

# DIAGNÓSTICO PARA UN VOLUNTARIADO EFICAZ

Manual práctico



## **Créditos**

### **Título**

Diagnóstico para un voluntariado eficaz

### **Autor**

Joaquín Garralda

### **Coordinación del proyecto**

Fundación Seres

### **Colaboración:**

Accenture  
Banca Cívica  
BBVA  
BT  
Canal de Isabel II  
Citi  
Deutsche Bank  
Grupo VIPS  
Iberdrola  
IBM  
Microsoft

### **Edición**

Fundación SERES  
c/ Pinar, 3  
28006 Madrid

El objetivo principal de esta guía práctica es ayudar a la empresa – que se haya iniciado o no en el voluntariado – a valorar las circunstancias externas e internas que favorecen o dificultan el logro de los objetivos estratégicos perseguidos con los programas de Voluntariado Corporativo.

En la guía se van exponiendo herramientas analíticas que permiten identificar tipologías, segmentos o circunstancias que tienen lugar en los distintos niveles que rodean e integran la empresa, relacionándolos con el voluntariado. Estos niveles son: entorno global, contexto sectorial, perfil estratégico, tipo de cultura y motivaciones del individuo.

El resultado perseguido en los sucesivos análisis de cada nivel es guiar a la empresa para que pueda determinar la posición que ocupa en el Mapa de Impacto Organizativo. Determinada su posición, se pueden identificar las medidas que más eficazmente refuerzan el impacto positivo que produce el voluntariado.

Se pretende dar respuesta a algunas de las preguntas habituales que el responsable de recursos humanos y su equipo realizan antes de tomar decisiones e implantar políticas que sean coherentes con sus circunstancias: ¿Qué aspectos se debe tener en cuenta para orientar el plan de voluntariado en línea con el negocio? ¿Qué se debe considerar para conseguir la participación e implicación de los empleados? ¿Hasta dónde es razonable impulsar el voluntariado partiendo de las circunstancias específicas de la empresa?

En definitiva, el propósito que IE Business School y Fundación SERES han tenido en la elaboración de esta guía ha sido ayudar a poner en valor el trabajo alineado de la empresa y el trabajador en los proyectos de voluntariado.

## Índice

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>PRIMERA PARTE: .....</b>	<b>9</b>
<b>Diagnóstico del entorno externo e interno de la empresa .....</b>	<b>9</b>
El mundo al que vamos .....	10
El contexto sectorial .....	13
La estrategia de la compañía.....	17
La cultura interna de la organización .....	19
La motivación de las personas .....	27
<b>SEGUNDA PARTE: .....</b>	<b>32</b>
<b>Guía de Actuación .....</b>	<b>32</b>
Mapa de impacto organizativo .....	33
Conclusión .....	37

## INTRODUCCIÓN

1. **Responsabilidad Social Empresarial y Voluntariado Corporativo.**
2. **Definición de Voluntariado Corporativo.**
3. **Motivaciones de la empresa.**
4. **Algunas cifras.**
5. **Estructura del documento.**

### 1. Responsabilidad Social Empresarial y Voluntariado Corporativo

A pesar de que se acepta con facilidad la relevancia de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el entorno actual, en muchas organizaciones la RSE se queda reducida a actuaciones filantrópicas – patrocinio y mecenazgo - realizadas como una tarea más del departamento correspondiente (Comunicación, Marketing, Relaciones Externas, etc.) o también a declaraciones bien intencionadas, sin mucho detalle sobre los recursos empleados. El origen de este *impasse* es que integración de la RSE en la práctica diaria de la empresa no es una tarea fácil.

Hay varias razones que llevan a esta situación: la incertidumbre que produce la indefinición y ambigüedad del término RSE; la parálisis en la toma de decisiones al encontrarse ante una gran variedad de opciones existentes por las múltiples dimensiones que conforman la RSE; los temores a un “efecto boomerang” negativo causado por las críticas que puedan surgir por acciones de una “generosidad” discutible; la duda ante un nuevo proceso de aprendizaje que para algunos responsables tiene parcelas desconocidas que llaman a la prudencia y para otros, temibles “agujeros negros” que pueden absorber recursos sin fin.

A la vista de los ejemplos de empresas a las que sus acciones de RSE les “han salido las cuentas” - o dicho en términos anglosajones, han podido desarrollar un “business case” positivo –, un buen directivo está a tiempo de reconsiderar su desconfianza o excesiva prudencia, ya que una buena gestión debe aprovechar las oportunidades allí donde se presenten. En una situación clara de “win-win” – que sea bueno para los resultados de la compañía y bueno para la Sociedad en general – parece difícil negarse a emprender la RSE. Aunque los efectos se suelen recoger a medio plazo – y muchas veces en términos de intangibles – con el riesgo de que no se produzcan los resultados positivos esperados para la empresa a corto plazo.

A pesar de las dificultades, es indudable que la RSE se está considerando como un valor muy relevante que las empresas tratan de fomentar. En este sentido, es atractiva la implantación de un programa de voluntariado dentro de la empresa ya que los recursos necesarios pueden ser relativamente reducidos y la dimensión de su comunicación externa puede ser controlable. Si a esto le añadimos que existe una percepción general de confianza y sensibilidad social a favor de las ONG<sup>1</sup>, se comprende que en muchos casos los responsables de la empresa -

---

<sup>1</sup> Edelman Trust Barometer, 2010

empujados por sus empleados o reaccionando ante una expectativa social externa – decidan impulsar un programa de voluntariado.

Es probable que desde la alta dirección no se dedique mucho tiempo a hacer explícitos los motivos de emprender este camino del voluntariado, y quizá la empresa como organización – aún sin ser consciente – puede que estén siendo el vehículo que los empleados y clientes utilizan para satisfacer sus necesidades de realizar algún comportamiento “pro-social”<sup>2</sup>. En la actualidad, se aprecia en la tendencia a extender los programas de voluntariado a los familiares de los empleados, a los jubilados de la empresa, a los proveedores, e incluso a los competidores o a otras organizaciones, a los que se anima para que se sumen a unos programas concretos. Esta tendencia responde a la necesidad de satisfacer las crecientes inquietudes sociales y medioambientales de gran parte de la sociedad.

## 2. Definición del Voluntariado Corporativo

Según la definición propuesta por Sajardo y Ribas<sup>3</sup>:

*“El Voluntariado Corporativo se puede definir como aquel conjunto de proyectos que son desarrollados por la empresa, en los que intervienen los empleados, tanto activos como jubilados, cuyo fin es contribuir al desarrollo social, a la conservación del medio ambiente o a la cooperación con países en desarrollo, entre otros, así como cualquier otro objetivo social que, tanto para la empresa como los trabajadores consideren de interés. El fin último de estos proyectos es movilizar a las plantillas con el objeto de mejorar las condiciones de vida de aquellas comunidades en donde están presentes o de determinados colectivos desfavorecidos través del esfuerzo compartido”.*

## 3. Motivaciones de la empresa

De una manera esquemática, las principales razones que motivan a la empresa a implantar los planes de voluntariado son<sup>4</sup>:

Desde un punto de vista operativo:

- Atraer y retener al talento
- Mejorar el clima laboral
- Aumentar el sentido de pertenencia
- Desarrollar a los empleados

Desde un punto de vista estratégico:

- Reforzar la Ventaja Competitiva cuando la marca y reputación es clave

---

<sup>2</sup> Individual and Corporate Social Responsibility; R. Bénabou y J. Tirole; *Economica* (2010)

<sup>3</sup> Mecenazgo y filantropía empresarial hacia el tercer sector en España; Antonia Sajardo y M<sup>a</sup> Antonia Ribas; *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*; nº 6, (vol. 2 nº3), sept. Dic 2010

<sup>4</sup> Adaptado de: Observatorio del Voluntariado Corporativo (2010) Informe Vol. Corp. en España 2010

- Generar oportunidades de innovación al exponerse a entornos distintos que les permitan afinar la capacidad de detectar oportunidades fuera de los entornos usuales
- Reforzar los argumentos ante los riesgos reputacionales al ser los empleados los mejores valedores ante críticas y mensajes en las redes sociales

#### 4. Algunas cifras

En las conclusiones de un reciente estudio del Observatorio del Voluntariado Corporativo<sup>5</sup> - que se basa en las respuestas de 105 cuestionarios enviados en el 2010 - se pone de relieve que las empresas que han emprendido actividades de voluntariado corporativo están ampliamente satisfechas con los resultados.

Así, un 36% valora la experiencia como excelente, un 60% como satisfactoria y únicamente un 4% como mala. Frente a estos resultados un dato sorprendente es que un 82,3% decía no tener indicadores de medición objetivos.

Por otro lado, en este mismo informe se indica que los principales problemas para su desarrollo son: el horario en el que se desarrolla el voluntariado (para un 43% de las respuestas; la falta de recursos (para un 38%) y la falta de apoyo por parte de los empleados (para un 42%). Este último dato contrasta con que sólo el 11% de las respuestas consideran que la falta de apoyo de los órganos de dirección ha sido un problema para su desarrollo.

Aquellas empresas que no han emprendido actividades de VC, consideran que los factores que podrían actuar como facilitadores para la implantación de un programa de VC, son: disponer de un método de gestión del VC (46%); poder obtener un retorno para la empresa (43%); y contar con una ONG o experto asesor en la materia (51%). Finalmente, sólo un 37% considera que facilitaría la implantación contar el apoyo suficiente por parte de la dirección.

Si analizamos este último dato y lo unimos a los datos relativos a los problemas mencionados por las empresas que sí han implantado estos programas, se puede extraer la conclusión de que, en general, no es la alta dirección el “cuello de botella” que dificulte su desarrollo o impida su implantación.

A la vista de estas conclusiones, y conociendo los problemas para su desarrollo y los factores que facilitarían el proceso, el objetivo principal de este trabajo es tratar de ayudar a despejar las dudas y cuestiones de quienes ya tienen una cierta experiencia, a la vez que orientar a las empresas que no han empezado todavía para que diseñen un programa de VC que sea coherente con sus circunstancias y que logre los objetivos perseguidos con su implantación.

---

<sup>5</sup> Voluntariado Corporativo en España; Observatorio de Voluntariado Corporativo (2010)

## 5. Estructura del documento

Este documento tiene dos partes diferenciadas. La primera abarca los distintos niveles del análisis necesario para diagnosticar la situación en la que se desarrolla la empresa: Hacia dónde vamos, qué está ocurriendo a nuestro alrededor y quiénes somos. La segunda parte, que se apoya en las conclusiones de la primera, define un Mapa de niveles de Impacto Organizativo en función de dos ejes: Diagnóstico y Gestión, a partir del cual es posible determinar la intensidad del impacto que los programas de VC tienen sobre los recursos humanos de la empresa y por ende sobre la reputación corporativa. El objetivo es comprender las variables – tanto las que componen el diagnóstico, como las que se incluyen en la gestión – para poder actuar sobre ellas con el fin de que los programas de VC alcancen los objetivos que se persiguen de una manera eficaz teniendo en cuenta las circunstancias de la empresa. El Mapa de Impacto Organizativo ilustra los hitos cualitativos que sitúan los planes de VC y orienta en el avance en un proceso ordenado y eficaz del VC.

El hilo conductor de la primera parte es la realización de un buen diagnóstico, tanto de las circunstancias externas como de las internas de la empresa. Para ello se comienza desde una perspectiva temporal de largo plazo, describiendo los parámetros mediante los que se diagnostica el tipo de “mundo” en el que la empresa se moverá en los años 2020, para determinar así el nivel de relevancia que puede tener la Responsabilidad Social Corporativa en las prácticas de gestión cotidiana de la empresa en esos escenarios. A continuación, y desde una perspectiva temporal del corto plazo, se refieren los vectores que permiten diagnosticar la importancia de la RSE desde un punto de vista competitivo en el sector en el que nos encontremos. Posteriormente, se distinguirán los enfoques genéricos de la estrategia que sigue la empresa, para valorar la influencia que tienen los beneficios generalmente esperados de los programas de voluntariado, sobre el logro de sus objetivos estratégicos. Siguiendo este análisis interno de la empresa, se utilizará un modelo que clasifica los tipos de cultura interna de la empresa, con el fin de extraer conclusiones sobre el diferente impacto de la cultura como facilitadora o freno del logro de los objetivos perseguidos por los programas de voluntariado. Se acaba esta primera parte analizando las motivaciones de las personas que se inscriben en los proyectos de voluntariado, para completar el diagnóstico en todas las dimensiones que pueden condicionar los resultados para la empresa del voluntariado.

La segunda parte plantea un Mapa de Impacto Organizativo que orienta en el proceso de toma de decisiones para diseñar el modelo de voluntariado con el fin de que se adecúe mejor a las circunstancias de la empresa, que se han diagnosticado en la primera parte. Para facilitar la visión de las distintas trayectorias posibles, a lo largo del documento se describen ejemplos de buenas prácticas que ponen de relieve los hitos que se han de alcanzar para avanzar productivamente en el camino del voluntariado.



## **PRIMERA PARTE:**

### **Diagnóstico del entorno externo e interno de la empresa**

## PRIMERA PARTE

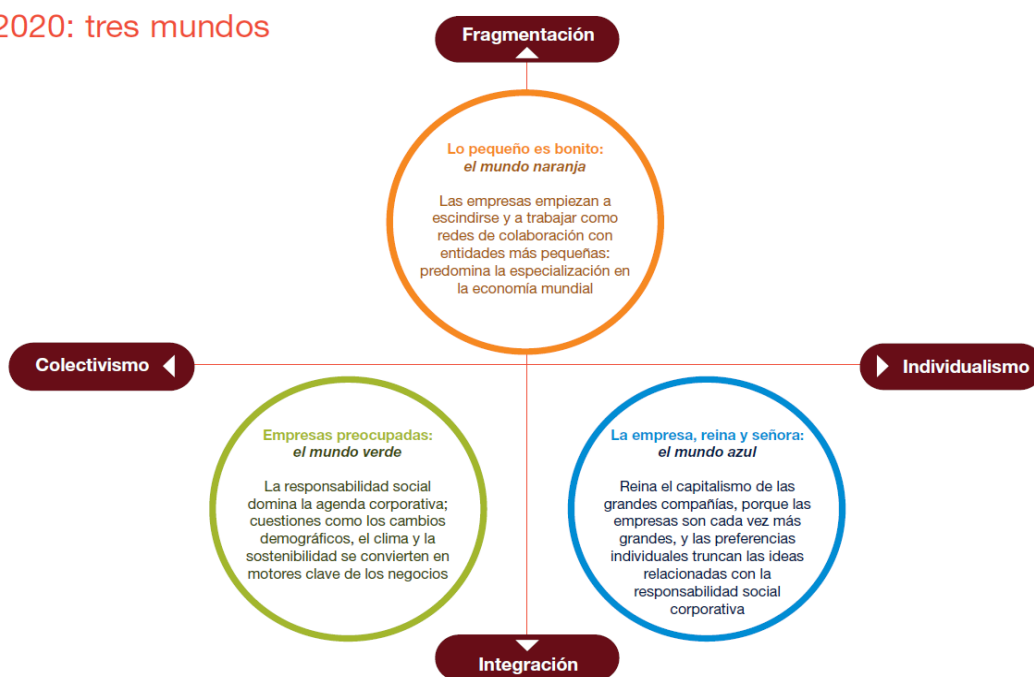
1. El mundo al que vamos.
2. El contexto sectorial.
3. La estrategia de la compañía.
4. La cultura interna de la organización.
5. Motivación de las personas.

### 1. El mundo al que vamos

La firma de consultoría y auditoría pwc ha publicado un documento<sup>6</sup> en el que describe cómo será la gestión de los RR.HH en el entorno del año 2020. Para ello utiliza tres metáforas que ayudan a visualizar los tres “mundos” que coexistirán en esa fecha, si bien la dimensión y relevancia de cada uno será diferente en función del país o el sector. Estos tres mundos ayudan a dar sentido a los escenarios futuros, representando las prioridades de la gestión de los RR.HH. en cada uno de ellos.

Estos tres posibles “mundos” – naranja, azul y verde – están definidos en función de dos dimensiones con extremos opuestos – individualismo frente a colectivismo y fragmentación frente a integración – que se pueden representar en la figura siguiente.

#### 2020: tres mundos



A continuación recogemos una síntesis de cada uno de estos mundos.

<sup>6</sup>[http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/V1/9511A13E0CB75AD0C12573FE0030B047/\\$FILE/La%20gesti%20de%20personas%20en%202020.pdf](http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/V1/9511A13E0CB75AD0C12573FE0030B047/$FILE/La%20gesti%20de%20personas%20en%202020.pdf)

**Mundo azul:** Cuando las grandes corporaciones tengan una gran capacidad de influencia, a veces hegemónica.

- “Las grandes empresas son las que se apropian del escenario principal, dominan las preferencias de los consumidores, la carrera corporativa marca la diferencia entre los que tienen y los que no”. Las empresas de este mundo buscan a los mejores talentos, allá donde estén, para los que determinan una carrera profesional muy controlada en función de su productividad y satisfaciendo las necesidades personales de sus empleados – educación, salud, relaciones sociales - desde la corporación para evitar su marcha. Los que trabajan en empresas pequeñas tendrán que proveérselo ellos ya que los gobiernos no tendrán recursos para ello. Las grandes corporaciones proporcionan productos y servicios ecológicos, para los que los soliciten, considerándose más un estilo de vida que una ideología política.

**Mundo verde:** Cuando consumidores y empleados provocan los cambios

- “Las empresas desarrollan una fuerte conciencia social y un sentimiento de responsabilidad. Los consumidores exigen credenciales éticas y medioambientales. La sociedad y las empresas ven que sus prioridades van a la par”. Las empresas deben informar claramente de su impacto ya que los consumidores premian y castigan con decisión los comportamientos que se alejen de sus expectativas, ello les lleva a controlar de cerca la cadena de suministradores para que cumplan con sus exigencias. Por otro lado los empleados eligen la empresa donde trabajar teniendo en cuenta la coherencia con sus valores. El sector energético, está dando muestras en muchos casos de comprender que la tendencia en su sector es hacia un mundo verde.

**Mundo naranja:** Cuando lo grande no es lo mejor para las empresas, las personas y el medio ambiente.

- “Las empresas globales se fragmentan, prevalece el localismo, la tecnología capacita un modelo de negocio basado en la alta tecnología y en un bajo impacto. Las redes prosperan y las grandes compañías caen”. Las empresas empiezan a escindir y a trabajar como redes de colaboración con entidades más pequeñas. Predomina la especialización en la economía mundial y los “gremios” profesionales tienen una relevancia en el desarrollo de los individuos que despliegan unas carreras con contrataciones temporales basadas en un “portfolio” de capacidades.

Es presumible que para las empresas que en el 2020 se encuentren en un mundo azul los proyectos de VC no sean una demanda interna de sus empleados, ni una exigencia especialmente destacable de su entorno.

Se puede suponer que las empresas de un mundo verde, sí serán muy receptivas al voluntariado, integrándolo en otras medidas protectoras del medio ambiente.

En cierta medida, el mundo naranja representa la opción más radical, y en este mundo el interés por el voluntariado dependerá de las motivaciones del individuo y de la opinión generalizada de su “gremio”, más que de las grandes empresas que contraten a estos profesionales autónomos.

La deliberación sobre cuál será el mundo más probable en el que la empresa se encontrará en el año 2020, deberá tener en cuenta un conjunto de dimensiones tales como su sector, el

tamaño de la empresa, su nivel de internacionalización y su trayectoria estratégica. El resultado de esta deliberación ayudará a determinar la urgencia y relevancia de desarrollar una sólida plataforma de VC.

## 2. El contexto sectorial

Algunas empresas de gran dimensión y multinacionales han adoptado medidas de RSC principalmente por su visibilidad ante la opinión pública y por ser el centro de los posibles efectos regulatorios de los distintos niveles de la Administración Pública. Sin embargo, no se debe entender que la integración de principios de RSE es aplicable únicamente a este tipo de empresas, sino que en algunos sectores integrar la RSE es importante para competir, independientemente del tamaño de la empresa.

El diseño de un plan de voluntariado está condicionado en primera instancia por las circunstancias del entorno competitivo, por ello se va a proponer aquí un modelo<sup>7</sup> que permita poner de relieve los factores estructurales que determinan la relevancia de la RSE en el sector y a partir de él, valorar estos parámetros para llegar a una clasificación de los sectores que nos orienten para diseñar unos planes de voluntariado eficaces.

### Vectores estructurales

Para poder clasificar los sectores en función de la relevancia de la RSC para competir en ese sector, se parte del análisis de los siguientes vectores estructurales:

1. El nivel de regulación del sector
2. Las características de las relaciones con los clientes
3. Las aportaciones de valor de los empleados
4. Las cotas de riesgo de los proveedores
5. Las dimensiones de la rivalidad competitiva

Para cada uno de estos vectores se establecen tres posibles niveles – que se describen en la tabla siguiente – que se puntúan de uno a tres. La suma de las valoraciones para cada a factor, nos conducirá a la inclusión del sector analizado en uno de los tres escenarios que nos servirán para orientarnos a la hora de diseñar el plan de voluntariado.

Vectores	Descripción	Puntuación
Nivel de Regulación	<u>Bajo</u> : sólo se aplica la regulación necesaria para asegurar la competencia entre empresas del sector y los requisitos mínimos de seguridad y sanidad.	1
	<u>Medio</u> : existe una regulación para paliar unos impactos medios sobre su entorno medioambiental y social	2
	<u>Alto</u> : debido al elevado impacto de la actividad de la empresa sobre su entorno o a las características de su producto o servicio que sean percibidas como de un bien público	3
Relaciones	<u>Muy racionales</u> : el cliente es otra empresa y las relaciones son	1

<sup>7</sup> Este apartado tiene su fundamento en el modelo propuesto en el libro: *Hacia la empresa razonable* (2008). Joaquín Garralda. Edit. LID

con los clientes	a través del departamento de compras	
	<u>Relativamente emocionales</u> : el cliente es el consumidor final - o un distribuidor que mantenga la marca – que adquiere el producto o servicio por conveniencia y/o existen relativos costes de cambio de proveedor	2
	<u>Fácilmente emocionables</u> : el cliente es el consumidor final - o un distribuidor que mantenga la marca –, sensible a la notoriedad, y existen alternativas similares de compra sin costes de cambio apreciables.	3
Aportación de empleados	<u>Estándar</u> : en general sus tareas están muy determinadas y el aprendizaje en el puesto de trabajo es rápido	1
	<u>Calidad</u> : Alcanzar un nivel de calidad en el desempeño de su trabajo exige un tiempo y recursos, siendo relevante su impacto en los resultados de la compañía	2
	<u>Innovación</u> : El buen desempeño de una parte importante de los empleados no se puede determinar a priori y condiciona el éxito competitivo	3
Riesgo de Proveedores	<u>Bajo</u> : son proveedores locales y en un % relevante son de gran dimensión	1
	<u>Medio</u> : existen suministros de países en vías de desarrollo aunque no tienen un peso relevante en el valor total	2
	<u>Alto</u> : una parte importante del valor añadido se suministra de países en vías de desarrollo y las condiciones laborales pueden ser penosas y las de seguridad y sanidad pueden ser peligrosas	3
Rivalidad Competitiva	<u>Baja</u> : los competidores directos se diferencian mucho entre sí	1
	<u>Media</u> : a pesar de las similitudes entre empresas, la marca es un factor que refuerza las diferencias	2
	<u>Alta</u> : Las características de los productos o servicios son muy similares y hay poco margen de diferenciación	3

### Clasificación de los contextos

Sumando las puntuaciones que se asocian a los tres niveles de los cinco vectores, se obtiene un valor a partir del cual determinaremos en qué escenario se encuentra nuestro sector, que se definen como: business as usual; business case; y business in the society.

En función del contexto competitivo en relación a la RSE, la relevancia de la RSE será distinta y consecuentemente las recomendaciones que se puedan hacer también. Por ello se debe identificar en qué contexto se encuentra mi empresa, siguiendo el siguiente proceso:

1. Encuentre en la tabla de factores estructurales el lugar que mejor define su sector respecto a los cinco factores y sume las puntuaciones.
2. En base a ese total identifique el tipo de contexto en el que se encuentra el rango que abarque la valoración.
3. En función de ello, se podrá diseñar un plan de voluntariado que mejor se adapte a las distintas oportunidades del sector.

En la tabla siguiente se define escuetamente cada uno de los escenarios que se asocian al rango de valores entre los que se halla la suma antes realizada.

Contexto	Rango
<p><b>A. Business as usual</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La RSE no es un aspecto que mejore de forma sustancial la posición competitiva de la compañía dentro del sector.</li> </ul>	5 - 8
<p><b>B. Business case</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Existe la oportunidad de beneficiarse de que acciones estratégicas de RSE aporten resultados económicos a la empresa.</li> </ul>	9 – 12
<p><b>C. Business in the Society</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La RSE es una pieza clave – que debe estar imbricada en la misión de la compañía - para mantener y liderar su posición en el mercado.</li> </ul>	13 - 15

Con carácter orientativo se incluyen a continuación varias pautas para el diseño del plan del voluntariado:

- En el contexto **“Business as usual”** el posible plan de voluntariado giraría alrededor de los intereses individuales de los empleados. Consecuentemente es conveniente que el programa sea propuesto por los empleados, se haga fuera de su horario laboral y la medición de sus resultados se haga mediante encuestas de satisfacción. La comunicación de los resultados del voluntariado debería ser fundamentalmente hacia el interior de la empresa, dejando la comunicación exterior para algunos programas concretos muy asociados a la marca.
- En el contexto **“Business case”** el posible plan de voluntariado se centraría más en los intereses de la empresa. Por ello es conveniente que el programa esté liderado por el departamento de Gestión de Personas, se realice fuera del horario laboral y su medición trate de establecer la causalidad de la acción. Es decir no sólo medir mediante una encuesta de satisfacción de los empleados, sino también medir unos indicadores externos que se puedan asociar a los objetivos relacionados con los resultados económicos o con objetivos estratégicos. La comunicación debería mantener una posición de equilibrio entre su vertiente interna y la externa.

- En el contexto **“Business in the Society”** el posible plan de voluntariado se centraría en los intereses de la comunidad en que opera. El programa podría estar propuesto por la comunidad o no, podría estar dentro o fuera de su horario laboral y su resultado se mediría mediante encuestas de satisfacción, tanto de los empleados como de las personas que representan a los intereses de la comunidad. La comunicación sería fundamentalmente interna y con escasa comunicación exterior.

El contexto está determinado por unas variables que evolucionan con las expectativas de la sociedad y las respuestas competitivas de las otras compañías del sector, pro tanto, se puede afirmar que la tendencia general (excepto algunos sectores muy maduros y que compitan globalmente) es hacia contextos de **“Business in the Society”**. La velocidad de la tendencia dependerá de varios factores que no se comentan aquí, por no entrar dentro de los objetivos de este documento.

#### **Banca Cívica: Fundación Caja Navarra “Volcan”**

En un sector sobre el que la sensibilidad social se muestra muy crítica, debido a la crisis económica actual, es clave comprender que se tiene que actuar desde la óptica de un contexto de **“Business in the Society”**. En este sentido, el enfoque de la Banca Cívica es ejemplar. Ciñéndonos al tema del voluntariado, las iniciativas de la Banca Cívica no sólo llegan a toda la plantilla, sino que se extienden a todos los públicos interesados, como se puede comprobar en el programa de voluntariado llevado a cabo por Banca Cívica denominado **“Volcan”**. Es un servicio implantado hasta ahora por Fundación Caja Navarra, que promueve la participación activa y el voluntariado dentro de su comunidad. Su misión es poner a disposición de sus clientes las ofertas de voluntariado que recoge a más de 6.000 entidades sociales que presentan sus proyectos en su iniciativa **‘Tú eliges: tú decides’**. A través de esta iniciativa, que es una pieza clave en su RSE, los clientes conocen la cantidad de dinero que la Banca Cívica gana con sus operaciones bancarias y les permite elegir a los que desea contribuir entre una lista de proyectos solidarios. Participar activamente y ser voluntario en los proyectos elegidos es uno de los derechos de los clientes de Banca Cívica. En el año 2010, con el proyecto **“Volcan”** se cubrieron 26.057 plazas de voluntariado, frente a las 16.537 plazas cubiertas en 2009, con la participación de 14.049 clientes que realizaron un trabajo solidario por un total de 347.366 horas. Esta iniciativa permite promover al mismo tiempo la participación activa y el voluntariado.



### 3. La estrategia de la compañía

Sin tratar de profundizar exhaustivamente en el concepto de estrategia, ya que no es el objetivo de esta guía, la propuesta que se hace aquí es la de indicar unas líneas que de una manera general enmarquen la orientación de la dirección de los líderes de la empresa, a la hora de enfrentarse a decisiones estratégicas.

En este sentido podemos agrupar a las empresas en dos categorías, aquellas cuyas estrategias se enfocan en el exterior de la empresa - fundamentalmente en el posicionamiento de la empresa dentro de su sector - y las que se concentran en la parte interna de la organización - básicamente las que se preocupan de desarrollar sus recursos y capacidades internas en busca de una eficiencia operativa o de una capacidad innovadora. Orientarse según uno u otro enfoque, no es una cuestión excluyente; es decir, no se trata de considerar que la dirección de la empresa sólo debe mantener un enfoque u otro, sino de ilustrar que en la mayoría de las veces la orientación sea en uno u otro sentido. Sobre todo cuando se toman decisiones “estratégicas”, es decir aquellas que son difíciles de dar la vuelta atrás, aquellas que van a marcar la percepción de la imagen de la empresa entre sus clientes o aquellas que supongan un gran esfuerzo en recursos materiales o financieros.

Enfoque	Descripción
Externo	La estrategia está determinada por el posicionamiento de la empresa en su sector, que le permite obtener unos rendimientos superiores a sus competidores. Las dos opciones básicas son: <ul style="list-style-type: none"><li>• Diferenciación</li><li>• Posición de liderazgo en costes</li></ul>
Interno	La estrategia está orientada hacia el desarrollo de sus recursos y capacidades, de tal manera que superen las actuaciones de los competidores tanto operativamente como innovadoramente.

A tenor del enfoque estratégico, los proyectos de VC deben atender a unas prioridades y diseños distintos. A continuación se indican unos ejemplos orientativos.

- Si el enfoque es Externo, la comunicación externa es relevante. En este sentido, los acuerdos de proyectos de VC se deben hacer con ONGs de reconocida reputación y los proyectos debe diseñarse para alcanzar una notoriedad destacada.
- Si el enfoque es Interno, la comunicación interna debe estar muy cuidada. La medición y valoración de los resultados de los proyectos de voluntariado han de comunicarse ampliamente dentro de la empresa y se debe conocer mediante encuestas de satisfacción la percepción de los empleados, sean estos participantes en los proyectos de voluntariado o no.

En definitiva, en la medida en que la estrategia refleja un enfoque interno, que trata de desarrollar unas capacidades excelentes para competir, más utilidad tendrá la herramienta de VC para lograr sus objetivos estratégicos.

### **Canal de Isabel II**

Al ser un servicio público gestionado en exclusiva por una empresa, se podría pensar que dentro de sus prioridades no tuvieran en cuenta la necesidad de alcanzar una capacidad interna de excelencia operativa, pero este no es el caso del Canal de Isabel II. Su gestión de personas es una prioridad que tiene su reflejo en su plan de voluntariado. Tiene implantado un programa permanente denominado Canal Voluntarios, cuya finalidad es ayudar en cualquier parte del mundo ante cualquier situación de emergencia, así como colaborar en proyectos de cooperación al desarrollo, que estén relacionados con el abastecimiento de agua y el saneamiento. A través de colaboraciones con Cruz Roja o Bomberos Unidos Sin Fronteras, Canal Voluntarios facilita personal técnico para acudir a cualquier zona afectada por terremotos, catástrofes e inundaciones, y con otras entidades no lucrativas, desarrolla proyectos de saneamiento, suministro de agua potable como la construcción de pozos o redes de abastecimiento, en poblaciones necesitadas. Todos los empleados se informan directamente a través de la Intranet de la compañía como herramienta básica para una correcta y eficaz comunicación interna del plan de voluntariado corporativo, además de otros formatos como un boletín semestral, dirigido a todos los empleados de la empresa, en el que se relacionan las actuaciones llevadas a cabo y un TeamRoom, a través del cual se informa y se debaten asuntos de interés para los voluntarios.

## 4. La cultura interna de la organización

Para valorar los resultados a medio plazo de un plan de voluntariado, es preciso realizar una reflexión previa sobre el alcance pretendido con estas actividades y el grado de alineamiento de éstas con la cultura y los valores de la organización. Por ello, la empresa debe tener claro el concepto de cultura y los principios de su cultura empresarial. Diagnosticar la cultura no siempre resulta una tarea fácil, por lo que en este apartado se pretenden dar ciertas pautas y ayudas para su diagnóstico.

El concepto de cultura, que podemos utilizar es la definición de Edgar Schein: “Cultura es la estructura de supuestos básicos que un grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprendizaje para enfrentarse a los problemas de adaptación externa e integración interna, y que han funcionado suficientemente bien como para ser considerados válidos, y por tanto, pensar y sentir con relación a dichos temas”. De esta definición, es conveniente enfatizar tres aspectos:

1. es un proceso, no algo impuesto en un momento
2. los éxitos y fracasos condicionan enormemente este proceso
3. la cultura tiene un componente importante de comunicación y aprendizaje, sobre todo a los nuevos miembros.

La consistencia que tiene una cultura desarrollada en el tiempo conduce a condicionar los comportamientos de los empleados sin que tengan excesiva consciencia de sus razones. Además no sólo la tienen integrada los empleados que llevan cierto tiempo en la empresa, sino que los nuevos la absorben rápidamente para sentirse aceptados por el grupo. Muchos de los comportamientos propiciados por la cultura tienen una racionalización aprendida que refuerza la aceptación de los comportamientos por los nuevos empleados. En este sentido, la integración de los planes de voluntariado tiene que partir de una comprensión de la cultura para diseñarlos de tal manera que logren los objetivos perseguidos.

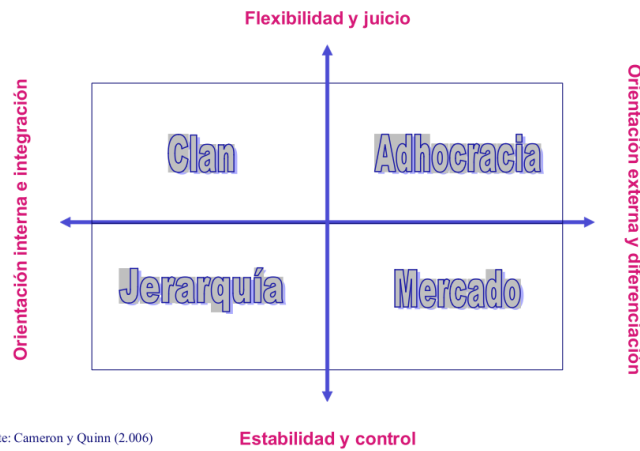
### Tipos de cultura:

Para facilitar este proceso, se propone aquí la clasificación de Cameron y Quinn<sup>8</sup> que establecen cuatro tipos de culturas en función de dos dimensiones con extremos opuestos – flexibilidad y juicio frente a estabilidad y control; y orientación interna e integración frente a orientación externa y diferenciación - que dibujadas ortogonalmente permiten posicionar los cuatro tipos, tal como se puede apreciar en la figura siguiente.

---

<sup>8</sup> Cameron Kim y Quinn Rober; Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework (2005). Edit.: Jossey-Bass Business & Management

## Tipos de Cultura



### Diagnóstico de la cultura organizacional

No existe un tipo “puro” de cultura sino que habrá una cultura predominante con matices de las otras. En el cuadro siguiente se indican los matices que las diferencian en función de 6 parámetros:

1. Características Dominantes
2. Liderazgo organizativo
3. Lo que mantiene unida a la organización
4. Énfasis estratégico
5. Criterios de éxito de la organización
6. Qué hace que el empleado ascienda en la organización

Identifique el tipo de su cultura en aquél que refleja mejor estos seis parámetros organizativos.



## Diagnóstico de la Cultura de la Empresa

Tipo	Características Dominantes	Liderazgo organizativo	Lo que mantiene unida a la organización	Énfasis estratégico	Criterios de éxito de la organización	Qué hace que el empleado ascienda en la organización
<b>CLAN</b>	La organización es un lugar muy personal, es como una familia extendida. Las personas parece que comparten muchas cosas de sí mismos.	El liderazgo se considera generalmente que debe dar ejemplo de mentor, facilitador, o de preocupación por las personas.	Lo que mantiene la organización unida es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con la organización es alto	La organización enfatiza el desarrollo humano. Es importante la supervivencia de la empresa y el mantenimiento de los puestos de trabajo.	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los RR.HH., trabajo en equipo, compromiso y preocupación por el empleado	Estar bien relacionado con el poder: por familia, propiedad, relaciones personales, o cercanía. Son factores personales y por tanto no hay criterios homogéneos. La entrega y lealtad se valoran positivamente.
<b>ADHOCRACIA</b>	La organización es un lugar muy dinámico e innovador. Las personas se esfuerzan por destacar, aunque comparten éxitos y cooperan para que la empresa “gane a la competencia”, sobre todo adelantándose en las oportunidades.	El liderazgo se considera generalmente que debe ser ejemplo de emprendedor, innovador, o de asumir riesgos	Lo que mantiene la organización unida es el compromiso con la innovación y desarrollo. Para estar en “lo último” es necesario el esfuerzo de varios departamentos.	La organización enfatiza adquirir nuevos recursos y crear nuevos retos. Se valora probar ideas nuevas y buscar oportunidades.	La organización define el éxito sobre la base de poseer los productos más nuevos o especiales. Es un líder de producto / servicio en su mercado.	Ser innovador y lograr desarrollar negocios con resultados medibles, que beneficien a varios departamentos. Los criterios son objetivables y para todos los empleados por igual.
<b>MERCADO</b>	La organización está muy orientada a resultados, uno de las mayores	El liderazgo se considera generalmente que debe ser ejemplo de	Lo que mantiene la organización unida es el énfasis en los resultados y el logro	La organización enfatiza acciones competitivas y logros. Se impulsa el alcanzar	La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y sobrepasar	Obtener resultados con margen positivo y “controlar” clientes importantes. La

	preocupaciones es cumplir con la tarea. Las personas son muy competitivas y orientadas al logro, y en general no desarrollan relaciones personales fuera del trabajo.	una agresividad pragmática y orientado a los resultados	de los objetivos. Agresividad y ganar, son temas frecuentes. Pertenecer a una empresa de gran reputación en el mercado, es algo que favorece la identificación con la compañía.	objetivos difíciles y ganar en el mercado aumentando la cuota de participación.	a la competencia. Es clave el liderazgo sobre los competidores.	medición del logro está clara, la manera de alcanzarlo depende en gran medida de la persona.
<b>JERARQUÍA</b>	La organización es un lugar muy estructurado y controlado. Los procedimientos formales generalmente determinan lo que hacen las personas e influyen en las relaciones que se producen en el trabajo.	El liderazgo se considera generalmente que debe dar ejemplo de coordinación, de eficiencia, o de garante de que la organización marche ordenadamente	Lo que mantiene la organización unida son las reglas formales y las políticas. Es importante mantener un funcionamiento coordinado de la organización.	La organización enfatiza permanencia y estabilidad. Eficiencia, control y suave funcionamiento de las operaciones.	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. Son críticos la entrega confiable, planificación eficaz y bajo coste de producción	Un desempeño profesional excelente según las normas y procesos definidos, que son conocidos por todos los empleados.

Para los intereses de este trabajo, se van a identificar aquellas zonas que agrupan unos valores que son más coherentes con los comportamientos presumibles en una organización que trate de integrar la RC en su gestión. En la medida en que los proyectos de VC estén más en armonía con los mensajes, normas, valores y acciones, experimentarán una retroalimentación positiva que producirá el cambio de la cultura en la dirección deseada. Consecuentemente con las observaciones mencionadas, las culturas que en principio son más coherentes con el objetivo de integrar la RC en la gestión, se puede decir que son el tipo Clan y el tipo Adhocracia.

### Cultura y liderazgo

Indudablemente un fuerte liderazgo condiciona la cultura de una empresa, si bien su capacidad de influirla dependerá del nivel de coherencia de los valores del líder y los de la cultura. En este sentido, si el plan de voluntariado está impulsado por un líder dentro de su ámbito de influencia, o es visto con indiferencia o incluso animadversión por ese líder, para hacer un buen diagnóstico del entorno en que se desarrollará el VC tenemos que tener en cuenta los dos vectores para determinar si el proceso se va a retroalimentar y por tanto va a desarrollarse ampliamente o si va a tener otras maneras de evolucionar. En base a estos comentarios se puede construir una figura para situar los posibles “ecosistemas” en los que coexistirá el VC.

### Ecosistemas en los que convivirá el VC

A continuación, podemos establecer cuatro “ecosistemas” tal como quedarían con la integración de un plan de voluntariado incluyendo el efecto que la cultura puede tener sobre el plan de voluntariado y el liderazgo que impulse el plan de voluntariado:

## Ecosistemas

		LIDERAZGO	
		Desfavorable	Favorable
CULTURA	Favorable	<b>Capa de aceite</b>	<b>Disolución</b>
	Desfavorable	<b>Burbuja</b>	<b>Teñido</b>

Fuente: elaboración del autor



- **Burbuja:** el plan de voluntariado se queda aislado porque los valores de la cultura interna son contrarios a los valores que se quieren desarrollar con el plan, y el liderazgo del programa está impulsado por una persona - o por un grupo reducido de personas - que tienen fuertes valores solidarios, que están situados en un nivel jerárquico medio o bajo. En esta situación el programa se queda “encapsulado” en un departamento o un grupo de personas que poseen valores altruistas, sin que tenga mayor desarrollo o incluso sin que se conozca bien por el resto de la organización. Este caso se puede dar con mucha facilidad en una cultura del tipo “Jerarquía”.
- **Capa de aceite:** el plan de voluntariado se integra un departamento *staff* (con funciones transversales, como Gestión de Personas), o en una unidad operativa suficientemente grande que lo considera suyo, ya que está liderado con un apreciable compromiso por el superior jerárquico de ese departamento o función, si bien sin mezclarse con otros. Este caso se puede dar con mucha facilidad en una cultura del tipo “Mercado”, cuando el líder que lo apoya integra el plan de voluntariado con los objetivos estratégicos de la empresa.
- **Teñido:** el plan de voluntariado aparentemente está bien considerado por la organización, ya que el máximo líder lo impulsa por motivaciones personales, diseñando un proyecto a la medida de sus preocupaciones o intereses Sin embargo, no altera las creencias de su cultura interna y por tanto no tiene gran penetración entre los empleados que se adhieren con cierta desconfianza y sólo con el suficiente compromiso como para que conste que no están en contra. En definitiva, el plan de voluntariado “tiñe” las comunicaciones internas y externas de la empresa, pero no altera la percepción de su identificación con el proyecto empresarial. Este caso se puede dar con mucha facilidad en una cultura del tipo “Clan” en el que el proyecto sea una circunstancia personal del propietario / fundador.
- **Disolución:** el plan de voluntariado puede desarrollar una retroalimentación positiva, que contando con el apoyo de la dirección, altera sustancialmente la manera de comportarse de los empleados, induciendo un posible cambio de alguno de los parámetros de su cultura a medio plazo. Este caso se puede dar con mucha facilidad en una cultura del tipo “Adhocracia”. Los planes de voluntariado sirven como fuente de potenciales innovaciones o de desarrollo de capacidades de colaboración.

## IBM

La integración del voluntariado en la cultura de IBM tiene una amplia tradición desde sus orígenes en Estados Unidos, en donde el esfuerzo de la sociedad civil para resolver los problemas de la comunidad es importante, y en el espíritu de colaboración social que los líderes de la compañía han impulsado consistentemente. Prueba de ello es que en el año 2011, cuando IBM cumple 100 años de existencia, se ha establecido desde la corporación el objetivo de que todos sus empleados dediquen a lo largo del año por lo menos ocho horas a actividades de voluntariado en su comunidad.

IBM tiene muchas iniciativas de voluntariado, sin embargo, destacamos aquí el programa “*On Demand Community*”. Se trata de la plataforma de voluntariado en la que IBM proporciona a sus empleados y jubilados a través de la red, las herramientas formativas y los recursos tecnológicos necesarios para dar apoyo técnico a las organizaciones en las que trabajan como voluntarios. El objetivo principal es promover el voluntariado entre los empleados y ex empleados de la compañía, facilitándoles su colaboración en la gestión eficaz de las entidades, así como en la formación técnica de sus voluntarios o personas a las que la organización no lucrativa ayuda. Esta plataforma facilita la labor de tutoría online de los equipos de voluntarios de IBM que ayudan en la educación de colectivos con escasos recursos.

En su iniciativa corporativa “*Corporate Service Corps*” que impulsa el voluntariado en países emergentes, IBM reconoce un triple beneficio:

- Para los empleados, ya que tienen la oportunidad de formarse como líderes en un entorno global, desarrollando sus capacidades y creando nuevas redes de colaboración.
- Para las economías emergentes, en las que colaboran los empleados ya que el programa tiene un gran impacto por la aportación en forma de consultoría que permite un progreso en procesos de negocio, tecnología y marketing.
- Por último, para la compañía, al promover una red de líderes globales que pueden facilitar el éxito de la empresa en una economía global al contar con ejecutivos capaces de operar en entornos cultural y económicamente diversos.

## 5. La motivación de las personas

### Las diferencias generacionales y el PLAN DE VOLUNTARIADO<sup>9</sup>

Es muy posible que el Director de Recursos Humanos de una empresa mediana /grande que tenga más de 20 años de existencia, se encuentre con la complejidad de tener entre los empleados y directivos a tres generaciones distintas que deban actuar bajo unas mismas normas y políticas. Cada uno de estos grupos generacionales posee sus propias motivaciones, aspiraciones y expectativas acerca de su entorno de trabajo y del denominado contrato psicológico que establecen con su empleador.

Como referencia más usual, y con una clara influencia del mundo anglosajón para determinar las fronteras, las fechas en las que se clasifican las distintas generaciones son:

- Generación Baby-boom: nacidos entre 1946 y 1960.
- Generación X: nacidos entre 1961 y 1979.
- Generación Y: nacidos entre 1980 y 1986.

Extractando sus particularidades: La generación tradicional previa a la de Baby-boom se crió en entornos de escasez, integrando valores relacionados con la austeridad y la aceptación de la idea del bien común y la prosperidad general. Sin embargo, con la llegada de la generación “Baby boom” se produjeron importantes cambios sociales muy condicionados por la generalización de la televisión en los hogares, que amplió la visión internacional de otras culturas y hábitos de consumo, acelerándose el ritmo de vida al ampliar los objetivos y expectativas personales y profesionales.

La generación X que le sigue, tiende a revelarse contra el modelo social de sus progenitores que le ven lleno de formalismos y rigideces. La época que vivieron en la infancia de un rápido crecimiento económico, se ralentiza y las oportunidades de desarrollo profesional disminuyen. Ante ello, buscan una mayor flexibilidad en las condiciones de trabajo que les permita una vida personal más amplia.

Por su parte la generación Y se caracteriza por un alto nivel de interrelación social favorecido por el avance de las tecnologías de comunicación. Internet y los dispositivos informáticos y de comunicación determinan sus relaciones personales y profesionales, lo que les lleva a ser más individualistas que generaciones anteriores y a tener unas opiniones personales que quizá comparten con un segmento de la población (que puede estar localizada en países que no son el que reside) pero que no son las “correctas” de su ámbito social o profesional.

Lógicamente, se deduce de lo anterior que los profesionales de la generación Baby boom tiene objetivos más ambiciosos y suelen ocupar los puestos directivos. La Generación X es más racional y sensible al equilibrio vida personal vida profesional. Y la Generación Y muestra unos valores más solidarios que las anteriores generaciones y están dispuestos a entregar cierto avance en el desarrollo profesional por ser coherentes con sus valores.

Para una persona de la Generación Baby boom, apuntarse a un plan de voluntariado lo puede percibir como una pérdida de tiempo si se hace en horas de trabajo, y, a pesar de que considere que es una actividad “políticamente correcta”, lo puede valorar negativamente cuando lo observa en sus colaboradores y otros empleados. Le puede parecer que los que lo hacen les falta la ambición necesaria para buscar un ascenso profesional y por tanto no tiene el perfil que desea para el puesto de un subordinado en su departamento. Sin embargo, para la

---

<sup>9</sup> Fuente: Cristina Simón y Gayle Allard; Generación “Y” y mercado laboral: Modelos de gestión de RRHH para los jóvenes profesionales (2007). IE Business School

Generación Y, poder participar en un plan de voluntariado estimulante, puede ser una razón relevante para mantenerse dentro de la compañía y no buscar otras opciones.

En síntesis, el diseño, comunicación y valoración de los planes de voluntariado deben tener en cuenta el criterio generacional para evitar una respuesta exigua a la convocatoria. No se trata de segmentar los planes por edades, sino de ser sensibles a estas características en la utilización de los argumentos alentadores para su participación en un plan de voluntariado y en la comunicación de los resultados alcanzados por los proyectos, para asegurar el logro de los objetivos perseguidos con los planes de voluntariado.

### **Microsoft**

Una de las claves estratégicas de Microsoft como compañía líder que promueve el desarrollo de la sociedad del conocimiento, es atraer y retener al mejor talento con el fin de poder competir en un mundo tan cambiante como es el de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). En coherencia con este planteamiento estratégico, su enfoque del voluntariado no sólo tiene como objetivo acercar las mejores herramientas TIC a las personas en riesgo de exclusión, o disminuir la brecha digital, sino también impulsar la formación de los conocimientos necesarios para que las personas logren desarrollar todas sus capacidades humanas y profesionales a través de la tecnología. El potencial de impacto social de Microsoft reside en cada uno de los empleados de la compañía, ya que a través de su compromiso voluntario y su gran implicación, logran transmitir estos valores. Para Microsoft el voluntariado corporativo es mucho más que una acción concreta y asistencial, es la apuesta por una iniciativa social que trasciende y se convierte en un compromiso profesional, más que la participación en un proyecto unas determinadas horas, al responder a las inquietudes sociales de las nuevas generaciones que se integran al mercado laboral.

### **Las motivaciones de los “voluntarios”**

Evidentemente, lo que impulsa a las personas a iniciar un programa de voluntariado - ya sea en el seno de la empresa o ajeno a ésta - son sus motivaciones personales, que abarcan un amplio rango de fines y situaciones. En la línea de los objetivos perseguidos por este documento, se va a utilizar la clasificación de motivaciones establecida por Clary<sup>10</sup> et al. (1998) que parte de una perspectiva funcionalista, en la que se distinguen las oportunidades que ven los voluntarios para desarrollar o satisfacer un interés o estado personal. En el cuadro siguiente se define sucintamente esta clasificación:

---

<sup>10</sup> Clary, E.C., Snyder, M., Ridge, R.D., Copeland, J., Stukas, A.A., Haugen, J. Y Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: a functional approach. *Journal of personality and social psychology*, 74 (6), 1516-1530.

MOTIVOS	DESCRIPCIÓN
<b>Valores</b>	Oportunidad para expresar o actuar en función de valores personales de altruismo o preocupación por los demás
<b>Conocimiento</b>	Oportunidad para aprender nuevas experiencias y ejercitar conocimientos y habilidades que se practican poco
<b>Relaciones sociales</b>	Oportunidad para fortalecer las relaciones sociales con amigos o personas significativas que lo ven favorablemente
<b>Mejora del CV</b>	Oportunidad para lograr mejoras en la carrera profesional por la experiencia o buena valoración por sus superiores
<b>Defensa del yo</b>	Oportunidad para reducir sentimientos de culpa por ser más afortunado que otros o para enfrentarse a los propios problemas personales
<b>Mejora del Estado de Ánimo</b>	Oportunidad para conseguir un mayor desarrollo personal y mejora de la autoestima

A partir de esta clasificación se pueden realizar unas encuestas que nos ayuden a comprender la importancia relativa de estas motivaciones a la hora de decidir participar en el voluntariado y, por tanto, a comunicar los argumentos que alienten a la participación en los planes de voluntariado.

En la tabla siguiente se muestran los resultados de la investigación de M<sup>a</sup> Celeste Dávila<sup>11</sup>, a partir de las respuesta de 102 empleados de 5 empresas, que habían participado - o en ese momento estaban participando - en un proyecto de voluntariado en su empresa, quienes contestaban a un cuestionario en el que valoraban en una escala de cinco puntos – de 1 a 5, siendo 1 (totalmente en desacuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo) - a 30 items cuya explicación se relacionaba de distinta manera con los seis motivos señalados.

<sup>11</sup> Fuente: Celeste Dávila de León Motivaciones personales en Voluntariado Corporativo; Revista de Responsabilidad Social de la Empresa (sept. – dic. 2010 nº 6 , (vol. 2 nº 3)

<b>Motivos</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. tip.</b>
<b>Valores</b>	4,11	0,57
<b>Conocimiento</b>	4,13	0,61
<b>Relaciones sociales</b>	3,36	0,81
<b>Mejora del CV</b>	2,15	0,86
<b>Defensa del yo</b>	2,31	0,71
<b>Mejora del estado de ánimo</b>	3,31	0,89

\*La escala de respuesta es de 5 puntos.

Estos resultados, nos permiten extraer las siguientes conclusiones:

- Excepto por el motivo de “Conocimiento”, el de los “Valores” destaca como clave de la adhesión al plan de voluntariado, de lo cual se puede deducir que el factor altruista es clave y que los que hacen el voluntariado son perfiles que también son proclives a involucrarse en proyectos de voluntariado, aun sin el apoyo de la empresa.
- El motivo “Conocimiento” es el más destacado y si bien tiene un componente de “interés propio” diferente del altruista de los “Valores”, es el que más puede estar alineado con los objetivos que suele perseguir la empresa en sus planes de voluntariado.
- El motivo de “Mejora del CV”, junto con el de “Defensa del yo”, son los más bajos y por tanto no deberían ser utilizados como argumentos. Sin embargo, teniendo en cuenta que las personas que contestaron la encuesta sí habían participado en un plan de voluntariado, pueden ser argumentos que se deban utilizar cuando se quiere ampliar el colectivo de voluntarios a otras personas que normalmente no se hubieran inscrito en el plan de voluntariado.

Los voluntarios que desarrollen actividades que sean coherentes con las motivaciones, que más ponderan, obtendrán una mayor satisfacción en el desarrollo de dichas actividades y por tanto se mantendrán colaborando en los proyectos y transmitirán a sus compañeros mensajes positivos para que se involucren en los planes de voluntariado.

En consecuencia, en el diseño de los programas de voluntariado se tendría que considerar que esas experiencias no sólo deben atender a la idea de proporcionar a los empleados experiencias laborales prácticas y beneficiosas para la empresa, sino también proporcionarles oportunidades para que rompan con la rutina haciendo algo atractivo o que les permita aprender algo nuevo.

## **Grupo Vips**

El Grupo Vips desarrolla programas de voluntariado corporativo alineados con la estrategia de la empresa y que responden a las necesidades e inquietudes de sus empleados. Los programas de voluntariado se canalizan a través del portal de voluntariado, una herramienta interna para acercar el voluntariado a los empleados y fomentar su participación y sus iniciativas. El primer programa de voluntariado fue el programa de acogida “Brazos Abiertos”, que nació en 2006 para responder a una necesidad concreta de la plantilla: facilitar y canalizar la voluntad de los empleados de ayudar a sus compañeros recién llegados que han sido contratados en su país de origen, facilitándoles la adaptación a su nuevo trabajo y a la ciudad donde van a residir.

A principios de 2007 el Grupo organizó el primer día de voluntariado de la compañía. Desde entonces se han desarrollado más de 30 iniciativas de voluntariado puntuales distintas. Además, ese mismo año se llevó a cabo la primera iniciativa de voluntariado impulsada directamente por un empleado que posteriormente se ha establecido como modelo interno de concursos temáticos con personas con discapacidad intelectual. En GINOS organizan concursos de pizzas, en VIPS de sándwiches, en Friday’s de cócteles sin alcohol.

En los últimos tres años la estrategia de voluntariado corporativo se ha enfocado principalmente en el desarrollo de actividades lúdicas y formativas con personas con discapacidad intelectual o con personas en riesgo de exclusión social. La intención es la de reforzar desde el voluntariado otro de los ejes de la Responsabilidad Corporativa del Grupo: la integración socio-laboral de colectivos desfavorecidos.

## **BT**

BT España facilita, a través de la Fundación BT, que sus empleados ejerzan su acción solidaria o altruista mediante la puesta en práctica de sus habilidades y conocimientos relacionados con las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) para ayudar a aquellos colectivos que por sus características, demandan un mayor apoyo para su integración en la sociedad.

Las motivaciones de los voluntarios son tenidas en cuenta y no sólo se promueven diferentes proyectos de Voluntariado TIC, sino que además desde su Portal de Voluntariado, se permite al empleado elegir otros proyectos más adecuados al colectivo al que quieran dedicar su tiempo, así como al tipo de voluntariado que desee hacer, ya sea puntual, vacacional o de larga duración.

La Fundación BT participa en proyectos con ONG, instituciones y empresas ofreciendo las capacidades de sus voluntarios que se involucran muy activamente ayudando con su solidaridad a aquellos que más lo necesitan.

Los empleados de BT disponen de 24 horas laborales al año para realizar actividades de voluntariado en cualquiera de los proyectos presentados.

## **SEGUNDA PARTE:**

### **Guía de Actuación**



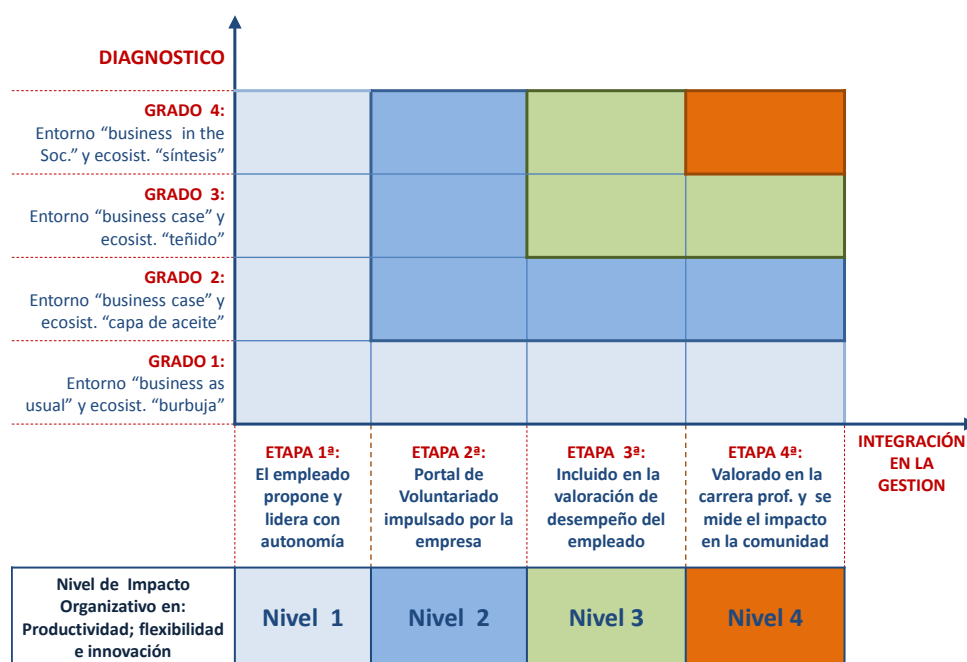
## SEGUNDA PARTE

1. Mapa del impacto organizativo.
2. Conclusión.

### 1. Mapa de impacto organizativo

Según las circunstancias de cada empresa, un mismo plan de voluntariado corporativo puede tener distintos impactos en el logro de los objetivos estratégicos perseguidos, por ello es necesario analizar en profundidad los distintos niveles: sectorial, estratégico y cultural, para comprender las limitaciones y potencialidades de los planes de voluntariado corporativo. Esta ha sido la razón de que los anteriores capítulos se hayan dedicado a establecer en los distintos niveles clasificaciones que agrupen un conjunto de parámetros homogéneos. Las implicaciones que se pueden extraer del capítulo en el que se señalaban los tres tipos de “mundos” para el 2020, sirven para complementar esta visión añadiéndole una perspectiva a más largo plazo, que tenga en cuenta las diferencias de tamaño de las empresas.

El nivel de impacto organizativo – que se representa con distintos colores en la figura siguiente - determina la influencia que los programas de voluntariado corporativo tienen sobre las capacidades críticas de una organización: la productividad, la flexibilidad y la innovación.



A continuación, y una vez realizado el análisis de la situación de la empresa en sus distintos niveles, se pueden integrar los diferentes componentes en una sola dimensión – el eje “Diagnóstico” de la figura – con la que se trata de representar el grado de facilidad de la empresa para integrar su plan de voluntariado corporativo en línea con los resultados estratégicos deseados. Esta dimensión se representa mediante cuatro niveles que se definen posteriormente.

Por otro lado, la dimensión “Gestión” del mapa de la figura, diferencia cuatro etapas en el proceso de integración de los planes de voluntariado corporativo en la gestión cotidiana de la empresa. En el capítulo previo sobre la motivación de la persona voluntaria, se ha querido ampliar el conocimiento de los individuos para alinear algunos aspectos de comunicación de las iniciativas del voluntariado corporativo.

En consecuencia, se representa en un Mapa de Impacto Organizativo - definido por las dos dimensiones: diagnóstico y gestión - los principales hitos que determinan la senda más eficaz en el proceso de apropiación por parte de la empresa de parte de los beneficios del voluntariado corporativo. En este sentido, el objetivo del Mapa de Impacto Organizativo es doble: por un lado, visualizar el nivel de impacto que se puede alcanzar sobre la organización para lograr los objetivos estratégicos - en función de su diagnóstico y de la etapa de desarrollo de la implantación de los planes de voluntariado corporativo – y, por otro lado, orientar en el avance del proceso de integración de los planes de voluntariado corporativo para que sea más eficaz en sus logros. En los casos en que las circunstancias no sean favorables, el avance en los planes de voluntariado corporativo puede que no produzca un impacto positivo en la organización, debido a la debilidad de una de las dos dimensiones que son fundamentales para alcanzar niveles superiores que facilitan los objetivos estratégicos perseguidos.

### Descripción de los grados de armonía determinados por el diagnóstico

**Grado 1.** El contexto sectorial se puede definir como de *Business as usual* y el ecosistema interno de la empresa se puede representar por el tipo “burbuja”, por tener una cultura poco favorable y porque el liderazgo de la compañía se muestra poco sensible ante el tema. El resultado es un bajo grado de armonía entre la empresa y los planes de voluntariado corporativo que quiera implantar; por ello, los resultados beneficiosos para la empresa serán reducidos a pesar de que avance en la sofisticación de sus planes/programas.

**Grado 2.** Puede ser el resultado de un contexto *Business as usual* y un ecosistema “capa de aceite”; o bien un contexto *Business case* y un ecosistema “teñido”. Los resultados pueden ser favorables pero muy focalizados, sin que tenga la retroalimentación positiva que es deseable.

**Grado 3.** Puede ser el resultado de un contexto *Business case* y un ecosistema “teñido”; o bien un contexto *Business in the society* y un ecosistema “capa de aceite”. En cualquier caso, se ha producido un salto cualitativo importante mediante el cual el impacto de los programas de voluntariado corporativo tiene una mayor repercusión en la organización y por tanto en los objetivos estratégicos perseguidos.

**Grado 4.** Es el grado superior en el cual se dan los parámetros más armónicos con los programas de voluntariado corporativo, un contexto *Business in the society* y un ecosistema “síntesis”. La empresa que se encuentre en este grado se beneficiará de una

manera creciente de los avances en las etapas de integración de sus programas de voluntariado corporativo en su gestión diaria.

### **Accenture**

El principal propósito de la acción social que lleva a cabo Accenture es aportar la capacidad de mayor valor para la compañía, sus profesionales, para ayudar a las ONGs a convertirse en organizaciones de alto rendimiento. Una de las principales actividades es el pro-bono, en la cual existe una implicación total de todas las áreas de la compañía desde la dirección, con el compromiso de donar el 0,5% de las horas de consultoría, hasta los departamentos de RRHH y finanzas. Hasta el momento, más de 1.500 empleados han participado.

Además los empleados tienen la posibilidad de participar en otras actividades en su tiempo libre compartiendo sus conocimientos profesionales con las ONGs. Ejemplos de ello son el voluntariado profesional en vacaciones o la impartición de cursos, tanto a su personal como a sus beneficiarios, dichos cursos incluyen desde un Excel básico, hasta formación en comunicación efectiva o en gestión del tiempo y desde su lanzamiento en abril de 2010 han participado 77 profesionales de Accenture, con sesiones de formación a 29 ONG de Madrid, Barcelona, Bilbao y Valladolid y más de 550 personas formadas.

### **Descripción de las etapas de integración de los programas de VC en la gestión**

**Etapa 1ª.** El voluntariado está propuesto por un empleado y la empresa lo difunde y puede participar en la cofinanciación. El beneficio es en su mayoría para la ONG y para la satisfacción personal del empleado que lo propone, si bien también aporta valor al resto de sus compañeros al facilitar su posible satisfacción personal al colaborar en el proyecto, lo que produce cierto sentimiento de orgullo de pertenencia a la empresa.

**Etapa 2ª.** La empresa incluye y financia en su intranet un Portal de Ayuda mediante el que selecciona en cierta medida los proyectos, pero no innova. Los empleados se sienten agradecidos de que les ayuden a satisfacer su necesidad de apoyo a causas difíciles. En este sentido, la empresa puede mejorar el resultado si convoca un concurso de proyectos para que los empleados valoren los que tienen sentido para ellos.

**Etapa 3ª.** La empresa evidencia su compromiso de distintas maneras; por ejemplo, aporta su capital intelectual mediante programas de pro-bono y tutorías que se realicen en horarios de trabajo, con una medición y límites establecidos. Suelen apoyar el trabajo organizativo o resolver temas operativos de la ONG con la que colaboran: estrategia, procesos, comunicación externa, marketing de los productos, contabilidad, etc. Se tiene en cuenta por parte de la empresa a la hora de evaluar y valorar el desempeño del empleado.

**Etapa 4ª.** La empresa gestiona tutorías y presta apoyo a los beneficiarios de las ONG con las que haya establecido alianzas. Es el voluntariado más puro. La clave está en que tenga continuidad, en los hitos y en la medición del impacto social logrado. Estas experiencias se deben integrar en la definición de competencias de la empresa para que el empleado comprenda su aportación y lo manifieste en las revisiones anuales de desempeño. Se amplían las iniciativas de voluntariado a otros colectivos como los jubilados, familiares, clientes, proveedores y otras empresas (sean o no competidoras).

#### **BBVA, Citi, Deutsche Bank e Iberdrola: Voluntariado en Red**

Un ejemplo de un proyecto de voluntariado que amplifica su efecto es el “Voluntariado en Red”, un plan de voluntariado común en el que participan varias empresas: BBVA, Citi, Deutsche Bank e Iberdrola. Este tipo de iniciativas tiene un gran recorrido fundamentalmente porque el impacto en un colectivo determinado alcanza una masa crítica que permite valorar el resultado con unos indicadores objetivos. Desde el punto de vista de las empresas que cooperan, experimentan una mayor difusión de sus esfuerzos, desarrollan mejor las capacidades de sus empleados y la coordinación con la ONG alcanza unos niveles de madurez que tienen un impacto mayor en la organización.

El “Voluntariado en Red” es una iniciativa destinada a apoyar el desarrollo de las zonas menos favorecidas de Madrid. Las empresas BBVA, Citi, Deutsche Bank e Iberdrola trabajan conjuntamente realizando un plan de formación estructurado que incluye cursos de alfabetización digital, de conocimientos básicos sobre Banca, y talleres para facilitar la búsqueda de empleo, el sector eléctrico y la eficiencia energética. El objetivo es coordinar esfuerzos de empresas, fundaciones y el Ayuntamiento de algunas de las zonas más necesitadas de Madrid, para conseguir incidir en la mejora de la formación, el empleo y la integración de todos los colectivos sociales. Desde su puesta en marcha, ya se han llevado a cabo tres ediciones del proyecto en barrios madrileños de Usera, Villaverde, La Ventilla y Vallecas. La notoriedad alcanzada por este proyecto es elevada debido a la involucración de todas las empresas participantes.

Este tipo de voluntariado tiene un claro efecto multiplicador gracias a que entidades privadas y públicas, en competencia y no competencia, han trabajado juntas para el desarrollo de una sociedad más cualificada. Cada empresa aporta su *know-how*, sus voluntarios y su experiencia. Las ventajas de un voluntariado en red frente a uno de corte individual es que existe una mayor capacidad de actuar como motor de cambio en la sociedad y de abarcar a un mayor número de beneficiarios y ofrecer programas más completos.

## 2. Conclusión

El debate más importante en temas de RSE - y que se traslada al terreno del voluntariado - es si las actuaciones de la empresa en este terreno son fruto del convencimiento de sus gestores, es decir que consideran que existe una responsabilidad que debe estar incluida en su razón de ser, o si son una respuesta estratégica – en el sentido de oportunista - ante las exigencias del entorno. En definitiva, si es un fin o un medio.

En este sentido, cuando una empresa decide implantar un plan de voluntariado corporativo, puede que esté considerando las ventajas en la motivación de los empleados, en la atracción del talento o en el desarrollo de sus capacidades para ser más eficaces; sin embargo, para obtener estas ventajas, la empresa ha de ser consciente de la plataforma desde la que parte. Una misma acción de voluntariado en una empresa puede tener un impacto muy positivo, mientras que esa misma acción en otra sólo consigue un impacto débil, que no se traduce en los beneficios esperados. El mensaje transmitido en este documento, es que la intensidad del impacto no sólo dependerá del plan en sí, sino también en gran medida de las circunstancias de la empresa.

En este sentido, si a partir del diagnóstico - que se ha desarrollado en este documento - la empresa se sitúa en la parte inferior del Mapa de Impacto Organizativo, el efecto de unos planes de voluntariado dispersos y sin el apoyo de la alta dirección, servirán para que los empleados que cooperen en las actividades de voluntariado obtengan una satisfacción personal indudable; sin embargo, el resto de la organización no sentirá esa motivación, ni cambiará su comportamiento o desarrollará capacidades especiales. Evidentemente, en esta situación no se producirá el deseado impacto en la cuenta de resultados o será pequeño en relación al esfuerzo.

Sin embargo, si la empresa parte de unas circunstancias que han ido desarrollándose en la medida en que sus líderes han ido comprendiendo – voluntariamente o forzados por su entorno – que tienen que responder a las exigencias de la sociedad, se encuentra ante una oportunidad que no puede desaprovechar. Un buen gestor debe analizar todas las opciones para asegurar la sostenibilidad a medio plazo de la empresa y la herramienta del voluntariado corporativo es una magnífica palanca cuando el diagnóstico le sitúa en posiciones superiores en el Mapa de Impacto Organizativo. En estas condiciones, los esfuerzos tendrán una rentabilidad apreciable.