollo y la mejora de su desempeño social. El diagnóstico de necesidades de la sociedad civil, pues, es el motor base para implementar una política de voluntariado efectiva.

LAS ORGANIZACIONES ENTREVISTADAS OPINAN...

A continuación, algunas empresas exponen brevemente cómo y por qué se gestó la idea y los primeros pasos de sus programas de voluntariado.

AMERICAN EXPRESS: la primera etapa fue la búsqueda de los diferentes tipos de voluntariado para así tener una oferta flexible para nuestros empleados. La segunda fue el buscar la actividad que se adaptase a las características de los equipos interesados en colaborar en cuanto al número de personas, duración, distancia. Y la tercera ha sido la implantación y motivación de las personas a participar. La principal dificultad ha sido en la mayoría de los casos el coste adicional que estas actividades suponen.

PWC: se decidió dentro del marco de desarrollo de nuestro Plan de Acción Social, en el periodo 2004-2005, ya que se considera un medio interesante para involucrar y hacer partícipes a todos los profesionales de la firma. A la vez que el voluntariado genera una mayor motivación y lealtad hacia la empresa, nos comprometemos a tener un comportamiento responsable con la comunidad en la que trabajamos.

COCA COLA: desde que Coca-Cola llegó a España, y antes de que se desarrollasen conceptos como los de RSC o voluntariado corporativo, tanto Coca-Cola España como sus embotelladores contribuían con iniciativas de carácter social en el entorno de la comunidad donde realizaban sus operaciones. La compañía lleva más de 50 años realizando lo que hoy se llama "voluntariado corporativo", prestando recursos e infraestructuras, financiando proyectos y concienciando a su personal en la labor social.

DKV: los primeros pasos se produjeron en el año 2000, en el marco de la implantación del cambio cultural y los nuevos valores definidos en el Plan Estratégico de DKV Seguros. Uno de los objetivos que se planteó entonces, para incrementar la vinculación del empleado con la empresa, fue ofrecer la posibilidad de participar en programas de acción social. Los empleados participan si encuentran actividades acordes con sus preferencias o ideas personales, y si observan que no se trata de una iniciativa aislada u oportunista.

HENKEL: uno de los valores corporativos de Henkel es cuidar el medio ambiente y asumir la RSC. El Grupo Henkel decidió en 1998 dar un paso más y puso en marcha su programa de voluntariado, con el que cumple con los valores fundacionales corporativos y a la vez consigue que sus empleados se sientan orgullosos de trabajar en la empresa. La compañía no sólo ayuda a diferentes organizaciones, sino que apoya las inquietudes sociales de sus empleados.

LA CAIXA: "la Caixa" se fundó hace más de cien años como respuesta a una problemática social; el impulso fundacional, el espíritu de asistencia social y apoyo a la cobertura de las necesidades sociales son parte de la naturaleza de "la Caixa". El programa de voluntariado se inició en 2005; ha sido un paso adelante que ofrece al equipo humano la posibilidad de participar en el Compromiso Social de "la Caixa" aportando su colaboración desde la perspectiva del voluntariado.

TECNOL: desde sus inicios se ha querido implantar un modelo de Responsabilidad Social que favorezca tanto a sus empleados como a la sociedad que le rodea. Se trata de revertir a la sociedad todo lo que ésta ha proporcionado a la compañía. Tenemos la posibilidad de llegar a un colectivo amplio de gente, nuestro personal, y por eso consideramos importante poner a disposición de las ONG nuestros medios comunicativos para que puedan difundir sus proyectos.

TELEFÓNICA: se originó como una iniciativa personal en el marco del *marketing* interno, con el objeto de acercar Fundación Telefónica (FT) a los trabajadores y de hacer algo que permitiera que la consideraran como algo propio. La evolución desde el principio (2003) hasta ahora ha sido muy positiva, ya que, en estos tres años, más de 3.500 voluntarios han participado en los programas que se han desarrollado.

4.2 RECURSOS A INVERTIR

Uno de los pasos más importantes a la hora de implementar un programa de voluntariado corporativo es discernir la cantidad exacta de recursos, así como la administración de esfuerzos que realizará la compañía para desarrollar sus programas.

El *know how* o *modus operandi* de la empresa definirá dichos recursos destinados a la estructuración y sustento del programa de voluntariado. La asignación de recursos que vendrá dada por las prioridades de la empresa en materia de acción social.

Tras el plan de acción sugerido por el comité de trabajo ad hoc, la empresa comienza a calcular los recursos exigidos para dar cuerpo y contenido a su política de acción social y a prever los aspectos que deben ser cubiertos, conforme a los tres grandes bloques necesarios para la implementación de programas de voluntariado.

1. RECURSOS FINANCIEROS

Hace referencia al montante total de inversiones en la estructuración y desarrollo del programa de voluntariado, incluyendo la posibilidad de destinar un profesional con dedicación al tema y desarrollar consultorías para capacitación, apoyo técnico, formación y divulgación, entre otros aspectos. Estos recursos se incrementan para actividades *outdoor* y días del voluntariado, en los que se movilizan una gran cantidad de recursos, entre ellos, gastos para potenciar la comunicación interna y externa.

Podemos incluir aquí el coste que suponen algunas modalidades de voluntariado (como los bancos de tiempo) en las que se contempla el pago de salario en horas no hábiles para la actividad comercial de la empresa.

2. RECURSOS MATERIALES

En las donaciones en especies, la empresa emplea la cesión o dotación de productos propios, mobiliario, utensilios, *software* o equipos para proyectos sociales donde participan los voluntarios de la empresa.

3. RECURSOS HUMANOS ESPECIALIZADOS

Donación de horas de trabajo y habilidades profesionales de trabajadores de la empresa para la prestación de servicios voluntarios en entidades sociales que puedan aprovechar las competencias técnicas adquiridas por sus empleados. Unos empleados que serán un activo básico para cualquier modelo de voluntariado, para la iniciativa a la hora de moldear y estructurar las políticas.

La *Best Practice Guidelines* de E-Volve destaca tres costes:

- El coste de la nómina de la persona que adquiere el papel interno de la coordinación. Ésta puede ser a tiempo completo, por horas, o parte de un rol existente, dependiendo del tamaño de la compañía.
- Los materiales de comunicación, que también incluyen su diseño, dependerán también de la disponibilidad de medios internos.
- Las contribuciones económicas y en especie destinadas a las organizaciones con las que se colabora.

Además, la compañía debe hacer frente al acondicionamiento de salas, espacios o dependencias de la empresa en las que vayan a realizarse acciones relativas al voluntariado: actos, reuniones u otro uso comunitario. También debe contar con el uso de internet y teléfono para prácticas relacionadas con el voluntariado, y contar con una logística (transporte) y material de oficina propios (ej.: fotocopidora) para facilitar cualquier iniciativa o gestión de los voluntarios o grupos de voluntarios organizados en comités.

Supone todo un reto de gestión la búsqueda de recursos financieros para organizar proyectos en el interior de la empresa, y si éstos remiten al espectro social, las trabas suelen aumentar, al no comportar beneficios tangibles para la compañía a corto plazo. La captación de fondos no debería contemplarse como un problema, sino como un reto de creatividad y mentalidad integral al implicar a diferentes actores y aprovechar el diseño del programa. La financiación de proyectos normalmente se ha basado en las siguientes líneas:

- Aportaciones de los trabajadores tras la comunicación de la empresa sobre donaciones económicas o materiales para proyectos sociales.
- Colaboraciones de socios, clientes o proveedores, como fórmula de implicación del compromiso de otros *stakeholders*. También se requiere una transparente y clara comunicación con esos grupos de interés.

4

- Fuentes de financiación ligadas al proyecto. Con el mismo diseño de la iniciativa, pueden crearse productos o servicios que financien, más allá del “frío” desembolso de dinero del voluntario, los programas: creación de un rastro solidario, venta de lotería, camisetas, calendario, etc.

4.3 PASOS A SEGUIR

Como ya hemos comentado, los programas de voluntariado corporativo más exitosos son los que se construyen sobre la base de la **integración de las prioridades**, de la compañía, los **intereses de los empleados** y las **necesidades de la comunidad**. El proceso de elaboración de un programa de voluntariado empresarial, así pues, se edifica en torno al ya citado proceso de diagnóstico interna o externa.

Suele concluirse que, tras señalar las fortalezas, necesidades y recursos, no existe una receta única para construir un programa de voluntariado, aunque sí un conjunto de recomendaciones y orientaciones básicas sobre el camino a recorrer.

1. REFLEXIÓN INTERNA SOBRE LA IMPLICACIÓN SOCIAL DE LA EMPRESA

La construcción de un programa de voluntariado se edifica en torno a una reflexión, por parte de la empresa, respecto de su misión, visión, valores, prioridades institucionales y su conducta en el campo de la Responsabilidad Social. Si una empresa quiere ser reconocida por su compromiso con el crecimiento del país y desarrollo de la comunidad, un programa de voluntariado tiende a ser una excelente manera de transformar tal prioridad institucional.



Conviene aprovechar los canales de comunicación interna

Con el fin de estimular esta reflexión, pueden aprovecharse los canales de comunicación interna como la inserción de anuncios y artículos en la revista o web interna, la instalación de un diario mural para promover la libre opinión del equipo humano a todos los niveles, información en intranet e internet generando debate o la discusión de estos temas dentro de las habituales reuniones departamentales. Asimismo, pueden impulsarse encuentros por sectores, invitar especialistas para hablar con los directivos y empleados, o crear un banco de ideas y sugerencias.

A partir de ahí, se definirán enfoques y prioridades, y se marcarán aliados dentro de las diferentes jerarquías que puedan acabar cristalizando, por ejemplo, en un programa de voluntariado.

2. DEBATIR PRISMAS Y MARCAR EL LIDERAZGO Y RECURSOS DISPONIBLES: PAPEL DEL COORDINADOR

El representante de la dirección que asumirá la delantera en el diseño de este programa, el papel de **coordinador**, usualmente recae en alguien designado por la organización o un líder de jerarquía superior, que destaca durante el proceso de reflexión.

Éste debe abordar su trabajo de forma profesional y puede ser una persona contratada exclusivamente para este cometido aunque, según estudios realizados en EE UU por la Fundación Points of Light, es más común que los programas de voluntariado sean asumidos por personas que cumplan otras responsabilidades dentro de la empresa. En general, se trata de miembros de los departamentos de relaciones con la comunidad, comunicaciones, relaciones públicas o gestión de personas, y destinan entre un 20% y un 50% de su tiempo a esta función paralela.

El perfil del gestor de un programa de voluntariado debe ser el de una persona que tenga habilidad para trabajar en equipo, que tenga un sentido desarrollado de ejercicio práctico, agilidad para solucionar problemas, familiaridad con la lógica de funcionamiento de la iniciativa privada (preocupación por el tema de eficiencia y resultados) y capacidad de relacionarse con los diferentes niveles jerárquicos.

Posteriormente, debe **completar un equipo** que pueda funcionar como un comité de trabajo. Dicho órgano debe **recopilar las acciones sociales ya realizadas** por la compañía, identificar oportunidades e intereses de acción voluntaria (diagnóstico interno y externo) y **proponer un plan de**

acción que combine con las expectativas legítimas de la empresa. Con la planificación y **definición de los recursos** (financieros, materiales y humanos) de los que dispone la empresa, el programa de voluntariado ha definido ya los activos para poder desarrollarse con éxito.

A parte de la creación de la figura del coordinador y el comité de voluntariado, también es posible reunirse con organizaciones externas no lucrativas con experiencia en gestión de voluntariados. En caso de que el coordinador del voluntariado no sea del departamento de Recursos Humanos, es necesaria la coordinación con esta área y contar con su apoyo y colaboración en todo momento.

3. INVOLUCRAR A LOS TRABAJADORES EN LA CULTURA CORPORATIVA

Con el fin de testar las capacidades, ideas y disponibilidad de la plantilla, suele ser conveniente **difundir internamente** la posibilidad de implementar programas de voluntariado a través del envío de encuestas y formularios de expectativas a los trabajadores (véase el anexo). Se trata de una maniobra institucional, a la vez que profundiza en el diálogo con un grupo de interés vital para esta materia: el empleado. Los trabajadores, de este modo, se sentirán una pieza fundamental a la hora de planificar políticas, lo que afectará positivamente a su compromiso y motivación. Una encuesta revelará la experiencia acumulada en voluntariado (en qué actividades colaboran o han colaborado, qué tipo de acciones, qué disponibilidad tienen, a qué colectivos se dirigen), propuestas de funcionamiento (qué modelos son los más adecuados a estructurar) y expectativas e intereses a cubrir (testar su predisposición a colaborar y en qué materias y con qué beneficiarios). Es de gran valía introducir el cuestionario con una explicación sobre la intención de implementar un programa de voluntariado, cuál es su objetivo, cómo se procesarán los datos obtenidos de la encuesta y cómo se difundirán los resultados. En el anexo de este mismo manual puede consultarse un modelo de encuesta de estas características.

Entrar en contacto con el trabajador es el primer paso en la **promoción interna** del voluntariado. Una promoción que se basará, habitualmente, en tres líneas de actuación:

- 1) **Información:** la tarea de divulgación del programa de voluntariado empresarial es clave para generar conocimiento e interés. Por su parte, algunas empresas ponen en contacto a sus trabajadores con diferentes ONG para propiciar su comunicación bidireccional a través de un servicio de mediación. Suele tenerse en cuenta el perfil personal y profesional, la proximidad geográfica y sus intereses, para orientarles en el inicio de su actividad altruista en entidades de voluntariado.



© DKV

Algunas empresas ofrecen cursos de formación básica sobre voluntariado a los que pueden acogerse los empleados.

La compañía, además, puede usar sus canales de comunicación, como internet e intranet, para informar a los empleados de noticias relacionadas con el voluntariado, como demandas de voluntarios por parte de ONG, realización de cursos, agenda de actividades, etc. Estos espacios pueden también utilizarse para la sensibilización si se crean plataformas de intercambio de experiencias.

- 2) **Sensibilización:** por ejemplo, la organización puede dar charlas sobre lo que es el voluntariado y las implicaciones que puede tener para la persona que quiera ser voluntaria. Los “clubes de voluntariado” son estructuras internas que algunas empresas han implantado para impregnar a sus trabajadores con el espíritu y la información que se deriva del programa de voluntariado.

- 3) **Formación:** algunas empresas ofrecen cursos de formación básica sobre voluntariado a los que podrán acogerse los empleados de las firmas que participen del programa. En estos cursos se lleva a cabo una introducción a las organizaciones de voluntariado y a las implicaciones de su actividad social. Representan el paso previo hacia la participación directa en acciones solidarias programadas.

4

Cabe añadir que la energía del plan procederá de la estimulación de la acción voluntaria, por lo que la empresa deberá definir si sus iniciativas en la materia están dirigidas sólo a trabajadores o también a familiares, ex empleados, jubilados, proveedores y la comunidad en general.

4. DIAGNOSIS PREVIA SOBRE LAS NECESIDADES DE LA COMUNIDAD

Junto a la información y compromiso extraído de los trabajadores, se debe **buscar información sobre las necesidades e intereses de la comunidad**, y cómo éstas pueden crear sinergias con los intereses de la empresa y trabajadores. Así, la empresa debe seleccionar las áreas temáticas y públicos objetivos en los cuales focalizará sus esfuerzos. Sea por tener alguna relación con el negocio de la empresa, o por afinidad de la dirección, algunas empresas definen de antemano el área temática de preferencia (educación, cultura, salud, desarrollo comunitario, medio ambiente, etc). Este proceso debe llevarse a cabo preguntando a los trabajadores sobre sus preferencias o conocimientos sobre asociaciones necesitadas o con el trabajo de “investigación social” para conocer los déficits a resolver de forma oportuna.

Algunas compañías y voluntarios deciden realizar sus actuaciones en el barrio donde la empresa opera o donde residen sus trabajadores. Ésta es una decisión de carácter estratégico, y es así como la empresa debe abordarla. Los proyectos sociales situados en áreas geográficas próximas al lugar de trabajo pueden ser visitados con mayor frecuencia y facilitan la implicación de los empleados.

Esta fase conlleva una identificación de los *stakeholders* clave para llevar a cabo el programa de voluntariado, es decir, la tarea de señalar qué grupos de interés son los que afectan a la actividad de la empresa y cuáles son los más impactados por la misma y buscar vías de colaboración para armonizar intereses. A partir de aquí, y junto a las propuestas de los empleados, se escoge el ámbito y socios con los que colaborar teniendo en cuenta temas como:

- La proximidad territorial y el fácil acceso por parte de los voluntarios.
- El bagaje y experiencia de las organizaciones en actividades de este tipo.
- El nivel de interés de trabajadores, organizaciones o empresa en involucrarse con causas o entidades concretas.

5. DISEÑO DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMA

A partir de ese momento, una vez analizados los recursos disponibles (financieros, humanos y materiales) y focalizadas las necesidades sociales y prioridades empresariales, debe procederse al **diseño** de la propuesta de voluntariado, teniendo en cuenta la opinión de empleados y entidades sociales beneficiarias para que el proyecto no sea una mera operación estética autocomplaciente, sino un programa que impacte de forma efectiva y positiva en la sociedad.

La empresa, en esta fase, puede decidir sobre tres modelos principales de actuación:

- 1) Incentivar el voluntariado facilitando información sobre entidades y programas. En este caso, la empresa no participa en la gestión entre voluntario - organización social, simplemente pone en contacto a ambos actores y anima al trabajador a involucrarse.
- 2) Involucrar a los empleados en actividades de voluntariado a partir de programas implementados por parte de la empresa y desde la misma.
- 3) Poner en práctica un modelo mixto basado en la incentivación y la promoción de la acción de la empresa mediante el diseño de programas.

Los programas permiten canalizar y gestionar la acción bajo parámetros establecidos por la empresa e inciden en la participación individual o colectiva de su capital humano. Éstos requieren de un elevado compromiso, no sólo inicial, sino a largo plazo, inversión de recursos y horas, y un control específico de sus progresos.

En general, el programa de voluntariado para empleados se diseña con un plan de trabajo que debe incluir un calendario de trabajo, metas, recursos, un plan promocional y estrategias del reconocimiento, la evaluación, etc. También en este punto, debe escogerse la metodología más adecuada a implementar, teniendo en cuenta sus pros y contras (véase el capítulo 3).

Aunque muchas empresas deciden abordar materias que no están directamente relacionadas con su actividad habitual, suele ser recomendable aprovechar la experiencia del capital humano de la empresa para desarrollar actividades de voluntariado. Frente a la opción de querer variar las tareas y contextos de los trabajadores llevando a cabo iniciativas diferentes a las cotidianas, la mayoría de empresas, sobre todo con la vista fijada en el voluntariado profesional –el probono, entre otras metodologías– ven en la aplicación de las aptitudes relacionadas con el negocio una forma de aprovechar el *expertise* de la plantilla y de dar una nueva dimensión a lo que mejor se sabe hacer desde la COMPAÑÍA. Así, las consultorías suelen ofrecer servicios de asesoría o gestión, empresas farmacéuticas trabajarán en el campo sanitario o en la donación de materiales relacionados con la salud, una MARCA de ropa deportiva se involucrará en acciones deportivas, etc.

La localización geográfica y temporal son claves para un voluntariado satisfactorio. Intentar ensamblar el programa con fechas en las que organizaciones sociales ya llevan a cabo campañas de sensibilización y reclutamiento puede ser un buen punto de partida para fijar las acciones que quieren implementarse, al ser un reclamo más sencillo y efectivo para atraer voluntariados, por lo que, de nuevo, cabe remarcar la investigación en el entorno social para cubrir necesidades y propiciar sinergias.

De acuerdo con el documento de Cecile Networks, *Developing Excellence*, las empresas pueden apoyarse en diferentes actores de la sociedad civil para unir esfuerzos y perspectivas en torno a la asistencia social voluntaria. Uno de ellos son los centros del voluntario, organizaciones de apoyo civil que ofrecen tres servicios:

- Conectan a gente interesada en colaborar facilitando el acceso a una amplia gama de oportunidades voluntarias con oportunidades de servir (trabajadores, jubilados, familiares...).
- Ayudan a las organizaciones que trabajan con los voluntarios a construir sus habilidades en el reclutamiento, el manejo, la retención y el reconocimiento de voluntarios. Proporcionan formación y consulta voluntarias.
- A través de las ferias y campañas de los medios, entre otros, proporcionan información sobre el voluntariado y cómo hacerse voluntario en actividades divulgativas.

En definitiva, participan en iniciativas estratégicas para resolver necesidades locales. Catalizan la acción social y trabajan con los grupos de interés e instituciones para identificar necesidades y movilizar una respuesta voluntaria.

Sobre todo la primera vez que se desarrolla un programa de este tipo, es importante marcarse objetivos realistas. Una promoción demasiado acelerada del voluntariado y sus expectativas puede llevar a hacer promesas que no puedan cumplirse, con la consiguiente desconfianza de la alta dirección y los *stakeholders*, tanto internos como externos. La ciudadanía empresarial es un proceso lento en el que los cambios sociales operados desde organizaciones privadas requieren de una mentalidad rigurosa, perfectamente conocedora de habilidades y limitaciones, y una buena relación con los grupos de interés en lo que a seriedad y viabilidad de propuestas se refiere, por lo que la modestia inicial se percibirá más como un prudente y viable diagnóstico que como una falta de ambición.

6. PUBLICITAR INICIATIVAS Y RECLUTAR PERSONAL

Los mecanismos de comunicación interna entrarán en funcionamiento para **publicitar y facilitar el reclutamiento** de los voluntarios.

Por su parte, la **comunicación** es un área fundamental para el buen funcionamiento de cualquier empresa y el mismo concepto debe ser aplicado al programa de voluntariado para generar entusiasmo. Ello posibilita que los voluntarios se apropien de la iniciativa y aumenten su sentido de pertenencia a la organización, siendo los auténticos “embajadores” de la empresa en el exterior. La comunicación interna debe velar por que todos los

4

miembros de la empresa tengan un conocimiento mínimo del desempeño social de la organización, y debe estar al servicio de las políticas de movilización, capacitación y reconocimiento. La comunicación al público externo puede inspirar a otras empresas a desarrollar también un programa de voluntariado.

Las empresas con experiencia en voluntariado pueden distinguir, en su campaña de lanzamiento interna, entre empleados que ya han colaborado previamente en anteriores campañas y trabajadores que no lo han hecho, para utilizar diferentes campañas de comunicación en función del *target*.

Así, a los primeros, puede enviárseles una comunicación personalizada en deferencia por anteriores compromisos en el voluntariado de la empresa, haciendo hincapié en el reconocimiento a su labor, y explicando la filosofía y funcionamiento del nuevo programa. Una invitación a participar en reuniones de diseño y seguimiento también supone una buena herramienta para fidelizar a estos trabajadores.

► **Se recomienda que se definan mecanismos adecuados de recolección de información y registro de datos**

Por su parte, los empleados que no han participado nunca en voluntariado deben ser motivados a consultar la información disponible sobre la materia (por ejemplo, promocionar las visitas al portal del voluntariado en caso de que exista), puede convocárseles a reuniones presenciales de los coordinadores del programa o encuestárseles sobre sus prioridades e intereses en este terreno.

El estudio de Cecile Networks, *Developing Excellence* marca la comunicación interna como clave para preparar un programa de voluntariado corporativo. Reparte sus consejos en dos bloques:

Definir públicos

- ¿Quién es clave para el éxito del programa en la compañía?
- ¿Quién aprueba finalmente el programa?
- ¿Cuáles son los voluntarios potenciales?
- ¿Quién debe dar apoyo y permiso a los trabajadores?
- ¿A qué agente externo necesita conocer la empresa para organizar el programa?
- ¿Cuánto saben los públicos internos sobre lo que se ha hecho en voluntariado?

Escoger los mensajes

- ¿Qué necesitan saber los públicos?
- ¿Qué beneficios puede aportarles el programa?
- ¿Qué objetivos y expectativas consideran que debe lograr el programa?

7. PUESTA EN MARCHA, SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y COMUNICACIÓN

Según la ONU, un proyecto planeado es el que contempla un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas, cuya finalidad es alcanzar objetivos específicos dentro de unos límites de tiempo y presupuesto. Después de que todos los puntos conceptuales en la fase estratégica hayan sido delimitados y alineados en un diseño, es momento de implementar el proyecto de voluntariado empresarial, por lo que tendrán que movilizarse los recursos y deberá prestarse especial atención a la logística.

Independientemente del modelo de voluntariado, el funcionamiento del programa se basará en unas fases muy marcadas:

- Formalizar el acuerdo de colaboración con la asociación escogida.
- Nombrar a los coordinadores necesarios para la relación.
- Iniciar el flujo de información recíproco para implementar el programa (anteriores iniciativas de voluntariado, registro de empleados, gestión de la motivación de los trabajadores, datos de participación...).

La **puesta en marcha** del proceso y su **coordinación y seguimiento** paralelo darán el pistoletazo de salida a unas actividades que deben fomentar el intercambio de experiencias y colaboración con otros agentes del entorno, por lo que los diferentes programas se entrecruzarán en intereses y actuaciones. Las acciones de monitorización y evaluación, pues, controlarán la salud de la estrategia, y permitirán cambios rápidos para redireccionar la situación y los recursos si es necesario. Estos procesos sirven para analizar las acciones implementadas; verificar si el camino elegido es el correcto; mostrar si existe avance en relación con los objetivos planteados e identificar los puntos que deben ser rectificadas. Esto permitirá conocer el impacto del trabajo desarrollado y, en diferentes metodologías como la del permiso social, llevar a cabo la monitorización, coordinación y seguimiento del empleado para calibrar sus logros y mantenerlo relacionado con la empresa. Este seguimiento también puede llevarse a cabo a partir de “diarios de aprendizaje” o “formularios de expectativas”, memorias de los trabajadores sobre cómo les beneficia el voluntariado e impresiones sobre materias que el coordinador puede preestablecer (véase el anexo).

Considerando que un programa de voluntariado corporativo genera beneficios para la empresa, los trabajadores y la comunidad, es recomendable que se definan mecanismos adecuados de recolección de información y registro de datos.

En la evaluación deben vincularse los objetivos iniciales que querían alcanzarse, así como los recursos asignados y las habilidades a potenciar. La evaluación desentrañará si la experiencia ha mejorado las aptitudes por las que se trabajaba y ofrecerá datos para elaborar un informe de impacto en función del ROI (retorno de la inversión) a presentar a la alta dirección que puede servir de arma para conseguir una mayor adhesión y compromiso –es decir, será una base útil para modificar, realinear recursos y modelos para perfeccionar los programas de voluntariado posteriores.

EN SÍNTESIS:

- 1- **Reflexionar internamente sobre la implicación social de la empresa.** Perfilar la filosofía y estrategia en Responsabilidad Social y voluntariado corporativo analizando prioridades y necesidades. Marcar la misión, visión y valores en este terreno.
- 2- **Debatir prismas y marcar el liderazgo y recursos disponibles.** Discernir el posible diseño y coordinación de la iniciativa voluntaria, así como los recursos disponibles a asignar.
- 3- **Involucrar a los trabajadores en una cultura corporativa.** Identificar los deseos, intereses, preferencias, disponibilidad a participar e ideas del capital humano a través de su integración en el diseño de una campaña de voluntariado.
- 4- **Diagnosticar previamente las necesidades de la comunidad.** Analizar las oportunidades de colaboración y déficits de la comunidad para marcar los objetivos y buscar la metodología más adecuada.
- 5- **Diseñar estrategias y el programa en función del diagnóstico.** En función del diagnóstico sobre necesidades y expectativas de trabajadores, empresa, comunidad y *stakeholders* relevantes previamente identificados, se crea la planificación con el modelo más adecuado de voluntariado.
- 6- **Publicitar iniciativas y reclutar personal.** Dar a conocer e implicar a los trabajadores para el reclutamiento de capital humano para las iniciativas.
- 7- **Realizar su puesta en marcha, seguimiento, evaluación y comunicación.** Formalizar los acuerdos e iniciativas, monitorizar los procesos con especial atención a los objetivos y estrategias anteriormente marcados y comunicar los resultados de las acciones implementadas tanto interna como externamente.

Se recopilan datos sobre el número de empleados participantes, horas voluntarias, actividades desarrolladas, instituciones colaboradoras, etc.

La importancia de la evaluación se basa en:

- Recopilación de datos (participantes, instituciones colaboradoras, horas empleadas..).
- Evaluación del proceso y procedimientos para identificar mejoras u oportunidades.
- Evaluación del impacto interno y externo.
- Evaluación de los beneficios para la empresa, los voluntarios y las instituciones, a corto, medio y largo plazo.

4

El estudio *Developing Excellence* de Cecile Networks ofrece una serie de líneas maestras para arrancar un programa de voluntariado corporativo; aspectos, preguntas y propuestas a tener en cuenta para involucrar a los empleados en un programa bien desarrollado desde el inicio:

Tomar algunas decisiones iniciales:

- ¿Qué tipo de voluntariado va a llevarse a cabo? Proyecto, colaboradores, etc.
- ¿Qué tipo de ayuda puede ofrecer la compañía?
- ¿Tiene la compañía una cultura específica en este campo?
- ¿Quién lo coordinará?
- ¿Cómo pueden formar parte del mismo los trabajadores?
- ¿Qué barreras existen? De tiempo, de recursos, geográficas...

Comprobar qué consejos y ayuda puede ofrecer la comunidad

- Redes locales y empleados
- *Partners* de negocio (ej.: proveedores)
- Entidades que necesitan voluntarios
- Organizaciones territoriales y bases de datos que pueden arrojar oportunidades de voluntariado

'Brainstorm' (generando ideas)

- Recopilar las experiencias o ideas que ya han sido expresados por el *staff*
- Focalizar la atención en áreas particulares de necesidades locales
- Identificar organizaciones que ya han pedido ayuda
- Preguntar a la directiva y trabajadores sobre sus intereses y preferencias a apoyar
- Mirar las Páginas Amarillas

Una vez identificado el proyecto, hay que organizar a los voluntarios

- El proyecto debe crecer a través del entusiasmo
- Los trabajadores tienen que poder decidir
- Debe crearse un programa y calendario para aclarar el compromiso
- Es preciso buscar personas motivadas en la materia en todos los estratos de la compañía
- Empleados con experiencia previa pueden promover charlas elocuentes para el resto de trabajadores
- Es importante informar a la alta dirección y a los trabajadores (comunicación interna)

Logística

- Asegurarse de que se ha pensado ya en todo
- Ser claro con los objetivos marcados
- Chequear todo el programa uno o dos días antes de su implementación
- Comprobar que toda la organización está informada y a punto

Revisión

- ¿Se ha logrado lo que pretendía conseguirse?
- ¿Cómo y cuándo se comunicarán los resultados?
- ¿Puede repetirse el programa?
- ¿Cómo se agradecerá o premiará el compromiso de los voluntarios?

Así, también relacionado con la última fase, el coordinador del voluntariado tendrá que decidir cómo y cuándo presentar los resultados a la dirección, cómo conducirá una campaña de reconocimiento hacia los empleados, cómo comunicará los resultados del programa al exterior mediante publicidad y relación con los medios (esta iniciativa suele corresponder a la empresa, puesto que algunas organizaciones *non profit* suelen ser tímidas a la hora de divulgar sus logros) y si desarrollará (y, en caso de hacerlo, cuándo) el diseño de un nuevo programa para el futuro a partir de las experiencias acumuladas. Todas estas funciones requerirán de escrupulosa transparencia para una buena lectura y ajuste de recursos para programas posteriores y para mantener una relación de confianza y seriedad con la alta dirección y los diferentes *stakeholders* con los que se quieren crear alianzas a escala social.

LAS ORGANIZACIONES ENTREVISTADAS OPINAN...

Algunas entidades y empresas que ya cuentan con una sólida experiencia de estas iniciativas ofrecen algunos apuntes sobre los pasos a realizar a la hora de implantar un programa de estas características.

AMGEN: cualquier empleado puede solicitar participar en la materia a través de un Plan Personalizado de Voluntariado (PPV). La petición se realiza por escrito a la persona designada como coordinador de los temas sociales en Recursos Humanos. A partir de aquí, se realiza una entrevista personal con profesionales expertos en RSC y se analizan las inquietudes sociales del empleado. Una vez identificadas las motivaciones, se presentan posibles acciones con distintas instituciones. Amgen coordina la integración del empleado en el voluntariado y realiza su seguimiento.

FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD: recomendamos hacer un planteamiento similar al de cualquier otra área de la empresa: definir objetivos anuales, en este caso relacionados con la gestión de personas, y elaborar un plan para conseguirlos. También hay que hablar con expertos, incluyendo a otras empresas con más experiencia, y realizar una investigación previa entre los empleados sobre los tipos de proyectos en los que la empresa debe trabajar y sobre las posibilidades de colaborar con los sindicatos, que suelen ser mucho mejores que las que la empresa prevé.

BNP PARIBAS: lo primero que hicimos fue crear un Comité de Acción Social compuesto por 6 personas, provenientes de las distintas áreas de actividad de nuestra entidad. Este Comité aprueba las líneas maestras de actuación, así como los proyectos que se presentan para su subvención. Primero se atrae a los trabajadores ya convencidos. Lo difícil es movilizar a los descreídos. Hay que ser constantes y apostar por una estrategia a largo plazo. La credibilidad cuesta mucho esfuerzo y tiempo conseguirla. Perderla, sólo unos segundos.

ADENA: una vez la empresa muestra el interés en colaborar con nosotros, le pasamos una propuesta, en la que se detalla la actividad y la zona en la que va a llevarse a cabo, así como también un presupuesto. Posteriormente, empieza a prepararse la actividad y, se envía una agenda con los diferentes apartados que van a implementarse. Siempre se explica a los empleados en qué consiste el voluntariado, lo que se pretende conseguir, etc. Hay diferentes departamentos de la organización implicados, como el departamento de Voluntariado o el de *marketing*.

CITIGROUP: el Departamento de Relaciones Externas se encarga del seguimiento de los programas y se ocupa de su posterior evaluación, mediante una relación a diario con los organizadores de cada proyecto y con los voluntarios, y también mediante una participación activa en los proyectos. Además, se envía un cuestionario de satisfacción a todos los involucrados para posteriormente reportar los resultados al Departamento de Relaciones Externas, lo que permite una mejora de nuestros programas año tras año.

FUNDACIÓN CODESPA: normalmente se hace una difusión de programas, especialmente en aquellas empresas que están interesadas en fomentar este tipo de iniciativas entre sus empleados. Si hay interés, Codespa empieza la selección de proyectos con necesidad de asesoría técnica que puedan ajustarse a los perfiles profesionales que la empresa puede ofrecer. Una vez seleccionados los proyectos y los perfiles profesionales requeridos, la empresa difunde el programa entre sus empleados para que remitan sus CV describiendo su perfil profesional y el interés en participar en el programa.

EROSKI: lo que nos planteamos en un principio fue realizar un diagnóstico interno a través de una encuesta que hicimos a cerca de 30.000 trabajadores en la que les preguntamos cómo valoraban lo que se estaba haciendo hasta el momento, qué cosas creían que podíamos hacer y otras preguntas que nos permitieran confeccionar un perfil del voluntario. Fruto de los resultados de la encuesta, empezamos a realizar un programa de voluntariado sistematizado. Hacemos entrevistas a trabajadores y, con talleres de formación, puede comprobarse como el voluntario se desenvuelve.

INFORPRESS: el principal reto fue conseguir la vinculación de los empleados en los distintos proyectos. Para ello, comenzamos por realizar una encuesta entre la plantilla sobre el tipo de colectivos y de actividades con los que estaban más interesados en colaborar. De hecho, al ser una pyme, sabíamos que el éxito del Club del Voluntariado dependía de su eficacia como comité dinamizador y promovedor entre toda la plantilla.

LA CAIXA: para diseñar el programa nos basamos en las opiniones de trabajadores, jubilados y jubilados de "la Caixa". Se realizaron 10 *focus groups* en Barcelona, Madrid, Sevilla y Vic, de los que extrajimos conclusiones sobre sus posibilidades de participación, opinión sobre el voluntariado, limitaciones, inquietudes; igualmente, analizamos otros programas de voluntariado corporativo de España y de Estados Unidos; finalmente diseñamos nuestro propio programa, que responde al carácter de "la Caixa". Para la presentación y lanzamiento del programa realizamos 64 actos por todas las provincias españolas explicándolo e invitando a la libre participación de trabajadores en activo, jubilados y jubilados.

TELEFÓNICA: el primer paso fue el diseño de un portal específico para el voluntariado corporativo, que permitiera una gestión rápida y sin demasiados recursos. También se llevó a cabo una presentación del programa al área de RR HH, a los sindicatos mayoritarios y a las asociaciones de jubilados; y una fuerte campaña de comunicación interna a través de los medios de la empresa, y formación en voluntariado, principalmente a través del portal.

4

LAS ORGANIZACIONES ENTREVISTADAS OPINAN...

FUNDACIÓN ACCENTURE: los pasos a seguir serían los siguientes: concepción de la estrategia; identificación del líder; aprobación y apoyo del consejo de dirección; aval de la mayoría de los empleados; involucración de ejecutivos sénior de la empresa; comunicación a todos los empleados; constitución de un núcleo de gestión específicamente dedicado a su puesta en marcha y consolidación; y arranque del proyecto con prudencia. Hay que dar especial atención a evitar malas experiencias y fomentar las comunicaciones frecuentes de las actividades y el seguimiento del interés que la actividad suscita en los empleados.

INTERMÓN: Los problemas que a menudo nos encontramos para que se establezcan canales conjuntos de colaboración es que no siempre podemos satisfacer las demandas de las organizaciones. Por ejemplo, existen dificultades para trasladar de forma constante las ofertas de voluntariado para las empresas, puesto que son ofertas puntuales, según demandas de nuestra organización y que normalmente están sujetas a un proceso de selección. Este requisito enfría bastante las posibilidades de distribuir las ofertas vacantes a las empresas colaboradoras puesto que no podemos asegurar que los perfiles que nos propongan encajen en la plaza ofertada.

4.4 CONDICIONANTES, FACTORES DE RIESGO Y BARRERAS

1. FALTA DE IMPLICACIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN

Resulta básico para el programa de voluntariado, y en extensión para cualquier actividad relacionada con la Responsabilidad Social, la **implicación de la alta dirección y del departamento de Recursos Humanos**. Las personas que ejercen el liderazgo en el seno de la compañía desempeñan un papel crucial como modelos a seguir, como portadores de la cultura corporativa y valores de cara al interior y exterior de la empresa, por lo que conseguir su afinidad es, de por sí, una plataforma que implica el voluntariado con el tronco vital de la organización, una figura que involucrará a todos los jefes de departamento y mandos intermedios.

Los altos mandos, además, tienen diferentes redes y esferas de influencia de distintos niveles, con capacidad de influir, promover y potenciar las acciones de sus empleados y *stakeholders*, por lo que el director no sólo es la imprescindible fuente de apoyo interna, sino que puede considerarse como un socio estratégico con vínculos en el tejido social, industrial, comercial, institucional, etc. Su visión global sobre muchos aspectos y niveles puede ser, de esta manera, enriquecedora para formular programas de voluntariado.

Además, su implicación en este tipo de campañas acerca la cúpula de la empresa a los trabajadores, que se sienten importantes en la organización, con lo que aumenta su confianza y motivación.

Por todo ello, la ausencia de dicho apoyo y compromiso prolongado en el tiempo puede ser un *handicap* insalvable a la hora de iniciar un programa, o bien a la hora de intentar vincularlo como una actividad más en el corpus empresarial. Aún existen ciertas reticencias ante los intangibles que arrojan este tipo de actividades en las personas que tienen un enfoque más tradicional, pragmático o economicista, por lo que la argumentación ante el director general es un punto básico para el éxito del programa.

En muchos casos, existe el apoyo para crear el programa, aunque ese entusiasmo suele decaer con el paso del tiempo. El responsable de llevar a cabo el voluntariado corporativo deberá, pues, mantener, ante todo, la motivación de la fuerza humana de la empresa para interiorizar el voluntariado en su vida laboral cotidiana, y ser meticuloso y profesional al tratar estos temas en sus reuniones con el comité de dirección u órganos parecidos.



© TIMBERLAND

Suelen haber reticencias a invertir el tiempo libre en el voluntariado, pero éstas son superables.

LAS ORGANIZACIONES ENTREVISTADAS OPINAN...

Las barreras y factores de riesgo tienen muchas formas y pueden aparecer en cualquier fase del proceso de instauración del voluntariado de la empresa. A través de la experiencia de organizaciones y empresas se desvelan algunos riesgos a encarar.

BNP PARIBAS: por desgracia, el aspecto económico es siempre una barrera o, al menos, un condicionante. A todos nos gustaría hacer más y mejores cosas, pero tenemos que atenernos al presupuesto que tenemos. Otro problema reside en el posible desprestigio de los programas de acción social, que los empleados piensen que están siendo manipulados.

AMERICAN NIKE: la principal dificultad con la que nos hemos encontrado ha sido la comunicación a los trabajadores de las propuestas que teníamos disponibles para participar. Otro punto a tener en cuenta es la dificultad de motivar la participación de las personas que por su carga de trabajo diaria o su situación personal tienen poco tiempo disponible. Que la empresa done horas laborales de sus trabajadores es un primer paso para impulsar la participación de los trabajadores, quienes en muchos casos de forma particular deciden aumentar su participación destinando también horas de su vida personal.

AMERICAN EXPRESS: Que los empleados lo perciban como una actividad de asistencia obligatoria y discriminatoria en el caso de no participar

COCA COLA: uno de los riesgos de hoy en día es que, dada la situación de los últimos años, en los que las inversiones en Responsabilidad Social Corporativa se han multiplicado y, ante la vasta proliferación de proyectos, se ha creado confusión en la identificación del objetivo real de las acciones. Muchas entidades utilizan el voluntariado corporativo como un vehículo mediático y no como un fin en sí mismo. Por ello es importante seguir actuando con coherencia y constancia, desarrollando buenos proyectos con buenos fines.

TIMBERLAND: la principal barrera es conseguir que el empleado pueda adecuar su agenda laboral a su agenda de voluntariado: ofrecerle suficientes oportunidades en ONG de su interés y que pueda realizar su voluntariado sin que sienta que sus responsabilidades laborales se ven afectadas por ello.

TECNOL: el desconocimiento derivado de dónde van a parar los fondos o material recaudado es el principal aspecto que frena un poco la colaboración de los empleados. Esto se ha resuelto a través de los canales de comunicación internos, donde se muestra el desarrollo de los proyectos. A parte, la falta de tiempo libre condiciona la disponibilidad de los empleados a la hora de formar parte de las ONG.

FUNDACIÓN NATURA: la especialización en las tareas, la necesidad de una mínima capacitación y la poca continuidad, que no se beneficia de la posible formación. Para muchas empresas el voluntariado es una actividad esporádica de un día al año. Es una pena que no pueda pensarse más a largo plazo. Por parte de las organizaciones hace falta un esfuerzo de fidelización y de comunicación para motivar e incentivar la continuidad de los programas.

SPECIAL OLYMPICS: hay demasiada variedad de casos como para especificar o generalizar. Creemos importante que la empresa quiera realizarlo de verdad y que la asociación pueda cumplir los objetivos marcados. Es importante que las dos partes reflejen y busquen su realidad para que se cumplan las metas fijadas.

INFORPRESS: la labor de consultoría está muy marcada por la inmediatez y debemos tener en cuenta que, en ocasiones, resulta difícil para muchos compañeros buscar el momento para colaborar, aunque tengan interés. Esto nos ha llevado a ser muy concretos y visuales en nuestras propuestas, ser realistas en los objetivos y plazos y poner especial cuidado en la comunicación de los resultados y el agradecimiento de la ayuda.

FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD: en España, aunque ahora está empezando a cambiar, siempre se ha planteado la acción social en las empresas como algo de carácter asistencial, caritativo, filantrópico y más difícil de relacionar con la gestión. El voluntariado está realizándose sin objetivos debido a su juventud, pero está evolucionando. Hay un grupo de empresas que sí está empezando a plantearse la materia de otra forma porque tienen más experiencia, un periscopio que les ayuda a ver lo que está pasando no sólo en España sino en distintos países.

FUNDACIÓN CHANDRA: una de las principales barreras es dar con la persona adecuada dentro de la empresa. Lo más importante para que tenga éxito es que reciba apoyo de la alta dirección. Cada vez tenemos más claro que la persona que se designe tiene que ver este trabajo como algo que entra dentro de sus funciones. Que no se vea como un simple tema voluntario, sino como un programa por el que está apostando la empresa y la persona que lo lleva.

LA CAIXA: escoger un modelo tan descentralizado, con 44 asociaciones de voluntarios de "la Caixa" locales o provinciales, hace que la gestión sea más compleja; cada asociación tiene su junta directiva y decide en qué ámbitos de la acción voluntaria desea colaborar. Hubiera sido más sencillo promover una única asociación nacional, pero hubiéramos perdido el contacto cercano con las realidades locales y reducido mucho la capacidad de los voluntarios de decidir en qué colaboran. El proceso constituyente ha sido largo y laborioso, nos hemos adaptado a los requerimientos registrales de cada comunidad autónoma y hemos puesto especial atención en respetar tanto las normas legales como el espíritu, concretamente, de la ley estatal del voluntariado, la ley orgánica sobre el derecho de asociación y las leyes autonómicas de voluntariado.

4

LAS ORGANIZACIONES ENTREVISTADAS OPINAN...

IBM: una de las barreras que se produce en nuestro país es fruto de nuestra propia cultura, que habitualmente trata de mantener separados el ámbito de lo personal y el de lo profesional, no siendo fácil en algunas ocasiones integrar voluntariado y empresa.

NOVARTIS: la experiencia indica que las principales barreras son la complejidad de que el mensaje llegue y capte el interés de todos los empleados, en las compañías grandes, con una dispersión geográfica importante, y con un gran flujo de mensajes y canales de comunicación interna diarios. También destacaría-

mos la importancia de no querer abarcar demasiado al inicio, sino ir poco a poco, hasta que la Responsabilidad Social cale en la organización.

FUNDACIÓN ESPLAI: la mayor barrera es el factor organizacional; para llevar a cabo este tipo de actos es necesario explicitar claramente que hay que poner recursos humanos para que salgan adelante, no pueden realizarse acciones de voluntariado corporativo tan sólo con buena voluntad; superado este factor, siempre hemos conseguido una percepción de satisfacción muy alta por parte de todos.

2. FALTA DE IMPLICACIÓN DE LOS TRABAJADORES

Sin trabajadores y voluntarios no hay programa que se precie. Las barreras suelen proceder de una falta de implicación con la empresa que puede proceder de otros problemas relacionados con los Recursos Humanos, de una mala comunicación con el comité de empresa y los sindicatos, etc.

Suele haber reticencias a invertir el tiempo libre en actividades de este tipo y, en otros muchos casos, el efecto inicial de entusiasmo se evapora si los modelos de voluntariado no son lo suficientemente acertados, atractivos, democráticos o continuados en el tiempo como para integrarlo en una práctica habitual asumida.

Cabe apuntar también que, si bien uno de los atractivos de involucrar a personas en estas iniciativas es la aparición de un buen ambiente de trabajo sin presiones, basado en la solidaridad y el compañerismo, cualquier personalismo o problema interpersonal, por leve que parezca, puede hacer temblar los cimientos de cualquier grupo de trabajo.

El material humano es extremadamente volátil, por lo que es tan imprevisible y dinámico, que tiene en su propia virtud la raíz de comportamientos anárquicos que pueden llevar a disolver actividades y sinergias en la materia, llevando ese mal ambiente, posteriormente, al puesto de trabajo.

3. PROBLEMAS DE RECURSOS

El escepticismo que puede levantar el voluntariado corporativo en diferentes directivos o departamentos puede ser esencial a la hora de la dotación de recursos adecuados para el programa: aspectos materiales, financieros o la cesión de trabajadores para invertir horas en actividades no estrictamente relacionadas con el negocio pueden ser caballos de batalla que pueden ralentizar, parar o abortar cualquier proceso, por lo que es necesaria la implicación de la directiva y una buena labor de pedagogía sobre oportunidades en el encaje social de la empresa con la comunidad, y en el desarrollo de Recursos Humanos.

La guía *Best Guidelines* de E-Volve plantea una serie de sugerencias para conseguir el apoyo de la alta dirección en su involucración en los programas de voluntariado:

- Usar información recogida y pormenorizada relacionada con enfoques interesantes para las prioridades de la empresa, recursos disponibles y necesidades sociales para promover el programa a partir de un trabajo serio, meditado y con oportunidades interesantes para la compañía. Debe tratarse la materia como cualquier otro proyecto, estableciendo los objetivos, el plan, las estrategias y la evaluación.
- Consultar a otras compañías que hayan puesto en marcha programas de voluntariado para empleados y comunicar a la cúpula su experiencia como ejemplo.
- Iniciar el camino del voluntariado con experiencias pequeñas y construir, desde ese punto de proyecto asumible por la empresa, un entramado más amplio que pueda progresar en el seno de la cultura corporativa.

4. PROGRAMAS Y UNIDADES DE LA ESTRUCTURA ESTANCADOS

Inicialmente, una de las principales barreras para que un buen programa de voluntariado cristalice es, precisamente, que el voluntariado jamás se entienda como un programa insertado en el seno de la empresa. Las acciones aisladas están condenadas a perecer con el tiempo, por lo que es preferible crear estructuras que acaben amoldándose al metabolismo de la compañía y coordinen estrategias a largo plazo.

En algunos casos, sin embargo, la creación de cursos formativos en la materia, campañas de comunicación o políticas de incentivación y reconocimiento suponen gastos y esfuerzos que muchos mandos no están dispuestos a asumir. La dirección de la empresa deberá canalizar, incentivar y facilitar la realización de reuniones del comité coordinador de voluntariado y proveer de recursos y la capacitación necesaria para tomar decisiones, iniciativas y desarrollar sus atribuciones. El peligro que existe es que esta determinación inicial se pierda en un limbo en que, por falta de apoyo, estas estructuras y programas queden deslegitimados, se pierdan en la discontinuidad y acaben ejerciendo funciones de una estructura fantasma de la que pocos saben por qué y cómo funciona. Esta situación, aparte de la inoperancia que puede producir, supone un descrédito importante de la iniciativa de voluntariado dentro de la dirección y en el ánimo de los trabajadores.

► **La comunicación entre todas las capas de la organización es básica en el voluntariado para fomentar la transparencia y confianza**

4.5 CLAVES PARA EL ÉXITO

1. UN ESCRUPULOSO TRABAJO DE DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO

Las pautas del éxito del programa estarán determinadas, en gran parte, por el buen hacer en la **fase de diagnóstico de necesidades y recursos**. El acoplamiento entre la visión del negocio y la visión del programa de voluntariado debe producirse en una articulación lo más armónica posible, y para ello la empresa tiene que contar no sólo con información sobre su entorno, sus trabajadores y las necesidades sociales, sino también sobre la salud y metabolismo de la organización a través de planes de negocio, informes anuales, estrategias departamentales, etc.

Tras obtener y digerir dicha información, resultará clave la **elección del departamento o el área** desde la que se implementará la política de voluntariado. Deberán seleccionarse las ventajas, prioridades y recursos a movilizar desde el punto de vista del departamento que se haga responsable de la materia. La creación de un programa de voluntariado requiere, pues, de una visión holística de la empresa y de su misión y objetivos en cada una de sus partes.

2. APOYO DE LA ALTA DIRECCIÓN

Por su parte, la **implicación de la alta dirección** será clave para que el programa de voluntariado se encarne en el seno de la compañía. Una declaración del máximo responsable del grupo a favor de la implicación social del capital humano puede resultar de gran ayuda, pero su compromiso no podrá quedarse en un mero gesto verbal si se quiere que el voluntariado se proyecte en el tiempo y en la estructura de la empresa. Aunque es importante gozar de la ayuda del cuadro superior, este entusiasmo debe impregnar la estructura de gerencia, de modo que todos los encargados animen a los empleados interesados a que se ofrezcan voluntariamente.

El apoyo a la innovación y la creatividad es una cuestión de capitalización del talento y potencial oculto del trabajador, por lo que los máximos responsables de la compañía pueden proporcionar un marco proclive a desarrollar estos valores vinculados a la ayuda social. Los incentivos a la innovación, también, pueden llegar a arrojar perspectivas de nuevos productos y servicios en el negocio a través de su experimentación con la comunidad, por lo que el valor de su contribución en la sociedad se alinea con posibles ventajas en el negocio.

En una pequeña o mediana empresa, los socios y gerentes deben estar directamente involucrados. En una compañía grande, es recomendable que las discusiones incluyan a la presidencia,

4

las gerencias o el consejo. Esto va a ayudar a conquistar aliados cuyo apoyo será vital cuando el programa esté en pleno funcionamiento para contribuir al mantenimiento del entusiasmo en todo el ámbito de la administración.

3. INSTITUCIONALIZACIÓN DEL VOLUNTARIADO EN LA ESTRUCTURA

Este compromiso también puede implicar, como ya se ha avanzado anteriormente, la creación en el seno de la empresa de la figura de un **coordinador**, cuyo nombre debe presentarse a toda la estructura empresarial. Éste debe ser accesible a cualquier estrato de la compañía, y desempeña el papel de animar la implicación sostenida y facilitar la logística de asignaciones voluntarias. Generalmente, las empresas acostumbran a vincular este tipo de programas a la dirección de personas o Recursos Humanos, Asuntos Corporativos, Comunicación, Relaciones Institucionales y *marketing*, entre otras. Actualmente, sin embargo, existen compañías que han ido incorporando a su organigrama corporativo direcciones dedicadas específicamente a la RSE. Esta persona debe manejar un programa que también pueda incluir eventualmente otros aspectos de la inversión corporativa en la comunidad (por ejemplo, donaciones). Sus funciones pueden desgranarse en:

- Promover los programas previamente seleccionados a los empleados, a todos los niveles con el fin de la captación y reclutamiento.
- Integrar el programa de voluntariado con la formación para el desarrollo del desempeño de empleados.
- Coordinar todas las acciones y relaciones internas y externas, así como la administración de recursos, la logística y la comunicación.
- Gestionar, si se tercia, la política de reconocimientos.
- Supervisar la ayuda del voluntariado del empleado monitorizando el proceso en cuestiones como, por ejemplo, la seguridad o implementación de objetivos.
- Evaluar el programa implementado para comunicar, posteriormente, a la dirección los progresos enmarcados en esta materia, tras mantener procesos de diálogo con los diferentes actores implicados.

Como se ha comentado previamente, el coordinador puede rodearse de un **comité** que lleve a cabo el programa de voluntariado con la misma rigurosidad que si de una actividad puramente comercial y normal de la empresa se tratara. Estos grupos pueden estar constituidos por personas de diferentes departamentos, factor que enriquecerá las opiniones y enfoques en la iniciativa voluntaria.

Suele proponerse formar un primer núcleo de trabajo con empleados de diferentes sectores y niveles jerárquicos, que asuman el liderazgo del programa de voluntariado empresarial en la fase inicial del proceso. Los miembros del comité no necesitan poseer



El reconocimiento del empleado es una opción a implementar que debe estar relacionada con la cultura de la empresa. La naturaleza de la recompensa no tiene por qué ser financiera.

experiencia en la acción voluntaria ni una preparación específica (aunque puede reforzarse con la participación en seminarios, talleres o charlas con profesionales externos a la empresa). Un ejecutivo o empleado de escala superior que lidere la propuesta en esta fase podrá actuar como soporte del grupo. Este comité favorecerá que sean las personas más familiarizadas con la actividad de la empresa las que arranquen y den forma al programa, fomentando la discusión multipartita sobre la conveniencia teórica y práctica de instalar el voluntariado en la firma, y funcionando como plataforma de cooperación colectiva.

El comité de trabajo funciona como un foro de ideas, aprendizaje y planificación. En el ámbito externo, sus actividades comprenden visitas a otras organizaciones que llevan a cabo iniciativas de voluntariado y la búsqueda de conocimiento ligado con el Tercer Sec-

tor. Se trata del corazón de la política de voluntariado, el motor de búsqueda de iniciativas, y la identificación de recursos y habilidades de la organización para el desarrollo de acciones voluntarias; el órgano que promueve los encuentros del grupo, selecciona las áreas temáticas afines y que sugieren contrapartida.

La dirección de la empresa debe canalizar, incentivar y facilitar la realización de reuniones de comité y proveerlo de recursos y capacitación necesaria para tomar decisiones, iniciativas y para desarrollar sus atribuciones. La presencia de un directivo de la empresa en todas las reuniones del comité de trabajo puede funcionar como fuente de orientación, apoyo moral o confirmación del compromiso social de la empresa, pero no es obligatoria. Para agudizar el compromiso de la compañía, el presidente o director general puede enviar una invitación firmada a cada trabajador para su integración en el voluntariado y el comité.

En general, se entiende que el comité, que no debería sobrepasar la cantidad de 10 miembros para no hacerlo ingobernable, debe:

- Estimular la participación de los diversos niveles jerárquicos.
- Asegurar la presencia de personas con distintos perfiles y experiencias en voluntariado, así como de las que no han experimentado la materia.
- Presentar sus objetivos con transparencia.
- Ayudar a definir las atribuciones y responsabilidades de cada integrante.
- Realizar actas, por escrito, para dar constancia de la evolución de sus reuniones.

La institucionalización de órganos que demuestren de iure y de facto el compromiso de la empresa con el cometido del voluntariado es una señal inequívoca, hacia dentro y hacia fuera, de la apuesta firme por esta herramienta que potencia los recursos humanos, implica a la empresa con su entorno y puede arrojar beneficios futuros en el negocio. Todo esto, con la armonización de un ente impersonal (la empresa y su progreso) con una suma de personalidades singulares (trabajadores y directivos).

En el caso de las pymes o las microempresas, resulta más complejo por cuestión de recursos y tamaños institucionalizar esa burocracia interna en torno al voluntariado. La comunicación entre todas las capas de la organización es, pues, básica para que todas estas funciones se lleven a cabo con transparencia, confianza y sentido de la colaboración y coordinación interna. Debido a la envergadura de los proyectos de una pyme, tampoco resulta crucial dotarse de un aparato orgánico sofisticado, sino que pueden promoverse pequeñas pero efectivas acciones de voluntariado a través del liderazgo de una persona comprometida en comunicarlas a todas las partes interesadas: dirección, empleados y ONG con las que se colabora.

El compromiso para avanzar con el programa será, así pues, clave, puesto que no habrá una estructura proactiva que sustituya, proponga y disponga, sino un capital humano que compruebe el gran valor social del voluntariado. Hacer de la plantilla un grupo de voluntariado que pueda llegar a autogestionarse u organizar actos para ir mostrando progresivamente una cultura empresarial que penetre en la conciencia del trabajador deben ser objetivos a alcanzar por el tejido empresarial de estas características.

4. INVOLUCRACIÓN EFECTIVA DEL CAPITAL HUMANO

Para ello, los **empleados no pueden ser una simple pieza del engranaje**, sino un sector con voz e iniciativa al que debe consultarse sobre su visión del voluntariado y las causas y entidades a las que es preciso apoyar. Tanto su impulso creativo como su actuación deberán encontrar eco en la empresa con algún tipo de reconocimiento, valoración o comunicación que subraye la utilidad del voluntariado en el seno de la corporación. A través de las encuestas previas al diseño de la política de voluntariado, deben desvelarse sus intereses y expectativas, así como sus habilidades ocultas en el proceso de actuación.

4

Es necesario, pues, motivar al empleado con, por ejemplo, una visita periódica de algún alto cargo de la empresa a las actividades de voluntariado con el fin de reconocer el trabajo que se está haciendo o con políticas de premios.

Según el documento de Cecile Networks, *Developing Excellence*, además, pueden desprenderse una serie de beneficios de premiar por el voluntariado corporativo, entre los que destacan:

- Gran publicidad por la involucración en la sociedad, adquirida de forma poco costosa.
- Si el premio es a un grupo o una rama de la empresa, ésta se motiva a ser más activa e innovadora.
- Promueve una competitividad sana entre áreas.
- Según los criterios por los que se premia, puede fomentarse que los trabajadores se impliquen en áreas que la empresa necesita, estratégicamente, mejorar.

Obviamente, también la comunicación interna ayuda a vehicular ese diálogo bidireccional entre dirección y empleados, por lo que todos los medios de difusión corporativos deben ser utilizados dentro del proceso de voluntariado corporativo:

- Reuniones internas
- Manuales del empleado
- Internet, intranet y correo electrónico (en grandes empresas tecnificadas, videoconferencias)
- Tablón de anuncios o *noticeboards*
- Buzón de sugerencias
- Publicaciones corporativas u otros medios (ej.: radio interna)
- Folletos de reclutamiento
- Carta del director
- Eventos de promoción
- Contacto personal por departamentos

La comunicación interna, pues, informa a los voluntarios y no voluntarios sobre las políticas emprendidas en esta materia, conciencia sobre la importancia de la acción voluntaria, motiva a los empleados en este campo, da visibilidad a las iniciativas y difunde los resultados obtenidos.

5. RECONOCIMIENTOS PARA EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO

El reconocimiento del empleado es una opción a implementar que debe estar relacionada con la cultura de la empresa. El debate generado en este punto no es baladí: el voluntariado es, por naturaleza, una actividad que no espera contrapartida, que se elabora sin ningún interés específico o recompensa; aunque también es innegable que, con el fin de mantener la motivación de los empleados en esta materia, resulta pragmático establecer una política de reconocimientos.

Este espaldarazo a la labor del trabajador, conviene recordar, premia un trabajo voluntario, desinteresado, por lo que cabe la necesidad de hacer hincapié en unas aptitudes que generarán autoestima y orgullo de pertenencia a la empresa por parte del empleado. Si el reconocimiento es público, los empleados deben ser preguntados previamente sobre si están dispuestos a aceptar esta forma de publicidad. El valor del reconocimiento puede verse disminuido si se ofrece a mucha gente en diferentes niveles y campos o si se percibe como una herramienta para fomentar la competición entre compañeros.

La naturaleza de la recompensa no tiene porqué ser financiera. En caso de que así fuera, existe la posibilidad de que ese dinero se destine, en concepto de donación, a la organización que el trabajador considere más oportuna. De todos modos, es preferible una naturaleza simbólica del reconocimiento, en clara sintonía con el espíritu del voluntariado desinteresado.

Es preferible e ideal que el reconocimiento sea personalizado, ampliamente divulgado, basado en las necesidades y expectativas del voluntario en armonía con las directrices empresariales en este tipo de galardones y que no se demore en el tiempo, sino que debe llevarse a cabo cuando la actividad y la experiencia estén frescas para potenciar el “efecto llamada” a otros empleados. De este modo, para que sea efectiva la práctica de la valorización y el reconocimiento, es preciso utilizar todas las herramientas de comunicación disponibles en la empresa.

El hecho de premiar a los trabajadores edifica unas buenas relaciones entre la dirección y los empleados. Menciones en boletines internos, asistencia a reuniones de alto nivel, reconocimiento en eventos... son algunas fórmulas de hacerle ver al voluntario que su trabajo es clave en el progreso de la empresa, en la defensa y promoción de su espíritu e imagen.

El estudio *Developing Excellence* de Cecile Networks considera básica la tarea de información a los medios de comunicación sobre los progresos emprendidos en voluntariado corporativo. Una labor vital pero delicada, que deberá tener en cuenta...

- Una relación estrecha con el departamento de Comunicación para buscar vías creativas de transmitir el programa a los medios.
- La creación de un logotipo puede fortalecer la imagen del programa. Este mecanismo de generación de atención puede ser creado por niños en un concurso de ideas.
- Siempre que sea posible, deben incluirse las opiniones, experiencias y voz de los voluntarios en el boletín interno y notas de prensa.
- Generar fotografías de los eventos, ya que el elemento visual generará más atención, entusiasmo y recursos gráficos para los medios.

Las formas más utilizadas para reconocer individualmente o por equipo, con criterios claros, objetivos y predefinidos, la labor del voluntario son las siguientes:

- Premios para equipos basados en criterios claros y predefinidos
- Difusión de las acciones de un voluntario o equipo de voluntarios en los medios de comunicación internos de la empresa
- Distribución de distintivos de la empresa de un acto o campaña concreta
- Énfasis en las acciones ejemplares, y vinculación de las mismas en futuros planes de voluntariado y experiencias con el soporte del premiado
- Envío de cartas de agradecimiento firmadas por la dirección de la empresa
- Invitación a los voluntarios para que expongan ante sus compañeros las experiencias en el programa
- Participación y visita de los altos ejecutivos de la empresa en los proyectos apoyados por los voluntarios
- Realización de eventos especiales de reconocimiento público

6. FOMENTAR TAMBIÉN LA COMUNICACIÓN EXTERNA

No sólo de forma interna, y para el reconocimiento y motivación de los empleados, es la comunicación una clave de éxito. La comunicación a la comunidad y sus diferentes *stakeholders* ofrece una serie de ventajas a modo de intangibles y refuerzo institucional ante la sociedad.

Así, la proyección externa del voluntariado permite legitimar las actividades llevadas a cabo en esta materia, puede motivar a otras compañías a seguir la senda de la promoción de la ayuda social por parte de sus empleados, y permite difundir experiencias positivas que pueden ser replicadas o pueden contribuir a un *brainstorming* social o a la implementación de iniciativas mejores y más sofisticadas en la sociedad y el entorno con el paso del tiempo y la acumulación de *background* voluntario.

La comunicación externa revaloriza el capital reputacional de la empresa y proporciona visibilidad a unas actividades que mejoran su imagen y abren vías de colaboración con otros grupos de interés. Valora ante la sociedad el trabajo de sus voluntarios –factor que puede mejorar la motivación de sus empleados– y comunica a la sociedad la predisposición de la empresa a seguir implicándose con organizaciones sociales, por lo que supone un reclamo para generar más sinergias. Muchas veces, los medios de comunicación están más interesados en la implicación de trabajadores que en las acciones corporativas, por lo que debe potenciarse el carácter humano del voluntariado. Sin embargo, debe racionarse correctamente la información ofrecida a los medios de comunicación, ya que una campaña agresiva puede levantar las sospechas de una mera propaganda corporativa, cuando lo que se desea es comunicar un compromiso positivo con la sociedad. Se debe ser, pues, especialmente cuidadoso con la cobertura mediática de las iniciativas, que puede ensalzar o desacreditar todo un programa en el terreno de los matices y los gestos.

4

En cualquier caso, es imprescindible que el público interno sea conocedor de las actividades y mensajes a emitir antes que el exterior. En caso contrario, podrían subvertirse procesos esenciales de implicación y gestión del voluntariado, sobre todo en la tarea de persuadir al personal para integrarse en el movimiento voluntario si observa que las prioridades son de imagen externa.

Los medios de comunicación, memorias anuales de empresa, simposios, seminarios y actos son los foros más adecuados y recurrentes para difundir la actividad voluntaria de la compañía.

La comunicación externa es una señal de credibilidad interna. Es, pues, recomendable presentar un documento que plasme los valores y compromisos que han movilizadado la acción voluntaria desde la empresa y los trabajadores, la participación de las entidades y las formas de colaboración implementadas.

7. SINERGIAS Y COOPERACIÓN CON ONG Y EL ENTORNO SOCIAL

El desarrollo de productos sociales emprendidos por las compañías debe contar con la colaboración de entidades con un fuerte arraigo con la sociedad civil si se busca, entre otras finalidades, contar con una panorámica de necesidades y potencialidades de la comunidad.

► **La implicación de la alta dirección es clave para que el programa de voluntariado cale en el seno de la compañía**

Estas acciones externas de la compañía encuentran, de este modo, un socio cada vez más habitual en las ONG, organizaciones sin ánimo de lucro que han tendido en los últimos años la mano a proyectos de colaboración a partir de la cada vez mayor asunción de principios de RSE. La superación de esa etapa dialéctica resulta clave para entender la intensificación de programas de Responsabilidad Social y, en concreto, de voluntariado corporativo. Hoy, empresas y ONG se conocen mejor, intercambian más información y están más interesadas en vincularse en iniciativas destinadas al desarrollo de las sociedades. Una vinculación que puede ir desde la donación en metálico y especies la sinergia en la oferta de servicios sociales hasta la colaboración con empleados.

Destaca la creciente convergencia entre estos dos mundos –el comunitario y el empresarial– más allá de la denuncia, por parte de las ONG, de las externalidades derivadas del negocio controladas, o no, por las diferentes normativas. El abanico de espacios de relación está imponiéndose poco a poco a la congénita desconfianza, a la simple batalla en el campo de la opinión pública.

Suele comentarse que la sociedad reclama que las organizaciones no lucrativas se comporten de forma más empresarial y que las empresas sean más responsables socialmente, por lo que una fase de diálogo bidireccional que venza reticencias y conocimiento mutuo se presenta como una de las claves del éxito para el cometido social de una empresa.

Las ONG tienden a superar un papel meramente voluntarista para evolucionar hacia una cultura de gestión en busca de resultados dotada de criterios de actuación, de diálogo con el *stakeholder* empresarial y de dotación de recursos. En definitiva, un funcionamiento propio de una firma que, incluso en algunos casos, cuenta con códigos de conducta internos a la hora de establecer cooperaciones con compañías.

Por su parte, las empresas observan como los nuevos paradigmas de gestión abrazan señas de identidad propias de organizaciones sociales: compromiso y control de las necesidades de la comunidad, flexibilidad de actuación en situaciones de crisis, estímulo al equipo humano más allá del retributivo, etc.

Pueden enumerarse cuatro vías de colaboración entre empresas y ONG:

— 1) **Apoyo material y financiero a proyectos y actividades solidarias.**

Se trata de la línea de convergencia más habitual. Ésta ha evolucionado desde las donaciones puntuales (materiales, monetarias o de servicios a bajo precio o gratuitos) hacia la filantropía estratégica, dejando clara la progresiva primacía del enfoque a largo plazo, lo que se demanda en la actualidad.

— 2) Intercambio de información.

Las ONG pueden desvelar para las empresas las necesidades de la comunidad en la que opera la compañía, transmitiendo información difícil de controlar a través del sistema de información empresarial tradicional. También las empresas pueden ofrecer a las ONG datos sobre mercados, productos y servicios, y *stakeholders* a los que estas entidades rara vez tienen acceso. La creación de redes de conocimiento e intercambio implica evolucionar hacia un modelo de relación basado en la consulta institucional.

— 3) Facilitación del voluntariado en las empresas.

Captar voluntarios entre los trabajadores activos aporta a las ONG capital humano para sus iniciativas, y la posibilidad de contar con trabajadores cualificados. Existen foros de encuentro entre voluntarios y empresas en las que exponen experiencias y herramientas de apoyo a programas de este tipo.

— 4) Mejoramiento mutuo.

A través del conocimiento especializado, las empresas pueden ayudar a ONG en materia de gestión, uso eficiente de recursos, formación específica, etc. Por su parte, las entidades no lucrativas pueden asesorar sobre programas de ayuda a la comunidad y métodos de canalizar iniciativas e inquietudes, o proporcionar formación especial para ciertos proyectos. Además, algunas ONG pueden especializarse en el rol de certificadoras de RSE, siendo la homologación un reto de futuro para estas entidades.

Conseguir una estrecha colaboración con entidades o centros de voluntarios puede conectar a la compañía con las oportunidades voluntarias, proporcionar el entrenamiento y ayuda adecuada a la plantilla, dotar de visibilidad social a la empresa y abrir líneas de colaboración o patrocinio futuro. De esta manera, este *networking* debe ser especialmente cuidado y pormenorizado, al ser un valor estratégico agregado al negocio. Así, el intercambio de experiencias e información, el trabajo en red, permite valerse de un capital intelectual y conocimiento acumulado muy valioso para la creación y gestión de programas. Éste favorece la reflexión teórica de los límites y posibilidades del voluntariado empresarial y la transferencia e intercambio de tecnologías y vivencias. Estos contactos, en definitiva, pueden servir para identificar a organizaciones con intereses afines en diferentes campos y establecer alianzas que maximicen esfuerzos. Por ello, conviene que el voluntariado se estructure en torno a programas en lugar de acciones concretas o aisladas que sacrifiquen uno de los grandes beneficios de esta materia: la interconexión con las plataformas sociales a largo plazo con el fin de conseguir retroalimentación recíproca e iniciativas valiosas para la Responsabilidad Social, la reputación y, a la larga, el negocio.

Según un estudio de SustainAbility, el Global Compact y UNEP, *The 21st Century NGO: In the Market for change* (2003), se señalan tres aspectos clave en el cambio de paradigma de comportamiento de la ONG en el nuevo milenio:

- Se reconoce a los mercados como canales legítimos para el cambio social. Las ONG son conscientes de que forman parte del sistema.
- Las ONG comienzan a proponer soluciones en lugar de mantener únicamente una posición activista contestataria de denuncia.
- Su sostenibilidad financiera se diversifica y se ven en la necesidad de aplicar preceptos de transparencia, rendición de cuentas y buen gobierno.

Los factores clave para una política de voluntariado corporativo óptima son:

- Apoyo y comprensión de la dirección
- Campañas de comunicación interna y externa muy cuidadas
- Figura de un coordinador de estas actividades
- Cálculo y análisis de los recursos necesarios para cubrir los gastos derivados del programa de voluntariado
- Diagnóstico de las necesidades y potencialidades de la comunidad a la que se dirige la ayuda
- Buena supervisión y evaluación de las acciones en función de unas metas iniciales modestas y prudentes

4

LAS ORGANIZACIONES ENTREVISTADAS OPINAN...

A la hora de iniciarse en la aventura del voluntariado, existe una serie de factores que la empresa no debe descuidar si quiere sacar el máximo rendimiento a su inversión y esfuerzo. A continuación se ofrece cómo percibir y reconocer los elementos que aseguran una buena alineación de recursos o concepción del programa en una serie de reflexiones.

AMGEN: buscamos el desarrollo de políticas que sigan una coherencia total con los valores, misión y estrategia de la compañía; no acciones aisladas, sino vinculadas a los valores que rigen el día a día de la compañía. Las compañías no dan oportunidades sólo para el desarrollo profesional sino también de inquietudes personales y sociales, es decir, fomentan proyectos vitales más allá de inquietudes profesionales.

HENKEL: no hay éxito sin una buena comunicación interna del programa y sin una continuidad a largo plazo. El programa debe comunicarse muy claramente y dejar claro hasta qué punto la compañía se implica y apoya a sus empleados. El largo plazo nos ayudará a construir y solidificar el programa.

PWC: el hecho de realizar actividades de apoyo a otras personas que consideramos con desventaja respecto a nosotros, o realizar una actividad que se considera de bien general, proporciona una gran satisfacción personal; si la empresa facilita y apoya este tipo de actividades, los empleados reaccionarán positivamente. Por otro lado, en el caso del voluntariado colectivo, elegir una actividad que atraiga el interés de los profesionales es un factor importante de éxito.

JUNIOR ACHIEVEMENT: la clave es empezar desde arriba, involucrar a la cúpula de las empresas en hacer el voluntariado ellos mismos, aunque sea el primer año, en una actividad. Es fundamental la eficacia con la que el departamento de RR HH pueda y tenga la autoridad para hacer ese llamamiento a voluntarios. Lo peor que puede suceder es que el voluntario se comprometa para incorporar valores responsables, y de fomento de la proactividad, y luego no se le permita como ya había sido estipulado.

TECNOL: el desconocimiento derivado de dónde van a parar los fondos o material recaudado es el principal aspecto que frena un poco la colaboración de los empleados. Esto se ha resuelto con la comunicación a través de los canales de comunicación internos donde se muestra el desarrollo de los proyectos. Aparte, la falta de tiempo libre condiciona la disponibilidad de los empleados a la hora de formar parte de las ONG.

EROSKI: por un lado, el programa debe ser atractivo, próximo a las expectativas de las personas a quienes va dirigido. También debe ser muy útil y práctico; que quien participe tenga la idea de que efectivamente está prestando una ayuda. En tercer lugar, debe haber mucha formación; hay que tener criterios claros de selección para cada iniciativa. Y, por último, se requiere una comunicación amplia y correcta para que

llegue el mayor número de personas, y, posteriormente, pueda valorarse la experiencia o sugerir mejoras.

IBM: contar con los propios empleados para la selección y la puesta en marcha de las iniciativas de voluntariado y centrarse en aquello en lo que la propia empresa es especialista son los puntos claves para asegurar el éxito de las acciones de voluntariado. No tiene sentido que una empresa se esfuerce en hacer cosas que no sabe hacer. Ofrecer lo mejor de la propia empresa para mejorar la sociedad en la que vivimos y trabajamos es la clave para implantar con éxito el voluntariado corporativo.

AEDEM-COCEMFE: si los trabajadores no han formado parte de ONG o no han participado activamente de alguna forma en proyectos sociales a fondo no podrán entender el trabajo que realizamos y difícilmente será exitoso. Por tanto, debe haber profesionales preparados en temas sociales para implantar este tipo de voluntariado.

FUNDACIÓ COMTAL: son claves el seguimiento, la información periódica, las campañas puntuales y la creación de equipos entre grupos afines.

FUNDACIÓN CODESPA: un factor de éxito es que exista un compromiso real de la empresa para apoyar el voluntariado como uno de sus valores corporativos. Ello implica que la empresa debe facilitar que los empleados desarrollen esta actividad de forma voluntaria y que esa experiencia sea valorada positivamente dentro del desarrollo profesional del voluntario. Esto supone un esfuerzo de sensibilización y concienciación de la empresa, especialmente de los gerentes y directivos.

FUNDACIÓN ACCENTURE: la estrategia correcta alineada con la identidad de la empresa es vital, así como la donación de las capacidades de la empresa, el compromiso de la dirección, la involucración de las distintas áreas de la empresa, y el respaldo de los empleados.

TIMBERLAND: la clave es que el mensaje llegue desde el comité de dirección y que esté totalmente reflejado en los valores y filosofía de empresa. Es fundamental que los mandos superiores y medios creen en el programa y que alienen a su equipo a realizar sus horas de servicio.

CRUZ ROJA: considerar, siempre que sea posible, las aptitudes y capacidades de los trabajadores, con la finalidad de intentar encuadrarlos en actividades de la ONG donde se requiera un componente importante de conocimientos previos que posiblemente alguna de las empresas y algunos de sus trabajadores puedan aportar.

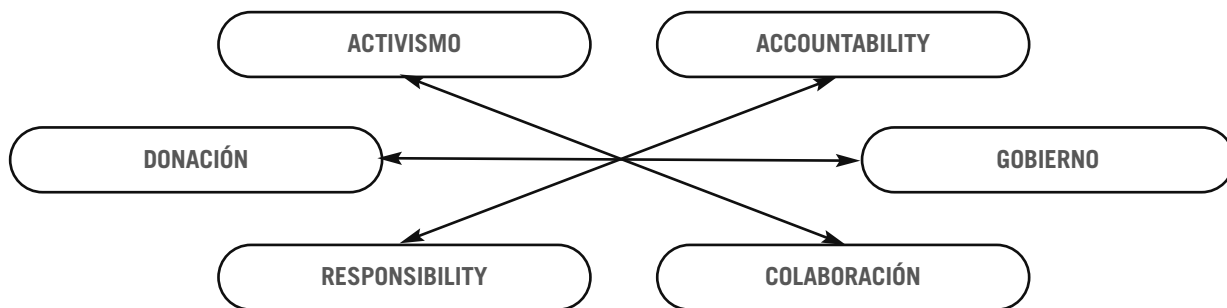
LAS ORGANIZACIONES ENTREVISTADAS OPINAN...

LA CAIXA: una de las claves es mostrar bien a los Recursos Humanos qué es el voluntariado. No se trata de hacer una jornada y explicar en qué consiste el voluntariado, sino de poner el voluntariado en primera persona; que las personas que realizan voluntariado expliquen de viva voz qué es lo que hacen, cómo, cuál es su compromiso, cómo

se las arreglan para compaginarlo con sus compromisos familiares, profesionales, cómo les ha cambiado la vida... Hay que transmitir bien qué es el voluntariado y no caer en el error de pensar que la mayoría de la gente ya sabe qué es. No es así, hay que explicárselo, y mejor si es en primera persona.

En el *Anuario sobre Responsabilidad Social Corporativa en España 2003*, elaborado por la Fundación Ecología y Desarrollo para la Fundación Avina, se presenta un cuadro que muestra los conceptos clave en la relación entre ONG y empresas. Entre ellos, cabe remarcar las nociones de *accountability* (rendición de cuentas sobre el impacto en la comunidad) y *responsibility* (responsabilidad social a través de iniciativas voluntarias).

ONG Y EMPRESAS



4.6 FACTORES A MEJORAR EN EL FUTURO

Suele defenderse que el voluntariado empresarial arroja muchos beneficios y pocos inconvenientes. Sin embargo, ya sea debido a su juventud o la falta de determinación a la hora de implantar estas iniciativas, el voluntariado tiene mucho camino por recorrer en el empresariado de nuestro país. Qué puntos son susceptibles de mejora y qué retos deben encararse en el futuro en relación con esta materia se desgranarán en las siguientes reflexiones de empresas y organizaciones sociales sin ánimo de lucro:

FUNDACIÓN CODESPA: es una práctica que está en una fase de desarrollo muy incipiente en nuestro país. Las empresas suelen impulsar iniciativas de voluntariado ocasionales, de corta duración y desvinculadas de la estrategia de la empresa. Creemos que es necesario que las empresas se sensibilicen acerca de esta herramienta, su potencial y el hecho de que es una de las formas de manifestar la Responsabilidad Social Corporativa, una forma de mostrarse como empresa-ciudadana.

CITIGROUP: el reto es una mayor comunicación sobre los programas de voluntariado y los casos concretos. También es interesante aumentar las actividades de voluntariado a zonas geográficas donde la empresa tiene presencia. Es un desafío querer aumentar el número de voluntarios y hacer que cada vez se identifiquen más con el proyecto.

DKV: para poder llegar a un número elevado de empleados es necesario ofrecer una combinación de diferentes tipos de voluntariado. También hay que tener en cuenta que estas actividades fortalecen las relaciones internas entre los empleados, ya que les brindan un espacio para compartir ocio y valores. No hay que olvidar, tampoco, que sería muy positivo involucrar en los programas de voluntariado a otros *stakeholders* de la compañía, como proveedores, clientes, etc.



Las empresas deben trabajar más la sensibilización de los empleados hacia el voluntariado. Los trabajadores no saben muchas veces qué supone ser voluntario.

NOVARTIS: es necesario consolidar aún más las iniciativas con las que ya contamos, de forma que podamos contribuir dentro de nuestras posibilidades en la mejora de las condiciones de vida del conjunto de la sociedad y conseguir que todos y cada uno de los empleados crea firmemente en una compañía socialmente responsable en sus actuaciones y estrategia.

ADENA: las empresas deberían trabajar más el tema de la sensibilización de los empleados hacia el voluntariado. Los trabajadores muchas veces se apuntan a estas iniciativas sin saber qué supone ser

voluntario. Se trata de crear conciencia de movilización de la base de los empleados; hay que promover también que las propuestas puedan surgir de abajo hacia arriba, que sean los mismos empleados los que promuevan iniciativas de voluntariado.

FUNDACIÓ COMTAL: estamos en un momento incipiente, con un potencial importante, pero es difícil encontrar empresas y trabajadores a los que les motive el tema. No existe una sólida tradición en nuestro país en esta materia. Además, la empresa deberá, entre otras cosas, ofrecer las mismas contrapartidas que sus trabajadores y animarse a financiar proyectos concretos de mayor envergadura.

SPECIAL OLYMPICS: trabajar por una relación continuada o permanente en el tiempo, pero no puntual, entre el trabajador y la ONG. De esta forma, es conveniente que las empresas faciliten la disponibilidad de sus trabajadores permitiendo que éstos puedan utilizar determinado tiempo de su trabajo en acciones voluntarias dirigidas a mejorar la calidad de vida de ciertos colectivos.

FUNDACIÓN ESPLAI: deben mejorarse los canales de coordinación y conseguir por parte de todos unos interlocutores estables en las diferentes organizaciones que puedan coordinar todo el trabajo que supone hacer las cosas con éxito. Hay que mejorar la comunicación entre las partes para que lo haga la percepción de todos los actores de las actividades que están desarrollándose.

INTERMÓN: no debe utilizarse el voluntariado como una propuesta de dispersión de los trabajadores de una empresa. Considerar el voluntariado corporativo como parte integral de la estrategia de motivación y retención de los equipos humanos de las empresas es básico.

FUNDACIÓN CHANDRA: lo primero es conocer los intereses de los empleados, porque muchas empresas comienzan a emprender iniciativas sociales sin estudiar el perfil de sus empleados. Hay que adecuar más los programas que realicen a los intereses de los propios trabajadores, e incluso mostrar lo que ya están haciendo otros empleados para apoyar esas acciones en vez de iniciar otras nuevas. Por otra parte, existen muchos prejuicios entre empresas y ONG que todavía hay que salvar. Y todo esto puede mejorarse con sesiones de formación, que ya están empezando a realizarse, tanto a las organizaciones no gubernamentales como a las empresas.

AEDEM-COCEMFE: las empresas deben tener un departamento con personal debidamente cualificado y con experiencia en temas sociales. Los contactos con el mundo social tienen que ser constantes, hay que tener información actualizada de lo que se hace fuera y de lo que es preciso realizar. En la mayoría de casos, las compañías no contactan con las entidades sociales, sólo trabajan "a dedo" y según su criterio privado. Los retos de futuro pasan por tener en cuenta las necesidades que existen.

JUNIOR ACHIEVEMENT: ante todo, las empresas deberían perder el miedo. Además, están queriendo abordar el voluntariado de una forma demasiado global y eso les está cortando las alas. Deberían empezar con programas piloto y el mismo boca-oreja y el mismo voluntariado haría luego que el mensaje tuviera éxito. Si se pretende hacer de la otra manera, muy global y muy generalizado, se corre el riesgo de perder un año o dos de *impasse*.

El empleado voluntario

5

“Lo que sí nos une a todos los voluntarios es la gran ilusión por ser útiles a los demás. Tenemos ganas de ver sonreír a aquéllos a los que vamos a intentar ayudar y con los que, en definitiva, vamos a relacionarnos. Pretendemos hacer, siempre en la medida de lo posible, sus vidas algo diferentes y aportarles color, alegría y un poco de esperanza. Hemos intentado buscar asociaciones con las que colaborar, cercanas a nuestro lugar de trabajo, nuestra casa... Hemos tratado de abrir los ojos y ver lo que tenemos en nuestro entorno, con la finalidad de contribuir a la mejora de los que tenemos más próximos, y así motivarnos aún más”.

María José. "la Caixa". Abril de 2006

“Me parece una gran iniciativa la que ha tomado el Grupo VIPS, que merece todo el entusiasmo y empuje que pueda dársele. Yo he sido voluntaria por mi cuenta pero, si me surge la oportunidad de hacerlo con la empresa para la que trabajo, mejor.”

Nora Esther, trabajadora en un restaurante VIPS. Marzo de 2004

“Todos podemos involucrarnos en muchísimos proyectos y, con nuestra formación, en muchos más. Es una experiencia interesante y enriquecedora. Merece la pena, somos unos privilegiados al poder dedicar parte de nuestro tiempo a las personas que no han tenido nuestra suerte.”

Feli. Secretaria de Dirección en ONO. Noviembre de 2005

“Ser voluntario no es un trabajo, sino un estado emocional personal de tal agrado que, en vez de ser los niños y sus familiares quienes agradezcan mi labor, debería ser yo quien les diera las gracias por dejarme ayudarles y poder tratar de realizarme un poco más como persona, aunque sea durante un corto de espacio de tiempo al día. Mi mejor experiencia la he tenido cuando un niño vino a buscarme personalmente, después de haber estado jugando con él, me cogió sonriente de la mano y me llevó corriendo hasta sus padres.”

Carlos. "la Caixa". Abril de 2006

Son declaraciones de empleados de tres empresas con una cosa en común: todos han participado en programas de voluntariado empresarial, una de las fórmulas emergentes dentro de la práctica del voluntariado y dentro también de la apuesta por la Responsabilidad Social de las organizaciones empresariales.

5.1 EL SIGNIFICADO DE SER VOLUNTARIO

“Todo actor social y agente de transformación que presta servicios no remunerados en beneficio de la comunidad, donando su tiempo y conocimientos, realizando un trabajo generado por la energía de su impulso solidario, atendiendo tanto a las necesidades del prójimo y a los imperativos de una causa como a sus propias motivaciones personales, sean éstas de carácter religioso, cultural, filosófico, político o emocional.”

Ésta es la definición que hacen de la figura del voluntariado los autores Sara Shaw de Critto e Istan Karl en *Voluntariado: una forma de hacer y ser*. Pero es tan sólo una de las posibles definiciones de un concepto abierto a debate y susceptible de ser redefinido. Éstas son otras:

5

“Alguien que, de forma voluntaria, invierte parte de su tiempo en el beneficio de las personas, la comunidad o el medio ambiente.”

“Personas que establecen libremente un compromiso más o menos constante de colaboración desinteresada con organizaciones no gubernamentales.”

“Individuos que, de forma libre y espontánea y sin intereses económicos por su trabajo, desean donar parte de su tiempo en pos de una causa determinada, con una organización específica.”

► **La importancia social, política y económica del voluntariado ha sido destacada por las Naciones Unidas, que lo considera indispensable para la estabilidad de las comunidades**

Tal como apunta Miguel Ángel Díaz en *Motivaciones de la persona voluntaria*, existe una gran diversidad de definiciones y opiniones en torno al concepto de voluntariado; así como una gran variedad de maneras de proceder en el terreno de voluntariado, en el que durante los últimos años se han incorporado nuevas formas de actuación, como las representadas por el voluntariado *on line* o por los programas de voluntariado empresarial, que permiten a los empleados de las organizaciones que los ponen en marcha trabajar en iniciativas en las que no se verían involucrados durante su jornada laboral habitual.

De la mayoría de definiciones de Voluntariado se desprenden algunas características comunes, que son:

- La actividad no es remunerativa.
- Debe emprenderse de forma voluntaria, conforme a la libre decisión de la persona.
- La actividad debe beneficiar a una persona que no sea el propio voluntario, sin perjuicio de que esa tarea suponga un enriquecimiento para el mismo.

La importancia social, política y económica del voluntariado ha sido destacada por las Naciones Unidas, al señalar que su beneficio principal consiste en contribuir a la formación de capital social, fomentando la confianza entre los ciudadanos y la elaboración de normas de solidaridad y reciprocidad, indispensables para la estabilidad de las comunidades.



© LA CAIXA

Según datos de Fundación Empresa y Sociedad, al 85% de los ciudadanos que trabajan en la actualidad le gustaría participar en la acción social de su empresa.

Existe un amplio consenso en torno a lo que debe ser el compromiso solidario y la acción voluntaria, plasmados por una gran parte de organizaciones en el *Código Ético*, altamente consensuado y formulado como un referente “moralizante y tamizador” de los quehaceres asociativos en general y de los comportamientos y compromisos del voluntariado en particular, tal como recoge Miguel Ángel Díaz en *Motivaciones de la persona voluntaria*. No todo vale dentro del voluntariado, y ésta es una idea que expresa con mucha claridad Luis Aranguren en el tercer capítulo de su libro *Cartografía del Voluntariado*:

“Las nuevas condiciones culturales en las que habitamos y que van desde el cambio de época hasta la instalación en la sociedad de riesgos, pasando por el desenclave vital de muchas personas, afectan sin duda, a las disposiciones, actitudes y motivaciones de las personas voluntarias. Con frecuencia hoy hablamos de un voluntariado «light», reflejo de la persona «light» que protagoniza nuestra posmodernidad, y de la que todos formamos parte...”

El autor profundiza además al afirmar que:

“El voluntariado deseable y comprometido con el que soñamos no sólo tiene que afrontar las amenazas que le vienen desde el exterior en forma de ideologías, ya sean neoliberales, conservadoras o progresistas, (...) sino que tiene que habérselas, desde el interior de las

organizaciones, con la pluralidad de agentes que, desde diversas situaciones personales, ambientales, mediáticas y globales, quieren formar parte de esta esfera solidaria.”

En las ONG españolas, el voluntariado asume un gran protagonismo, según se desprende del *Diagnóstico de situación del voluntariado en España* del Plan Estatal del Voluntariado 2005-2009 elaborado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. El número total de trabajadores asalariados en el Tercer Sector de acción social en nuestro país ronda las 200.000 personas, estimándose en 734.000 la cifra aproximada de los voluntarios que actúan en dicho sector.

Si nos centramos en el voluntariado empresarial, éstos son algunos datos destacables que se extraen de los estudios de opinión realizados por la Fundación Empresa y Sociedad:

- Al 85% de los ciudadanos que trabajan en la actualidad le gustaría participar en la acción social de su empresa.
- Según las encuestas realizadas por 13 de los socios de la Fundación durante los tres últimos años a sus 26.046 empleados:
- Al 96% de ellos le parece bien que su empresa diseñe su estrategia de acción social con lógica empresarial.
- El 47% se muestra dispuesto a participar en la acción social de su empresa incondicionalmente.
- Y el 41%, dependiendo de lo que le propongan.
- El 15% tomaría la iniciativa para proponer proyectos a la empresa y a sus compañeros de trabajo.
- El 37% aportaría dinero.
- Y el 21% aportaría incluso tiempo privado para participar en proyectos si la empresa propusiera un sistema sencillo.

5.2 LAS MOTIVACIONES

“...Ser útil, transformar la realidad; cambiar las estructuras injustas; reivindicar más justicia social; crecer en solidaridad, ser mejor persona; encontrarse con uno mismo, luchar por el bien común; todos somos iguales y hermanos; ofrecer lo que sé...”

Éstas son algunas de las motivaciones que se apuntaron en el transcurso del Taller Compromiso Inicial del Voluntariado de la VI Escuela de Otoño, organizado por la Plataforma del Voluntariado de España y celebrado en Málaga en octubre de 2001.

Son múltiples las razones que pueden llevar a una persona a participar en acciones de voluntariado. Muchas de estas experiencias implican a menudo el deseo de ayudar a otros, combinado con otras motivaciones personales que varían en función de cada individuo y ocasión. Un factor que, en el caso del voluntariado empresarial, la compañía debe tener en cuenta, pensando en el intercambio de habilidades y de conocimiento. Así se apunta desde Cruz Roja.

Si bien los voluntarios actúan movidos por razones altruistas, las distintas investigaciones han detectado que su comportamiento también puede estar a veces regido por razones instrumentales. Las motivaciones, por tanto, pueden ser muy variadas. A continuación se recogen algunas:

- Buscar la satisfacción personal
- Satisfacer un sentimiento de obligación moral o religiosa
- Conocer una nueva realidad social
- Conocer a otras personas
- Adquirir experiencia o formación para una futura vida profesional y aumentar así las expectativas profesionales
- Demostrarse a uno mismo que hay vida más allá del dinero/trabajo
- Desafiarse a uno mismo
- Demostrar la capacidad individual de generar impactos de una manera significativa

5

- Explorar nuevas situaciones
- Demostrar habilidades
- Convertirse en parte de un equipo
- Sentirse conectado a la comunidad local

Los empleados que deciden implicarse en el voluntariado pueden reconocer sus propias motivaciones entre las que se exponen en esta lista, pero también puede que sean otras las que le muevan a participar en programas de este tipo.

► **Resulta fundamental identificar las razones por las que se decide colaborar de forma voluntaria para poder elegir la fórmula de implicación adecuada**

Resulta fundamental identificar las razones por las que se decide colaborar de forma voluntaria para poder elegir, en consecuencia, la fórmula de implicación que más se ajuste a los objetivos perseguidos en cada caso. Unas motivaciones que, además, pueden ir variando. En este sentido, resulta útil que el empleado informe sobre estos cambios al responsable de la organización en la que preste su colaboración, de modo que la labor pueda irse adaptando a las necesidades de ambos protagonistas. Organización y voluntarios podrán, de este modo, sacar un mayor partido de esta relación de colaboración.

En los últimos años, las investigaciones acerca del comportamiento humano han descubierto que las personas se sienten motivadas por una serie de necesidades diferentes, tanto en el trabajo como en su vida personal o social. Reconocerlas y satisfacerlas les ayuda a obtener los mejores resultados. Por ello, la mayoría de los estudiosos y expertos en los procesos de comportamiento humano (neurofisiólogos, cognitivistas, psicólogos, pedagogos...) coinciden en definir la motivación como la voluntad de actuar. Maslow, gran precursor y estudioso de la motivación humana, amplía esta definición.

“Es la fuerza o impulso que lleva a un individuo a dar respuestas a todas (o casi todas) sus necesidades humanas: fisiológicas, de seguridad, de afecto y afiliación, de estimación y de autorrealización.”

Maslow lo estructura y ordena, –de abajo hacia arriba, y siguiendo el orden que se describe anteriormente– a través de la famosa pirámide hoy conocida con su nombre; la pirámide de Maslow parte de dos tipos de motivaciones, las de déficit y las de crecimiento.

En tiempos pasados se creía que la motivación venía del mundo exterior, pero los resultados de los estudios de los investigadores sociales y de desarrollo organizacional coinciden en apuntar que a cada persona la motivan impulsos diferentes. Tradicionalmente se creía también que los procesos motivacionales tenían una sola dirección: de arriba hacia abajo. El líder tenía la obligación de motivar a sus seguidores.

Esta realidad ha cambiado totalmente en los últimos tiempos. Las personas que ocupan cargos en los niveles estratégicos de cualquier organización deben establecer un proceso de comunicación que induzca a compartir ideas y entusiasmo hacia el trabajo a desarrollar. Los “líderes” exitosos deben utilizar la motivación para lograr que todas las personas en sus respectivas áreas de influencia colaboren y cooperen entre ellas.

En la actualidad puede afirmarse, además, que toda aquella acción interactiva y de igualdad que se produzca en la acción asociativa mejora las relaciones humanas y, por lo tanto, favorece el aumento de la motivación en la acción y el compromiso. Al ser la relación más satisfactoria, será mejor el resultado.

5.3 EL PERFIL DEL VOLUNTARIO

El voluntario del Tercer Sector se compone a partes iguales por hombres y mujeres, si bien se aprecia una ligera mayoría de hombres, excepto en las entidades de acción social, donde la balanza se inclina hacia la participación femenina. Este voluntariado es joven (un 60%, menor

de 44 años) y su nivel de formación es elevado (un 20% tiene titulación superior), aunque algo inferior al del personal remunerado, según expone José Luis García Delgado en *Las cuentas de la Economía Social. El Tercer Sector en España*.

En el caso concreto de los voluntarios en ONG de acción social, este perfil se modifica ligeramente: predominan las mujeres sobre los hombres, cifrándose la participación femenina en 2001 en el 58%, según se desprende de *El Tercer Sector Social en España*, de Víctor Pérez Díaz y Joaquín López Novo. Son también personas jóvenes (la mayoría no superan los 30 años) y su nivel educativo es muy elevado, superior al del personal asalariado y a la media nacional.

La Fundación Junior Achievement se marcó, entre sus objetivos para el curso 2005-2006, convencer a más de 450 voluntarios para que colaborasen con ella. Éste es, a modo de ejemplo, el perfil que la entidad establecía para dichas personas:

- Profesional con experiencia laboral
- Identificación con el programa a desarrollar
- Capacidad para expresarse en público
- Capacidad de liderazgo
- Flexibilidad para trabajar con jóvenes
- Disposición para contribuir al beneficio de su comunidad
- Disposición para compartir sus experiencias personales y profesionales con los alumnos
- Dedicación de tiempo y esfuerzo a formar a niños y jóvenes
- Convencimiento de que este proyecto es una forma excelente de contribuir a la sociedad
- Disposición para motivar a los estudiantes y darles una visión del mundo más allá del aula
- Capacidad para ayudar a los alumnos a entender la importancia de continuar sus estudios

Si bien puede realizarse este retrato del voluntario, no existe un único perfil, y las organizaciones demandan personas que presenten uno u otro en función del puesto que deseen cubrir, tal como se detalla a continuación, según datos extraídos de la *Guía de Voluntariado*, disponible en www.hacesfalta.org, de la Fundación Chandra:

VOLUNTARIADO DE ACCIÓN SOCIAL CON:

PERSONAS SIN HOGAR



PERFIL:

- Preferentemente personas adultas, con grandes dosis de tacto y sensibilidad.
Con comprensión, constancia y paciencia, el voluntario puede devolverles la dignidad y la autoestima perdidas.

INMIGRANTES Y REFUGIADOS



PERFIL:

- Personas entusiastas, respetuosas y abiertas, que crean firmemente en la igualdad de todos los seres humanos y que tengan ganas de implicarse activamente en la integración de los inmigrantes en nuestra sociedad, sin que ello signifique hacerles renunciar a su cultura.

ENFERMOS MENTALES



PERFIL:

- Personas sensibilizadas con los problemas relacionados con la salud mental, receptivos, con paciencia, buenas ideas e iniciativas que potencien la creatividad y las habilidades de los afectados.

5

**ENFERMOS
DE SIDA/VIH****PERFIL:**

- Jóvenes o adultos sensibilizados ante esta enfermedad, con entusiasmo, capacidad de compromiso y de trabajo en equipo.

**OTRAS
ENFERMEDADES****PERFIL:**

- Personas con madurez y estabilidad personal, capacidad para escuchar, respetuosas, cariñosas, pacientes y comprensivas. Este tipo de voluntariado exige un fuerte compromiso y una cierta fortaleza de carácter, ya que hay que enfrentarse a situaciones duras.

DROGODEPENDIENTES**PERFIL:**

- Personas con una fuerte motivación y una preparación cualificada para afrontarlo.

**PRESOS/
EX PRESOS****PERFIL:**

- Personas adultas, responsables, capaces de actuar siempre con prudencia y discreción.

**MUJERES EN RIESGO
DE EXCLUSIÓN****PERFIL:**

- Partiendo de una actitud de respeto a la igualdad de oportunidades, personas capacitadas para ofrecer cariño y comprensión.

**DISCAPACITADOS
FÍSICOS/
SENSORIALES****PERFIL:**

- En general, personas adultas con una cierta estabilidad que les permita dedicar tiempo suficiente de forma continuada.

**DISCAPACITADOS
INTELECTUALES****PERFIL:**

- Personas con mucha paciencia, comprensión y firmeza de carácter.

**INFANCIA
EN RIESGO****PERFIL:**

- Personas pacientes, alegres, dinámicas, con imaginación, capacidad de escucha y de ternura. El voluntario se convierte en un referente para el niño, por lo que es muy importante su constancia y compromiso.

**ADOLESCENTES/
JÓVENES****PERFIL:**

- Jóvenes y adultos con inquietudes, que quieran canalizar su creatividad, su entusiasmo y sus ganas de mejorar la sociedad a través de estos jóvenes.

**PERSONAS
MAYORES****PERFIL:**

- Personas alegres, cariñosas, con mucha paciencia, comprensión y tolerancia.

VOLUNTARIADO CULTURAL:**PERFIL:**

- Lo único que se pide a los voluntarios es que muestren interés por la cultura en alguna o varias de sus múltiples manifestaciones.

VOLUNTARIADO DE ECOLOGÍA Y MEDIO AMBIENTE:**PERFIL:**

- Biólogos, veterinarios, naturalistas y otros aficionados sensibilizados y comprometidos con la conservación del medio ambiente pueden formar parte de grupos en los que tengan la oportunidad de formarse en diferentes áreas relacionadas con la naturaleza. Lo único que se pide a los voluntarios es implicación y compromiso.

**VOLUNTARIADO DE APOYO A
LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES:****PERFIL:**

- Personas que cuenten con una formación que les permita desempeñar labores en los distintos departamentos de la organización, como el administrativo, el financiero o el de comunicación.

VOLUNTARIADO EN SITUACIONES DE EMERGENCIA Y SOCORRO:**PERFIL:**

- Personas con un carácter que les permita actuar en situaciones extremas como lo son las de emergencia, en las que la rapidez de actuación resulta imprescindible.

VOLUNTARIADO SOBRE EL TERRENO EN OTROS PAÍSES:**PERFIL:**

- Personas de mente abierta, con inquietudes y deseos de conocer otras formas de vida. En función del proyecto en el que vayan a participar, puede requerirse una formación específica. Es fundamental conocer el idioma del país de acogida.

VOLUNTARIADO EN PERIODOS DE VACACIONES EN OTROS PAÍSES:**PERFIL:**

- Personas con un buen conocimiento del idioma del país de destino. También se valoran positivamente la motivación personal, la capacidad de trabajo en equipo y el grado de responsabilidad del participante.

5

VOLUNTARIADO DE LARGA DURACIÓN EN OTROS PAÍSES:

PERFIL:

- Normalmente, los voluntarios deben tener una edad mínima de entre 18 y 22 años, según las organizaciones de voluntariado. Para los cooperantes, la edad mínima suele ser más elevada, por la experiencia que deben aportar. Es conveniente que tengan experiencia en tareas propias de las organizaciones de voluntariado o en proyectos similares, en el caso de los cooperantes. Es imprescindible el dominio de un idioma de uso en el país y se valoran especialmente la tolerancia y la flexibilidad, la motivación personal, la capacidad de trabajo en equipo y la iniciativa.

VOLUNTARIADO VIRTUAL:

PERFIL:

- Profesionales con ganas de poner a disposición de las organizaciones de voluntariado sus conocimientos y su experiencia. Se necesitan ganas de colaborar con una organización y un ordenador con acceso a internet.

5.4 FORMAS Y TIPOS DE VOLUNTARIADO

A menudo, las organizaciones no gubernamentales experimentan falta de los recursos humanos necesarios para llevar a cabo todo el trabajo que tienen, por lo que supone una gran aportación que determinadas personas pongan a su servicio su tiempo y habilidades.

1. ELEGIR EL MEJOR TIPO DE TRABAJO VOLUNTARIO

En el momento en el que una persona decide implicarse en un programa de voluntariado, debe decidir también en qué tipo de acciones desea participar.

Las opciones son múltiples. Algunas de las fórmulas de colaboración requieren la puesta en práctica de las habilidades profesionales específicas de algunos perfiles –y coincidirá en muchos casos con la labor desempeñada por el empleado en su trabajo diario– y, en otros casos, su labor como voluntario estará totalmente desligada de su labor habitual. También algunas de las fórmulas requerirán una implicación más a largo plazo, y otras ofrecerán una mayor flexibilidad en ese sentido, incluyéndose aquí una de las modalidades de voluntariado en auge en los últimos años, la del voluntariado *on-line*.

2. CAMPOS DE ACTUACIÓN DEL VOLUNTARIO

Son muchas y muy diversas las áreas de actuación en las que puede implicarse un voluntario. Desde la asistencia directa a colectivos desfavorecidos hasta su apoyo en la gestión de las organizaciones no gubernamentales.

Según se recoge en el *Diagnóstico de situación del voluntariado en España*, editado por el MTAS, el grupo más numeroso entre los voluntarios es el de profesionales y técnicos trabajadores de servicios. De hecho, el alto nivel de profesionalidad entre los voluntarios, que desarrollan tareas y proporcionan servicios dentro de su campo profesional como profesionales especializados, es una de las características más importantes del voluntariado español.

Pero también se revela necesaria la participación en otras tareas que no requieren ningún tipo de especialización en un área concreta.

Además del grado de profesionalidad, la asignación de tareas entre las personas voluntarias se realiza



© NOVARTIS

Uno de los objetivos principales de un programa de voluntariado empresarial es promover la participación de los empleados en iniciativas que abracen todos los colectivos y campos de actuación social.

también en función de su disponibilidad de tiempo. Así, suelen realizar en su mayor parte bien labores de apoyo o bien tareas de atención directa, participando activamente en la organización de actividades y siendo poco frecuente que realicen tareas de dirección o administración.

Aunque en buena parte de las organizaciones los órganos de gobierno están compuestos por personal voluntario, la mayoría de los voluntarios prefieren trabajar cerca de los problemas y tener contacto directo con los colectivos atendidos, más que colaborar en tareas organizativas o institucionales.

“Además del voluntariado asistencial que apoyan algunas empresas, empezamos a conocer actuaciones más sofisticadas, más cerca de la nueva tipología que creemos que tendrá a medio plazo: el voluntariado profesional de valor añadido.”

Ésta es la opinión de Francisco Abad, director general de la Fundación Empresa y Sociedad, para quien la acción social en colaboración con empleados debe evolucionar hacia un voluntariado profesional de valor añadido. Éstos son algunos ejemplos de iniciativas que se enmarcan en esta línea de actuación:

- Atención a consultas presentadas por organizaciones sociales de forma individual por parte de los técnicos de la empresa.
- Días de trabajo en equipo colaborando en actividades educativas con organizaciones que trabajan con jóvenes en situación de riesgo, entre semana y en horario laboral.
- Apoyo escolar a través del correo electrónico.
- Trabajos profesionales para organizaciones sociales, como si fueran un cliente habitual pero con equipos formados habitualmente por voluntarios y a precios especiales.
- Participación en órganos de administración, ejecutivos o consultivos de organizaciones o proyectos sociales.
- Tutela de emprendedores procedentes de grupos de riesgo en el proceso de análisis de viabilidad de su proyecto y proceso de puesta en marcha.
- Colaboración con el equipo de gestión de proyectos complejos.

| | | |
|---|--|---|
| CAMPOS DE ACTUACIÓN DEL VOLUNTARIADO | Respecto a los campos de actuación en los que el voluntario –empresarial o no– puede llevar a cabo su labor, podemos distinguir entre diferentes tipos de voluntariado: | |
| | Voluntariado en la ciudad o localidad: | <ul style="list-style-type: none"> • Discapacitados físicos/sensoriales • Discapacitados intelectuales • Infancia en riesgo • Adolescentes/jóvenes • Personas mayores • Cultural • Ecología y medio ambiente • Apoyo a la gestión de las organizaciones |
| | <ul style="list-style-type: none"> • De acción social • Personas sin hogar • Inmigrantes y refugiados • Enfermos mentales • Enfermos de SIDA/VIH • Otras enfermedades • Drogodependientes • Presos/ex presos • Mujeres en riesgo de exclusión | Voluntariado sobre el terreno en otros países: <ul style="list-style-type: none"> • En periodos de vacaciones • De larga duración |

Voluntariado virtual

3. EL ROL DEL VOLUNTARIO

“Para poder llegar a un número elevado de empleados, es necesario ofrecer una combinación de diferentes tipos de voluntariado. La cultura de la organización y el perfil de los trabajadores determinan el contenido preciso y la orientación de cada una de las acciones.” DKV

Esta aseguradora optó por adaptar su programa de voluntariado a las preferencias y deseos de los empleados que se mostraban más interesados en participar en este tipo de actividades, una fórmula por la que han apostado otras compañías y que cuenta cada vez con más defensores, al otorgar un mayor poder de decisión al voluntario.

5

“Ofrecimos un margen amplio de autonomía para que decidiesen cuáles eran las prioridades y cómo abordarlas. En este sentido, la empresa les facilitó recursos y medios para que diseñasen el programa que quisieran poner en marcha.” **DKV**

La mayoría de empresas optan por la realización de un diagnóstico interno a través de diferentes herramientas, como puede ser las encuestas entre trabajadores. Así han afrontado su experiencia de voluntariado empresarial compañías como Inforpress o Eroski:

“Pasamos una encuesta a cerca de 30.000 trabajadores en la que les preguntábamos cómo valoraban lo que Eroski estaba haciendo hasta el momento, qué iniciativas creían que se podían poner en marcha, quiénes eran ya voluntarios en alguna ONG, quiénes no había tenido ninguna experiencia de este tipo pero querían recibir información..., así como otros datos que nos permitieran elaborar un perfil del voluntario que tenemos como trabajador.”

En algunas ocasiones, la empresa ofrece la posibilidad al empleado de que sea él mismo quien proponga directamente posibles iniciativas a llevar a cabo. Éste es también el caso de Henkel.

“A través del programa Henkel Smile, los empleados pueden ser voluntarios activos o pasivos. Los activos son aquéllos que están implicados en el proyecto que la compañía les financia, dedicando horas de su tiempo libre u horas de trabajo que la compañía gratamente puede concederles para su causa. Los pasivos son aquellos empleados que han solicitado la ayuda pero que no dedican tiempo personal a llevar a cabo la iniciativa, sino se centran sólo en su seguimiento y su recompensa es saber que ponen su granito de arena para mejorar las cosas.” **HENKEL**

El modelo local de organizaciones creado por “la Caixa” para organizar su voluntariado empresarial también favorece esta comunicación bidireccional, permitiendo a las entidades –grandes concededoras de su entorno– elegir con qué entidades sociales colaborar.

“Las propias asociaciones de voluntarios de “la Caixa” pueden generar proyectos propios, que partan de una idea suya, que la planifiquen, coordinen y ejecuten. El convenio firmado con cada una de las asociaciones es muy amplio, e indica que los fondos económicos tienen que dedicarse al ejercicio del voluntariado para fines altruistas solidarios dentro de la misión de cada una de las asociaciones, pero no establece mucha más limitación. Lo que hace es poner a disposición una serie de recursos para que cada asociación tenga su vida propia.”

LA CAIXA

“Los perfiles que más se han adecuado a nuestra demanda son básicamente personal técnico, formado en aspectos relacionados con los sistemas de información o análisis de bases de datos. Su principal pro es que aportan un expertise concreto sobre una temática que internamente no conocemos tanto. También tenemos experiencia en el trabajo con voluntarios de alto nivel directivo, profesionales liberales o directivos de empresas o entidades financieras que no pueden garantizar una presencia física en nuestras oficinas pero que desde su espacio profesional nos apoyan con contactos y actúan de verdaderos embajadores de nuestros valores, de nuestra misión, recaudando fondos, poniendo su agenda de contactos a nuestra disposición..., lo que consideramos de un gran valor.”

INTERMÓN

Algunas empresas centran su voluntariado en actividades totalmente ajenas a su actividad profesional. Éstos son algunos ejemplos:

“Nuestra experiencia en voluntariado se ha centrado en el mundo de los niños desfavorecidos y, de las 8 personas que participaron el primer año, pasamos a 18 en el segundo. Por tanto, hemos obtenido una respuesta muy positiva por parte de los empleados.”

BNP PARIBAS

“La encuesta realizada entre la plantilla de Inforpress nos mostró que estábamos especialmente interesados en colaborar en proyectos relacionados con niños, en el ámbito de la salud y de la ayuda al desarrollo. Nuestros proyectos hasta el momento se han centrado en estas áreas y han contado con una gran participación, tanto por parte de los empleados como por parte de la compañía, que suele implicarse también en las iniciativas.”

INFORPRESS

“Es muy importante identificar y definir los puestos y las actividades en los que los trabajadores de una empresa pueden incorporarse. Para ello se requiere de cierta coordinación entre la empresa o sus equipos directivos y las personas responsables de voluntariado en la organización. Ésta es fundamental, dado que es la propia empresa quien conoce no sólo los perfiles de trabajadores de que dispone sino también las motivaciones o intereses que éstos pueden tener.”

CRUZ ROJA

Aunque en muchos casos las personas voluntarias desean implicarse en proyectos que representen un contacto directo con determinados colectivos, su apoyo en la gestión de las propias organizaciones representa otra posibilidad. Este tipo de colaboración puede plantearse también como una primera toma de contacto con las organizaciones y sus proyectos, como paso previo a plantearse otra forma de voluntariado.

Directamente relacionados con su actividad profesional, éstos son otros ejemplos de experiencias de voluntariado:

“En España, Citigroup concentra su acción social en fomentar la educación financiera y el espíritu emprendedor de jóvenes en áreas desfavorecidas, apoyándose en el voluntariado de sus empleados.”

CITIGROUP

► **Algunas de las fórmulas de colaboración requieren poner en práctica habilidades profesionales específicas**

“Siempre hemos asumido nuestro compromiso con la sociedad, hacia el consumidor sobre todo, al que proponemos actividades de formación y de información sobre alimentación, salud, solidaridad y medio ambiente, que son los temas en los que trabajamos. Y ése es el tipo de actividades en el que hemos ido implicando a los trabajadores, bien como asistentes, bien ofreciéndoles esa misma información que damos a los consumidores, bien participando de manera activa en campañas de solidaridad y demás.”

EROSKI

“Cualquier actividad cuyos objetivos coincidan con los de IBM son potenciales proyectos de voluntariado para nosotros. Integrar la tecnología en la escuela, ayudar a la difusión de la cultura y de la ciencia, facilitar el acceso a internet de colectivos con discapacidad y contribuir a la investigación científica con soluciones innovadoras son los grandes retos de IBM.”

IBM

“El programa Ericsson Response proporciona soporte logístico y comunicaciones con sistemas de radio y de transmisión a las organizaciones humanitarias. La acción es llevada a cabo por voluntarios que son empleados en activo y que son formados por la compañía para prestar una ayuda cualificada allí donde sea necesario.”

ERICSSON

“Hemos realizado más de 80 proyectos de consultoría para ONG en tres ámbitos diferenciados: el de las tecnologías de la información, el de la optimización de procesos y procedimientos y el de la estrategia. Se han donado 138.000 horas de consultoría, con un coste que equivaldría a unos 9 millones de dólares.”

ACCENTURE

5

CAMPOS DE ACCIÓN VOLUNTARIA

Los campos de actuación en los que intervenir como voluntario son muchos y muy variados; y, en algunos casos, requieren de una formación previa. A continuación, se detallan algunos –así como los conocimientos necesarios para el desarrollo de la labor– de los que incluye la Fundación Chandra en su Guía del Voluntariado, disponible en www.hacesfalta.org.

VOLUNTARIADO DE ACCIÓN SOCIAL EN LA CIUDAD/ LOCALIDAD

ACTIVIDADES

- Se realizan tareas con un contacto directo con los colectivos más desfavorecidos de la localidad en la que se lleva a cabo la colaboración (es lo que se conoce como “Cuarto Mundo” en el ámbito asociativo, las bolsas de pobreza o exclusión en los países desarrollados).
- Es importante conocer la problemática que rodea a cada colectivo, la labor que las organizaciones de voluntariado realizan con ellos y el perfil del voluntario que más se ajusta a cada caso.

PERSONAS SIN HOGAR

ACTIVIDADES

- Se les ofrece acompañamiento y ayuda asistencial en albergues y comedores sociales.
- Cuando las personas no acuden a las instituciones que los atienden, las organizaciones de voluntariado programan rondas de visita y apoyo en la propia calle: el reparto de comida suele ser una excusa para acercarse a ellos, hablarles, escucharles y, si ellos lo piden, informarles de otras alternativas a su vida en la calle, como residencias de ancianos para los más mayores, centros de salud mental, centros de desintoxicación, etc.

FORMACIÓN REQUERIDA

- No se requiere una titulación ni una formación especializada, pero sí conocer bien los servicios sociales públicos y privados que existen para poder orientar a las personas que demanden información.

INMIGRANTES Y REFUGIADOS

ACTIVIDADES

- La ayuda consiste en proporcionarles asistencia para que puedan acceder a los derechos básicos de los que carecen por falta de documentación:
 - Acogida y asistencia urgente a los inmigrantes recién llegados en condiciones traumáticas.
 - Asesoramiento legal: tramitación de permiso de residencia, derechos y obligaciones de sus contratos, consultas sobre la solicitud de asilo, etc.
 - Atención socioeducativa: cursos de alfabetización o de castellano/catalán/gallego/euskera para extranjeros, apoyo escolar para hijos de inmigrantes.
 - Programas de inserción laboral: formación y orientación en la búsqueda de empleo.
 - Orientación en la búsqueda de alojamiento de urgencia.
 - Orientación de acceso a servicios públicos: sanidad, educación y servicios sociales. Cuando este acceso no es posible suelen existir programas paralelos a cargo de determinadas organizaciones de voluntariado, sobre todo en el ámbito de la salud.
- En el caso de refugiados y desplazados, las organizaciones de voluntariado pueden:
 - Hacerse cargo de los grupos acogidos en España y proporcionarles atención y asistencia durante el tiempo que dure su estancia en nuestro país.
 - Participar en las campañas de sensibilización y los programas de emergencias humanitarias organizados por las organizaciones de voluntariado, que se ponen en marcha a raíz de conflictos armados y catástrofes naturales para auxiliar a la población desplazada.
 - Promover los valores positivos del intercambio cultural a través de charlas en colegios, coloquios, fiestas de solidaridad, jornadas de denuncia, manifestaciones...

FORMACIÓN REQUERIDA

- Para determinadas tareas se requiere formación universitaria. Éste es el caso de la atención social (trabajo social, psicología, educadores, maestros), la salud (médicos, ATS) o el asesoramiento legal (abogados). Sin embargo, también pueden desarrollarse actividades de apoyo a estos profesionales sin poseer titulación.

ENFERMOS MENTALES**ACTIVIDADES**

- Proporcionar información y apoyo en todos los aspectos que ayuden a mejorar la calidad de vida de los enfermos y sus familias. Es una labor siempre subsidiaria y complementaria a la de los profesionales.
- Programas de formación para la integración laboral de estas personas mediante la creación de empresas o la búsqueda activa de empleo.
- Actividades de ocio y tiempo libre que complementen la educación y la formación de la persona contribuyendo a su desarrollo integral: viajes, encuentros deportivos, culturales, exposiciones, etc.
- Asesoramiento jurídico y psicopedagógico.
- Información sobre todo lo relacionado con la enfermedad, principalmente dirigida a afectados recientes, y familiares que, al no saber mucho sobre estas enfermedades, sienten cierto temor en los primeros momentos.
- Apoyo a las familias con Programas Respiro, ayudas asistenciales, apoyo psicosocial, etc.

FORMACIÓN REQUERIDA

- Las organizaciones de voluntariado suelen ofrecer formación teóricopráctica a los voluntarios que quieren colaborar con ellos, enfocada a sus objetivos y actividades.

ENFERMOS DE SIDA/VIH**ACTIVIDADES**

- Tratamiento médico en centros especializados, residencias, centros de acogida o en su propio domicilio. En estos centros también se les ofrece apoyo psicosocial.
- Proyectos dirigidos a la reinserción laboral y sociofamiliar del enfermo (talleres, cursos, apoyo psicológico a la familia).
- Prevención y sensibilización sobre el SIDA (charlas informativas en colegios, teléfonos de asesoramiento, campañas divulgativas).

FORMACIÓN REQUERIDA

- Es fundamental la formación y preparación del voluntario para afrontar su tarea con seguridad, sin miedos infundados pero con precaución, conociendo la evolución de la enfermedad y cómo afrontar cada fase. La labor del voluntario siempre estará guiada y apoyada por profesionales médicos, psicólogos, trabajadores sociales y educadores.

OTRAS ENFERMEDADES**ACTIVIDADES**

- Cuando el enfermo se encuentra hospitalizado, una de las principales labores de los voluntarios es el acompañamiento del paciente para que su estancia sea lo más agradable y entretenida posible. En el caso de familias que han tenido que desplazarse desde sus ciudades de origen, puede ofrecérselles información, ayuda y apoyo.
- Cuando los enfermos se encuentran en su domicilio, pueden realizarse tareas de acompañamiento, puede ayudárseles en gestiones personales u ofrecerles los llamados "Programas Respiro", pensados para que los familiares que se encuentran al cuidado del enfermo puedan disfrutar de un poco de tiempo libre.
- En el caso especial de los niños enfermos, existen programas de apoyo escolar, apoyo psicológico y actividades de ocio tanto en los hospitales como en los domicilios de niños con enfermedades de larga duración.

FORMACIÓN REQUERIDA

- La labor del voluntario es de apoyo psicosocial; por lo que, en la mayoría de los casos, no es necesaria una formación específica en temas sanitarios, aunque siempre es positivo conocer las características de la enfermedad que sufre el paciente.

5

DROGODEPENDIENTES

ACTIVIDADES

- La ayuda a este grupo está orientada a la prevención, la recuperación, la rehabilitación y la reinserción social. Es muy importante ahondar en las causas que han llevado al enfermo a esta situación y afrontarlas para llegar a un tratamiento integral del problema. La labor del voluntario es siempre de apoyo a los profesionales que trabajan con ellos.
- Una vez iniciado el proceso de rehabilitación, es fundamental el apoyo continuo de profesionales y voluntarios que ayuden a la persona a resistirse a la recaída y lograr una completa reinserción en la sociedad. Las actividades van dirigidas a la reinserción laboral (talleres, gestiones, etc.), al apoyo psicológico (terapias, grupos de autoayuda) y al apoyo familiar (información, terapias, etc.).
- El voluntario puede integrarse también en centros de acogida de drogodependientes para realizar talleres ocupacionales, acompañamiento, etc.
- Paralelamente, existen programas de metadona en las que se necesita la colaboración de voluntarios, así como en los centros de atención al drogodependiente (CAD) y otros puntos de la red asistencial.

FORMACIÓN REQUERIDA

- Las organizaciones de voluntariado que atienden a drogodependientes tienen cursos de formación muy especializados en esta materia. Asimismo, algunos organismos autonómicos de voluntariado organizan cursos especiales sobre voluntariado y drogodependencias.

PRESOS/
EX PRESOS**ACTIVIDADES**

- El trabajo con los presos dentro de los centros penitenciarios pretende orientarlos en su próxima inserción a la sociedad, potenciando cualidades fundamentales como la autoestima, la dignidad y la responsabilidad. Las actividades de las organizaciones de voluntariado son muy diversas: desde la organización de ligullas de fútbol, obras de teatro, talleres de manualidades y programas de radio, hasta quedar con un preso/a para charlar un rato.
- En muchos casos, estas personas suelen sufrir otro tipo de problemas añadidos: adicción a alguna droga, SIDA o desestructuración familiar, que hay que tratar de forma integral.
- Una vez han recobrado la libertad, es preciso ayudarles en su inserción en la sociedad. Siempre en coordinación con profesionales cualificados, se les ofrece apoyo psicológico mediante el acompañamiento y programas de actividades culturales, de ocio y tiempo libre, así como formación y orientación laboral con talleres y cursos sobre la búsqueda de empleo, etc. En los pisos que acogen a ex reclusos, los voluntarios realizan sobre todo tareas de acompañamiento y apoyo para resolver gestiones diarias.

FORMACIÓN REQUERIDA

- Desde las organizaciones de voluntariado se explican los comportamientos que el voluntario debe y no debe tener en una prisión. El objetivo es construir una relación especial entre el voluntario y el preso basada en el mutuo respeto, sin prejuicios, y aceptándose cada uno como es, sin pretensiones de cambiar al otro.

MUJERES
EN RIESGO
DE EXCLUSIÓN**ACTIVIDADES**

- Programas de formación y de integración social (talleres, clases de alfabetización, grupos de ocio y tiempo libre, etc.) orientados siempre a crear conciencia de igualdad social.
- Existen programas muy concretos dirigidos a mujeres con problemáticas especiales: albergues, casas de acogida y pisos tutelados para mujeres maltratadas o madres solteras y sin recursos.
- También hay asociaciones de ayuda a mujeres prostitutas, pertenecientes a minorías étnicas o inmigrantes, asociaciones que trabajan con mujeres drogodependientes o enfermas de SIDA, proyectos de desarrollo comunitario, talleres de formación para el autoempleo, etc.

FORMACIÓN REQUERIDA

- En general, los voluntarios realizan una labor de apoyo a la de los profesionales que trabajan cada problema, por lo que no se requiere una formación específica. En algunas organizaciones ofrecen asistencia legal, psicológica y sanitaria a las mujeres que acuden a ellas, para lo cual pueden necesitar voluntarios con una titulación acorde: abogados, médicos, ATS, psicólogos.

DISCAPACITADOS FÍSICOS/ SENSORIALES



ACTIVIDADES

- Los proyectos están encaminados a mejorar su calidad de vida, facilitando su autonomía personal y su integración. Normalmente, la labor de los voluntarios se centra en el acompañamiento y apoyo dirigidos a lograr su integración social.
- También existen programas que intentan cubrir carencias, pendientes de necesidades como la del transporte adaptado, ayudas técnicas (sillas de ruedas, adaptaciones en el domicilio...), ayuda a domicilio complementaria...

FORMACIÓN REQUERIDA

- Es necesario conocer los distintos tipos de discapacidad física, así como la forma en que afectan a la vida diaria de las personas.

DISCAPACITADOS INTELECTUALES



ACTIVIDADES

- Las actividades asignadas a los voluntarios intentan evitar el aislamiento y la soledad, así como normalizar la vida de estas personas. Para ello, se realizan tareas de acompañamiento y atención a personas internadas, gestiones fuera del centro, apoyo en centros ocupacionales, terapias, actividades de entretenimiento con fines de integración y normalización, etc.
- Cuando no es necesario el internamiento y la persona con discapacidad puede estar viviendo con su familia o de forma autónoma, existen asociaciones que realizan actividades de ocio y tiempo libre para jóvenes y adultos, como pueden ser actividades deportivas, talleres de pintura o teatro, salidas culturales, contacto con la naturaleza, campamentos, etc.
- Los voluntarios también realizan los llamados "Programas Respiro" para familiares que, debido a su dedicación a estas personas, disponen de poco tiempo libre para ellos mismos. Así mismo, pueden proporcionar información y orientación sobre servicios y recursos a las familias y a los discapacitados con el fin de promover su integración social y brindar el apoyo necesario a sus familias.

FORMACIÓN REQUERIDA

- Cada organización suele impartir a los voluntarios cursos formativos enfocados al tipo de actividad que van a realizar con el fin de proporcionarles conocimientos, habilidades y entrenamientos específicos que les permitan hacer frente a las singularidades propias de las personas discapacitadas. A menudo, el voluntario necesita un tiempo para aclimatarse, pero es un trabajo que resulta muy gratificante y enriquecedor.

INFANCIA EN RIESGO



ACTIVIDADES

- Además de los programas especializados de atención psicológica o psicosocial a cargo de especialistas, existen programas educativos que proporcionan apoyo escolar o dan clases de español para hijos de inmigrantes.
- También se realizan programas para la prevención de drogodependencia en los colegios a través de campañas educativas. Asimismo, organizan actividades de ocio y tiempo libre (talleres, excursiones, campamentos) para que los niños puedan disfrutar plenamente de sus ratos libres.

FORMACIÓN REQUERIDA

- No es necesaria una formación muy amplia, aunque hay buenos cursos de monitor de ocio y tiempo libre, de educación para la salud y otros que pueden ser de gran ayuda teórica y práctica, ya que enseñan técnicas de dinámica de grupos y organización de talleres, así como actividades divertidas y educativas a la vez.

5

ADOLESCENTES/ JÓVENES



ACTIVIDADES

- Los proyectos se engloban en las áreas de ocio y tiempo libre (salidas a la naturaleza, culturales, etc.), educación y prevención (prevención de drogodependencias, educación sexual, educación para la paz, interculturalidad, etc.), formación y empleo (educación no formal, talleres de empleo, casas de oficios, orientación e inserción laboral), paz y cooperación, asociacionismo y participación comunitaria, medio ambiente y un largo etcétera, dependiendo de los objetivos de cada organización.

FORMACIÓN REQUERIDA

- Conocimientos educativos en dinámicas grupales, educación social, monitores de ocio y tiempo libre, etc. Las propias organizaciones de voluntariado suelen tener programas formativos enfocados a las actividades con los jóvenes, en función de la problemática de cada grupo.

PERSONAS MAYORES



ACTIVIDADES

- Cuando es en residencias y centros de día, los voluntarios realizan labores de acompañamiento y colaboran en las tareas de atención del comedor, limpieza y organización de actividades de ocio. La finalidad es proporcionar al anciano la ternura y el cariño que no recibe de sus familiares, en ocasiones porque no los tiene y en ocasiones porque se siente olvidado y abandonado por ellos.
- Cuando la ayuda se presta en el domicilio del anciano, la labor del voluntario se centra en visitarlo periódicamente, acompañarlo en sus paseos y sobre todo, escucharle para saber cómo puede ayudárseles; además, en algunos casos, el voluntario podrá prestarse a hacer los pequeños servicios y gestiones que, por diversas circunstancias, el anciano ya no puede realizar fácilmente. La labor del voluntario siempre está dirigida por los profesionales del área. El voluntario puede resolver algunas de sus necesidades básicas, como charlar un rato, acompañarle a dar un paseo o a hacer la compra, prepararle un café, etc. Se entiende como un complemento a los servicios de ayuda a domicilio, a veces insuficientes en tiempo y dedicación.
- Dentro de la atención a las personas mayores existen otro tipo de programas que tienen como finalidad evitar la soledad y el aislamiento de muchos ancianos que no quieren abandonar su hogar. Es el caso de los programas de viviendas alternativas, consistentes en buscar la integración del mayor en su entorno, proporcionando apoyos que eviten el internamiento. Una de estas iniciativas son las viviendas compartidas, con jóvenes universitarios, que permiten el intercambio de experiencia y vitalidad. Otra opción son las viviendas tuteladas, una especie de miniresidencias que potencian la autonomía del mayor con la ayuda de profesionales y voluntarios.

FORMACIÓN REQUERIDA

- Para las labores de acompañamiento de los ancianos no se requiere ninguna formación específica. Algunos organismos ofrecen cursos donde se proporcionan conocimientos preferentemente prácticos sobre gerontología, geriatría y recursos sociosanitarios que siempre son de utilidad. Para responsables y profesionales que trabajan en este campo existen cursos especializados en gerontología, en enfermedades como Alzheimer, Parkinson...

VOLUNTARIADO CULTURAL



ACTIVIDADES

- Actividades de promoción, creación, conservación y difusión de la cultura: apoyo en la investigación de diferentes campos, apoyo en la recuperación del patrimonio cultural...

FORMACIÓN REQUERIDA

- No es necesaria ninguna formación específica.

VOLUNTARIADO DE ECOLOGÍA Y MEDIO AMBIENTE

ACTIVIDADES

- Trabajo como voluntarios en viveros, programas de repoblación, recuperación de bosques y zonas desertizadas, recuperación de animales o actividades de sensibilización en temas como el cambio climático, la destrucción de selvas y bosques, y la protección de los océanos y de especies animales en peligro de extinción.
- Pueden realizarse tareas de denuncia, defensa y protección, vigilancia forestal, apoyo a la recuperación del patrimonio, labor de promoción y mantenimiento de la naturaleza urbana y sensibilización. El movimiento de sensibilización ambiental está destinado a dar a conocer a la población el medio que la rodea y a informar y educar a la población en lo que respecta a la contaminación, la basura y los residuos.

FORMACIÓN REQUERIDA

- No es necesaria ninguna formación específica.

VOLUNTARIADO SOBRE EL TERRENO EN OTROS PAÍSES

ACTIVIDADES

- La persona convivirá con una comunidad de personas más o menos pequeña, conocerá su forma de vida y subsistencia, su cultura y sus costumbres y, lo que es más importante, estará realizando su aportación personal a la mejora de la calidad de vida de esta comunidad. Existen diferentes opciones en función del tiempo de que disponga la persona para permanecer en el país:
 - Si sólo dispone de unos meses durante el verano, puede participar en campos de trabajo o apuntarse a un "viaje solidario".
 - Si se plantea una estancia más larga, puede participar en un proyecto como cooperante.

VOLUNTARIADO EN PERIODOS DE VACACIONES EN OTROS PAÍSES

ACTIVIDADES

- Se conocen como campos de trabajo, viajes solidarios o brigadas internacionales, según la actividad que se realice en ellos y la organización de voluntariado que los organice.
- Hay campos de trabajo antirracistas con minorías étnicas, de desarrollo comunitario en países del Tercer Mundo, brigadas que trabajan por el desarme y la paz, actividades relacionadas con la ecología y el medio ambiente y campos en los que el voluntario trabajará como animador de disminuidos psíquicos, físicos o sensoriales.
- El objetivo que persiguen las organizaciones de voluntariado con estos viajes es promover la toma de conciencia de los participantes a través del contacto directo con la realidad, la cultura y las gentes de los países del Sur. De esta forma, los participantes habrán experimentado por sí mismos las dificultades y las necesidades de las poblaciones de estos países y, a su regreso, podrán asumir un voluntariado más activo y comprometido dentro de la organización de voluntariado con la que colaboren, en áreas como la sensibilización de la sociedad, la captación de socios o la ayuda humanitaria.

FORMACIÓN REQUERIDA

- A menudo las organizaciones de voluntariado exigen pasar por un periodo de formación previa de varios meses de duración, para que el voluntario comprenda mejor la situación del país al que va a viajar. Los interesados en este tipo de voluntariado deben acudir a las organizaciones de voluntariado con, al menos, cinco meses de antelación.

5

VOLUNTARIADO DE LARGA DURACIÓN EN OTROS PAÍSES



ACTIVIDADES

- El voluntario puede realizar tareas de apoyo al personal de la organización en el país o bien realizar un trabajo predeterminado desde la entidad en España, en función de su formación. La organización se hace cargo de su alojamiento y manutención en el país receptor y, en ocasiones, le proporciona el llamado “dinero de bolsillo”.
- Otra opción es viajar como cooperante de las organizaciones de voluntariado. Los cooperantes son personas con unas características muy específicas que suelen asumir una responsabilidad directa sobre el resultado del proyecto que les asignen. Su relación laboral con las organizaciones está regulada por un contrato laboral de tipo temporal acogido a la normativa española. El salario mínimo está asegurado, aunque suele ser superior. En algunos casos puede no existir una retribución mensual, pero los gastos de viaje, seguro, alojamiento y comida están cubiertos por la organización de voluntariado. La estancia puede durar entre seis meses y tres años.

FORMACIÓN REQUERIDA

- Las organizaciones de voluntariado suelen proporcionar formación específica a sus voluntarios y cooperantes. Algunas de las profesiones más demandadas son licenciados en medicina, farmacia, ingeniería y economía, así como logistas, jefes de proyecto y técnicos especializados.

VOLUNTARIADO EN SITUACIONES DE EMERGENCIA Y SOCORRO



ACTIVIDADES

Los voluntarios pueden participar en tareas relacionadas con:

- Catástrofes (en casos de terremotos, inundaciones...): movilización de la población, ayudas materiales, apoyo psicológico inmediato, localización de recursos
- Protección civil
- Atención en carretera: apoyo en campañas de prevención...
- Acciones contra el fuego: apoyo en la vigilancia, limpieza de bosques...
- Socorrismo: apoyo en la vigilancia y en las acciones de socorro

5.5 LA RELACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN CON LA QUE COLABORAR

Uno de los principales objetivos de un programa de voluntariado empresarial es promover la participación de los empleados en iniciativas y organizaciones con proyectos que abracen prácticamente todos los colectivos y campos de actuación social.

Una vez identificados éstos, se trata de seleccionar a diferentes organizaciones que trabajen en estos terrenos.

El desarrollo de los programas de voluntariado en el marco de una organización garantiza:

- Que el resultado de la acción voluntaria de los empleados es evaluable y controlable, ya que, al hacerse la actividad en el entorno de una organización, esta organización asume la responsabilidad de informar a la empresa sobre las actividades de voluntariado que lleven a cabo sus empleados.
- Que disminuyan los posibles riesgos que puede suponer apoyar una iniciativa de voluntariado de un empleado que vaya por libre, fuera de un marco organizativo estructurado como el que ofrecen las organizaciones que llevan a cabo estos programas.

La identificación y selección de las organizaciones con las que colaborar debe llevarse a cabo según unos criterios determinados, entre los que destacan:

- Organizaciones con proximidad territorial y fácil acceso por parte de los voluntarios.
- Organizaciones con capacidad y experiencia en el desarrollo de programas de voluntariado.
- Organizaciones con las que los empleados de la empresa colaboran, han colaborado o tienen interés en colaborar.

Resulta fundamental que se establezca una comunicación fluida entre los voluntarios y las organizaciones con las que colaboren. Es importante:

- Que la organización se mantenga constantemente informada sobre la evolución de la colaboración del voluntario.
- Mantener sesiones informales de supervisión.
- Tener en cuenta la organización está legalmente obligada a velar por la salud y seguridad del equipo de voluntarios, con las mismas condiciones de garantía que el personal contratado. Debe contar con un seguro apropiado que cubra también los riesgos de los voluntarios.

La Ley estatal 6/1996 del Voluntariado dedica su Título III a estipular cómo deben ser las relaciones entre los voluntarios y las organizaciones en que se integran. Según el artículo 8 de dicha Ley, estas organizaciones deben:

- Cumplir los compromisos adquiridos con los voluntarios en el acuerdo de incorporación a la organización.
- Acreditar la suscripción de una póliza de seguro, adecuada a las características y circunstancias de la actividad desarrollada por los voluntarios, que les cubra ante los riesgos de accidente y enfermedad derivados directamente del ejercicio de la actividad voluntaria, con las características y por los capitales asegurados que se establezcan reglamentariamente.
- Cubrir los gastos derivados de la prestación del servicio y dotar a los voluntarios de los medios adecuados para el cumplimiento de sus cometidos.
- Establecer los sistemas internos de información y orientación adecuados para la realización de las tareas que sean encomendadas a los voluntarios.
- Proporcionar a los voluntarios la formación necesaria para el correcto desarrollo de sus actividades.
- Garantizar a los voluntarios la realización de sus actividades en las debidas condiciones de seguridad e higiene en función de la naturaleza y características de aquéllas.
- Facilitar al voluntario una acreditación que le habilite e identifique para el desarrollo de su actividad.
- Expedir a los voluntarios un certificado que acredite los servicios prestados.
- Llevar un registro de altas y bajas del personal voluntario.



© FUNDACIÓ ESPLAI

Conviene que un programa de voluntariado empresarial abrace prácticamente todos los colectivos y campos de actuación social.

En el momento de la incorporación de voluntarios a la entidad, dicha alta debe ser formalizada por escrito mediante un acuerdo o compromiso en el que deben constar:

- el conjunto de derechos y deberes que corresponden a ambas partes.
- el contenido de las funciones, actividades y tiempo de dedicación que se compromete a realizar el voluntario.
- el proceso de formación que se requiera para el cumplimiento de sus funciones.
- la duración del compromiso y las causas y formas de desvinculación por ambas partes.

La Ley aclara que la condición de voluntario será compatible con la de socio en la misma organización.

Además, y según el artículo 10, las organizaciones responderán frente a terceros por los daños y perjuicios causados por los voluntarios que participen en sus programas, como consecuencia de la realización de actuaciones de voluntariado, en los siguientes términos:

- Cuando se trate de organizaciones privadas, de acuerdo con lo establecido en el capítulo II del Título XVI del Libro IV del Código Civil.

5

- Cuando se trate de la Administración General del Estado y de las entidades de derecho público vinculadas o dependientes de ella, de conformidad con lo previsto en el Título X de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.

5.6 DERECHOS Y DEBERES DEL VOLUNTARIO

Los derechos y deberes del voluntariado se recogen en la Ley estatal 6/1996 del Voluntariado. Ésta recoge las notas comúnmente aceptadas como definitorias de la actividad de voluntariado:

“Carácter altruista y solidario; libertad, es decir, que no traiga su causa de una obligación o un deber del voluntario; gratuidad, sin que exista contraprestación económica de ningún tipo; y, finalmente, que se realice a través de una organización pública o privada.”

La Ley contempla, por tanto, el voluntariado organizado, el que se desarrolla dentro del ámbito de una entidad pública o privada, excluyéndose las actuaciones aisladas o esporádicas realizadas por razones de amistad, benevolencia o buena vecindad.

La acción voluntaria queda con la Ley completamente deslindada de cualquier forma de prestación de servicios retribuida, ya sea civil, laboral, funcionarial o mercantil.

Esta diferenciación entre voluntario y trabajador asalariado se afianza además con el establecimiento de un amplio cuadro de derechos y deberes de los voluntarios, que debe ser respetado y observado por las organizaciones y los voluntarios, constituyendo así la referencia obligada ante cualquier conflicto que pudiera surgir entre unas y otros.

1. SUS DERECHOS

El artículo 6 de esta Ley establece los derechos de los voluntarios. Son los siguientes:

- Recibir, tanto con carácter inicial como permanente, la información, formación, orientación, apoyo y, en su caso, medios materiales necesarios para el ejercicio de las funciones que se le asignen.
- Ser tratados sin discriminación, respetando su libertad, dignidad, intimidad y creencias.
- Participar activamente en la organización en que se inserten, colaborando en la elaboración, diseño, ejecución y evaluación de los programas, de acuerdo con sus estatutos o normas de aplicación.
- Ser asegurados contra los riesgos de accidente y enfermedad derivados directamente del ejercicio de la actividad voluntaria, con las características y por los capitales asegurados que se establezcan reglamentariamente.
- Ser reembolsados por los gastos realizados en el desempeño de sus actividades.
- Disponer de una acreditación identificativa de su condición de voluntarios.
- Realizar su actividad en las debidas condiciones de seguridad e higiene en función de la naturaleza y características de aquélla.
- Obtener el respeto y reconocimiento por el valor social de su contribución.

2. SUS DEBERES

Según el artículo 7, los voluntarios están obligados a:

- Cumplir los compromisos adquiridos con las organizaciones en las que se integren, respetando los fines y la normativa de las mismas.
- Guardar, cuando proceda, confidencialidad de la información recibida y conocida en el desarrollo de su actividad voluntaria.
- Rechazar cualquier contraprestación material que pudieran recibir bien del beneficiario bien de otras personas relacionadas con su acción.
- Respetar los derechos de los beneficiarios de su actividad voluntaria.
- Actuar de forma diligente y solidaria.
- Participar en las tareas formativas previstas por la organización de modo concreto para las actividades y funciones confiadas, así como las que con carácter permanente se precisen para mantener la calidad de los servicios que presten.
- Seguir las instrucciones adecuadas a los fines que se impartan en el desarrollo de las actividades encomendadas.
- Utilizar debidamente la acreditación y distintivos de la organización.
- Respetar y cuidar los recursos materiales que pongan a su disposición las organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA Y ORGANIZACIONES COLABORADORAS

BIBLIOGRAFÍA

- AECA** (2004): *Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*, Ormag, Madrid.
- ALMAGRO**, Juan José (2003): *El reloj de arena. La mística de los recursos humanos*, Pearson Prentice Hall, Madrid.
- ARANGUREN**, Luis (2000): *Cartografía del Voluntariado*, PPC, Madrid.
- BECK**, Ulrich (2000): *Un nuevo mundo feliz. La precariedad del trabajo en la era de la globalización*, Paidós, Barcelona.
- BÉJAR**, Helena (2001): *El mal samaritano. El altruismo en tiempos de escepticismo*, Anagrama. Barcelona.
- BENBENISTE**, Sandra (2002): *El alcance del concepto de la Responsabilidad Social Corporativa de acuerdo a los organismos internacionales promotores del tema*. Dentro del programa doctoral: PHD in Management Sciences (ESADE)
- CARNEIRO**, Manuel (2004): *La responsabilidad social corporativa interna: La 'nueva frontera' de los Recursos Humanos*, ESIC, Madrid.
- CARROLL**, A.B. (1996): *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*, 3rd ed. Cincinnati: South-Western College Publishing.
- CASTELLS**, Manuel (2003): *Más allá de la caridad: responsabilidad social en interés de la empresa en la nueva economía*, en CORTINA, Adela (coord.) (2003): *Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*, Trotta, Madrid.
- CASTILLO CLAVERO**, Ana Maria (2002): *El resurgir de la responsabilidad social de la empresa en los umbrales del siglo XXI*, Universidad de Málaga.
- COMISION DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS** (2001): *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social en las empresas*, 18-7-2001, COM (2001) 366 final.
- COMUNICACIÓN DE LA COMISIÓN AL PARLAMENTO EUROPEO, AL CONSEJO Y AL COMITÉ ECONÓMICO Y SOCIAL EUROPEO** (2006): *Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la Responsabilidad Social de las Empresas*.
- CORTINA**, Adela (2003), *Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*, Editorial Trotta, Madrid.
- DE LA CUESTA**, Marta (coord.) (2002): *La responsabilidad social corporativa: una aplicación a España*, Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNEDX), colección Herramientas de Acción Social, Madrid.
- DÍAZ**, Miguel Ángel (2002): *Motivaciones de la persona voluntaria*, Colección A fuego lento, Plataforma del Voluntariado de España, Madrid.
- FERNÁNDEZ**, Jose Luis. (1996): *Ética para empresarios y directivos*, ESIC, Madrid.
- FONTRODONA**, Joan (2000): *La dirección de empresas desde los orígenes del pragmatismo*, Papeles de Ética, Economía y Dirección, nº5.
- FORÉTICA** (2002): *Sistema de gestión ética y socialmente responsable. Norma para la evaluación de la gestión ética y socialmente responsable en las organizaciones*, Forética, Madrid.

- FUNDACION EMPRESA Y SOCIEDAD (2004):** *De la transparencia a la confianza. La responsabilidad corporativa y la acción social en la Memoria Anual de grandes empresas españolas*, Fundación Empresa y Sociedad, Madrid.
- FUNDACION EMPRESA Y SOCIEDAD (2005):** *Observatorio de la Acción Social de la Empresa en España*, Fundación Empresa y Sociedad, Madrid.
- GARCÍA DELGADO, José Luis (2004):** *Las Cuentas de la Economía Social. El Tercer Sector en España*, Civitas, Madrid.
- GARCÍA ROCA, Joaquín (1994):** *Solidaridad y voluntariado*, Sal Terrae, Cantabria.
- GLOBAL COMPACT (2002):** *Guía del Pacto Mundial. Una forma práctica para entender la visión y los nueve principios*, Global Compact.
- GONZÁLEZ, Marcos (2005):** *¿Pueden ser las empresas laboralmente responsables en el contexto actual? El papel clave de Recursos Humanos para fomentar la RSE dentro de sus organizaciones*, Centro de Estudios Financieros (CEF), número 271, Madrid.
- GRAFF, Linda (2004):** *Making a Business Case*, Ed.: Canada volunteerism initiative, Dundas (Ontario).
- GUARDIA, Ramón:** *El beneficio de compartir valores*, Ed.:Deusto.
- GUARDIA, Ramón y VALLES, Ismael (2003):** *El voluntariat corporatiu: una oportunitat per a l'empresa a Catalunya*, Generalitat de Catalunya, Departament de Benestar i Família.
- GUARDIA, Ramón y VALLES, Ismael (2006):** *La Responsabilidad Corporativa*. Papeles de la Fundación de Estudios Financieros.
- HANDY, Charles (1986):** *El futuro del trabajo humano*, Ariel, Barcelona.
- JUÁREZ, Cecilia (2001):** *Voluntariado del empleado: una alternativa de colaboración en la que todos ganan*. Ponencia del II Encuentro de Investigación y Desarrollo del Sector Social Córdoba, 19 y 20 de abril de 2001).
- LOZANO, Josep M. (1999):** *Ética y Empresa*: Trotta, Madrid.
- LOZANO, Josep M. (2002):** *La empresa ciudadana: un reto de innovación*, Conferencia Inaugural de ESA-DE Madrid, ESADE, Barcelona.
- MEDIA RESPONSABLE (2005):** *Anuario de Empresa Responsable Responsable y Sostenible 2005-2006*, Novoprint, Barcelona.
- MELÉ, Doménech y GARRIGA, Elisabet (2004):** *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*, artículo publicado en el Journal of Business Ethics 53, pp 51-71, agosto de 2004.
- MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES (2005):** *Diagnóstico de situación del voluntariado en España*, Plan Estatal del Voluntariado 2005-2009, Madrid.
- MIRALLES, Josep (2003):** *Amenazas y oportunidades para la responsabilidad social de la empresa*, Papeles de Ética, Economía y Dirección, nº 8.
- NIETO, Luís (coord.) (2002):** *La ética de las ONGD y la lógica mercantil*, Icaria Cooperación y Desarrollo, Barcelona.
- OECD (2000):** *Las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales*, OCDE
- OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2001):** *Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social*, tercera edición, Ginebra.

PERDIGUERO, Tomás G. (2003): *La responsabilidad social de las empresas en un mundo global*, Anagrama, Madrid.

PÉREZ DÍAZ, Víctor y LÓPEZ NOVO, Joaquín (2003): *El Tercer Sector Social en España*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (MTAS), Madrid.

RIFKIN, Jeremy (1995): *The end of work*, G. P. Putnam's Sons, New York.
(traducción castellana en Paidós, 1996)

SENNET, Richard (2000): *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el capitalismo*, Anagrama, Barcelona.

SHAW DE CRITTO, Sara y KARL, Istan (1998): *Voluntariado: una forma de hacer y ser*, Ediciones CICUSS, Buenos Aires.

VIDAL, Isabel (2003): *Reflexión sobre el estado actual de la responsabilidad social de la empresa en España*, Papeles de Ética, Economía y Dirección, nº 8.

WV.AA: *Best Practice Guidelines. Number 1 in a series of three information guides for companies, employee volunteers and voluntary organisations*, East London Business Alliance y Volunteer Action Tower Hamlets, Londres.

WV.AA: *A workbook on employee community involvement for employers, employees and community organisations*, CSR Europe & Cecile Network.

WV.AA (1998): *Involving European Employees. How Europe's companies connect corporate citizenship with good human resource management*, The Corporate Citizenship Company, Londres.

WV.AA (1999): *L'acció social de l'empresa*, Ed.: Societat d'Estudis Econòmics y Gestió 2000, Barcelona.

WV.AA (1999): *The Corporate Volunteer Program as a Strategic Resource: The Link Grows Stronger*, Points of Light Foundation, Washington.

WV.AA (2001): *Employee Volunteering Guide. A resource for employers, volunteers and non-profit organisations*, NSW Premier's Department Employee Volunteering Working Group.

WV.AA (2003): *El voluntariat corporatiu: una oportunitat per a l'empreses a Catalunya*, Generalitat de Catalunya, Departament de Benestar i Família, Barcelona.

WV.AA (2003): *The 21st Century NGO: In the Market for change*. Sustainability, Global Compact y UNEP.

WV.AA (2004): *Developing Excellence in Workplace Volunteer Programs: Guidelines for Success*, Points of light foundation & Volunteer Center National Network.

WV.AA (2004): *Voluntariado Corporativo: Guía práctica para empresas*, Acción Empresaria e Instituto Ethos-Brasil, Santiago Chile.

WV.AA (2005): *Accrediting Employee Volunteering. Volunteering Plus adds value to your programmes*, Business in the Community, Londres.

WV.AA (2005): *Employee Volunteering Corporate Social Responsibility*, Office for Seniors Interests and Volunteering), Perth.

WARSHAW, David (2004): *Building Non-Profit Capacity Through Workplace Volunteering*. Se puede consultar en www.energizeinc.com/art/subj/corpres.html.

ORGANIZACIONES QUE HAN COLABORADO HACIÉNDONOS LLEGAR INFORMACIÓN Y/O SU OPINIÓN

ACCENTURE

Ana Millán, directora de la Fundación Accenture

ADENA

Belén Fernández, responsable de Voluntariado; y Clorinda Maldonado, directora de *Marketing*

AMERICAN EXPRESS SPAIN

Maria Quintanal, Manager de Recursos Humanos

AMERICAN NIKE

Eva Donés, departamento de Recursos Humanos

AMGEN

Natalia Arizcuren, directora de Recursos Humanos

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE ESCLERIOSIS MÚLTIPLE (ASEDEM-COCEMFE)

Águeda Alonso, presidenta

BARCLAYS

BNP PARIBAS

Julio Carlavilla, director de Estrategia y Comunicación y miembro del Comité de Dirección

FUNDACIÓN CODESPA

Jesús Pérez, director del Centro de Apoyo a la Microempresa (CEAMI)

CITIGROUP

Félix Valbuena, Comunicación y Relaciones Externas

COCA-COLA ESPAÑA

Juan José Litrán, director de Relaciones Corporativas

CRUZ ROJA ESPAÑOLA

Obdulia Hervera, directora Nacional Departamento Voluntariado y Desarrollo Local

DKV SEGUROS

Miguel García, director de Comunicación y RR EE

ERICSSON

EROSKI

Marta Aréizaga, directora de Responsabilidad Social

FREMAP

FUNDACIÓ COMTAL

Jordi Jover, director

FUNDACIÓ L'ESPLAI

Marc Botella, gerente

FUNDACIÓN CHANDRA

Marisol García, coordinadora programas de Voluntariado

FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD

Francisco Abad, director general

FUNDACIÓN NATURA

Francesc Giró, director

FUNDACIÓN TELFÓNICA

Javier Barranco, director de Área de Proyectos Sociales

HASBRO IBERIA

Julia Echeverría, departamento de Acción Social

HENKEL IBÉRICA

Elisenda Ballester, directora de Comunicación y RR PP

IBM

Belén Perales, directora de Responsabilidad Social Corporativa

INFORPRESS

INTERMÓN-OXFAM

Joan Reventós, coordinador de Relaciones con Donantes, Empresas y Fundaciones

JUNIOR ACHIEVEMENT

NOVARTIS

M.Luisa Benlloch, *Head Internal Communication*

PRICewaterhouseCOOPERS (PWC)

SPECIAL OLYMPICS

Enric Blesa, director nacional

TECNOL

Javier Hernández, director de *Marketing*

TIMBERLAND

Anabel Drese, *Social Enterprise European Manager*

URÍA MENÉNDEZ

*El resto de casos prácticos y citas de empresas y organizaciones que aparecen a lo largo de la Guía, sobre todo en el tercer capítulo, han sido extraídas principalmente del *Anuario Empresa Responsable y Sostenible 2005-2006*, de Media Responsable, del Informe editado por Fundación Empresa y Sociedad titulado *Observatorio de la Acción Social de la Empresa en España*, de las propias webs de las organizaciones y de noticias aparecidas en prensa.

A REFLEXIONES PREVIAS: ANÁLISIS DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES

CUESTIONES PARA LAS EMPRESAS Y SUS DIRECTIVOS

Antes de poner en marcha un programa de voluntariado empresarial se deben plantear las siguientes cuestiones a nivel interno.

— ¿Existe un clima laboral propicio que permita asegurar con éxito la puesta en marcha de un programa de voluntariado empresarial?

— ¿Está en línea la idea del voluntariado empresarial con la escala de necesidades de los empleados de la empresa?

— ¿Cuál es el grado de sensibilidad de los trabajadores respecto a su participación en causas sociales?

— ¿Ha preguntado a los trabajadores en qué tipo de organizaciones o causas están interesados en participar?

— ¿Dispone la empresa de los medios para calibrar las necesidades sociales del entorno?

— ¿Qué necesidades y demandas de las diferentes organizaciones sociales pueden coincidir con los recursos que dispone la empresa?

— ¿Existe el compromiso de la Dirección de apoyar un programa de voluntariado empresarial?

— ¿Qué recursos está dispuesta a aportar la empresa: económicos, de tiempo, en especie?

— ¿La empresa estará en disposición de comprometerse a...

- involucrarse y apoyar el programa de voluntariado empresarial?

- transmitir el programa de voluntariado de forma transparente a todos los trabajadores de la empresa?

- propiciar la participación y el feedback en toda la organización en torno al programa de voluntariado empresarial?

- escuchar y en su caso apoyar las iniciativas de los empleados voluntarios?



CUESTIONES PARA LAS ENTIDADES NO LUCRATIVAS

Antes de poner en marcha un programa de acogida de voluntarios de empresa se deben plantear las siguientes cuestiones:

— ¿Existe una planificación específica y una evaluación de los recursos necesarios para dar respuesta a un programa de estas características?

— ¿Existe una metodología establecida para adecuar la oferta de empleados voluntarios con las necesidades a cubrir por parte de la entidad?

— ¿La entidad no lucrativa estará en disposición de comprometerse a...

- Tratar a los voluntarios de la empresa como trabajadores y voluntarios de la entidad.

- Proveer la orientación y formación necesaria al voluntario.

- Facilitar a la empresa datos e información acerca del seguimiento del programa de voluntariado empresarial

- Dar apoyo a los empleados voluntarios de la empresa

B EL PLAN DE RELACIÓN CON LA ENTIDAD

Uno de los aspectos clave de éxito para garantizar el buen funcionamiento de un programa de voluntariado empresarial es el establecimiento de un plan de relación con cada una de las entidades no lucrativas participantes.

Este plan debe quedar recogido por escrito, en forma de convenio de colaboración en el que se recogerán los siguientes aspectos de la relación entre la empresa y la entidad sin ánimo de lucro.

A continuación presentamos los aspectos más relevantes que ha de contener el convenio de colaboración.

La empresa se responsabilizará de:

- La comunicación y difusión interna entre todos sus empleados acerca de las oportunidades de colaboración que ofrece la entidad no lucrativa.
- Dinamizar la participación de los empleados para que colaboren con la entidad no lucrativa en cuestión.
- Aconsejar a los empleados que deseen colaborar sobre cuáles son las oportunidades más adecuadas en función de su perfil de voluntariado.
- Canalizar en el caso que se estipulen las aportaciones económicas y en especie necesarias para el desarrollo de las actividades de voluntariado de sus empleados en la entidad.

La entidad no lucrativa se responsabilizará de:

- La formación específica del empleado voluntario en el caso que sea necesaria para desempeñar una determinada función en la entidad.
- Aportar en cualquier momento información referente al funcionamiento del programa y la labor de los empleados de la empresa.
- Difusión en los medios de comunicación de la entidad de la participación de los empleados voluntarios de la empresa.
- Presentación de una memoria de actividad que contenga:
 - Breve descripción del programa
 - Descripción de las tareas desarrolladas por los empleados
 - Localización de las tareas desarrolladas
 - Número de empleados de la empresa que han colaborado, número de horas invertidas.
 - Número de personas beneficiarias atendidas por los empleados de la empresa.
 - Resultados obtenidos.

Además del convenio, para asegurar el correcto funcionamiento del programa se recomienda la realización de contactos periódicos entre la empresa y la entidad para evaluar los siguientes aspectos:

- Los mecanismos de gestión de la relación entre la empresa, los empleados voluntarios y la entidad
- El grado de satisfacción de los empleados
- Identificar oportunidades de mejora en la gestión de la relación.

C LA FORMACIÓN DE LOS EMPLEADOS

Ser voluntario implica muchas cosas, además de las actitudes personales y aptitudes profesionales que pueden llegar a sobreentenderse. La formación es un aspecto relevante en los programas de voluntariado, aunque en muchos casos es la gran olvidada. Muchas organizaciones, en función del tipo de actividad requieren a los candidatos voluntarios la realización de actividades y cursos de formación para poder optar a realizar tareas de voluntariado en ellas, pero también cada vez hay más empresas que plantean a sus trabajadores que quieren realizar actividades de voluntariado la realización de cursos de voluntariado para adquirir conocimientos sobre gestión de proyectos sociales.

¿Cómo vamos a gestionar la formación de nuestros voluntarios?

- A través de la entidad con la que colaboraremos.
- A través de un curso de una universidad.
- A través de otros voluntarios de nuestra empresa.

¿Qué contenidos va a tener el programa de formación?

- Información básica sobre el significado de ser voluntario.
- Información específica para realizar la labor en el puesto de voluntariado.
- Conocimientos específicos para gestionar proyectos sociales.



DISEÑO DE PROGRAMAS

La planificación del programa es un aspecto importante que garantiza gran parte del éxito de la implementación. En este sentido, el plan tiene como objetivo coordinar los esfuerzos y gestionar eficientemente los recursos asignados al programa.

| REALIZACIÓN DEL MAPA DE ENTIDADES DE VOLUNTARIADO Y GESTIÓN DE LOS ACUERDOS | FECHA INICIO | FECHA FINAL |
|--|---------------------|--------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de entidades de voluntariado. • Análisis potencial para la realización de actividades de voluntariado. • Selección de entidades de voluntariado. • Establecimiento de acuerdos de colaboración. • Firma del convenio. • Seguimiento del programa y de los acuerdos del convenio. | | |
| DISEÑO DE ACTIVIDADES PROPIAS DEL VOLUNTARIADO <ul style="list-style-type: none"> • Selección de causas. • Selección de las fórmulas de colaboración. • Diseño conceptual de la iniciativa de participación: objetivos, plazos... • Aprobación de la actividad de voluntariado. | | |
| COMUNICACIÓN PARA LOGRAR LA PARTICIPACIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Creación de materiales de difusión. • Difusión en la Intranet. • Difusión en la revista interna. • Desarrollo de las actividades de animación. | | |
| PRESUPUESTO <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del presupuesto. • Asignación de recursos al programa. | | |



C LA GESTIÓN DE UN PROGRAMA DE VOLUNTARIADO EMPRESARIAL

NECESIDADES DE LAS ENTIDADES NO LUCRATIVAS VS. INTERESES DE LOS EMPLEADOS

En la implantación del programa de voluntariado uno de los aspectos clave es realizar un análisis previo para cada actividad de voluntariado acerca de los requerimientos y necesidades de las entidades, con el objetivo de no crear falsas expectativas en los empleados. Con este proceso no se trata de conciliar oferta con demanda, sino de conocer los condicionantes para la participación de los empleados en cada entidad.

FORMULARIO DE LA ENTIDAD

| |
|------------------------------------|
| Nombre de la entidad _____ |
| Actividad de voluntariado _____ |
| Número de plazas disponibles _____ |

NECESIDADES DE LA ENTIDAD

Descripción de la actividad de voluntariado

Tareas a realizar en la actividad de voluntariado

Ubicación de la actividad

Qué mejoras se pueden incorporar en las actividades de voluntariado previstas

REQUERIMIENTOS DE LA ENTIDAD

Formación previa para participar en el programa

Compromiso de tiempo

Horario a cubrir

FORMULARIO DEL CANDIDATO

| |
|-------------------------------------|
| Nombre _____ |
| Edad _____ |
| Area y posición en la empresa _____ |
| Lugar donde reside _____ |

Experiencia en otras actividades de voluntariado

Cuál es su compromiso temporal

Habilidades personales

Cuánto tiempo puede destinar a la actividad de voluntariado

Habilidades profesionales

LA SENSIBILIZACIÓN E INVOLUCRACIÓN DE LOS EMPLEADOS

Uno de los aspectos clave del programa de voluntariado es la dinamización de los voluntarios con el objetivo de lograr su participación en las actividades de voluntariado. Para ello es importante poner a disposición del programa todos los canales de comunicación interna de la empresa y establecer mecanismos de relación con la entidad para poder evaluar la participación de los voluntarios.

¿Vamos a involucrar a la Dirección de la empresa para anunciar la puesta en marcha del programa de voluntariado?

¿Vamos a crear algún pack de bienvenida a los trabajadores que quieran participar en el programa de voluntariado?

¿Vamos a crear una base de datos relacional para almacenar la información sobre la participación de los empleados voluntarios?

¿Vamos a realizar comunicaciones segmentadas para que los empleados se apunten a las actividades que nos propongan las entidades?

¿Vamos a crear un espacio en la Intranet para fomentar el diálogo y la transmisión de experiencias entre los empleados apuntados en el programa de voluntariado?

¿Vamos a crear un espacio propio en la revista interna donde se divulguen al resto de empleados de la empresa las experiencias de los voluntarios?

¿Vamos a nombrar un responsable de la animación de los voluntarios?

¿Vamos a realizar eventos abiertos a la participación de la empresa para sensibilizar a los empleados?

¿Vamos a mantener contactos periódicos con las entidades que acogen voluntarios?



A LAS CUESTIONES PREVIAS A FORMULAR A LOS EMPLEADOS

Este cuestionario permite calibrar la experiencia e interés de los trabajadores en poder involucrarse en un programa de voluntariado de la empresa. Con los datos obtenidos de la encuesta, se realiza un diagnóstico valioso sobre las expectativas y prioridades del empleado, así como una buena fuente de sugerencias y puntos a tener en cuenta a la hora del diseño de un programa que, sobre todo, requerirá de un trabajador motivado en la materia. A continuación, un texto que recoge los aspectos sobre temas a tratar, horarios preferidos, colectivos prioritarios a auxiliar, y actividades y metodologías a realizar.

Nombre del encuestado: _____
Departamento: _____
Cargo: _____
Dirección _____
Contacto (e-mail o teléfono): _____

¿Ha tenido experiencia en alguna actividad de voluntariado civil o de empresa?

- SI NO

Si la respuesta es afirmativa:

a) Proyecto y entidad en la que se ha involucrado

b) Breve resumen de las actividades desempeñadas

¿En qué área está interesado en colaborar como voluntario?

- Educación
- Ecología y medio ambiente
- Defensa de los derechos humanos
- Protección de animales
- Asistencia e integración social
- Salud y discapacidad
- Cooperación y ayuda humanitaria
- Arte y cultura
- Otras a especificar _____

¿Qué causas de voluntariado le gustaría que apoyara la empresa en la que trabaja?

- Educación
- Ecología y medio ambiente
- Defensa de los derechos humanos
- Protección de animales
- Asistencia e integración social
- Salud y discapacidad
- Cooperación y ayuda humanitaria
- Arte y cultura
- Otras a especificar _____

¿A qué colectivos le gustaría ayudar?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Niños | <input type="checkbox"/> Adolescentes |
| <input type="checkbox"/> Discapacitados | <input type="checkbox"/> Ancianos |
| <input type="checkbox"/> Inmigrantes | <input type="checkbox"/> Presidarios |
| <input type="checkbox"/> Enfermos | <input type="checkbox"/> Drogadictos |
| <input type="checkbox"/> 'Sin techo' | <input type="checkbox"/> Personas maltratadas |
| <input type="checkbox"/> Otras a especificar _____ | |

Seleccione que actividades de voluntariado le suscitan más interés:

- a)** Atención directa al colectivo beneficiario
- b)** Actividades administrativas
- c)** Orientación, asesoría y consultoría a entidades sociales
- d)** Participación activa en actos, campañas o proyectos
- e)** Recolección de fondos
- f)** Otros (especificar cuáles)

¿En qué horarios le interesaría llevar a cabo su actividad como voluntario?

- Durante la Semana*
- a)** Mañana **b)** Tarde **c)** Noche

- Fines de Semana*
- a)** Mañana **b)** Tarde **c)** Noche

Comentarios y sugerencias en torno al voluntariado de la empresa (fórmulas de participación, colectivos con los que cooperar, implicación de los empleados, etc.).

DAFO

El DAFO es un instrumento para preparar el diseño del programa. A continuación presentamos un modelo genérico que deberá de adecuar a la realidad de su empresa.

QUÉ DEBILIDADES HAY QUE TENER EN CUENTA

- Cultura empresarial no alineada con los valores del voluntariado.
- La existencia de un clima laboral poco propicio para el desarrollo de un programa de voluntariado empresarial.
- La falta de experiencia en la relación con entidades no lucrativas.
- Existencia de un bajo nivel de sensibilización social por parte de los empleados.
- Necesidad de destinar nuevos recursos para el buen funcionamiento del programa. (costes de transacción, costes de coordinación, costes de sensibilización, aportaciones a las entidades colaboradoras...)
- Otras _____

QUÉ FORTALEZAS HAY QUE CONSIDERAR

- El apoyo y el compromiso de la Dirección de la empresa con el voluntariado empresarial.
- La experiencia exitosa de la empresa en la relación con entidades no lucrativas
- La existencia de empleados que ya realizan actividades de voluntariado fuera el ámbito empresarial.
- La sensibilidad social de los empleados puesta de manifiesto en actividades espontáneas (p.ej. recogida de fondos para catástrofes naturales...)
- Otras _____

QUÉ AMENAZAS HAY QUE MINIMIZAR

- La percepción interna de instrumentalización del programa de voluntariado en beneficio de la propia empresa.
- Las dificultades de relación entre las diversas áreas de la empresa involucradas en este tipo de programas.
- Las dificultades de relación y coordinación con las entidades no lucrativas.
- Las dificultades de seguimiento y gestión de un programa de voluntariado empresarial.
- Otras _____

QUÉ OPORTUNIDADES HAY QUE PONER EN VALOR

- La importancia de incrementar la cohesión interna y el orgullo de pertenencia de los empleados a la empresa.
- La importancia de desarrollar un comportamiento y un compromiso basado en la responsabilidad social.
- El retorno para la empresa en términos de visibilidad social y reputación.
- El establecimiento de nuevos planos de relación con la sociedad.
- Otros _____

Conclusiones del DAFO

Recomendaciones sobre la puesta en marcha del programa de voluntariado empresarial



B LA PLANIFICACION DE UN PROGRAMA DE VOLUNTARIADO EMPRESARIAL

LAS GRANDES CUESTIONES DE LA PLANIFICACIÓN

Tras la decisión interna de poner en marcha un programa de voluntariado empresarial, se trata en primer lugar de dar respuesta a una serie de cuestiones que guardan relación con las prioridades de la empresa, los intereses de los empleados y las necesidades sociales

POR QUÉ

- ¿A qué necesidades sociales se quieren dirigir los esfuerzos?

- ¿Qué conexión emocional con las causas podrían tener los empleados voluntarios?

- ¿Se ha considerado ampliar algún proyecto en curso con iniciativas de voluntariado?

QUÉ

- ¿Cuáles son los objetivos del proyecto?

- ¿En qué tipo de servicio o metodología está más interesada la empresa? (outdoor medioambiental, voluntariado profesional en asesoría de ONG,...)

- ¿Qué recursos y presupuesto se van a dedicar al proyecto?

DÓNDE

- ¿Se han marcado parámetros geográficos o de distancia con el lugar donde se lleva a cabo el voluntariado?

- ¿En qué lugares se encuentran las necesidades de la comunidad que se quieren cubrir? (barrios, hospitales, etc).

CUÁNDO

- ¿En qué fecha se pondrá en marcha el programa de voluntariado empresarial?

- ¿Cuánto tiempo se puede invertir en la preparación del programa de voluntariado empresarial?

QUIÉN

- ¿Quién va a participar en el proyecto?

- ¿Cuánto tiempo pueden invertir las personas implicadas?

- ¿Qué tipo de relación y servicio se quiere establecer con el *partner*?

- ¿Qué tipo de *feedback* se espera en función de las necesidades y posibilidades de la comunidad?

- ¿Qué stakeholders pueden participar en un momento dado del proyecto? (clientes, sindicatos, familiares de empleados, proveedores, etc.)

- ¿Qué aptitudes tiene el grupo humano comprometido con el proyecto para ofrecer a la comunidad?



EL ROL DEL COORDINADOR Y EL COMITÉ DE VOLUNTARIADO

En función del tipo de empresa y de la dimensión de su programa de voluntariado es recomendable nombrar un responsable que facilite el funcionamiento del programa de voluntariado y la creación de un comité de voluntariado que integre las diferentes áreas funcionales de la empresa y canalice los esfuerzos a nivel local en todas y cada una de las comunidades en las que esté presente la empresa.

EL C.V. DEL COORDINADOR

El coordinador no puede ser escogido al azar o de forma voluntaria, debe ser una persona preferentemente que trabaje en la organización, que conozca su funcionamiento y con habilidades para trabajar en equipo y gestionar programas, con actitud de liderazgo y capacidades para la relación con entidades no lucrativas.

Formulario de selección del coordinador

Nombre del candidato:

Conocimiento de la realidad social y del entorno del tercer sector

Proactividad

Área y posición que ocupa en la empresa:

Hobbies, e intereses:

Experiencia como voluntario:

- Organizaciones con las que ha colaborado

- Tiempo que realiza labores de voluntariado

- Tareas que ha realizado como voluntario.

Descripción de objetivos y funciones del coordinador de voluntariado

Objetivos

- Potenciar el papel del voluntariado de la empresa a nivel local y en colaboración con los empleados de la empresa.
- Dotar de una estructura, aunque sea informal, a los empleados que quieran comprometerse más en tareas de voluntariado.
- Identificar necesidades y organizaciones con las que poder colaborar

Funciones

- Coordinar las relaciones entre la empresa, los empleados voluntarios y las organizaciones a nivel local.
- Detectar necesidades, identificación de iniciativas de proyectos de entidades no lucrativas locales y gestión de la relación con ellas.
- Coordinar que los empleados voluntarios reciban los recursos materiales y de información básica necesaria para la realización de su función.

Competencias personales y profesionales:

- Trabajo en equipo
- Habilidades para la comunicación
- Sentido de la responsabilidad
- Capacidad para la gestión de problemas
- Capacidad de liderazgo y motivación de los compañeros
- Tolerancia y perseverancia

VALORACIÓN DEL CANDIDATO:



C LA DINAMIZACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN

LA GESTIÓN DE LA PARTICIPACIÓN

Lograr una adecuada participación es determinante para lograr credibilidad interna a todos los niveles, a nivel de la Dirección porque han apoyado la iniciativa y sobretodo a nivel de todos los trabajadores porque la participación de sus compañeros puede generar un efecto mimético en el resto que todavía no participan y pueden estar pensándoselo.

ÍTEMS A VALORAR DE LA PARTICIPACIÓN

- Número de empleados registrados en el programa de voluntariado empresarial

- Número de empleados participantes en las actividades de voluntariado empresarial

ACTIVIDAD _____

ACTIVIDAD _____

ACTIVIDAD _____

ACTIVIDAD _____

ACTIVIDAD _____

ACTIVIDAD _____

- Número de visitas a la sección de voluntariado empresarial en la Intranet.



EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Para mejorar los resultados, es necesario disponer de datos relativos sobre cómo se están consiguiendo los objetivos. La finalidad del seguimiento y de la evaluación es disponer de datos objetivos que permitan analizar y detectar oportunidades de mejora para su incorporación en el programa.

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Nombre de la actividad de voluntariado

Responsable de la actividad de voluntariado

Duración de la actividad de voluntariado

Total de organizaciones que han colaborado en la actividad de voluntariado

- _____ Educativas
- _____ Sociales
- _____ Ayuda al desarrollo
- _____ Salud
- _____ Ocio y cultura
- _____ Medio ambiente
- _____ Religiosas
- _____ Otras

Áreas funcionales de la empresa con mayor participación de voluntarios

- Producción
- Marketing y Comunicación
- Administración
- Comercial
- Otras

Procedencia geográfica de los empleados

- Andalucía
- Aragón
- País Vasco
- _____
- _____

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Número de personas beneficiarias de la actividad de voluntariado de los empleados de la empresa

Número de horas de voluntariado realizadas

VALORACIÓN FINAL DE LOS RESULTADOS

Ha sido satisfactoria la relación con las entidades no lucrativas

Qué aspecto ha funcionado mejor de la actividad de voluntariado

Qué aspecto ha funcionado peor de la actividad de voluntariado

Qué mejoras se pueden incorporar en las actividades de voluntariado previstas



C EL RECONOCIMIENTO DE LA PARTICIPACIÓN

El reconocimiento ha de tener como objetivo la difusión del voluntariado entre todos los empleados de la empresa.

Las acciones de reconocimiento que se lleven a cabo han de servir para influenciar a otros empleados que se lo puedan estar pensando.

¿Vamos a recoger en nuestra Memoria de Responsabilidad experiencias de voluntariado de nuestros empleados?

¿Vamos a recoger en la revista interna experiencias de nuestros empleados voluntarios?

¿Vamos a realizar alguna actividad / evento / premio para reconocer a nuestros empleados voluntarios?

¿Existe algún plan de incentivos / facilidades proporcionado por la empresa?

