



INFORME 2015

**VOLUNTARIADO  
CORPORATIVO  
EN IBEROAMÉRICA**

*“Volunteerism is a source of community strength, resilience,  
solidarity and social cohesion.  
It brings positive social change by fostering respect for diversity,  
equality and the participation of all. It is among society’s most vital assets.”*

**BAN KI-MOON**

GENERAL SECRETARY UNITED NATIONS

**© OBSERVATORIO  
DE VOLUNTARIADO  
CORPORATIVO**

**DIRECCIÓN**

- Iberdrola
- Voluntare
- Cooperación Internacional ONG

**COORDINACIÓN ACADÉMICA**

- Universidad Austral

**COMITÉ ASESOR**

- Alianza Mexicana de Voluntariado (AMEVOL)
- Cemex
- Centro de Voluntariado de Sao Paulo (CVSP)
- Club de Excelencia en Sostenibilidad
- Cooperación Internacional ONG
- Corresponsables
- IAE Business School
- Iberdrola
- ONG Techo
- Red global de voluntariado corporativo Voluntare

**DISEÑO Y MAQUETACIÓN**

- CALLE MAYOR PUBLICIDAD Y COMUNICACIÓN  
[www.callemayor.es](http://www.callemayor.es)

# ÍNDICE

<b>Preámbulo .....</b>	<b>5</b>
<b>Entidades colaboradoras .....</b>	<b>6</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>8</b>
Punto de Partida .....	8
¿Dónde se encuentra hoy el Voluntariado Corporativo?.....	9
Punto de inflexión: La institucionalización del VC en el ámbito internacional .....	10
Objetivos .....	11
Metodología .....	11
<b>Voluntariado corporativo en las empresas.....</b>	<b>13</b>
Perfil.....	13
Nivel de participación .....	14
Modalidades de contribución .....	16
De la teoría a la práctica: cómo aplican las empresas el VC.....	19
Institucionalización de buenas prácticas .....	25
Impacto: ¿Qué buscan las empresas a través del VC? .....	28
Motivaciones: Qué impulsa a las empresas a realizar el VC.....	32
Evaluación: ¿Cómo gestionan y evalúan sus resultados las empresas? .....	35
Factores que dificultan o favorecen el VC .....	36
<b>Organizaciones de la Sociedad Civil (ONG) que participan en el Voluntariado Corporativo .....</b>	<b>39</b>
Perfil de las ONG que realizan Voluntariado Corporativo.....	39
Integración entre empresas y ONG .....	40
Dificultades .....	45
<b>Retrato del VC en Iberoamérica en 2015 .....</b>	<b>47</b>
<b>Retos y recomendaciones .....</b>	<b>48</b>







# PREÁMBULO

El *Observatorio de Voluntariado Corporativo* cumple siete años de investigación, debate y sensibilización. Nuestro trabajo es posible gracias a la colaboración de nuestros socios y de todas las empresas y ONG que participan en nuestras actividades y responden anualmente a nuestros cuestionarios. A todos ellos queremos agradecer su apoyo y su impulso constante.

*gracias!*



MAHATMA GANDHI

*“La mejor manera de encontrarse a sí mismo es perderse en el servicio de los demás”.*



## COOPERACIÓN INTERNACIONAL ONG

### Dirección del Informe

*Cooperación Internacional ONG* es una organización española sin ánimo de lucro, Cruz de Oro de la Orden Civil de la Solidaridad Social y declarada Entidad de Utilidad Pública, que trabaja desde 1993 "por una juventud solidaria". Su objetivo principal es promover el voluntariado y la participación social de los jóvenes en la ayuda a los más necesitados, mediante un compromiso estable de servicio y con una mentalidad abierta que sea capaz de enseñar y aprender de los demás.



## IBERDROLA

### Dirección del Informe

En *Iberdrola* llevamos más de 150 años desarrollando un modelo industrial de crecimiento en defensa del interés social. El objetivo que nos hemos marcado con la misión del voluntariado corporativo es canalizar el espíritu solidario de los empleados de nuestra Empresa diseñando estrategias que estimulan la participación de los profesionales de forma voluntaria en proyectos sociales alineados con la Política de Sostenibilidad del Grupo Iberdrola.

Para ello, Iberdrola pone en práctica iniciativas cuya finalidad es mejorar la calidad de vida de las personas, el cuidado del medio ambiente, contribuyendo a formar éticamente a sus profesionales con los programas de voluntariado corporativo, fomentando la solidaridad, la participación, el compromiso, la responsabilidad y el trabajo en equipo. La progresiva internacionalización de la Compañía ha contribuido a impulsar estas acciones solidarias en todos aquellos países en los que Iberdrola tiene presencia.







# ENTIDADES COLABORADORAS

## VOLUNTARE

### Dirección del Informe

*Voluntare* es una red global de Voluntariado Corporativo. Es un lugar de encuentro participativo y útil para todas aquellas organizaciones y personas interesadas en el VC. En *Voluntare* se puede encontrar información, documentación y materiales para la reflexión y el debate en torno a esta materia. Asimismo, se pueden obtener recursos y herramientas de valor añadido que faciliten y/o mejoren las iniciativas de Voluntariado Corporativo.

Como red, *Voluntare* se plantea como un espacio donde poder contactar con otras organizaciones y personas que están interesadas en el Voluntariado Corporativo.



## UNIVERSIDAD AUSTRAL

### Coordinación Académica

La Universidad Austral comenzó sus actividades en 1991, en Buenos Aires. En su campus promueve la investigación, imparte enseñanza de grado y postgrado y brinda atención sanitaria desde su Hospital Universitario. El IAE es la Business School, y en la Facultad de Ciencias Empresariales tiene su sede el Centro de Ética y Desarrollo Sostenible, que ha realizado la coordinación académica del presente Informe.



## COMITÉ ASESOR

- Alianza Mexicana de Voluntariado (AMEVOL)
- Cemex
- Centro de Voluntariado de São Paulo (CVSP)
- Club de Excelencia en Sostenibilidad,
- Cooperación Internacional ONG
- Corresponsables
- IAE Business School
- IBERDROLA
- ONG Techo
- Red global de voluntariado corporativo  
Voluntare



# INTRODUCCIÓN

## Punto de Partida

La presente investigación surge como continuación del estudio realizado hace dos años en colaboración con el *IESE Business School*, titulado **“Voluntariado Corporativo en España. 2013”**

Hace dos años, comenzábamos la presentación de la mencionada investigación con unas palabras de Teresa de Calcuta que pensamos que reflejan con contundencia el espíritu del voluntariado: *“A veces sentimos que lo que hacemos es tan solo una gota en el mar, pero el mar sería menos si le faltara una gota.”*

Con este nuevo informe no pretendemos hacer un compendio de la abundante y buena literatura generada en estos años acerca del Voluntariado Corporativo (VC). Pero estamos convencidos de que el fomento y el perfeccionamiento de investigaciones como esta son fundamentales a la hora de concienciar sobre el valor añadido que representa el VC.

Nuestro principal objetivo es **aportar datos contrastados que faciliten a las empresas tomar mejores decisiones estratégicas, que involucren a la alta dirección, para que el VC pueda desarrollarse de manera integral.**

A su vez, incitamos a la proliferación de estudios como este que tengan como fin aportar ideas, sugerencias y experiencias **para que las empresas socialmente responsables puedan emplear todo su potencial para contribuir a la solución de los problemas sociales.**



## ¿Dónde se encuentra hoy el Voluntariado Corporativo?

En los inicios del Voluntariado Corporativo, uno de los principales retos de su desarrollo fue la falta de comprensión entre sector empresarial y sector social. Con el paso del tiempo, se ha descubierto el enorme impacto social que muchas empresas y entidades han sabido generar con su buen hacer a través de este tipo de colaboración

Existen, sin embargo, como veremos durante el presente informe, enormes desafíos por superar. El VC aún se encuentra en estado embrionario. Todavía muchas empresas y ONG no tienen una visión clara sobre cómo debería ser su aplicación práctica o bien carecen de la información necesaria para llevarlo a cabo de manera sistemática.

Hoy nos encontramos con un VC cada vez más difundido, con un crecimiento sostenido desde hace ya algunos años. Sin embargo, eso no significa necesariamente que la calidad del VC siga el mismo patrón de crecimiento.

Consideramos que el **éxito del VC** -para las empresas, las ONGs y los beneficiarios- no está sólo en la inversión realizada, en la cantidad de participantes o en el tipo de ayuda o beneficio. A veces el éxito o fracaso del VC está directamente relacionado con otros factores, a los se puede prestar menos atención pero que están altamente relacionados con el valor añadido que puede aportar la empresa:

- La conexión y compromiso con el contexto y entorno social más cercano.
- La alineación de la actividad de voluntariado con el *Know-how* de la empresa.

Para que el VC pueda echar raíces en una organización y generar verdaderos cambios en el entorno, dicha organización debe tener claras cuáles son sus prioridades y las posibilidades con las que cuenta.

Para esto, es muy útil-, como veremos-, no sólo la creación de un área específica que se dedique a la planificación del VC, sino también la decisión directiva y corporativa en su conjunto, de considerar el VC como una unidad organizativa en sí misma, con objetivos y recursos asociados. Esta unidad implicaría la aplicación de programas con carácter permanente o semi-permanente y la alineación de cada uno de ellos con una estrategia integral.

En síntesis, para lograr éxito en el desafío de que las empresas sean cada vez más responsables en su aportación a los problemas sociales, es necesario antes crear un campo fértil en el que iniciativas como el VC puedan germinar de modo estable y duradero. De otro modo, el VC corre el riesgo de pasar como un adorno o una moda: un elemento circunstancial y accesorio dentro de las estructuras empresariales.

A su vez, para la solidez del VC, es importante que la motivación no esté sólo en cuestiones internas o autorreferenciales: la motivación de los empleados, el desarrollo de sus competencias, la mejora de la imagen corporativa, etc. Por el contrario, es necesario que la política de VC de las empresas se ancle en la conciencia de que es parte activa de una sociedad que le demanda interactuar abiertamente con su entorno e influir explícitamente en él.

## Punto de inflexión: La institucionalización del VC en el ámbito internacional

Por último, mención aparte merece lo ocurrido este año en relación al VC. Se han dado dos hechos fundamentales que impactan de lleno en el tema que nos convoca:

- **La aprobación por parte de la ONU de los 17 nuevos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS):** junto a otros 169 objetivos relacionados, constituyen los desafíos económicos, sociales y ambientales más importantes de nuestro tiempo: son los objetivos que definen el mundo que queremos y se aplican en todas las naciones.
- **La decisión global de las empresas de comprometerse con la sostenibilidad:** Desde hace años se vienen dando hechos concretos que conforman un paso más en la toma de conciencia necesaria en cuanto a los valores de sostenibilidad. La creación de *Impact 2030*, una **iniciativa liderada por el sector empresarial y el Pacto Global de las Naciones Unidas** para poner en valor el VC, es un paso importante en esta dirección. Su objetivo es convertir el VC en una gran herramienta de servicio del sector privado a toda la sociedad, para alcanzar el desarrollo sostenible del planeta.

Estas iniciativas refuerzan el paso del VC, y por ende de las empresas, como actores centrales en el desarrollo de un entorno sostenible a través de su compromiso con los postulados recogidos por la ONU.

A su vez, permite a las ONG acceder a otro nivel de relación con los programas corporativos, con un respaldo institucional inédito y que ahora es de alcance internacional.

En España, además, la Ley 45/2015 de voluntariado donde se hace referencia por vez primera al voluntariado corporativo. En su artículo 19 se define el VC como aquel promovido por una empresa o institución para que personas vinculadas a esta, (empleados, jubilados, accionistas, proveedores, entre otros), participen en actividades de voluntariado.

Dicho esto, **el 2016 se presenta como un potencial año bisagra para lo relativo al VC en Iberoamérica:** las condiciones cada vez son más fértiles para que se desarrollen y maduren las buenas prácticas relacionadas con el VC y la sostenibilidad en general.



## Objetivos

Esta investigación tiene un triple objetivo. Dos de estos objetivos son de carácter descriptivo, mientras que el tercero se centra en una cuestión funcional:

- **Conocer el estado actual del VC en Iberoamérica.** ¿Qué perfil tienen las empresas que desarrollan VC? ¿Cómo lo implementan? ¿Qué programas se desarrollan? ¿Basan y alinean las empresas su VC con la RSC y el marco Internacional de la ONU? ¿Qué nivel de compromiso tienen las compañías?
- **Percepciones de las empresas y las ONG:** ¿Qué las motiva a realizar un VC? ¿Cómo se relacionan entre ellas? ¿Qué beneficios buscan? ¿Cómo se evalúan y siguen las acciones?
- **Brindar recomendaciones para mejorar la gestión y el uso de recursos que se destinan al VC.** Favorecer un cambio de paradigma interno que trascienda el asistencialismo social y promueva una cultura integral de VC.

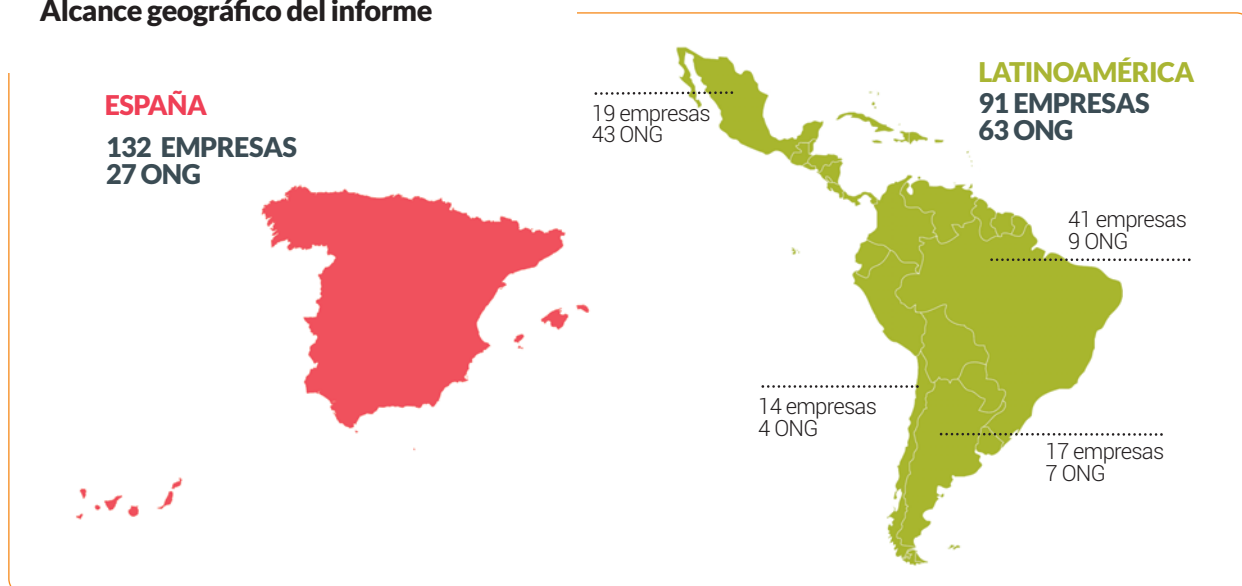
A su vez, al tratarse de un estudio Iberoamericano, un objetivo tácito será la comparativa entre Latinoamérica y España cuando este *contraste* sea de relevancia.

## Metodología

En la recogida de datos han participado empresas pertenecientes a diversos ámbitos productivos dentro de América Latina y España. En total recogimos datos de 223 empresas y 90 ONG, a partir de un cuestionario estructurado, con preguntas cerradas y precodificadas. A su vez, definimos un 15% de preguntas abiertas en cada uno de los cuestionarios.

### GRÁFICO

#### Alcance geográfico del informe



En algunas cuestiones hemos complementado la información cuantitativa con la cualitativa, a través de grupos de trabajo, a fin de contrastar y enriquecer los datos recogidos a través de los cuestionarios, con el conocimiento y las percepciones de profesionales en la materia.





voluntariado  
corporativo

IBERDROLA

# VOLUNTARIADO CORPORATIVO EN LAS EMPRESAS

## Perfil

Cuando comenzamos con la presente investigación, la primera cuestión a indagar fue cuántas y cómo son las empresas que realizan VC.

Según los datos recogidos, en España el 66,7% de las empresas encuestadas hacen VC, mientras que en Latinoamérica lo hacen el 86,9%. En comparación de conjunto, vemos que de todas las empresas encuestadas un 75% hacen VC.

El dato más significativo es que existe una diferencia importante en la implantación del VC entre España (68%) y Latinoamérica (86%). Pensamos que una posible causa podría ser que el grado de desarrollo social en el entorno latinoamericano facilita un contacto directo mayor de las empresas y los voluntarios con las necesidades sociales de su entorno.

Más revelador es el dato de que sólo un 20,7% de las empresas restantes tienen interés en comenzar a hacerlo en el medio plazo (en 2013 este dato era del 73%).

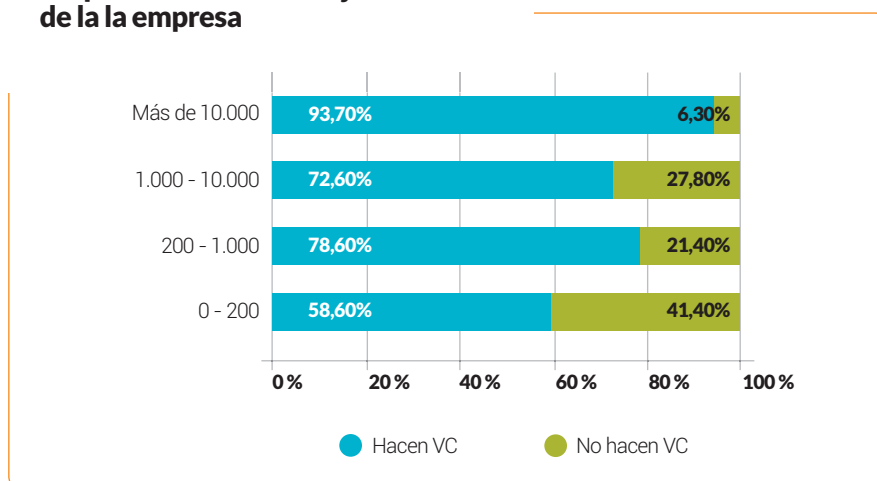
**Tabla: Empresas y VC**

	2015		
	España	Latinoamérica	Media
Empresas que realizan VC	67 %	87 %	75 %
Empresas que no realizan, pero les interesa hacerlo en los próximos dos años	33 %	13 %	25 %

Atendiendo al número de trabajadores, descubrimos que el VC es una práctica muy generalizada entre las grandes empresas y es en las pequeñas (menos de 200 trabajadores) en aquellas en las que el VC está menos desarrollado.

### GRÁFICO

#### VC por número de trabajadores de la empresa



## Nivel de participación

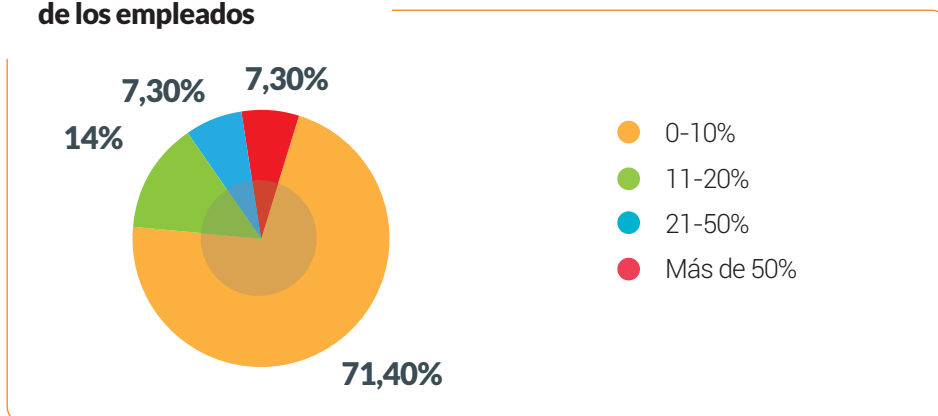
El nivel de participación de los empleados es uno de los aspectos que suele preocupar a los responsables de los programas de VC. Debemos mirar estos datos con prudencia ya que no existe un criterio claro o uniforme a la hora de definir qué es una acción de VC y qué no lo es. Véase, por ejemplo, el caso de empleados que participan en una carrera benéfica. A su vez, hay empresas que suman los voluntarios que participan en cada proyecto sin diferenciar si ya han participado antes o no.

En cualquier caso, la calidad de un programa de VC no debería estar determinada por el número de empleados que participan en él. Le corresponde a cada empresa, en función de los objetivos perseguidos con su programa, evaluar el nivel de participación.

Dicho esto, resultan paradójicos los porcentajes que se muestran a continuación si se tiene en cuenta que, uno de los principales motivos por los que las empresas desarrollan estos programas es, precisamente, dar cauce a la inquietud solidaria de sus empleados.

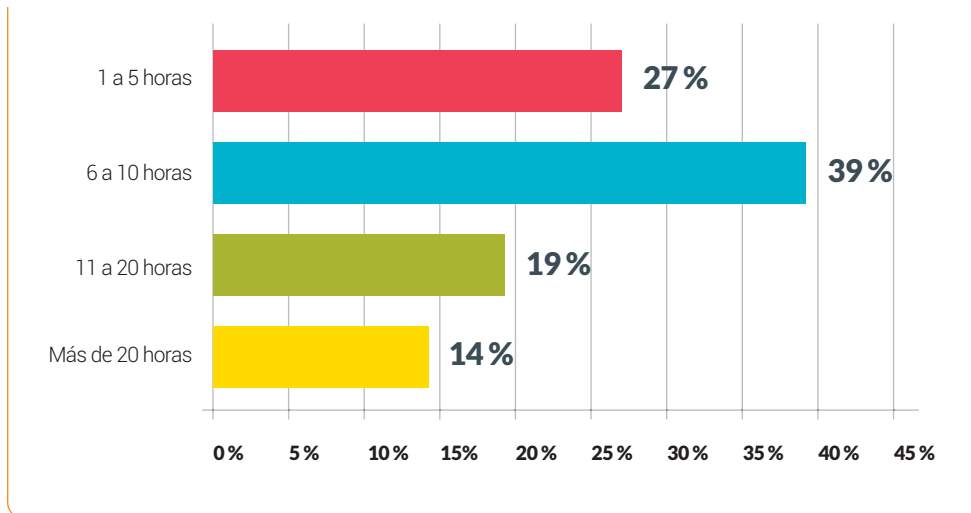
En el ámbito Iberoamericano, y en 2015, el 71% de las empresas encuestadas tienen un nivel de participación de los empleados inferior al 10%.

**GRÁFICO**  
**Nivel de participación de los empleados**



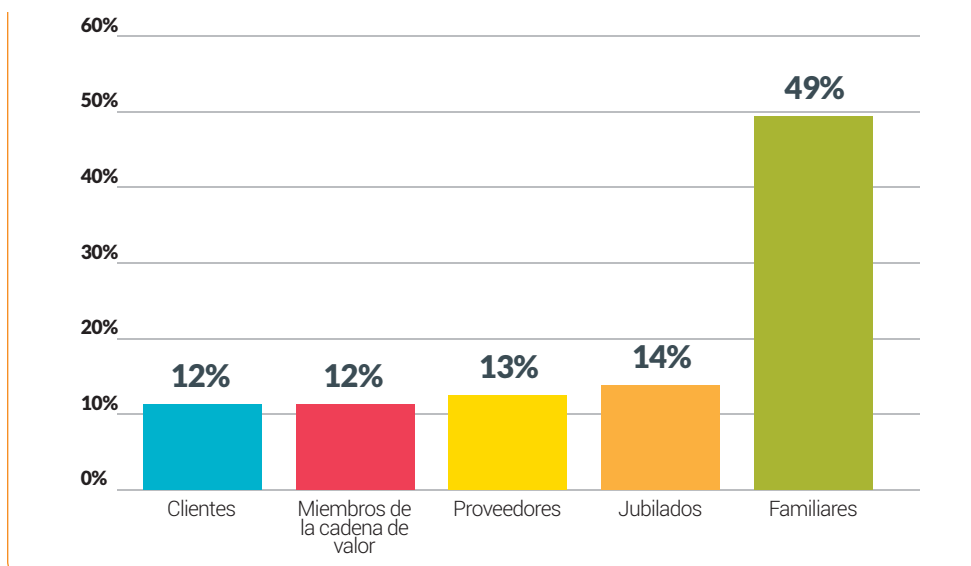
Si nos fijamos ahora en el promedio de horas anuales dedicadas por empleado voluntario al VC, descubrimos que ha crecido el número de los que dedican más de diez horas pasando de un 11,5% en 2013 a un 33% en 2015.



**GRÁFICO****Número de horas dedicadas al VC por empleado voluntario**

Cada vez más, las empresas ven en los programas de VC una oportunidad de fortalecer las relaciones con sus grupos de interés y nos encontramos con proyectos en los que participan *stakeholders* como clientes, proveedores o jubilados.

Un 49% de las empresas encuestadas abren sus programas a los familiares de los empleados. Este alto porcentaje puede responder al hecho de que muchas empresas desarrollan sus programas en tiempo libre. Invitar a los familiares facilita mucho la participación de los empleados y favorece la conciliación entre la actividad propuesta por la empresa y la vida personal del voluntario.

**GRÁFICO****Participación en las actividades**

## Modalidades de contribución

A la hora de definir un programa de VC, las empresas pueden optar por distintos tipos de contribución atendiendo a criterios como el horario, el *expertise* que necesitan los voluntarios o la continuidad de las líneas de acción entre otros.

En el presente informe hemos querido destacar las siguientes opciones:

### ***Según las habilidades profesionales requeridas***

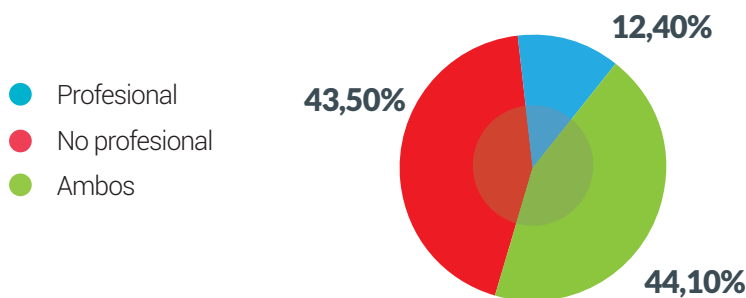
En la mayoría de los casos, la actividad de voluntariado desarrollada es no profesional, es decir, no está asociado a un conocimiento especializado sino que se materializa a través de una ayuda no cualificada.

Este dato concuerda con el hecho de que las empresas ponen en marcha estos programas en gran medida, como respuesta a una demanda de sus empleados y generan o se involucran por tanto, en proyectos en los que puedan participar la gran mayoría de ellos.

De igual modo, el desarrollo de proyectos en los que puedan participar voluntarios aplicando sus conocimientos, requiere de un mayor esfuerzo en su diseño y planificación y de un mayor trabajo conjunto entre empresa y ONG. Este tipo de voluntariado profesional suele darse en aquellas empresas que ya llevan un tiempo haciendo voluntariado y que quieren dar un paso más y colaborar en aquello en lo que más valor añadido pueden aportar.

#### GRÁFICO

##### Tipo de voluntariado





IBERDROLA cuenta desde 2006 con un programa de **VC global** alineado con la estrategia y la política de sostenibilidad de la Compañía, en el que se enmarcan diferentes iniciativas de VC profesional tanto a nivel nacional, como internacional. A través de las mismas se pone en valor el conocimiento de sus empleados para solucionar problemas sociales de modo sostenible.

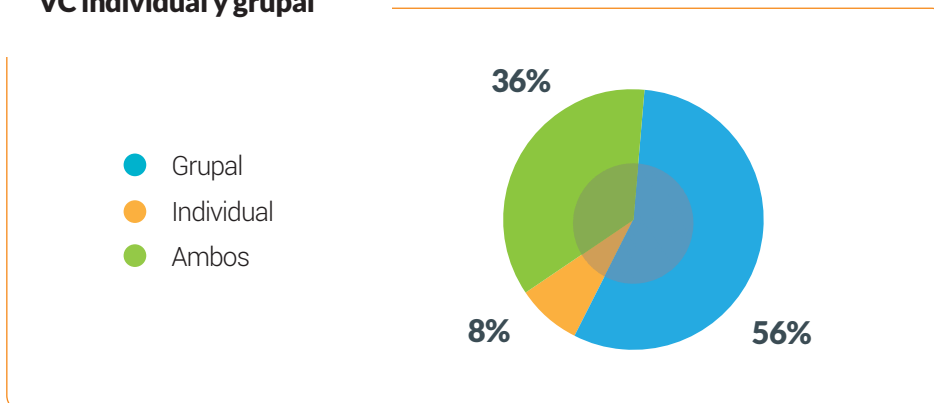
Un ejemplo de éxito de **VC profesional** es el programa **"INVOLVE" (International Volunteering Vacation for Education)**, gracias a la participación de voluntarios de Iberdrola de España, UK, USA y Brasil en su periodo vacacional. El fin del mismo se basa en la utilización del capital humano de la empresa para ofrecer una formación reglada a jóvenes en riesgo de exclusión.

Esta iniciativa aúna diversos perfiles profesionales bajo una misma premisa: cambiar la vida de jóvenes sin recursos a través de la educación que primeramente imparten ellos de forma directa, y en la que trabajan durante todo un año como mentores y potenciadores de este proyecto formativo para que los alumnos puedan acudir al aula que Iberdrola, en colaboración con FDI Integración Global, tiene en Brasil – y durante este año también en México-.

En definitiva, se trata de una campaña de sensibilización colectiva gracias a los perfiles heterogéneos de los empleados de Iberdrola y sus localizaciones. Este programa está directamente relacionado con los objetivos de desarrollo sostenible 4 "Educación de calidad" y con el 8 "Trabajo decente y crecimiento económico".

## Según sea individual o en grupo

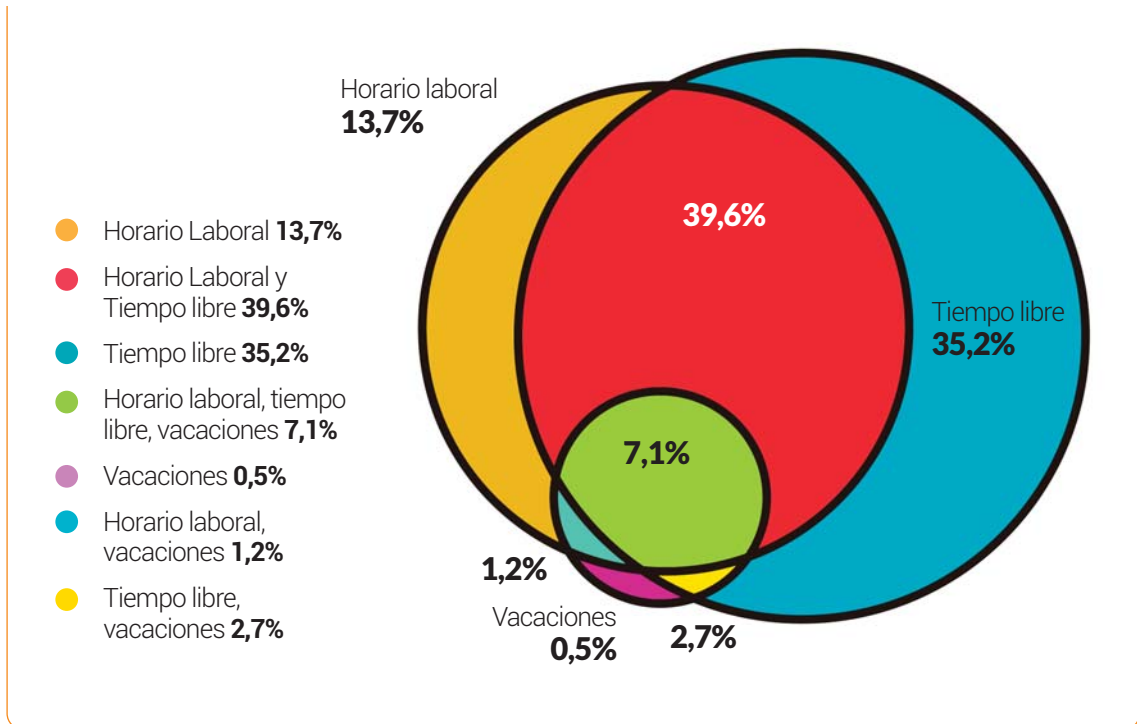
**GRÁFICO**  
**VC individual y grupal**





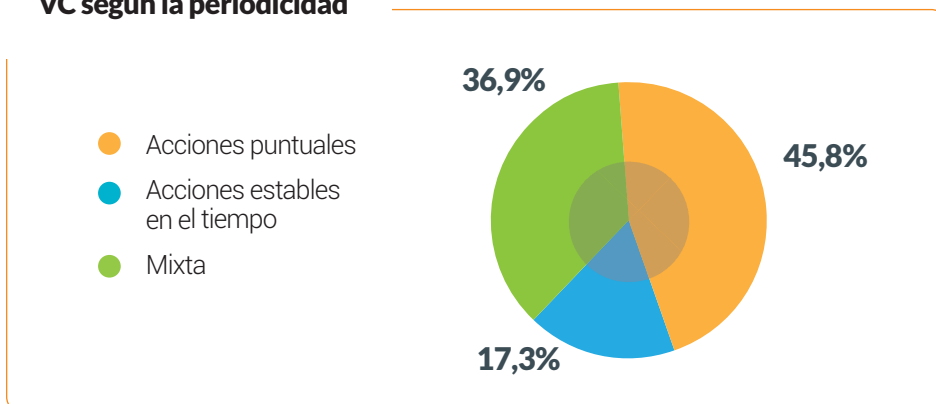
## Según el horario

**GRÁFICO**  
El VC dentro y fuera del horario laboral



## Según la periodicidad

**GRÁFICO**  
VC según la periodicidad



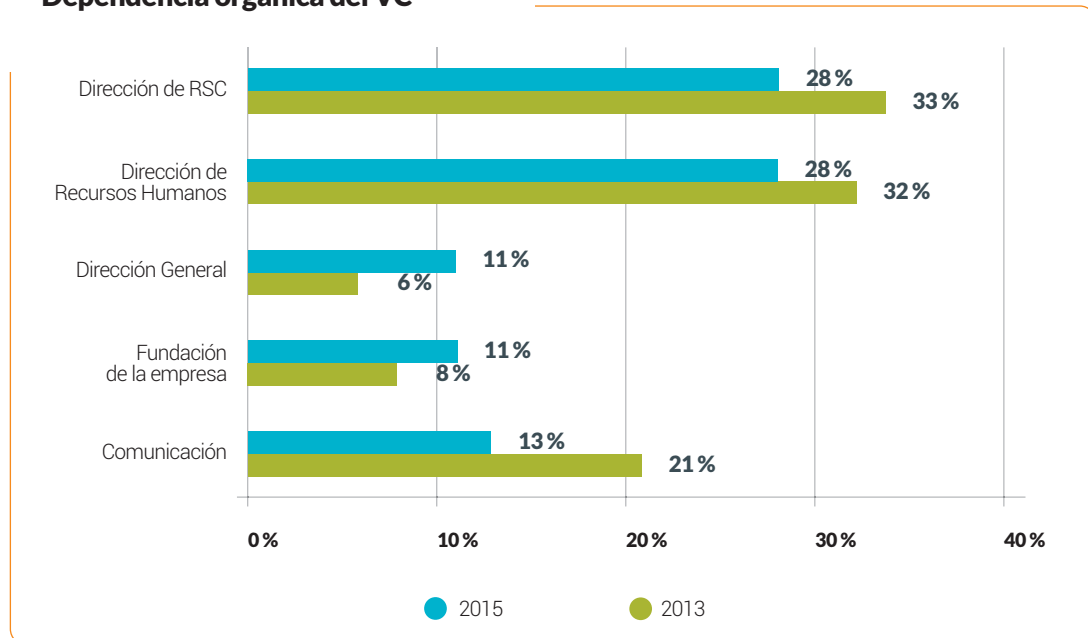
## De la teoría a la práctica: cómo aplican las empresas el VC

### A. Estructura

Aunque no existe un modelo uniforme para la organización funcional del VC, en la mayoría de los casos suele depender de las áreas de RRHH y de RSC de la empresa. Si comparamos las respuestas con los datos de 2013 sí que apreciamos una tendencia significativamente menor a la dependencia del área de Comunicación y un leve mayor peso de las fundaciones de empresa.

#### GRÁFICO

#### Dependencia orgánica del VC

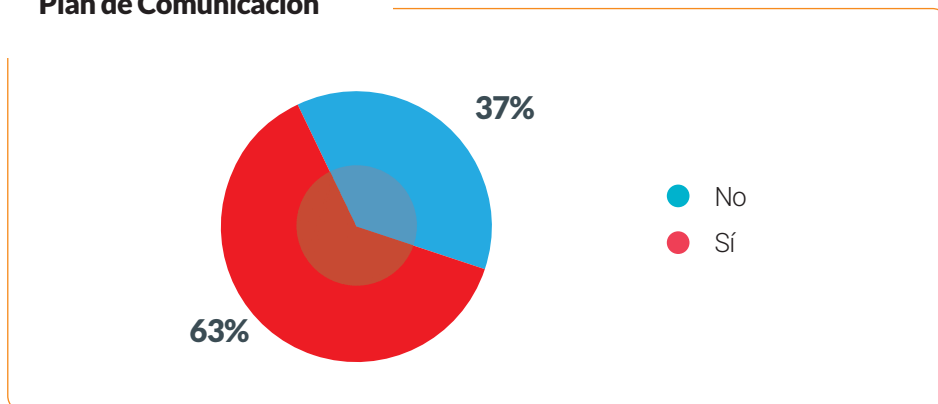


Lo importante en cualquier caso, no es tanto de qué área depende sino que ésta implique y trabaje con el resto de áreas necesarias para su correcto desarrollo. **Si nos fijamos en RRHH**, descubrimos que en un 71% de los casos el desarrollo del VC **recibe apoyo interno de este área**.

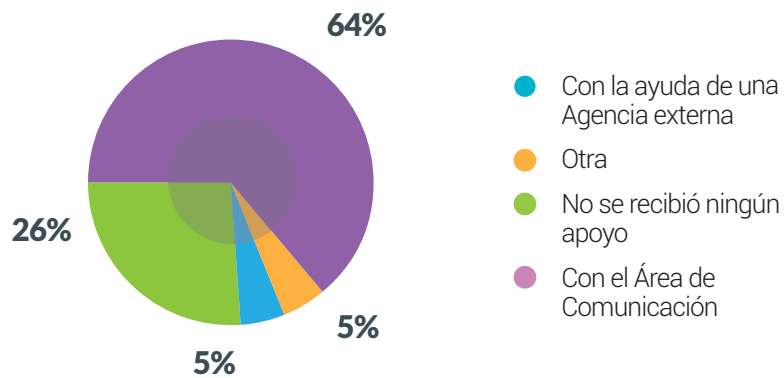


**Con respecto a la comunicación**, cabe destacar el hecho de que un 37% de las empresas, realiza VC sin un plan de comunicación. Esto puede suponer un riesgo importante para el éxito del programa que, sin una comunicación pensada y planificada, puede encontrarse, fácilmente, con problemas que pueden ser operativos (como la falta de voluntarios porque se ha anunciado con poco tiempo) y también estructurales (falta de credibilidad interna y/o externa, falta de entendimiento del plan por parte de la plantilla, falta de motivación, etc.).

**GRÁFICO**  
**Plan de Comunicación**

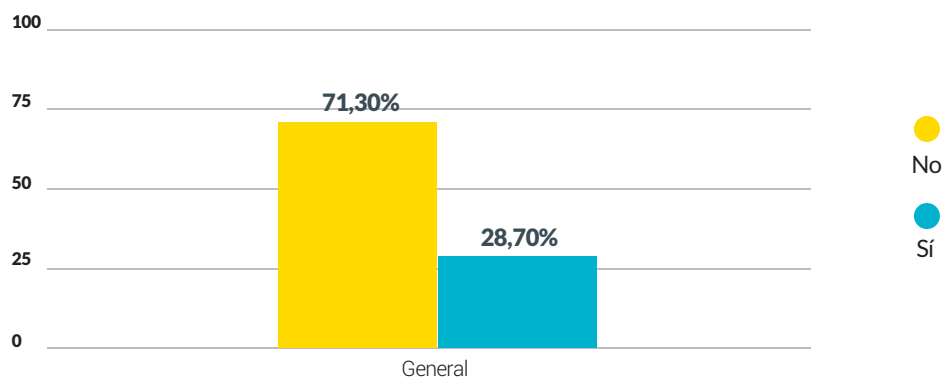


De aquellas que sí que tienen un plan, la mayoría lo desarrollan junto con el área de comunicación de la compañía.

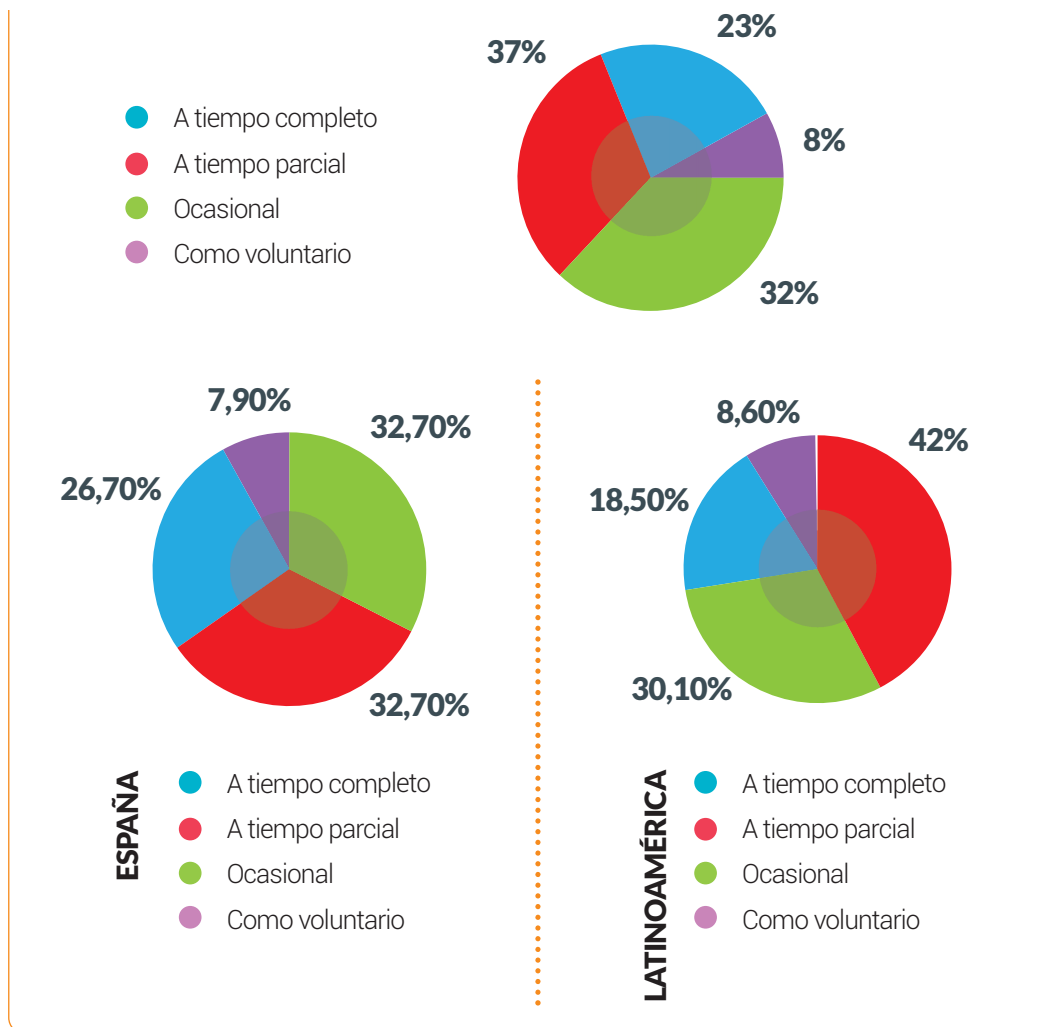
**GRÁFICO****Apoyo en la comunicación del VC****B. Responsable institucional**

Un 71,3% de las empresas no tienen un responsable institucional dedicado al VC. Del 28,7% restante que sí tienen responsable institucional el 60% dedica un tiempo significativo a esta tarea. El resto (40%) lo hacen de modo ocasional o como voluntario fuera de su jornada laboral.

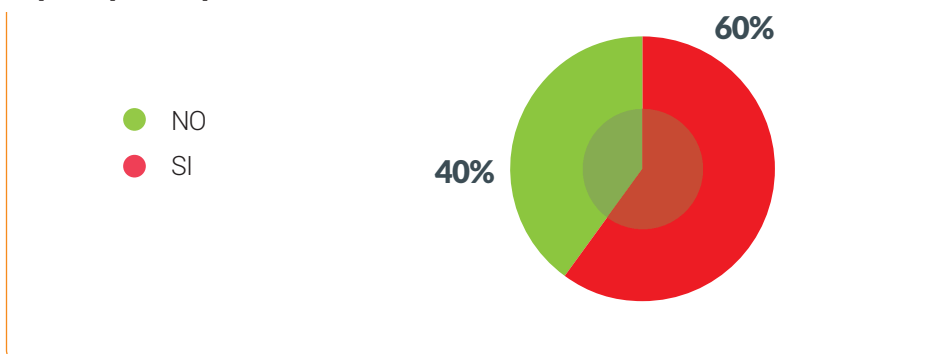
Otro dato a tener en cuenta es que cuando no existe un responsable institucional a cargo del programa de VC, la gestión se realiza a través de un equipo responsable, formado por voluntarios, a los cuales **la empresa posibilita** algún **tiempo** y ofrece formación y otras facilidades (instalaciones, horarios, organización, etc.).

**GRÁFICO****Responsable institucional**



**GRÁFICO****Dedicación del responsable de VC****C. Presupuesto**

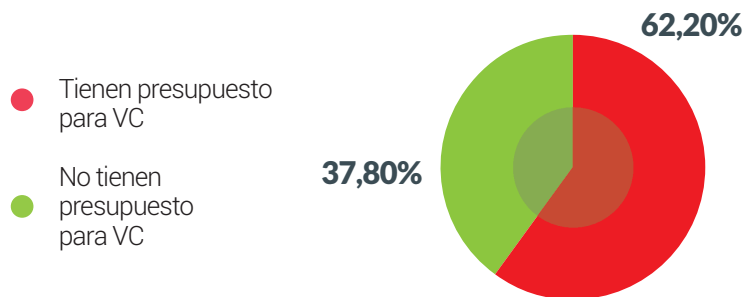
Seis de cada 10 empresas **disponen de** algún **presupuesto** para las actividades de VC. En el informe elaborado en 2013 ya se concluía que la asignación de presupuesto, y la cuantía del mismo, solía ir alineado con el tiempo que llevaban las empresas haciendo VC.

**GRÁFICO****¿Se dispone de presupuesto para VC?**

De las empresas que no hacen VC sacamos un dato significativo, y es que el 62,2% de dichas empresas tienen presupuesto para hacer VC, pero no lo utilizan. Esto puede deberse bien por falta de medios o bien por no tener respuesta interna en la empresa. En ambos casos, se reafirma que el programa de voluntariado, como cualquier otro área de la empresa, necesita no sólo de un presupuesto, sino, sobre todo, de una gestión adecuada.

### GRÁFICO

#### Empresas que no hacen VC

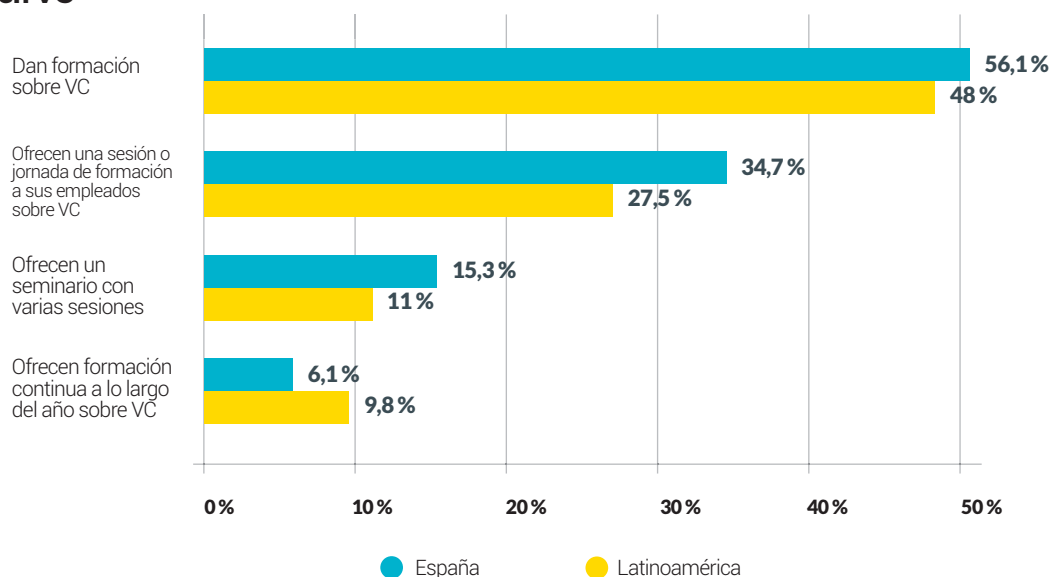


## D. Capacitación

La capacitación de los empleados en relación al VC sigue siendo una asignatura pendiente en las empresas ya que, casi la mitad de ellas, no ofrecen ningún tipo de formación a los voluntarios. En las empresas que sí ofrecen formación vemos que en la mayoría de los casos se trata de una sesión puntual, habitualmente alrededor de una actividad.

### GRÁFICO

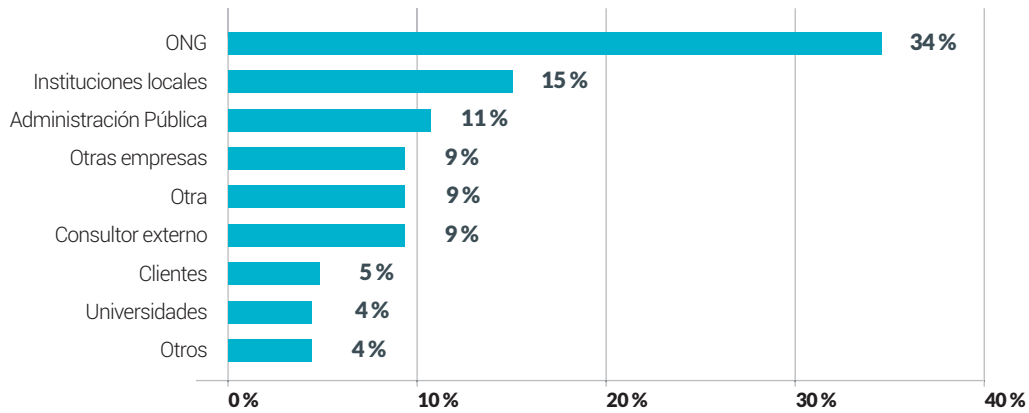
#### Formación de los empleados en VC



## E. Socios estratégicos

### GRÁFICO

#### Socios estratégicos



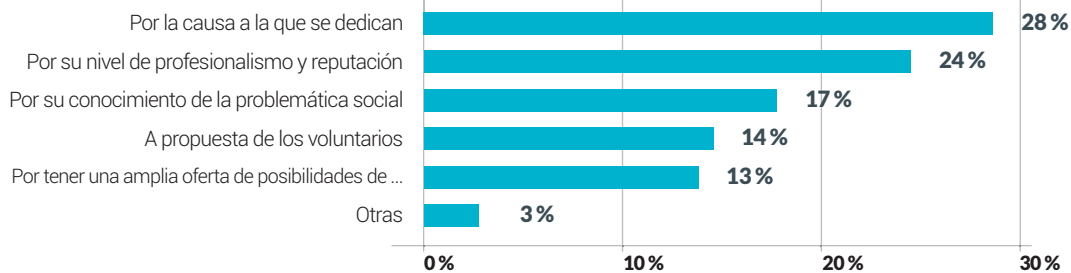
A la hora de desarrollar sus programas, **las empresas eligen como socios estratégicos, sobre todo, a ONG** y, en menor medida, a **instituciones locales**, antes de la **administración pública**, **asesores** externos, otras empresas, universidades, etc.

Los **criterios** que rigen a las empresas en la **elección de sus aliados** son, preponderantemente, en razón de la **causa** a la que se dedican (28%) o por su profesionalidad y reputación (24%).

En este sentido, es interesante ver también cuáles son las motivaciones estratégicas a la hora de elegir el socio para la realización de VC. Como veremos, las empresas buscan *externalizar* parte del trabajo de VC y valoran principalmente la aportación de conocimiento del contexto o realidad social sobre la que se actúa.

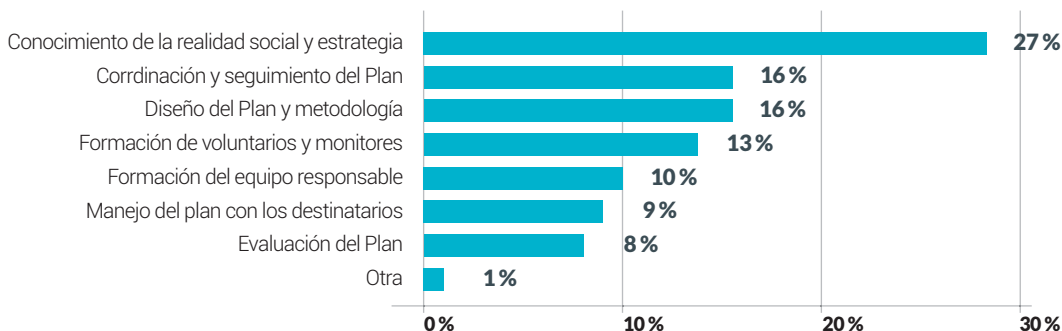
### GRÁFICO

#### Razones de elección de socios



### GRÁFICO

#### Aporte estratégico buscado a la hora de elegir socios



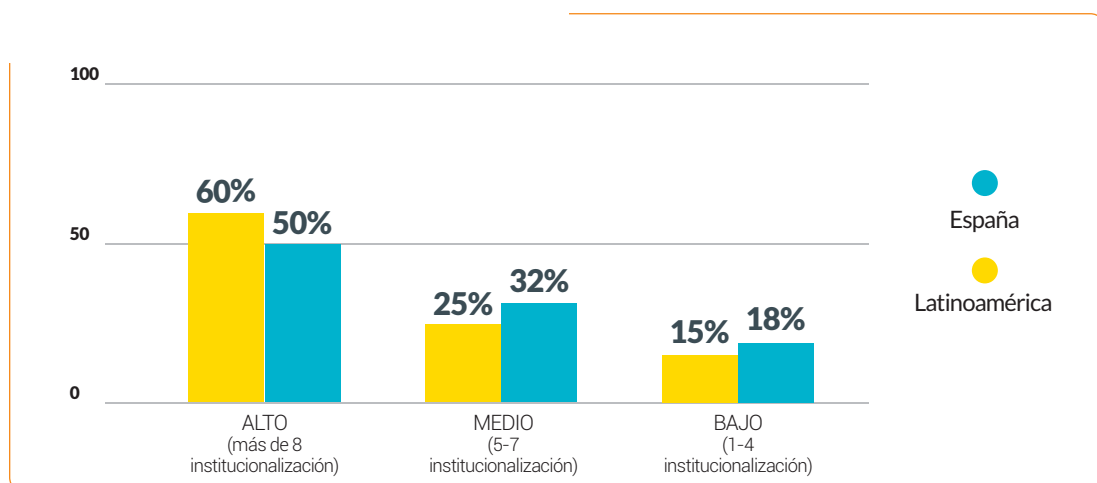


## Institucionalización de buenas prácticas

Hemos definido un conjunto de buenas prácticas que nos parece que facilitan el VC y que reflejan, a su vez, la intención de las empresas de darle más consistencia en el futuro: la existencia de un responsable institucional con dedicación completa o parcial, la dependencia de un área específica, la colaboración interna con otros departamentos (RRHH, Comunicación, etc.) la asociación con entidades del tercer sector; la existencia de formación específica; la existencia de presupuesto; la creación de un plan de comunicación y de un plan de evaluación.

Con arreglo a estos criterios nos parece que existe una alta intencionalidad de las empresas para desarrollar su VC.

**GRÁFICO**  
**Índice de institucionalización**



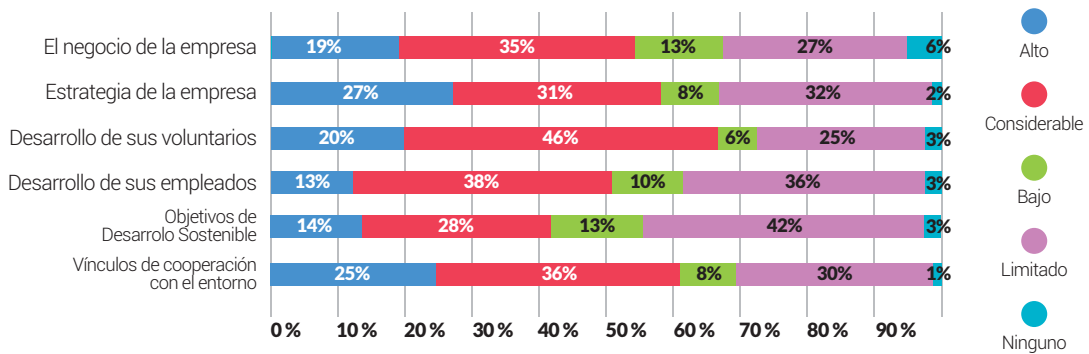


Aquellas empresas que cuentan con un mayor nivel de compromiso para mejorar su VC coinciden, en general, con las de mayor envergadura y presencia internacional. En otras palabras, la existencia de buenas prácticas de Voluntariado Corporativo coincide, en general, con la existencia de otros estándares generales de profesionalidad en la gestión de las empresas así como también con el nivel de recursos disponibles.

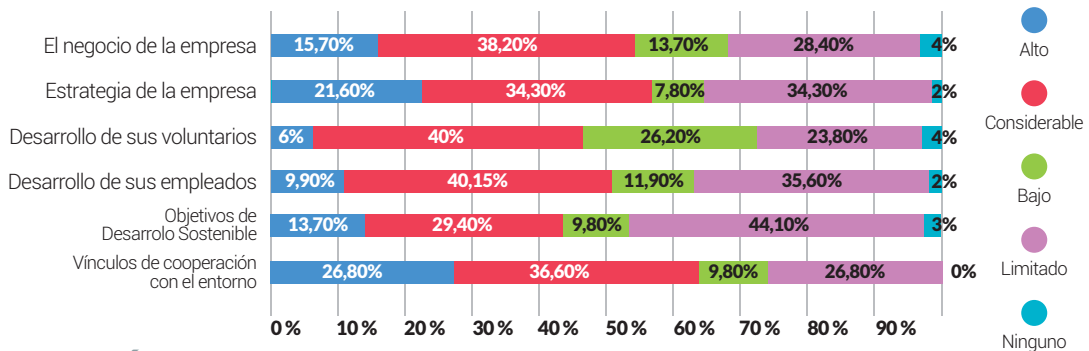
Este es un punto en el que nos proponemos profundizar en posteriores investigaciones, para detectar también el volumen de recursos que las empresas destinan al VC, de modo directo con un presupuesto específico; y de modo indirecto, con el apoyo de otras áreas.

A continuación describimos distintas categorías de alineación del VC. Como se observa en el gráfico, el grado de alineación es especialmente alto con la estrategia de la empresa, la cooperación con el entorno y el desarrollo de los voluntarios. Como punto a destacar, se encuentran la falta de alineación con el marco internacional de la ONU, un factor que puede potenciar y dotar de mayor sentido al programa VC.

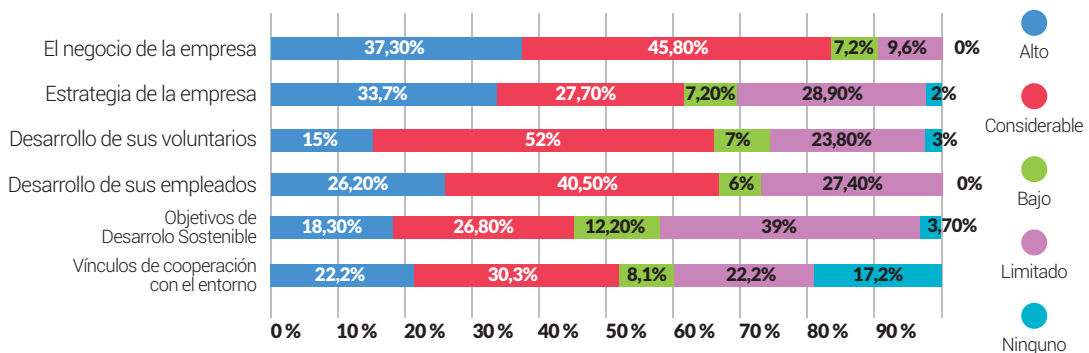
**GRÁFICO**  
**Alineación del VC**



**ESPAÑA**



**LATINOAMÉRICA**





Para aumentar su impacto positivo en la sociedad –prioritariamente en el entorno local, queríamos mencionar dos programas globales de VC de Fundación Telefónica alineado con la estrategia de la compañía. Los programas se enriquecen con la iniciativa de los voluntarios locales. Esto permite una mayor variedad y riqueza creando proyectos originales.

Uno de ellos es el programa “Jugando bajito” en Argentina. Esta iniciativa es una pieza teatral concebida en su totalidad por los Voluntarios Telefónica, quienes se encargaron de escribir el guión, de la puesta en escena, de la dirección de la obra y de la actuación. El objetivo es generar un espacio en las escuelas para que los niños reflexionen sobre los valores de la amistad y la familia, aprovechando las ventajas competitivas, los conocimientos y destrezas de cada organización.

Esta actividad, de carácter grupal, favorece no sólo la comunicación entre empleados, sino también la distribución de competencias y el trabajo en equipo.

El segundo programa “Un día por ellos” aumenta el impacto positivo en la sociedad –prioritariamente en el entorno local, Esta iniciativa es diseñada por Voluntarios Telefónica e implementada en coordinación con el área de Capital Humano de la compañía. A través de diferentes jornadas los voluntarios realizan mejoras edilicias, restauración de equipamientos, instalación de dispositivos tecnológicos y capacitaciones en diferentes instituciones educativas. El objetivo es que los voluntarios compartan su tiempo y su talento en la institución y ésta alcance una transformación en el marco de un proyecto integral de Fundación Telefónica.



Queremos destacar el caso de Sodexo cuya fundación realiza un programa **alineado directamente con el Objetivo de Desarrollo Sostenible n° 2**: Poner fin al hambre, lograr la Seguridad Alimentaria y la mejora de la Nutrición, y promover la Agricultura Sostenible.

Esta empresa, una de las grandes de servicios de comida, lleva adelante el programa *Stop Hunger* en 43 países. El programa se concreta en varias iniciativas en las que se involucra a los empleados para la lucha contra el hambre: recogida de alimentos en períodos definidos, programas nómina, venta de productos promocionales relacionados con la campaña, redistribución de excedentes y promoción de cultivos para el consumo de verduras y frutas. El proyecto suma miles de voluntarios y entrega millones de raciones de comida.

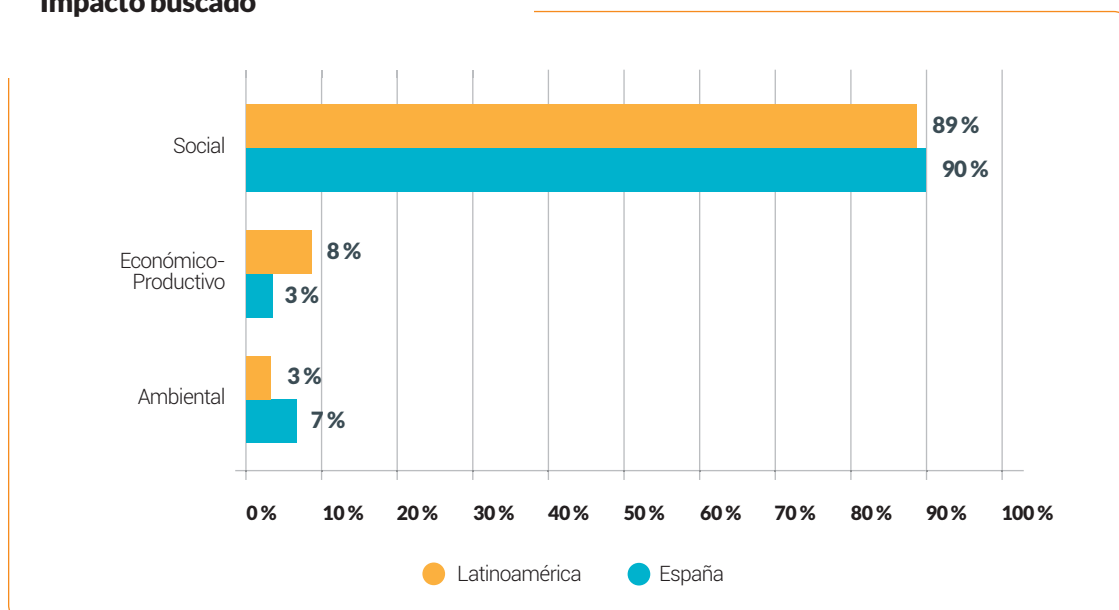


## Impacto: ¿Qué buscan las empresas a través del VC?

Tomando como base los tres pilares fundamentales de los ODS, el **impacto** que buscan las empresas al hacer Voluntariado Corporativo es predominantemente **social**. **A nivel general, un 88% de las empresas se decanta por acciones de este tipo.**

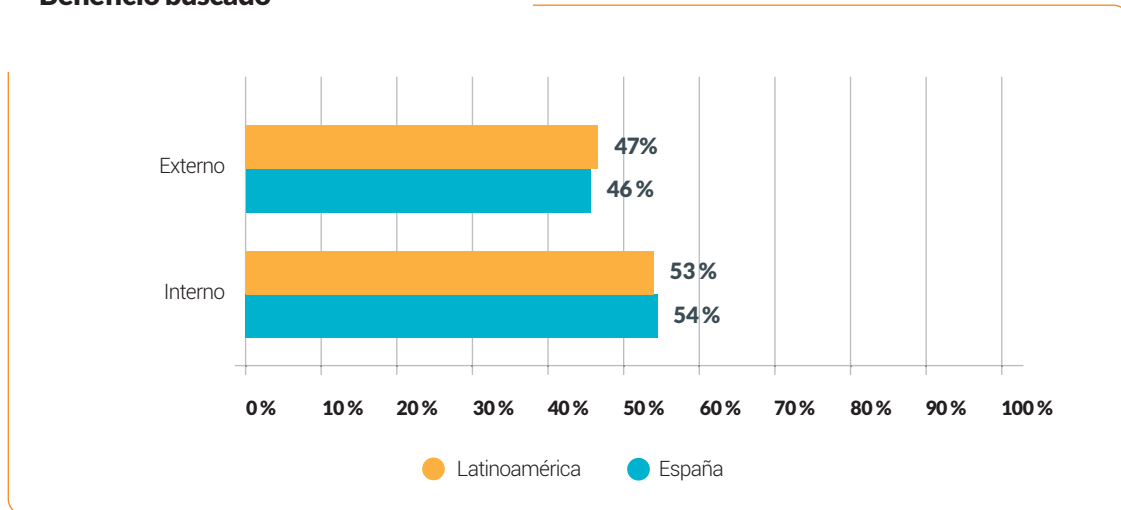
Sin embargo, mientras las empresas en España persiguen el cuidado ambiental en segundo lugar, las empresas en Latinoamérica buscan el desarrollo económico productivo. Esto podría responder a la existencia de mayores situaciones de vulnerabilidad en Latinoamérica que centran la actuación de las empresas en su mejora.

**GRÁFICO**  
**Impacto buscado**



Por otra parte, hemos analizado la preferencia de las empresas en los beneficios buscados “hacia afuera” (contexto social en general, ONG, etc.) y “hacia adentro” (mejorar la motivación de los empleados, imagen de marca, etc.). Al respecto, si bien el resultado está bastante equilibrado, hay una ligera mayoría de empresas que priorizan los beneficios hacia adentro.

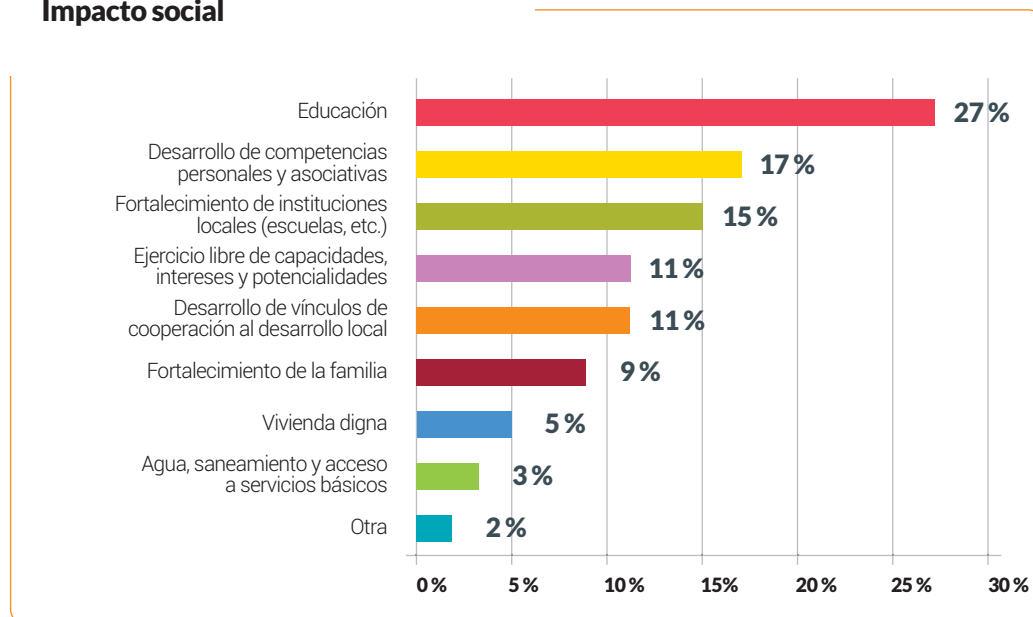
**GRÁFICO**  
**Beneficio buscado**



## A. Impacto Social

Dentro del ámbito social, el principal ámbito de trabajo es la educación (27%), seguido de la promoción de competencias personales y asociativas y el fortalecimiento de instituciones locales.

**GRÁFICO**  
**Impacto social**







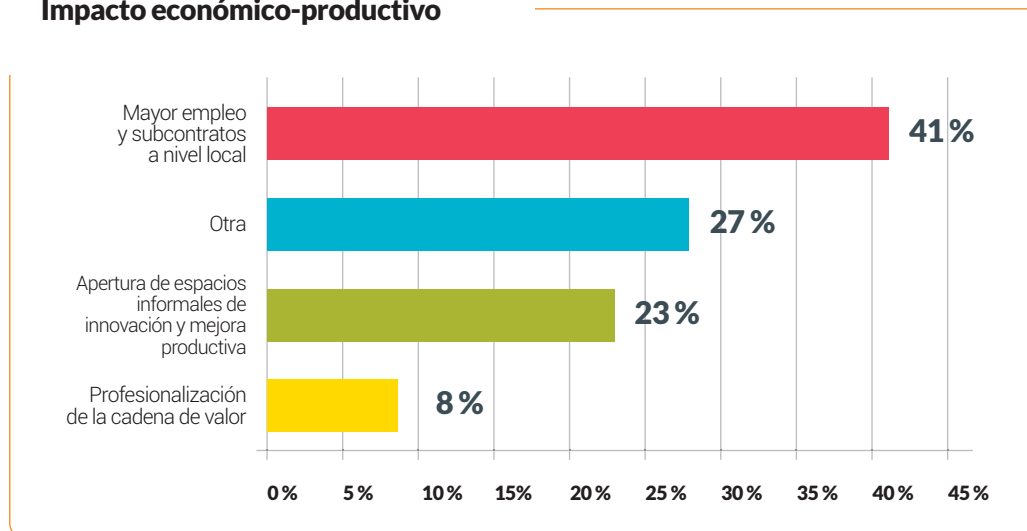
## B. Impacto Económico

Es la segunda razón del desarrollo del VC en Latinoamérica. **Sin embargo, su impacto es sólo del 8% a nivel general.**

Dentro de esta categoría predomina, tanto en España como en Latinoamérica, la **promoción del empleo y los subcontratos a nivel local.**

### GRÁFICO

#### Impacto económico-productivo



## C. Impacto Ambiental

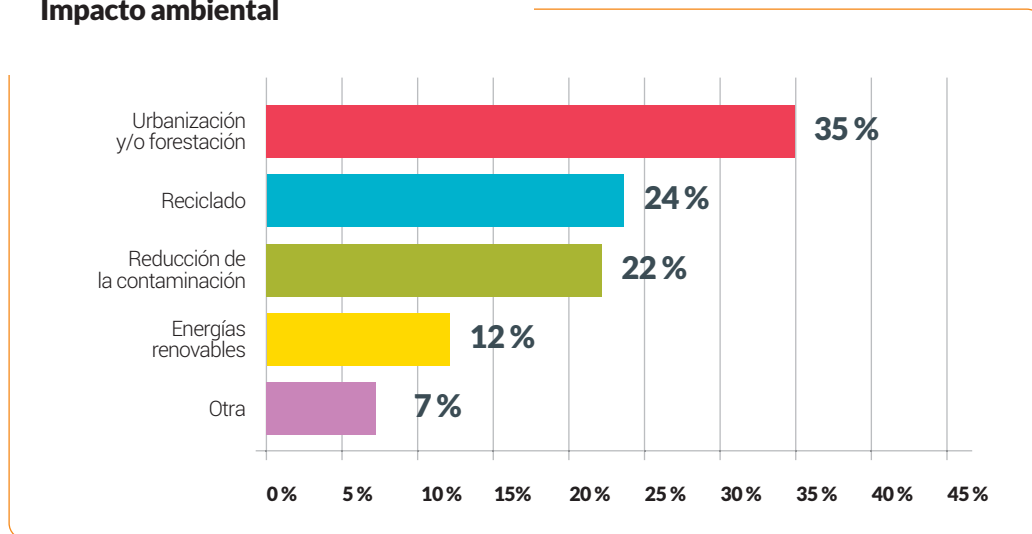
A diferencia de Latinoamérica, las actividades medioambientales ocupan el segundo lugar de las preferencias en España. **En el país europeo, el cuidado del ambiente se materializa sobre todo en acciones de urbanización, reforestación, y reciclado.**

En el caso de Latinoamérica, el énfasis está puesto casi exclusivamente en acciones de reciclado.

A nivel general, se dan las siguientes condiciones:

### GRÁFICO

#### Impacto ambiental

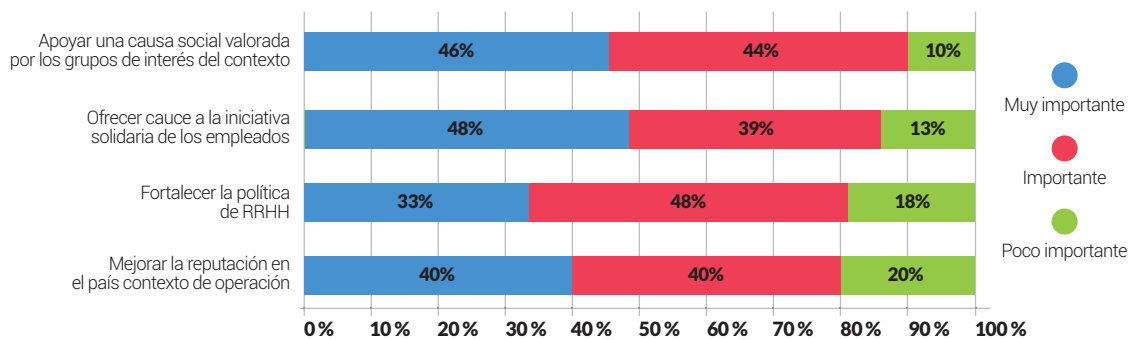


# Motivaciones: Qué impulsa a las empresas a realizar el VC

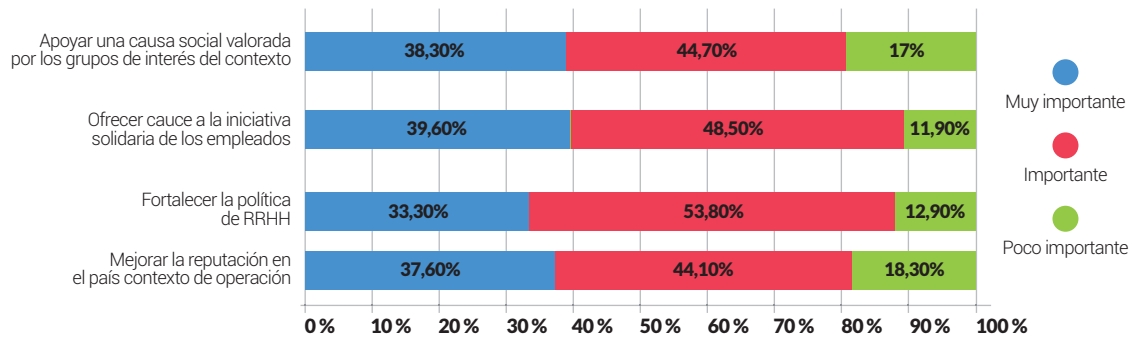
La principal **motivación de las empresas** al realizar acciones de VC, según los datos recabados en la investigación, es ofrecer a sus voluntarios un cauce para sus iniciativas solidarias.

## GRÁFICO

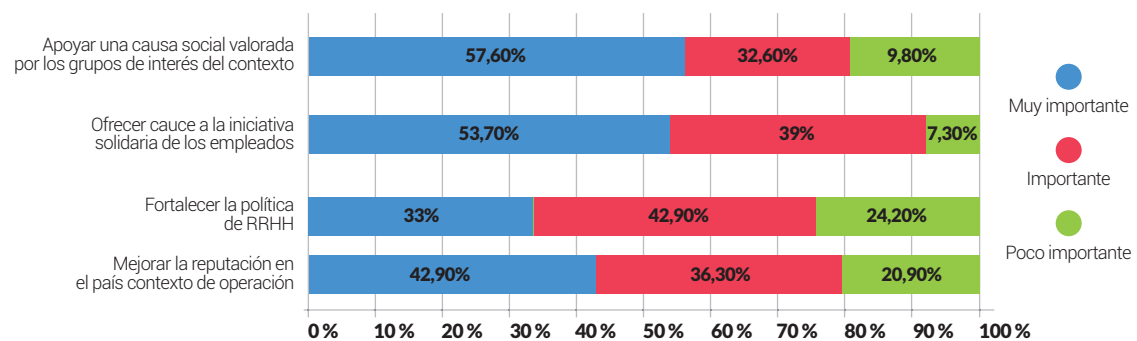
### Motivación de las empresas



### ESPAÑA



### LATINOAMÉRICA







Una de las empresas cuyo plan de Voluntariado Corporativo surgió como respuesta a una demanda por parte de los empleados, es Disney.



En 1983, los miembros de Disneyland Resort expresaron su deseo de formar un equipo centrado en proporcionar un servicio significativo a la comunidad. Esta idea pronto culminó con la creación del Equipo de Acción de la Comunidad Disney. Este grupo de miembros lograron asistir a muchas organizaciones sin fines lucrativos en el condado de Orange, California.

El equipo alcanzó un gran éxito y el impulso llevó al lanzamiento de Disney Voluntears en 1992. Hoy día, Disney Voluntears trabaja en proyectos significativos en todo el mundo, con un enfoque principal en las áreas donde opera el negocio de Disney.

Disney ha logrado tener una gran implicación por parte de los empleados. Una de las claves de su éxito es, sin duda, haber sabido acoger y potenciar, a través de proyectos alineados con su misión, la demanda de sus empleados. Otra, es contar con el apoyo del dirección de la empresa, no sólo sobre el papel sino también en la práctica. Un ejemplo es la **participación de directivos** en el programa como líderes y responsables de la organización de proyectos. Éste es el caso, del proyecto que realiza la compañía en el **hospital 12 de Octubre**, en Madrid, que cuenta con la dirección del consejero delegado en España.

Todos los primeros sábados de cada mes los niños hospitalizados en el 12 de Octubre pueden asistir a una sesión de "Cine Disney", en la que se proyectan en primicia los últimos estrenos de DVD. También se creó una biblioteca que todos los días da a los niños la opción de elegir entre más de 100 libros y 100 películas Disney para disfrutar en sus propias habitaciones. Para aquellos que no dispongan de sus propios ordenadores, existe la opción de solicitar reproductores de DVD.

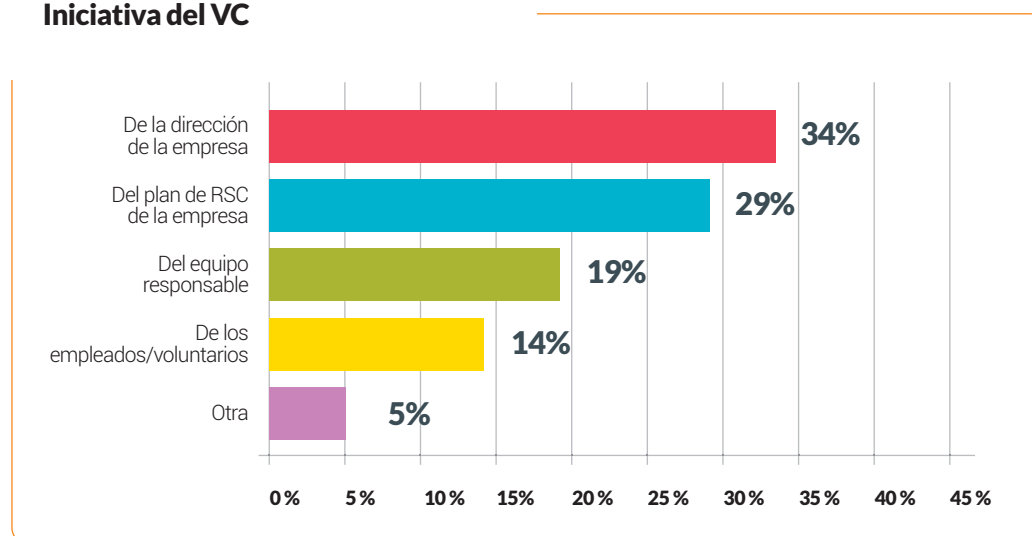
**Esta iniciativa se enmarca en el proyecto nacional "Hospitales de Colores"** de la compañía Walt Disney, con el que se pretende mejorar el ingreso de los pacientes pediátricos y ayudarles en su recuperación, mediante la creación de una atmósfera de ilusión y fantasía en las áreas hospitalarias y el desarrollo de un programa de actividades que permita a los más pequeños disfrutar de tiempo de ocio como cualquier otro niño.





Si nos fijamos en de dónde proviene la iniciativa de poner en marcha el voluntariado en la empresa, a nivel general, nos encontramos con los siguientes valores:

**GRÁFICO**  
**Iniciativa del VC**



Como vemos en el gráfico, **sólo un 14% surge de los empleados voluntarios**. El contraste entre el alto índice de interés institucional de la empresa y el bajo porcentaje en que la iniciativa surge de los voluntarios identifica un interesante campo de mejora.

**Esto explica, por otra parte, el predominio de actividades de voluntariado muy puntuales que, a nuestro criterio, es necesario no limitar pero sí superar** a través de un diseño de planes de más largo aliento.

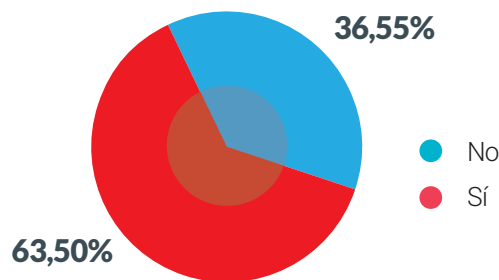
A su vez, encontramos otra contradicción si nos fijamos en que la principal motivación que aducen las empresas al desarrollar un plan de VC es brindar un cauce para el ejercicio solidario de sus voluntarios. Sin embargo, la participación efectiva de los empleados es menor a 10 h. en el 66% de los casos.

## Evaluación: ¿Cómo gestionan y evalúan sus resultados las empresas?

Este es un punto clave ya que para conocer el progreso o fracaso de un determinado plan y mejorarlo es fundamental su evaluación. Sin embargo, podemos afirmar que uno de los grandes talones de Aquiles, que lastra el crecimiento del VC, es la falta de medición y evaluación de los proyectos de VC.

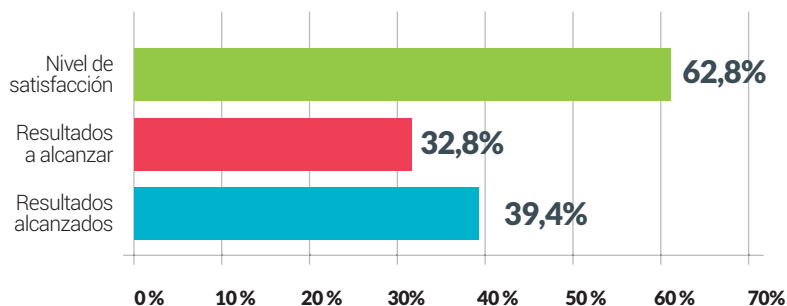
### GRÁFICO

¿Evalúa la empresa los proyectos de VC?



### GRÁFICO

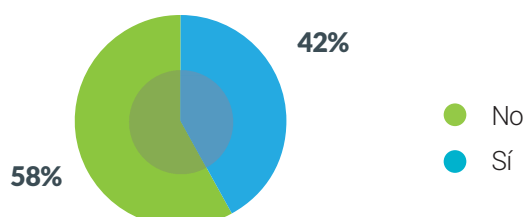
Tipo de relevamiento



Otro de los puntos a incluir en este análisis es la falta de fidelización de los voluntarios. Sólo un 42% realiza algún tipo de acción al respecto.

### GRÁFICO

Plan de fidelización



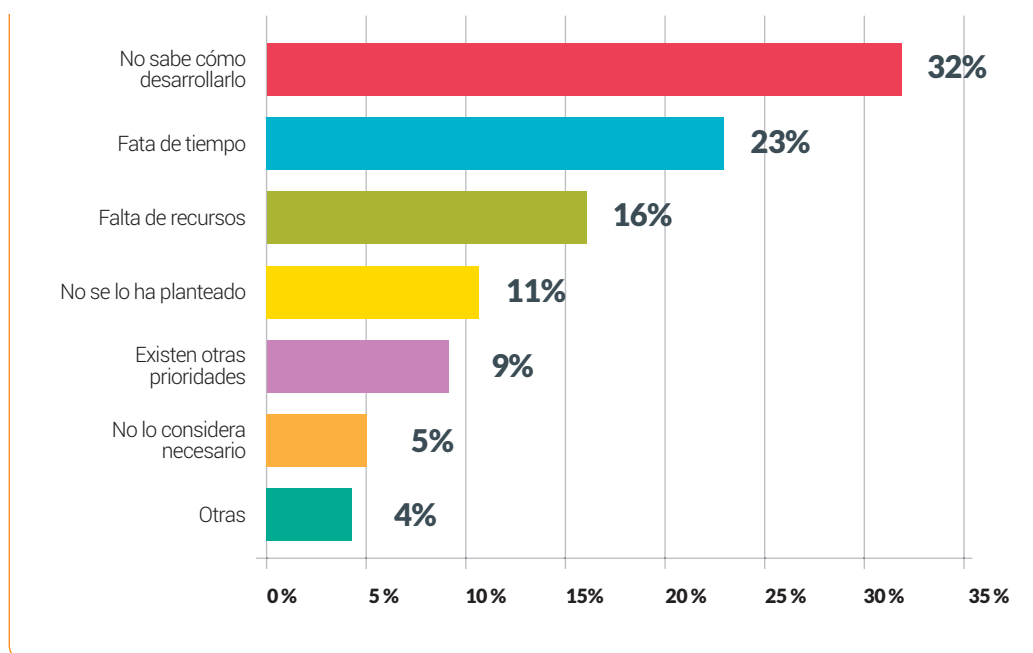


## Factores que dificultan o favorecen el VC

En primer lugar, hemos querido ahondar en los principales obstáculos por los que las empresas no hacen VC:

### GRÁFICO

#### Causas por las que las empresas no hacen VC



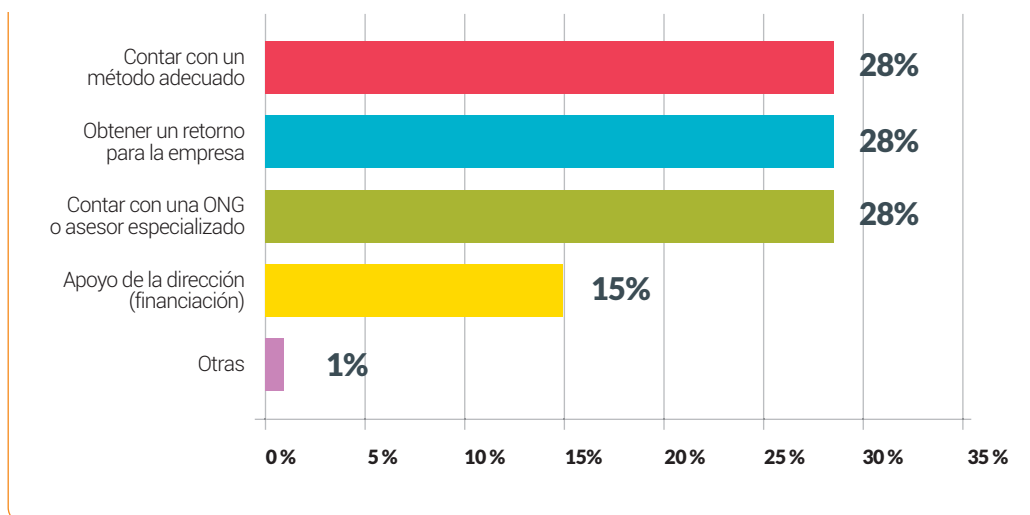
Respecto a las empresas que hacen VC encuentran fundamentalmente los siguientes obstáculos:

- Desde el punto de vista interno la falta de motivación de los voluntarios (36%) y la falta de capacidades de organización y liderazgo en las personas del equipo responsable (35%) y la falta de habilidades de trabajo en equipo y de cooperación por parte de los voluntarios (7%).
- En relación con las ONGs la falta de organización o de capacidad de gestión y planificación de la ONG (53%)
- En cuanto a factores externos, la falta de espíritu de cooperación de las instituciones locales (47%), la oposición a recibir colaboración de los destinatarios (17%) y la obstrucción de la Administración pública (17%).

Por otro lado, indagamos sobre cuáles serían los factores que podrían favorecer la implementación del VC, y nos encontramos con respuestas variadas.

### GRÁFICO

#### Factores que favorecen el VC



Respecto a los factores de éxito que las empresas que hacen VC consideran claves destacamos lo siguiente:

- En relación a sí mismas el compromiso y vínculo interno para trabajar con otras instituciones (69%), una buena gestión y apoyo desde el área de Recursos Humanos (29%)
- En la articulación con las ONG el factor más relevante que ven las empresas para el éxito de un plan de VC es el conocimiento y la experiencia que la ONG tiene de los beneficiarios (55%) y la capacidad para planificar, organizar y gestionar las actividades (55%).
- Respecto a factores externos destaca la existencia de un marco jurídico que facilite la cooperación.





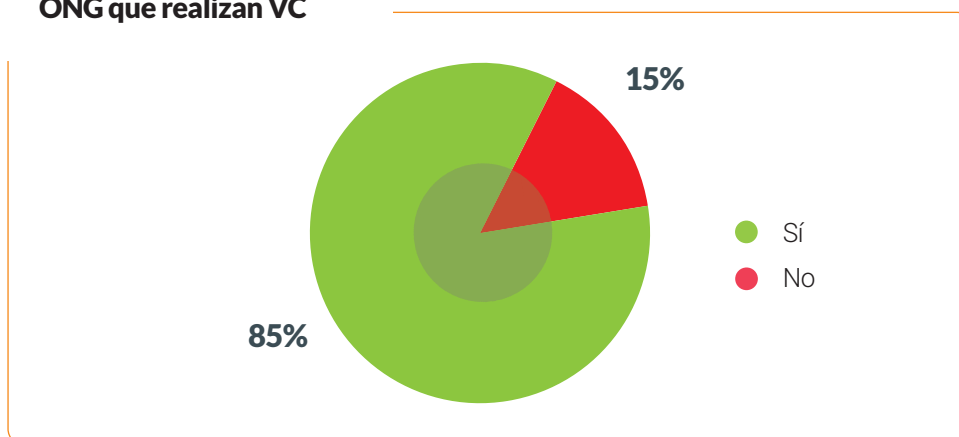
En  
nos  
or

# ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL (ONG) QUE PARTICIPAN EN EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO

## Perfil de las ONG que realizan Voluntariado Corporativo

Hemos trabajado con un total de 98 ONG de América Latina y España. El 85% de las ONG que han respondido al cuestionario participan en programas de VC.

**GRÁFICO**  
**ONG que realizan VC**



En cuanto al tamaño de las ONG encuestadas el valor varía desde pequeñas organizaciones de menos de una decena de empleados hasta otras de más de un centenar.

Número de empleados	Porcentaje
Sin empleados	5%
Menos de 5	20%
5 a 20	37%
20 a 50	20%
50 a 250	11%
Más de 250	6%

## Integración entre empresas y ONG

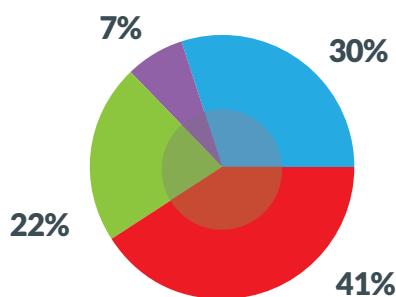
Uno de los principales desafíos del VC es poder alinear los objetivos e intereses de las ONG con las empresas, a fin de que ambas puedan resultar beneficiadas. El desafío consiste en que esa relación puede llegar a ser sinérgica y no meramente una coincidencia en espacio y tiempo a fin de realizar actividades puntuales. Son varios los factores que definen qué tipo de integración se lleva a cabo.

### Iniciativa

La iniciativa del VC surge en un 41% de los casos de las ONG.

**GRÁFICO**  
Iniciativa para hacer VC

- Iniciativa de la empresa
- Iniciativa de la ONG
- Iniciativa mixta
- Otro

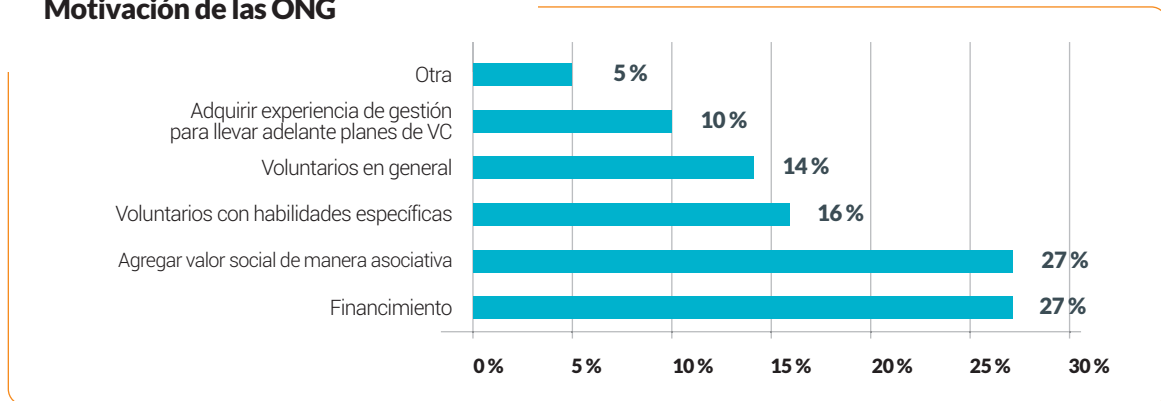


### Motivación

Al indagar qué factores llevan a las ONG a involucrarse en acciones de VC descubrimos que:

- Un tercio de las ONG afirman que su principal motivación es la búsqueda de financiación. En la misma medida buscan también generar valor social a partir de la asociación con empresas.
- El 16% de las ONG ven en el VC un modo de conseguir voluntarios.
- El 10% de las ONG piensan que este contacto con las empresas les aporta un modo útil de mejorar su experiencia de gestión.



**GRÁFICO****Motivación de las ONG**

Otras motivaciones que surgieron de las sesiones de trabajo e investigación cualitativa:

- Una estructuración adecuada en tiempo, orden y materiales.
- Entender mejor los beneficios que se lograrán a través del voluntariado.
- Buscar entidades confiables que sepan gestionar con profesionalidad el voluntariado.
- Recibir ideas sobre nuevas actividades.
- Un plan de voluntariado que sea eficiente (poco trabajo y buen resultado).
- Una alianza estratégica que permita alcanzar objetivos comunes.







## Formación

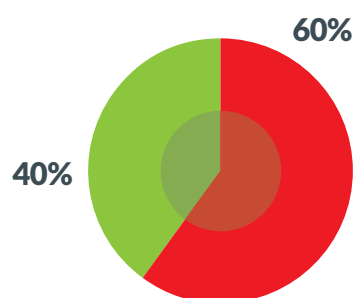
Por formación en VC entendemos sesiones y cursos orientados a adquirir las capacidades técnicas y cognitivas necesarias para el desarrollo del voluntariado corporativo.

El 60% de las ONG no ofrecen ningún tipo de formación específica sobre VC.

### GRÁFICO

#### Formación ofrecida por las ONG

- Alguna
- Ninguna



Dentro de las ONG que ofrecen formación en VC, el 39% de ellas van dirigidas a miembros de la propia ONG. A este porcentaje le sigue la formación a directivos o empleados de empresa en un 24% de los casos.

Destinatarios de la formación en VC	Cantidad
Miembros de la propia ONG para mejorar las acciones de VC	39%
Directivos y/o empleados de empresas que quieren mejorar su VC	24%
Otros grupos de interés en el VC	21%
Miembros de otras ONG que quieren llevar adelante acciones de VC	11%
Instituciones públicas	5%

## Evaluación

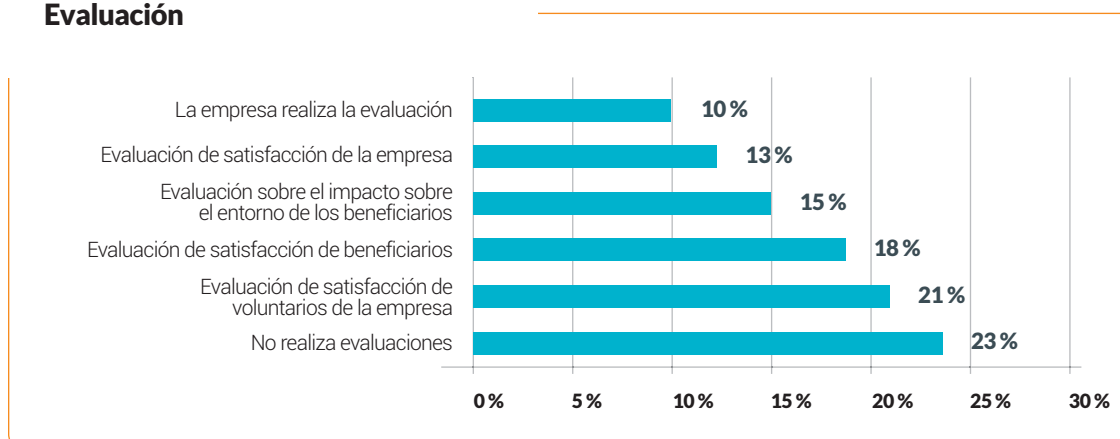
Tanto ONG como empresas comparten la misma carencia a la hora de cuantificar el éxito o fracaso de sus actividades y asociaciones. En este sentido, el 33% de las ONG no realizan de modo expreso ninguna evaluación de las actividades de VC.

Otros datos a destacar son:

- El 30% miden al finalizar la actividad el grado de satisfacción de los voluntarios de la empresa.
- Un 26% de las ONG mide también el grado de satisfacción entre los beneficiarios de la actividad.

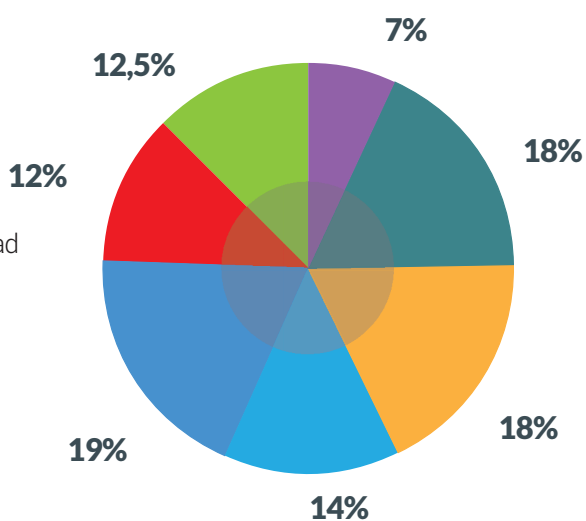
### GRÁFICO

#### Evaluación



**GRÁFICO****Impacto: A qué beneficiarios se dirigen las ONG en VC**

- Mitigar aspectos específicos de la pobreza
- Mitigar aspectos específicos de la salud
- Ayuda a personas con discapacidad o en riesgo de exclusión social
- Apoyar acciones sociales de reciclado de residuos
- Apoyar la educación
- Contribuir y apoyar proyectos globales de Desarrollo Sostenible
- Otro



A su vez, al desgranar las respuestas espontáneas dadas por los encuestados se encuentra un amplio rango de actividades y beneficiarios: acompañamiento terapéutico de personas; atención de niños y jóvenes en situación de exclusión social; clasificación y distribución de alimentos; paliar la soledad y el aislamiento de personas mayores; la promoción del deporte; formación de desempleados; recogida de residuos; rehabilitación de viviendas, etc.



En 1997 un grupo de jóvenes comenzó a trabajar por el sueño de superar la situación de la pobreza en la que vivían millones de personas. El sentido de urgencia en los asentamientos los movilizó masivamente a **construir viviendas de emergencia en conjunto con las familias que vivían en condiciones inaceptables** y a volcar su energía en busca de soluciones concretas a problemáticas que las comunidades afrontaban cada día.

Esta iniciativa se convirtió en un **desafío institucional** que hoy se comparte en todo el continente. Desde sus inicios en Chile, seguido por El Salvador y Perú, la organización emprendió su expansión bajo el nombre "Un techo para mi País". Después de 15 años de trabajo, **TECHO** mantiene operación en 19 países de Latinoamérica y el Caribe.

Uno de los grandes logros que TECHO consigue con esta iniciativa es **lograr que los propios beneficiarios se involucren** tanto en la construcción de su vivienda como en mesas de trabajo. El fin es que los beneficiarios piensen y aporten soluciones duraderas a los problemas de infraestructura y desempleo en cada comunidad local.

## Dificultades

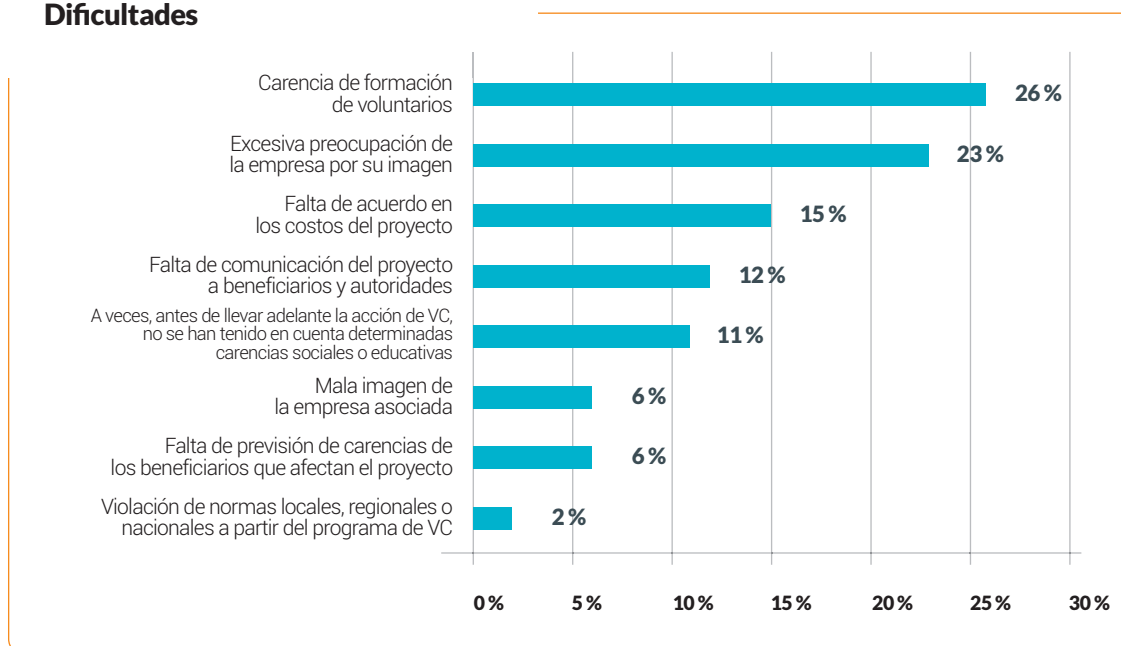
La principal dificultad detectada por las ONG es la falta de formación y experiencia de muchos empleados en actividades de voluntariado. También en algunas ocasiones las ONG detectan una excesiva preocupación de las empresas por mejorar, a través de estas acciones, su imagen de marca.

Es decir, el componente instrumental es muy alto. Por un lado las empresas buscan mejorar su imagen mientras que por otro, gran parte de las ONG buscan financiación. Si ambas partes focalizan mejor sus intereses será más fácil generar un verdadero cambio en el entorno, e incluso dentro de los propios actores involucrados, en este caso ONG y empresas.

Otras dificultades detectadas son:

- la falta de acuerdo con las empresas para cumplir los costes económicos (15%),
- falta de comunicación sobre el contenido de la actividad (12%),
- poca previsión respecto a las necesidades reales de los beneficiarios (11%),

**GRÁFICO**  
**Dificultades**







# RETRATO DEL VC EN IBEROAMÉRICA EN 2015

Si resumimos los aspectos más destacados del informe, nos encontramos con un VC desarrollado principalmente por **grandes empresas**. Sus programas de voluntariado están abiertos a la **participación de familiares** en casi la mitad de los casos; suelen combinar opciones de **VC profesional y no profesional** y más de la mitad permiten que pueda hacerse voluntariado durante el horario laboral.

## 1. Empresas

- Existe todavía una mayoría considerable de empresas que optan sólo por **actividades puntuales** frente al voluntariado estable y por **voluntariado en grupo** frente al individual.
- En cuanto a la estructura, el VC suele depender del área de RSC o de RRHH de la compañía, que dota de **presupuesto** al programa en un 60% de los casos. Más de la mitad de las empresas no tienen un **responsable institucional del VC** y, entre las que lo tienen, un 40% realiza esta tarea como voluntario o de manera ocasional.
- El 63% de las compañías tienen un plan de **comunicación** asociado al programa. En la mayoría de los casos lo suelen elaborar de modo interno con el apoyo del área de Comunicación.
- Llama la atención el hecho de que sólo se ofrece **formación** a los voluntarios en la mitad de los casos y que un tercio de las empresas no **evalúan** sus programas.
- La principal **motivación** que tienen las compañías para el desarrollo del VC es ofrecer un cauce a la iniciativa solidaria de los empleados seguida, muy de cerca, de apoyar una causa social. Esto concuerda mucho con el hecho de que existe una ligera mayoría de empresas que priorizan los **beneficios** hacia adentro.
- Las empresas buscan con sus programas tener un **impacto social**, sobre todo en proyectos relacionados con la educación y la formación, y son todavía tímidas en la búsqueda de un impacto económico-productivo o ambiental.
- Los programas están **altamente alineados con la estrategia de la compañía y con la cooperación con el entorno** pero, en cambio, la orientación de los mismos hacia el logro del marco internacional de la ONU es baja todavía.
- Como principales **obstáculos** para la consolidación del VC las empresas destacan la falta de motivación de los voluntarios, la falta de capacidad de gestión, tanto por parte del equipo responsable en la empresa como por parte de la entidad no lucrativa, y la falta de espíritu de cooperación de las instituciones locales.
- Los principales **factores de éxito** considerados por la compañías son el compromiso interno de la empresa y el conocimiento que tengan las ONG de la realidad a abordar así como su capacidad de gestión de la acción a desarrollar.

## 2. ONG

- Si nos fijamos ahora en el **tercer sector**, descubrimos que es una práctica extendida, sobre todo, entre **ONG de menos de 50 trabajadores** y que, en más de un 60% de los casos, la iniciativa de los proyectos de VC es propia o mixta lo que refleja un **papel más bien proactivo en su desarrollo**.
- Las **principales motivaciones** que mueven a las ONG a realizar VC son, al mismo nivel, crear valor social de manera asociativa y la búsqueda de financiación para sus actividades.
- Al igual que en las empresas, prácticamente un tercio de las ONG, no realiza ningún tipo de **evaluación** sobre el VC.
- Como **principales obstáculos** encuentran, la falta de formación de los voluntarios y una excesiva preocupación de la empresa por su imagen.

# RETOS Y RECOMENDACIONES

El VC es una práctica relativamente novedosa y su aplicación no está exenta de dificultades, avances y retrocesos. A la luz de la información recogida en ésta investigación, hemos detectado algunos retos y reflexiones que nos gustaría destacar.

- **Medianas empresas:** como en tantas otras cuestiones, son las grandes organizaciones las que poco a poco, han ido abriendo camino en el ámbito del VC. Está por ver si acaba entrando o no en la agenda de las medianas empresas pasando a ser, de ésta manera, una práctica más generalizada del sector empresarial.
- **Promover un compromiso estratégico:** en muchas ocasiones la implicación de la empresa sólo llega hasta el armado de una estructura tímida para el desarrollo del VC que señala prácticas con un bajo impacto del VC en la vida y operaciones de las empresas (falta de un responsable institucional, de un plan, de un presupuesto asociado, de un sistema de evaluación, etc.).  
Visto con perspectiva, se podría considerar que es el primer paso en la implantación del VC como práctica de la RSC de la empresa. El reto ahora está en que pase de ser una actividad satélite, a estar incorporada en la estrategia de la compañía, con unos objetivos claros, una estructura definida y unos recursos asociados.
- Del punto anterior se desprende, de manera natural, el siguiente reto propio de programas que cuentan con un compromiso estratégico por parte de la compañía: **¿Cómo hacer más efectiva la ayuda?** Distinguimos aquí dos cuestiones:

## 1. Hacer lo que la empresa mejor sabe hacer

Este compromiso alude a la necesidad de responsabilizarse de la propia identidad y misión, tanto productiva, como de expertise y de representatividad, respecto de lo que se hace y el contexto en que se actúa.

El objetivo es favorecer la formación de una conciencia que lleve a decidir afirmativamente qué –de todo lo que es necesario o posible- es aquello que la empresa se siente llamada a aportar a la sociedad. Esto dotará de credibilidad y coherencia al programa y contribuirá a su impulso, tanto interna como externamente.

Para ello es imprescindible alinear el VC con la estrategia de RSC de la empresa, integrar coherentemente el VC y la misión de la empresa, y estimular el VC profesional, utilizando habilidades de la empresa y de los empleados, para solucionar problemas sociales. El desafío genérico es ser más eficientes en el uso de los recursos para el VC.

## 2. Compromiso con el entorno inmediato

En muchas ocasiones, las empresas comienzan por participar en actividades que, o bien son un icono de ayuda social (prestar colaboración a un hogar de niños en África) o bien tienen relevancia mediática (una determinada catástrofe natural, una campaña de concientización mundial, etc.).

Es lógico y necesario que se sigan realizando este tipo de acciones. Sin embargo, para ejercer la responsabilidad social, es importante no olvidar el contexto más cercano.

Se trata de asumir las carencias, problemas y potencialidades específicas del país o localidad en que se opera, que es la sociedad de la que también se nutre la empresa.

Esta toma de conciencia “activa” del contexto es la que es capaz de otorgar a la acción de VC su alineamiento con el desarrollo sostenible.





- **La formación de los voluntarios** así como **la evaluación** de los programas sigue siendo una asignatura pendiente. Quizás ambos puntos estén muy relacionados con otro de los retos que comentamos más adelante, la profesionalización de los equipos responsables, tanto en las empresas como en el tercer sector.
- **Desarrollo de un marco externo para la promoción de las actividades de VC:** otro de los puntos que se puso de manifiesto en las sesiones de trabajo, y que se observa también en las respuestas de las empresas en los cuestionarios, es la falta de alineación del programa de VC con el marco internacional de la ONU.

Esto puede deberse en parte, a que hasta la fecha, las empresas no han tenido un marco que las guíase en ésta línea. Iniciativas como Impact 2030, mencionada al comienzo del informe, pueden suponer un punto de inflexión y servir de ayuda para que las empresas puedan integrar sus programas en un ámbito de acción global que les permita encontrar y definir su sitio en la consecución del desarrollo sostenible del planeta también a través del VC.

- **Empresas y ONG. Administración, desarrollo y gestión de expectativas:** como toda relación entre organizaciones, o como ocurre en la vida personal, el hecho de “aprender a entenderse” sólo se puede realizar con un recurso esencial: tiempo.

Es decir, es improbable que, de la noche a la mañana, las ONG y empresas puedan generar sinergia, por más que los objetivos y roles estén claros.

Por esa razón, no sólo las empresas tienen que lidiar con la implementación de algo novedoso como es el VC, sino que además deben aprender a relacionarse con las ONG, cuyos objetivos y necesidades distan mucho, en general, de los corporativos. La misma consideración es válida para las ONG.

Los primeros pasos que ambos tipos de organizaciones están dando en este sentido son promisorios. Vale la pena en este punto repasar los criterios para el trabajo en red, que es un objetivo muchas veces declamado, pero que requiere aprendizajes organizacionales.



A continuación señalamos algunos desafíos y aprendizajes organizacionales convenientes para el trabajo en conjunto:

### Desafío estratégico

Se trata de superar la dificultad detectada en la investigación tanto de las empresas como de las ONG para trabajar en conjunto. En las sesiones de trabajo hemos podido detectar que en buena medida esa incomodidad surge cuando ambas organizaciones buscan soluciones fáciles, del tipo de recetas rápidas para salir del paso:

- cuando la empresa se contenta con externalizar acciones de VC porque no están en el objetivo del negocio.
- cuando la ONG quiere conseguir recursos financieros sin mayor esfuerzo ni creatividad.

La recomendación que corresponde si se presenta este desafío es que, para construir en común hay que acordar sobre bases consistentes, de medio y largo plazo, haciendo coincidir expectativas y necesidades estratégicas de ambas organizaciones. Es imprescindible dedicar tiempo a trabajar juntos, siendo flexibles para que se produzca la empatía institucional.

### Desafío de eficacia

Un 35% de las empresas reconocen la dificultad para organizar y liderar los planes de sus propios equipos responsables. En algunas empresas, además, el área de VC tiene una cultura diferente y se maneja con otros valores y motivaciones.

¿Cómo hacer posible que la estrategia de VC se haga operativa en planes y acciones concretas?

**Las empresas y ONG que trabajan con mayor compromiso han asumido la necesidad de que el área de VC trabaje de modo profesional**, con estándares acordes al nivel de operación de la organización, y se integre en sus procesos y objetivos. Esto redundará en soluciones más innovadoras y sustentables, con evaluaciones que apunten a la mejora continua y forjando vínculos más persistentes con sus interlocutores.



**OBSERVATORIO DE VOLUNTARIADO  
CORPORATIVO (OVC)**

C/ Núñez Morgado, 3 - 3º.  
28036 MADRID

Tel.: 91 435 68 07 Fax: 91 431 69 62

[info@observatoriovc.org](mailto:info@observatoriovc.org)

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