



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES**

**El voluntariado corporativo como herramienta
eficiente en el desarrollo interno y externo de la
empresa española**

Autor: Javier Guibert Suárez

Director: José Luis Fernández Fernández

Madrid
Junio 2015

El voluntariado corporativo como herramienta eficiente en el desarrollo interno y externo de la empresa española



Preguntas de investigación:

¿Cuál es la situación del voluntariado corporativo en España? ¿Cómo de eficiente son los programas implantados en las empresas españolas? ¿Qué criterios se utilizan para diseñar y crear estos programas?

Índice

1. Introducción
2. Objetivos
3. Metodología
4. Definición y desarrollo del Voluntariado corporativo
5. La evolución del Voluntariado corporativo en España y su situación en la actualidad
6. Evaluar opinión y funcionamiento del Voluntariado corporativo en las empresas
7. Conclusión
8. Bibliografía, citas y referencias
9. Anexos

Introducción

Eran los maravillosos años 50 en los Estados Unidos, tras la Segunda Guerra Mundial se habían establecido como la primera superpotencia mundial en todas las posibles dimensiones. La época del “baby boom”, de un optimismo marcado entre la población, de un crecimiento económico sin igual, y de avances tecnológicos de grandísima importancia. Era durante estos años de avance económico en el que la teoría neoclásica de la empresa se aplicaba al extremo. Esta teoría simplificaba las funciones de la empresa y la veía como una simple unidad que debería maximizar sus beneficios basándose en reducciones de costes en la producción de sus productos. Establecía un entorno estático con información perfecta. Estos ideales sumados a una baja tasa de interés y unas tendencias positivas en el mercado indujeron a las empresas americanas a un estado de frenesí en el que se realizaban fusiones y adquisiciones a gran escala. Esto dio lugar a enormes economías de escala y a conglomerados con una diversificación sin precedentes. Ejemplos de estos conglomerados son: Ling-Temco-Vought, ITT Corporation, Litton Industries, Textron, Teledyne, Gulf + Western, y Transamerica. Estos conglomerados se dedicaban simplemente a aumentar el tamaño de su empresa, aumentar la cantidad de productos que vendían y aumentar el poder de su empresa sin importarle la eficiencia de su producción ni las sinergias que deberían tener las fusiones. No tardaron mucho en darse cuenta los empresarios americanos de que este sistema no era sostenible. La rigidez supuesta del mercado no era cierta y las enormes empresas no eran capaces de adaptarse a los cambios en el entorno económico con suficiente rapidez. Uno de los principales cambios que destruyeron a los conglomerados fue el aumento de los tipos de intereses para intentar combatir la creciente inflación. A mediados de los años 70 los grandes conglomerados se habían reducidos a una sombra de lo que fueron anteriormente.

El mundo se estaba moviendo hacia la flexibilidad y a la capacidad de adaptación. Aparecieron teorías evolutivas como la “Teoría evolutiva del cambio económico” de Nelson y Winter (Nelson & G. Winter, 1982) o la “Ecología de las poblaciones” de Hannan y Freeman (T. Hannan & Freeman, 1977). Estas teorías dicen que las empresas que más rápidamente y eficazmente se adapten a los cambios serán las que sobrevivan. Sistemas productivos que se adaptaban a la demanda como el Kanban y

el Just-In-Time primaban sobre las anteriores economías de escala. (Sugimori, Kusunoki, Cho, & Uchikawa, 1977)

El sistema productivo no fue lo único que empezó a cambiar dentro de la empresa. La empresa ya no se veía simplemente como una unidad de producción y distribución de productos, se veía como mucho más, como un agente social que no solo debe velar por su propio bien si no por el bien de la sociedad en la que convive con el estado y los individuos. Empezó a ganar fuerza la idea de la Responsabilidad Social Corporativa de la empresa, ahora la empresa debería aportar a la sociedad más que la simple distribución de los productos entre la población. Las empresas tenían que actuar siguiendo unos estándares ecológicos y sociales y deberían tomar responsabilidad por sus acciones (B. Carrol, 1991). Una buena definición de Responsabilidad Social Corporativa es la que estableció la antigua primera ministra Noruega Gro Harlem Brundtland en la World Commission on Environment and Development convocada por la Organización de Naciones Unidas en 1987: Las empresas deberían satisfacer las necesidades del presente sin poner en compromiso la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades en el futuro (World Commission on Environment and Development, 1987). Deberían cuidar el medio ambiente, intentar mitigar o eliminar cualquier perjuicio que genere sobre la sociedad, intentar solucionar los problemas sociales existentes, ayudar a formar una fuerte comunidad y ser un ejemplo de sostenibilidad. Ahora las empresas deben perseguir la llamada Triple Bottom Line: objetivos económicos, sociales y medioambientales. Esto marco el inicio de la creación del departamento de responsabilidad social corporativa dentro de numerosas empresas. Pero establecer el departamento de RSC en una empresa es más difícil de lo que parece. Es muy complicado medir el impacto social que tienen las acciones de RSC de una empresa, y realmente el que va juzgar los resultados de las campañas de RSC, la sociedad, no sigue un barómetro exacto y es muy subjetivo. Pero aun así la concienciación de las empresas tiene un impacto positivo innegable sobre la sociedad y puede que incluso sobre las propias empresa también.

Más tarde se vio una clara relación entre la aportación de una empresa a su comunidad a través de la responsabilidad social corporativa y los resultados de esa empresa. La responsabilidad social corporativa no tenía por qué ser un “zero-sum game” sino podía ser una situación “win-win” tanto para la empresa como para la sociedad. Las empresas hasta recientemente construían estrategias de RSC de cara a la

galería, es decir, las decisiones que tomaban era para satisfacer al público y para que parezca que están aportando en vez de intentar aportar realmente a la situación. Estas estrategias se centraban en las tensiones que había entre la sociedad en vez de concentrarse en las similitudes e interdependencias existentes. Por parte de la empresa es necesaria la existencia de una sociedad saludable para poder triunfar. Necesitan una sociedad con buena educación, sanidad, y con igualdad de oportunidades para poder conseguir empleados cualificados. Un buen gobierno, un sistema legal fuerte, derechos de propiedad (y un uso eficiente de los mismos) son requisitos básicos para que pueda florecer una empresa. Básicamente si el desarrollo de una empresa es a costa de la salud de la sociedad en la que convive los resultados no van a ser buenos. A la misma vez una sociedad sana necesita de empresas para poder desarrollarse. Ningún programa social puede rivalizar el sector empresarial a la hora de generar empleos, riqueza e innovación que mejora el nivel de vida y las condiciones sociales. Si gobiernos y ONG tratan de minar excesivamente la capacidad de las empresas de producir eficientemente saldrán mal parados a la larga. La sociedad sería presa de una falta de puestos de trabajo, un estancamiento de sueldos y una pérdida de riqueza, que a través de los impuestos mejoraba a la sociedad. Los destinos de la empresa y de la sociedad están íntimamente ligados y una de las mejores formas para reforzar esa relación es a través de la Responsabilidad Social Corporativa.

La Responsabilidad Social Corporativa es un término extenso y complejo, de aquí la razón por la que existan casi 40 definiciones de la Responsabilidad Social Corporativa en la literatura científica. Esto ocurre porque la mayoría de las definiciones son sesgadas hacia los intereses del autor (Dahlsrud, 2008). No hay ninguna única forma de cumplir con la responsabilidad social corporativa de una empresa. Se puede donar dinero a una obra benéfica o una ONG, construir colegios, plantar árboles, acoger a empleados con discapacidad o reducir las emisiones de residuos nocivos para la naturaleza. Pero no hay que confundir acción social con la responsabilidad social corporativa de una empresa. Una representa lo que la sociedad espera de la empresa y que debe cumplir por sus propios actos y otra significa una acción que busca ayudar a la sociedad sin beneficio alguno. Cuando hablamos de responsabilidad social no solo hablamos de las obras filantrópicas, sino también de cómo afronta la empresa frente a las exigencias legítimas de los grupos de interés que están implicados o impactados por su actividad comercial (García-Marzá, 2010). La acción social forma una parte de la

responsabilidad social de la empresa y no lo engloba como piensan algunos. En este trabajo vamos a hablar sobre una forma específica de cumplir con la responsabilidad social de la empresa: el voluntariado corporativo. Esta forma se diferencia de las anteriores en la que aquí la empresa no está aportando solo capital económico sino que también aporta capital humano. Son los empleados quienes, por iniciativa propia, interactúan con la sociedad para mejorarla y marcar una diferencia. Esta forma de ayudar a la sociedad es mucho más directa y conecta de una forma más humana a la empresa y sus trabajadores con la comunidad pero a la vez genera mucho menos “ruido” mediático y muchas veces no afecta la imagen de marca por esto. Esto contrasta con las grandes donaciones por ejemplo que reciben mucho más bombo mediático pero no siempre son las que más ayudan. En este trabajo me focalizaré en analizar la situación del voluntariado corporativo en España y como de eficiente y de integrados están los programas dentro de las empresas.

Objetivos:

El objetivo de este trabajo es conocer la situación actual del Voluntariado corporativo en España. Conocer las ventajas e inconvenientes que presenta su aplicación en la empresa y su situación en las empresas que ya lo han aplicado. Ver con qué grado esta implantados los programas de voluntariado corporativo dentro de las empresas. Ver si las empresas que ya han implantado el voluntariado corporativo están satisfechas con su funcionamiento y si realmente creen que es una fuerza positiva dentro de la empresa y sobre la sociedad. También deseo conocer cuál es el criterio que utilizan las empresas para elegir qué tipo de proyectos de voluntariado corporativo abordan y con qué tipo de ONG tratan de relacionarse. Además ver cómo tanto las ONG como las empresas gestionan las relaciones y como establecen estas relaciones desde el inicio de un proyecto. Por último deseo conocer cómo, tanto las empresas como las ONG, se establecen objetivos para los proyectos de voluntariado corporativo y como los miden.

Marco conceptual:

La empresa hoy en día está bajo asedio por la sociedad. Se le culpa por la mayoría de los problemas que existen en la sociedad y tiene una imagen en la que se piensa que la empresa genera riqueza a sí mismo a costa de la sociedad. Últimamente la empresa ha intentado revertir esta imagen a través de la responsabilidad social corporativa aunque genere escepticismo entre la población. Parte de la población cuestiona sus motivos y cree que solo realizan actividades de Responsabilidad Social Corporativa para lavar su imagen y no para ayudar a la sociedad (R. Foreh & Grier, 2003). El voluntariado corporativo se muestra como una forma de Responsabilidad Social Corporativa más personal que otras ya que en este caso son los propios empleados de la empresa que intentan ayudar a una causa, y es más fácil creer en las buenas intenciones de empleados de perfil medio-bajo con las que puedes conectar más fácilmente que con las de empresas que parecen distantes y frías (Wainwright, 2005). El voluntariado corporativo es una forma de responsabilidad corporativa que está ganando fuerza los últimos años en todo el mundo. Aparece de distintas formas pudiendo ser desde la participación de trabajadores en un comedor social a organizar viajes en coordinación con ONG importantes en países del tercer mundo. Casi el 90% de las compañías del Fortune 500 tienen programas de voluntariado corporativo para que facilitar que sus empleados aporten a sus comunidades (u otras más lejanas) de forma solidaria. Quiero estudiar la situación de este fenómeno en España y compararlo con otras maneras de hacer RSC y aportar a la comunidad.

Metodología:

Para responder a la pregunta tendré que analizar cómo es la legislación respecto al voluntariado, cómo es su situación y su práctica en España, y qué nivel de implantación tiene en las empresas españolas. También tendré que ver cómo ven las empresas el voluntariado corporativo y si lo ven como una herramienta efectiva para cumplir con sus objetivos de Responsabilidad Social Corporativa y para ayudar al desarrollo interno y externo de la empresa. Me entrevistaré con 2 personas de distintas empresas del sector de servicios que están encargadas de llevar al cabo los programas de voluntariado corporativo en sus respectivas empresas. Una de las entrevistas será con Clara de Dios

que trabaja en el departamento de RSC de KPMG. La entrevista se llevó al cabo el 15 de Abril de 2015 y se ha hecho una transcripción libre de lo hablado en esa entrevista en este trabajo con el consentimiento de la implicada. Al final del trabajo se encuentra el Anexo 1 donde la señora De Dios muestra su consentimiento. (De Dios Anton, 2015) La otra entrevista se le realizó a Elena Leal que trabaja en el departamento de los recursos humanos del Banco Santander. Se realizó la entrevista el 27 de abril de 2015. Se ha hecho una transcripción libre de lo hablado en la entrevista y se ha incluido en este trabajo con el consentimiento de la implicada. Al final del trabajo se encuentra el Anexo 2 donde la señora Leal muestra su consentimiento. (Leal, 2015) La información que consiga recopilar la mezclaré y la contrastaré con la información que encuentre en internet a través de las distintas herramientas académicas como son Google Scholar o dial.net además de distintas noticias y artículos que encuentre relevantes al tema.

El Voluntariado corporativo

El voluntariado corporativo es realmente la unión del voluntariado con la estrategia de involucración social de la empresa. La empresa facilita la involucración de sus trabajadores en actividades de voluntariado de varias formas. Y luego el empleado es el que acude a las actividades de voluntariado en nombre de la empresa (pero por decisión propia). Puede existir de diversas formas en una empresa. Desde empresas que simplemente incentivan las actividades de voluntariado a intervenciones sofisticadas con empleados altamente especializados en horas de trabajo. También puede tener un alcance local, ayudar en un comedor social cercano, o global, mandar una serie de empleados a países desfavorecidos. El voluntariado corporativo para ser reconocido como tal por la Ley debe cumplir ciertas condiciones. Debe ser de libre elección, debe aportar a la comunidad, debe tener carácter solidario, que se lleve al cabo sin contraprestación económica, que se desarrolle por organizaciones públicas o privadas con proyectos ya concertados, y en ningún caso podrán sustituir al trabajo retribuido. (Ley 6/1996, de 15 de enero, del Voluntariado).

El voluntariado corporativo forma parte de la Responsabilidad social corporativa de una empresa. Y es una de las formas de RSC con mayor crecimiento en el Reino

Unido, América del norte, y Europa occidental. (Pajo & Lee, 2011) Pero se diferencia de otros tipos de RSC en que ayuda a más factores que simplemente la sociedad. El voluntariado corporativo es una actividad que favorece a los cuatro agentes involucrados: la empresa, el empleado, la sociedad y las ONG.

A la empresa le benefician mucho las actividades de voluntariado corporativo. En primer lugar, la empresa que realiza voluntariado corporativo mejora su imagen frente a los consumidores y la sociedad en general (Pomeroy & W. Johnson, 2009), pero el beneficio de estas actividades no se reduce a eso. La involucración con la comunidad y la sociedad con ánimo de mejora siempre traerán beneficios a la empresa y todos los involucrados. Estoy hablando del concepto de “shared value”. El “shared value” se refiere a estrategias y acciones destinadas para incrementar la competitividad de la empresa mientras simultáneamente ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales de la comunidad en la que trabaja. Este concepto busca identificar y expandir las conexiones entre el progreso económico y social. Este concepto supone que hay que medir el progreso por el valor alcanzado por las acciones y no por la cantidad de dinero invertida o solo por los beneficios obtenidos. El shared value dice que habrá mayor beneficio para la empresa si logra unir sus beneficios económicos a unos beneficios sociales para la comunidad en la que viva, una de las mejores formas de realizar esto es a través del voluntariado corporativo. En el voluntariado corporativo esto se cumple porque las empresas están poniendo una de sus ventajas competitivas (sus empleados) al servicio de la sociedad en la que participan (E. Porter & R. Kramer, 2011).

Además la empresa también se ve beneficiada por la mejora de las capacidades y habilidades de los empleados. La productividad y la motivación de los trabajadores mejoran cuando se les presenta la oportunidad de realizar actividades de voluntariado. La posibilidad de hacer estas actividades hace que un individuo se sienta más identificado con su empresa y le da un mayor sentido de propósito, lo cual crea un mejor ambiente de trabajo. En una encuesta realizado por LGB Associates en Estados Unidos resultó que un 71% de empleados valoraban mejor su compañía cuando realizaban estos programas (Scott, 2012). También los programas de voluntariado fomentan la lealtad y la vinculación a la empresa por parte de los trabajadores, esto es indudablemente positivo para la empresa ya que reduce los costes derivados de la búsqueda de nuevos trabajadores para reemplazar a los antiguos si estos se marchan.

Finalmente estas actividades también ayudan a los empleados a desarrollar sus capacidades de liderazgo, de comunicación y de adaptación. Esto es resultante de interactuar con personas desconocidas de otros ambientes con la intención de cumplir una serie de objetivos. El aumento de la lealtad y motivación de los trabajadores hacia la empresa finalmente equivale a mayor productividad y menores costes ligados a la búsqueda de nuevos trabajadores.

Como hemos dicho inicialmente el voluntariado corporativo también beneficia a la empresa mejorando su imagen y reputación ante los consumidores, pero es solo recientemente que se ha visto que se puede usar como herramienta en el marketing de la empresa. La comunicación de las actividades de voluntariado corporativo hacia los consumidores puede tener un efecto netamente positivo sobre sus hábitos de consumo. Estudios demuestran que la comunicación de las actividades de RSC de una empresa hace que los consumidores estén dispuestos a pagar más por un producto o cambiar de marca por una que aporte más a la comunidad (Creyer, 1997).

Además de estos beneficios directos a la productividad y a los resultados de la empresa hay que resaltar que a través del voluntariado corporativo la empresa cumple el principal objetivo de la Responsabilidad Social Corporativa, aportar un beneficio a la sociedad.

A los empleados les favorece de diversas formas participar en estas actividades. En primer lugar como ya se ha expuesto anteriormente les ayuda a mejorar sus habilidades de comunicación y liderazgo y además les fomenta el sentimiento de pertenencia a la empresa (Won Park, E.Booth, & M. Glomb, 2009). También mejora sus habilidades de iniciativa, trabajo en grupo, y cooperación. Estas son habilidades profesionales muy difíciles de mejorar a través de otras formas convencionales lo que resalta el valor del voluntariado corporativo. Esto se ve reflejado en la encuesta llevada al cabo por Deloitte en Estados Unidos. En dicha encuesta se vio que un 91% dijo que realizar labores de voluntariado podría fortalecer sus habilidades relacionadas con el negocio y un 90% afirmó que contribuir a una Organización No Gubernamental les ayudaría a desarrollar sus habilidades de liderazgo. Pero los beneficios de que su empresa les ofrezca la posibilidad de hacer voluntariado no se reduce a eso, también les facilita acceder y compaginar a estas actividades que normalmente les costaría más encontrar y dedicarles su tiempo. (Deloitte, 2008) La empresa además de brindarles la

oportunidad a los empleados de aportar directamente a la comunidad les facilita mucho el proceso. Por ejemplo, es la empresa la que busca las distintas formas en las que un individuo puede realizar voluntariado corporativo y el trabajador se tiene que responsabilizar simplemente de preguntar al departamento encargado del voluntariado e ir y realizar las ayudas en el lugar adecuado. Esto les ahorra mucho tiempo de búsquedas y de trámites. Luego la empresa además permite a los empleados realizar las actividades durante las horas de trabajo lo cual facilita enormemente las cosas a los empleados ya que les permite ayudar sin sacrificar horas de trabajo por ello y tener que buscar un hueco el fin de semana donde pueden tener otras obligaciones (familiares, de ocio, etc.). Básicamente los empleados se ven favorecidos por la mejora de sus capacidades, mayor motivación y por la forma en la que empresa facilita la posibilidad de que los empleados aporten a la comunidad de forma solidaria. Las razones expuestas aquí son similares a las expuestas sobre la empresa porque realmente la mayoría de las cosas que son buenas para el empleado, especialmente cuando se trata sobre su bienestar y su productividad, son buenas para la empresa también.

La sociedad se ve enormemente beneficiada por la aparición del voluntariado corporativo en las empresas ya que significa que uno de los mayores agentes sociales (las empresas) y con mayores recursos va a aportar aún más para intentar solucionar los problemas que existen en la sociedad. Hay algunas opiniones que dicen que la empresa no debería tratar de aportar a la sociedad más allá de sus obligaciones. Dentro de estas críticas se encuentra por ejemplo la crítica Stakeholder que dice que la empresa solo debe cumplir con lo básico y no aportar más a la sociedad ya que no es su función. La crítica basada en la teoría de los Stakeholders se basa en que la empresa se debería centrar en satisfacer los Stakeholders necesarios para la supervivencia inmediata de la empresa e ignorar los demás (Mitchell, Agle, & Wood, 1997). También se puede hablar de las críticas de grupos izquierdistas que dicen que los problemas de la sociedad solo pueden ser resueltos por el poder público del estado y no por el sector privado que es quien genera esos problemas. Estas críticas no tienen fundamento ni sentido ya que las empresas son un agente muy importante de la sociedad que en su conjunto tienen mayores recursos y capacidades que el Estado para combatir con los problemas de la sociedad. Además siempre es mejor tener a las empresas como aliado que como enemigo que es como exponen algunas teorías de izquierda.

Finalmente el último agente que se ve beneficiado por esto son las ONG. Las ONG carecen de los recursos que tienen las empresas y no tienen un modelo económico muy sostenible por lo que es muy difícil que lleguen a tener los mismos recursos. Por eso a través del voluntariado corporativo las empresas pueden “prestar” uno de los recursos más difíciles de obtener: personas altamente cualificadas. Las ONG debido a sus características no pueden tener mucha mano de obra y dependen muchísimo de los voluntarios. Las empresas ayudan mucho a paliar este problema. Y además al permitir que los trabajadores ayuden durante las horas laborables facilitan mucho la organización y distribución de la mano de obra ya que normalmente los voluntarios participan durante sus horas libres (fines de semana, noches, etc.). Otra cosa que aporta el voluntariado corporativo es que aumenta las relaciones de las ONG con las empresas, a partir de estas relaciones las ONG pueden imitar la eficiencia y eficacia que tienen las empresas a la hora de llevar al cabo proyectos y realizar tareas. De esta manera se pueden “profesionalizar” las ONG para poder aportar a la comunidad y solucionar los problemas de forma más eficaz y rápida.

Tipos de Voluntariado corporativo

En cuanto a las actividades que se pueden realizar pueden ser de todo tipo. Yo personalmente realicé un par de actividades durante mis prácticas en verano. Una de ellas se centraba en temas relacionados con el medio ambiente, consistía en ir a un parque local y eliminar las especies invasivas y nocivas además de ayudar a cuidar y plantar diversos árboles y arbustos. La otra estaba encaminada a ayudas sociales y ayudar a la comunidad. Fuimos varios voluntarios a un comedor social donde se repartía todo tipo de comida (desde melones a yogures) a personas en apuros económicos. Esto son solo dos ejemplos específicos de voluntariado corporativo. Hay muchísimas opciones que puede elegir una empresa para realizar voluntariado corporativo. Pueden elegir un determinado tipo de voluntariado basándose en su cultura, los recursos y prioridades de la empresa, los clientes que tiene y sus necesidades, la cultura local, la situación económica tanto de la comunidad como de la empresa, las ONG existentes

cercanas, la situación medioambiental, el posible impacto negativo que puedan tener las acciones de la empresa, etc.

Los tipos de voluntariado se dividen fundamentalmente en dos tipos: voluntariado corporativo práctico y voluntariado corporativo técnico. El voluntariado práctico es el voluntariado en el que la gente aporta trabajo físico en tareas de mantenimiento, reparación o construcción. Los voluntariados que mencioné anteriormente (trabajar en un comedor social, plantar árboles) son ejemplos de voluntariado práctico. Este tipo de voluntariado corporativo normalmente es de corto plazo y se suelen realizar a lo largo de un solo día (aunque se puede ir varios días). El voluntariado técnico es el relacionado con el asesoramiento por parte de un trabajador con un elevado conocimiento sobre el proyecto. Este tipo de voluntariado es mucho más especializado y se suele relacionar con proyectos de largo plazo. En este tipo de voluntariado el voluntario suele tener un conocimiento elevado sobre un proyecto que está realizando alguna ONG y les asiste hasta el final del proyecto.

El experto en voluntariado corporativo Kerry Kenn Allen (presidente de la IAVE, International Association for Volunteer Effort) creó una clasificación para los programas clásicos de voluntariado. Los clasificó en 5 programas distintos:

1. “Matching” individual: Las empresas crean estructuras internas donde emparejan a cada trabajador con un trabajo específico dentro de la ONG. Los trabajadores se eligen para cada puesto teniendo en cuenta sus aptitudes, habilidades y conocimientos.
2. Proyectos Grupales: Se montan equipos de trabajo con empleados para realizar un proyecto para una ONG. Da mayor seguridad a los empleados ya que trabajaran juntos. También da más visibilidad a la empresa.
3. Horas libres: Básicamente es cuando una empresa permite al trabajador hacer acciones de voluntariado en horas de trabajo. En este caso el trabajador hace el voluntariado por su cuenta con el permiso y el visto bueno de la empresa.

4. Personal en préstamo: Es parecida a la anterior pero consiste en que la empresa “presta” el empleado a una ONG o a un proyecto específico durante una temporada. Aquí es la empresa la que elige la organización con la que trabajara el empleado.
5. Permiso por servicio social: Este programa es más reciente. El empleado obtiene permiso para estar trabajando con una ONG durante un tiempo que puede llegar hasta ser 1 año. Durante este tiempo el empleado sigue recibiendo un salario (puede ser completo o parcial), beneficios y la posibilidad de retornar a su puesto de trabajo. Esto último depende ya de la empresa y no siempre se da de la misma forma o con las mismas condiciones.

En resumen podemos apreciar que existen diversas formas de voluntariado corporativo, pero en todas sus formas sigue beneficiando a todos. Los 4 principales involucrados reciben beneficios que serían más difíciles de conseguir de una forma alternativa al voluntariado corporativo.

La evolución del Voluntariado corporativo en España y su situación en la actualidad

Los españoles se puede decir que han sido gente muy solidaria pero se ha tardado mucho en trasladar ese sentimiento hacia las empresas. En España ha existido el voluntariado de una forma muy concreta, muy ligado a la Iglesia católica. Organizaciones como Manos Unidas, Oxfam Intermón y la fundación Entreculturas son claros ejemplos. Estas tres ONG tienen inicios muy cercanos a la Iglesia Católica. Oxfam Intermón y la Fundación Entreculturas fueron fundadas por los Jesuitas y Manos Unidas fue fundada por las Mujeres de Acción Católica. También existen ONG laicas como por ejemplo Global Humanitaria. Estas organizaciones se han ido evolucionando y globalizando con el paso de los años interactuando ahora en muchos países en África, Sudamérica y en otras zonas del tercer mundo. Pero pese a estos ejemplos en España históricamente hay menor propensión a realizar voluntariado que en el resto de los países de Europa. Entre las razones se encuentra la situación política de España durante la mayor parte del siglo XX, la aislación que sufrió debido a esto, el cierto retraso

económico con respecto al resto de Europa, etc. Pese a estos contratiempos el voluntariado ahora está en alza en España. En cuanto al voluntariado corporativo podemos señalar sus orígenes en las empresas internacionales con filiales en España, especialmente bancos de inversión y empresas de servicios personales. En 2006 del Ibex-35 tan solo 8 empresas promovían el voluntariado corporativo. Pero dentro de esas 8 empresas cabe destacar las obras que realizó Telefónica involucrando a sus empleados y beneficiando a sus asociaciones en América Latina (Otones, Brennan, Boscato, & Sánchez Iriondo, 2006). También podemos destacar la obra social de “La Caixa” que sacó en 2006 la *Guía para promover el voluntariado desde la empresa* (Caixa, 2006). El grupo Vips también fue uno de los precursores del voluntariado corporativo en España con su “Programa de Acogida Brazo Abiertos”. Este programa de voluntariado corporativo interno surgió en 2006 cuando ante la deficiencia de camareros el Grupo Vips empezó a contratar inmigrantes para que trabajasen en sus restaurantes/tiendas. Estos nuevos trabajadores desconocían cómo funcionaba España, sus costumbres, sus leyes y como resolver todos sus problemas en un nuevo entorno. Para solucionar este problema el Grupo Vips emparejo a todos los nuevos trabajadores inmigrantes con trabajadores nacionales que se habían presentado como voluntarios para ayudar. De esta manera cada inmigrante tenía una pareja española que le ayudaría a adaptarse a España y para ayudarlo con cualquier problema que pudiera tener. Tras un tiempo en el que el inmigrante ya estaba totalmente asentado su pareja española pasaría a ayudar a otra persona. En total hubo unos 300 voluntarios y unos 1000 beneficiarios y además ayudo a divulgar el concepto de voluntariado dentro de la empresa en España. A partir de ese momento el Grupo Vips realizó distintos proyectos y programas de voluntariado corporativo como el proyecto de Comunidad Autofinanciada con Ashoka España o la creación de la página web Hacesfalta.org en colaboración con la fundación Hazloposible. De esta manera el grupo Vips se ha convertido en una de las empresas líderes en España del Voluntariado corporativo (Falleti, 2011).

Hoy en día el voluntariado corporativo está más presente que nunca entre las empresas españolas. De hecho 7 de cada 10 empresas españolas realiza algún tipo de actividad de voluntariado corporativo y la mitad de ellas lleva al menos 6 años trabajando con ellas. Estas conclusiones fueron obtenidas en 2013 por el “Informe sobre voluntariado corporativo en España 2013” realizado por el Observatorio de Voluntariado corporativo en colaboración con Cooperación Internacional, IESE,

Fundación Telefónica, Fundación Repsol e Iberdrola. De la misma encuesta se sacaron otras conclusiones tales como: crece el número de empresas que desarrollan planes de voluntariado corporativo dentro del entorno laboral, las empresas españolas van ganando experiencia y que las empresas invierten menos de 30.000 euros anuales en el voluntariado corporativo (Integra, 2014).

Hace 5 o 10 años España estaba muy por detrás del resto de los países de Europa en temas de voluntariado (tanto corporativo como normal) y de responsabilidad social de la empresa. Pero ahora en general se puede apreciar que el voluntariado y el voluntariado corporativo específicamente están en alza en España y esta alcanzado las cuotas que existen en otros países avanzados. De hecho España ya es el sexto país de la Unión Europea en participación en actuaciones de voluntariado y la implicación social ha crecido entre 2011 y 2013 a más velocidad que la media europea (Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, 2015). Se podría decir que esto está un poco ligado a la enorme crisis económica que surgió en España, ya que las penurias económicas que sufría la población sensibilizaron a muchas personas de los problemas sociales que existían en su comunidad y en España en general. Esta mayor conciencia hizo que mucha gente se fijase en el voluntariado y muchas empresas en el voluntariado corporativo como herramienta para luchar y paliar estos problemas. Y además las personas y las empresas se dieron cuenta de que a través del voluntariado y del voluntariado corporativo pueden tener un verdadero impacto positivo sobre sus comunidades. (Leal, 2015)

Debido a la popularización de esta forma de RSC el gobierno se dio cuenta de que la legislación relacionada con el voluntariado corporativo y el voluntariado en general estaba bastante anticuada. Por lo tanto en Enero de 2015 el gobierno decidió aprobar un anteproyecto de ley sobre el voluntariado. Este anteproyecto tiene pensado modernizar y reforzar el voluntariado y los actos solidarios con la comunidad. La ley existente databa de hace 20 años y tenía poca cobertura legal. A través de esta iniciativa se podrá regular de forma más eficaz al voluntariado ya que se le otorga un marco legal más concreto. Ahora las empresas podrán promocionar las actividades de voluntariado pero sin que eso suponga una sustitución o amortización de puestos de trabajo ya ocupados por trabajadores. Dentro de esta propuesta se puede destacar la posibilidad de

reducir o adaptar la jornada laboral de los empleados para facilitarles realizar voluntariado en horas laborables (ElMundo, 2015). Esto último parece que podría entrar en conflicto, por decirlo de una manera, con el voluntariado corporativo ya que el empleado puede hacer voluntariado por su cuenta durante horas laborables en vez de hacerlo a través de la empresa. Pero realmente lo que provoca esto es aumentar la conciencia sobre el voluntariado corporativo entre las empresas. Esto es porque las empresas se dan cuenta de que los empleados desean realizar el voluntariado y sería más beneficioso para todos si ese voluntariado se canalizase a través de la empresa.

También estipula que entiende la Ley por voluntariado, y cuáles son los derechos y obligaciones de los voluntarios cuando realizan estas actividades. La Ley establece que el voluntariado debe cumplir los siguientes requisitos: carácter solidario, su realización debe ser de libre elección, que se realice sin contraprestación económica alguna, y que sean realizadas a través de entidades de voluntariado siguiendo programas concretos. Sobre los derechos que tienen los voluntarios podemos destacar los siguientes: derecho a recibir orientación, información, los materiales necesarios y apoyo periódico para realizar la actividad, haber recibido la correcta formación sobre como desempeñar su tarea, estar asegurados contra los riesgos de accidente, enfermedad y responsabilidad civil derivado del ejercicio de la actividad de voluntariado y por ultimo derecho a que sus daos personales sean protegidos de acuerdo con lo establecido en la Ley Orgánica 15/1999 de 13 de Diciembre. Por último de sus obligaciones podemos mencionar las siguientes: los voluntarios están obligados a cumplir los compromisos adquiridos con las entidades de voluntariado, deben guardar la debida confidencialidad sobre la información recibida, siempre deben actuar con la diligencia debida, tienen la obligación de asistir a los cursos formativos que ofrece la entidad de voluntariado, y por ultimo seguir las instrucciones de la entidad de voluntariado que tengan relación con el desarrollo de las actividades encomendadas.

Pero de todas formas esta propuesta realizada y aprobada por el Gobierno sigue siendo simplemente un anteproyecto y sigue vigente la legislación (o más bien falta de legislación) de los últimos años.

El marco legal del voluntariado corporativo en España hasta ahora no ha sido muy claro, pero esto es un fenómeno que ocurre en toda Europa y no se reduce solamente a España. En España se complica aún más porque pese a contar con una ley estatal la mayoría de las competencias están transferidas a las Comunidades Autónomas. Por lo tanto cada comunidad autónoma tienen sus propias leyes o están en proceso de redactarlas lo cual crea mucha confusión. A partir de la Ley del Voluntariado aprobada en 1996 ha habido tres planes estatales de voluntariado (1997-2000, 2001-2004 y 2005-2009). El vigente cumple el ciclo 2010-2014. A nivel estatal recaen sobre el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad en el que existe una subdivisión de Voluntariado y Organizaciones No Gubernamentales. Además también está el Consejo de Estado de ONG de Acción Social que les apoya. Por último el conjunto de las entidades de voluntariado están agrupadas en la plataforma de voluntariado de España.

Otra novedad incluida en el anteproyecto de Ley presentado es que ahora las empresas tienen el deber de promover el voluntariado corporativo no solo con la sociedad sino entre sus propios empleados. Debe intentar convencer a sus empleados que realicen estas actividades no solo para mejorar la sociedad sino también para mejorar sus propias habilidades y capacidades. Esta promoción interna deberá ser coordinada con los representantes de los trabajadores. Además se vinculaba directamente el Voluntariado corporativo con la Responsabilidad Social Corporativa de las empresas siendo de las primeras menciones directas de estos temas en la legislación española y europea. Se declara al voluntariado corporativo como una relación win-win (relación donde ambos ganan) entre las empresas y la sociedad.

En cuanto a la legislación sobre el voluntariado corporativo a nivel europeo podemos destacar el comunicado de la Unión Europea: *Reconocimiento y fomento de actividades de voluntarias transfronterizas en la UE*. En este comunicado se destaca que el voluntariado corporativo no solo produce beneficios para la comunidad sino que también mejora la imagen y reputación de la empresa, ayudan a crear espíritu de equipo, mejoran la satisfacción en el trabajo y aumentan la productividad además de ayudar a mejorar las habilidades de los trabajadores. Básicamente los pensamientos de la UE sobre el Voluntariado corporativo van muy en línea con lo que establecemos en este trabajo. En la *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre las responsabilidades de la empresa* hay unos apartados dedicados al voluntariado corporativo en el que se destaca el papel del voluntariado corporativo como herramienta

conciliadora entre el mundo empresarial y la sociedad. En un futuro el Cuerpo Voluntario Europeo de Ayuda Humanitaria guiara las empresas y ONG para aprovechar esas sinergias de mejor forma.

Funcionamiento del Voluntariado corporativo desde el punto de vista de una empresa

Ya hemos visto qué es el voluntariado corporativo y las distintas formas en las que puede aparecer. También hemos visto cómo ha sido su evolución y cuál es su estado actual en España tanto legislativo como funcional y en menor medida en Europa. Ahora vamos a conocer de primera mano cómo se gestionan las relaciones con las ONG desde el punto de vista de los que montan los proyectos de voluntariado corporativo en las empresas. He conseguido entrevistarme con los encargados de organizar, montar y desarrollar los programas de voluntariado corporativos en empresas del sector de servicios con mucha importancia y magnitud como son KPMG y el Banco Santander. Les preguntaré sobre los criterios que siguen a la hora de elegir un tipo de actividad de voluntariado, las dificultades para implementar estos programas en la empresa, la “popularidad” que tienen estos programas entre los empleados, cómo evalúan estas actividades desde los mandos superiores, las perspectivas de futuro y más. Las preguntas que les realice a ambas en las respectivas entrevistas fueron las siguientes:

1. ¿Cuánto tiempo lleva usted en la empresa? ¿Y en el departamento de RSC?
2. ¿Porque elegiste o acabaste en el departamento de RSC?
3. ¿Cuándo se empezó a introducir el voluntariado corporativo en su empresa?
4. ¿La gente se muestra receptiva a estos programas (participan)?
5. ¿Las personas se sienten satisfechas con estas actividades, les gusta realizarlas?
6. ¿Creéis que las actividades de voluntariado tienen un impacto real sobre las habilidades profesionales de los empleados?
7. ¿Qué criterios tenéis para elegir qué tipo programas de voluntariado realizáis?
8. Una vez elegido el tipo de programa, ¿cómo decidís con que ONG contactar?
9. ¿Cómo se establecen las relaciones con las ONG?

10. ¿Alguna vez ha tenido algún problema con algún programa de estos tipos? Ya sea por culpa de un voluntario, de la ONG, u otros motivos.
11. ¿Cuáles son sus perspectivas de futuro sobre los programas de voluntariado en su empresa en el futuro? ¿Y las perspectivas globales y nacionales del voluntariado corporativo?
12. ¿Cómo cambiara la nueva ley sobre el voluntariado la forma en la que realizáis vuestros programas?

Entrevista a KPMG¹

En primer lugar entreviste a Clara De Dios Antón que trabaja en la Fundación KPMG. La señora De Dios empezó trabajando en una pequeña consultora donde ella trabajaba con el marketing social. El marketing social es una forma de marketing muy ligado a la responsabilidad social corporativa. De esa pequeña consultora pasó a trabajar en el departamento de Marketing de KPMG. Tras tres años en ese departamento se cambió a la fundación de KPMG, de reciente creación. Fue de las primeras personas en trabajar en la fundación de KPMG y prosigue ahí hasta ahora.

Esta fundación se creó en el 2009 pero no estuvo activa hasta un año después. La Fundación KPMG fue creada por el socio y ex-presidente de la empresa en España Jesús Peregrín. Hay que destacar su figura porque fue principalmente gracias a él y su carisma, por lo que pudo salir adelante este proyecto. Existen fundaciones en las divisiones de KPMG de otros países pero no dependían de un departamento centralizado. La Fundación se encarga de llevar la mayoría del tema de RSC de la empresa en lo cual se incluye todo lo relacionado con el voluntariado corporativo. Antes de la creación de este órgano no existía el voluntariado corporativo en la empresa y las actividades de Responsabilidad Social Corporativa se reducían principalmente a los servicios Pro-bono. Estos servicios consistían en auditar las cuentas de las ONG de forma gratuita. Actualmente en la fundación ya no se realizan estos servicios principalmente por una razón: el principio de la independencia. Cuando KPMG audita las cuentas de un organismo se supone que debe aportar una visión objetiva y no

¹ La mayoría de la información de este apartado proviene de la entrevista la cual ya señalamos en metodología

sesgada de la misma, pero si se ve que KPMG tiene alguna relación seria con la empresa ya se pone en entredicho esta visión. Esto significa que si KPMG audita las cuentas de una ONG ya no puede realizar ninguna donación ni nada relacionado con el voluntariado.

Le pregunte a la señora De Dios el criterio que utilizaban para elegir qué tipo de actividades de voluntariado realizar y qué proyectos abordar. Me dijo que al principio ellos no tenían ningún criterio, cogían todas las actividades que tenían al alcance de las manos y que se les presentasen. Estuvo bien en su momento para conocer cómo funcionaba el tema del voluntariado y como inicio para el proyecto de voluntariado corporativo. Pero después de un tiempo se dieron cuenta de que esta no era la forma más eficaz y eficiente de aportar a la comunidad y a la sociedad. Me dio el ejemplo de un tipo de voluntariado que consistía en ir a plantar árboles a un lugar. Suena muy bien pero al final no tienes mucho impacto ya que los trabajadores desconocen las pautas a seguir cuando hay que plantar árboles. A lo que se refería la señora de Dios es que por la falta de formación de los trabajadores a la hora de plantar árboles, los árboles que plantaban ellos crecían por lo general un 30% menos que los árboles plantados por personas capacitadas. Se decidió que se debería coger programas más estratégicos. Programas en el que se aprovechara la mayor virtud de los empleados de KPMG: su conocimiento. Básicamente lo que decidieron en la Fundación KPMG es que el voluntariado corporativo técnico aporta más a la comunidad que el voluntariado corporativo práctico. Esto tiene sentido si consideramos que hay muchas más personas cualificadas y disponibles para realizar el voluntariado corporativo practico que el técnico. Por lo tanto KPMG elige proyectos relacionados principalmente con las siguientes áreas: la educación y formación, inclusión y emprendimiento, cooperación al desarrollo internacional (esto solo de forma especial y en cooperación con programas internacionales que esté desarrollando KPMG), y transformación del tercer sector.

Además de lo anteriormente expuesto, la Fundación KPMG decidió que los proyectos que realizan deben cumplir 3 objetivos:

1. Que tenga impacto sobre la comunidad y la sociedad
2. Que tenga impacto sobre los empleados
3. Que tenga impacto sobre los clientes de KPMG

El impacto sobre la comunidad es un objetivo obvio en este sentido ya que es el objetivo final de todos los tipos de voluntariado y de estrategias de Responsabilidad

Social Corporativa. El segundo objetivo coincide con lo que hemos dicho anteriormente de que el voluntariado puede impactar sobre las habilidades de los trabajadores. En este caso concreto los miembros de la fundación trabajan con “People” (el departamento de recursos humanos de KPMG) para identificar todas las habilidades que se están desarrollando o reforzando con los proyectos que se están realizando para ver si realmente el proyecto también está aportando a los trabajadores. Ligado a este objetivo también está el nivel de satisfacción que los empleados sienten con estas actividades y si creen que les aporta. Esto se monitoriza a través de la encuesta de clima que realiza KPMG todos los años. El último objetivo se refiere a colaboraciones u oportunidades de colaborar con el objetivo de llevar al cabo objetivos mayores. Este último punto es importante ya que al final y al cabo KPMG es una empresa y no una ONG, debe intentar buscar valor en todas las operaciones que hace y siempre realizar todas sus operaciones con un enfoque estratégico.

Los empleados de KPMG tienen una dura carga de trabajo en cuanto a horas y a esfuerzo por lo que a veces es difícil captar a personas para hacer voluntariado. Yo le pregunte a la señora De Dios si los problemas de convencer a los empleados se debían a que los trabajadores no mostraban interés en realizar estos programas y ella me respondió que no, que al revés. Los trabajadores están encantados de realizar estos programas y se sienten muy satisfechos con ellos. El problema es que la baja disponibilidad que tienen los trabajadores a veces dificulta el reclutamiento para los programas. Este problema además se magnifica por el tipo de proyectos que escoge KPMG, proyectos a largo plazo en vez de diarios. Por lo tanto pese a estos inconvenientes se ve que los trabajadores son muy receptivos a estos programas y proyectos. Como ejemplo en la convocatoria inicial para el proyecto de *objetivo empleo* se presentaron más de 60 personas. Incluso en algunas situaciones se ven obligados que decir que no a algunos empleados porque tienen un exceso de voluntarios para el proyecto determinado.

El respaldo enorme que tienen estos programas se ve reflejado en las sesiones de “feedback” que realizan sobre los programas donde se pregunta sobre las posibles mejoras y dónde podrían hacerlo mejor. En general suelen ser muy positivas las reacciones. Y también te das cuenta de que estas actividades han impactado en los

empleados por la forma en la que te hablan con orgullo sobre las tareas que han realizado, si han conseguido lograr sus objetivos o no, cómo han logrado desarrollar una pequeña ONG hasta su estado actual, etc.

Por lo que hemos visto, KPMG establece unos claros objetivos y criterios a la hora de crear programas de voluntariado, por lo que es natural que también tengan unos criterios específicos sobre las ONG con las que eligen trabajar conjuntamente en estos proyectos. En algunos casos (el objetivo empleo) trabajan directamente con los institutos y los recipientes del trabajo que realizan pero en los casos en los que trabajan conjuntamente con una ONG tiene una serie de criterios que siguen.

Para empezar analizan las ONG de la misma forma que analizan los clientes de KPMG, fijándose en asuntos de transparencia, reputación, que no haya riesgo de independencia. Luego lo que hacían anteriormente era sentarse con todas las ONG pero vieron que era una pérdida de tiempo, porque llegaban los representantes de las ONG y preguntaban directamente a los representantes de KPMG, ¿cómo nos vais a ayudar vosotros? en vez de presentar proyectos detallados, programas específicos y propuestas. Las reuniones con las ONG deberían ser como una presentación de la ONG hacia KPMG y no vice-versa. Las ONG deberían expresar su labor, donde están, proyecciones de futuro, cómo podría ayudar KPMG a la ONG, etc. Ahora lo que hacen es plantear su estrategia a las ONG elegidas y preguntarles cómo podría KPMG ayudar a estas ONG siguiendo la estrategia y los criterios establecidos anteriormente. También eligen ONG porque tienen relación con ellos a través de distintos grupos y formaciones. KPMG estuvo involucrada en la fundación de Voluntare por ejemplo y a través de ella se relaciona con muchas ONG de distintos tipos. Voluntare es una red internacional de voluntariado corporativo donde se puede encontrar información, documentación y materiales relacionados con el voluntariado, (Voluntare, 2014) es un lugar de encuentro entre empresas y ONG donde pueden establecerse las relaciones necesarias para crear programas de voluntariado corporativo.

Una vez establecido el contacto inicial con la ONG y seleccionado el proyecto se necesita establecer una relación con la ONG a lo largo de la duración del proyecto. Como ocurría en el contacto inicial las empresas y las ONG tienen distintas formas de percibir la situación, de comunicarse y de resolver sus problemas. En KPMG este es el único obstáculo que han encontrado en sus relaciones con las ONG. Sobre todo en la comunicación y a la hora de realizar los procesos. En una empresa todos los procesos y

las decisiones están mucho más automatizadas que en las ONG y cuando se relacionan con éstas ocurren desvanencias que fragmentan las relaciones. Ejemplos menores de esto puede ser por ejemplo lo que se tarda en responder un correo, cuando se pide indicaciones para realizar una tarea etc. En muchas ONG no existe este problema ya que tienen experiencia con el trato con empresas y saben adaptarse y hablar el mismo lenguaje que las empresas sin embargo existen también muchas ONG donde no tienen internalizado este tipo de lenguaje ni esta forma de trabajar lo que crea frustración y problemas en las relaciones entre ambas instituciones.

En KPMG por lo general no han tenido este problema ya que han sabido elegir adecuadamente con qué ONG trabajar gracias a los análisis exhaustivos que hacían sobre las ONG antes de trabajar con ellos. Sí se puede destacar un caso concreto donde terminaron mal las relaciones, es el caso de una ONG que organizaba campamentos urbanos. Las tareas de los Voluntarios en estos proyectos consistían en dar clases de matemáticas o de lengua a los niños desfavorecidos de la zona. El problema surgía cuando los de la ONG trataban de llenar clases de 20 niños con 50. Los voluntarios, que no eran profesores ni tenían demasiada experiencia en este campo se vieron completamente desbordados. La señora De Dios atribuía esto a la diferencia en el lenguaje entre los dos y una falta de entendimiento en el proceso. Pero este caso es uno de entre muchos y se puede considerar como una excepción.

En cuanto al futuro del voluntariado corporativo en España y de los programas de voluntariado en la fundación de KPMG La señora De Dios explica que está viendo una creciente profesionalización de las ONG y una evolución que busca la eficiencia y no el “todo vale”. Las relaciones entre ONG y empresas irán a mejor ya que poco a poco los problemas de comunicación van disminuyendo. También hay una tendencia hacia los proyectos a largo plazo y menos a voluntariados de tipo “one and done”. El voluntariado “one and done” es el tipo de voluntariado en el que vas una vez a ayudar pero no vuelves nunca más (de ahí la frase en inglés “one and done”, literalmente una y hecho). Los comedores sociales, la planta de árboles son considerados voluntariados “one and done”. Estos voluntariados están bien pero no tienen un impacto a largo plazo y no solucionan del todo los problemas que existen en la sociedad. Esto significaría que las Organizaciones NO Gubernamentales podrían tener un impacto aún más grande sobre la comunidad y la sociedad en la que trabajan gracias al incremento en eficiencia y a las aportaciones de las empresas. Además la señora De Dios piensa que el incremento en el voluntariado corporativo ayudará mucho a que en España se cumplan

los objetivos de desarrollo del milenio propuestos por la ONU. Los objetivos de desarrollo del milenio son unos 8 objetivos propuestos en el año 2000 relacionados con asuntos de desigualdad económica, educación y sanidad que tenían como fecha tope el año 2015. (United Nations, 2000) Algunos objetivos se han cumplido como por ejemplo: reducir la pobreza extrema un 50%, se han hecho mejoras sustanciales en la lucha contra la malaria y la tuberculosis, y se ha reducido la cantidad de personas que no tenían acceso al agua potable en un 50% pero en muchos otros objetivos no se ha llegado ni al 20%. En el año 2015 se tendrán que establecer unos nuevos objetivos que con la creciente ayuda de las empresas a través del voluntariado corporativo se espera que se cumplan o que haya un mayor porcentaje de cumplimiento.

En cuanto a la nueva ley y su impacto sobre la forma en la que se lleva los programas de voluntariado corporativo la señora De Dios dijo que no cambiará mucho en el caso de KPMG. Antes se encontraba en una especie de limbo legal y cada empresa llevaba estas prácticas de la forma en la que le parecía correcta. El voluntariado corporativo en KPMG se llevará de la misma forma que ahora más o menos sólo que a partir de ahora tendrán una base legal en la que apoyarse y unos requisitos que cumplir. Ahora lo que ocurre es que tanto las empresas como las ONG tendrán que cumplir unos requisitos y rendir cuentas hacia el Estado sobre cómo llevan los proyectos.

Tras esta entrevista pude observar una la señora De Dios tendencia en los problemas que existen en el voluntariado corporativo, sus soluciones y el nivel de aceptación entre los empleados de la empresa. Pero para poder asegurarme que la experiencia de KPMG con el voluntariado corporativo no es un fenómeno aislado y poder contrastarle esta información es necesario una entrevista con un miembro del departamento de voluntariado corporativo de otra empresa (De Dios Anton, 2015).

Entrevista al Banco Santander²

Del Banco Santander fui capaz de contactar con Elena Leal que es la directora de marketing y comunicaciones del departamento de recursos humanos del Santander. Entre otras varias tareas la señora Leal se ocupa de organizar y dirigir los programas de voluntariado corporativo que, a diferencia de otras empresas, es dirigido por el departamento de Recursos humanos y no por el de Responsabilidad Social Corporativa. Esto es porque se ve el voluntariado corporativo no sólo como una forma de ayudar a la sociedad sino también como una manera de mejorar y contentar a sus propios empleados. Aquí se puede apreciar la diferencia que existe entre los enfoques de cada empresa. En el Banco Santander se ve el voluntariado corporativo más como una forma de motivar y mejorar a los empleados que como responsabilidad social corporativa.

La señora Leal lleva trabajando en el departamento de Recursos Humanos desde el año 2010 que fue cuando entro en el Banco Santander. El voluntariado corporativo apareció en el Banco Santander sobre las mismas fechas. En el Banco Santander ya existían diversos proyectos de responsabilidad social corporativa de distintos tipos, siendo el más importante el de Santander Universities que ayudaba a estudiantes a través de becas y de ayuda personal, pero no existía ningún proyecto de voluntariado corporativo oficial. Decimos oficial porque en algunas oficinas de Brasil se hacia actividades de voluntariado corporativo pero a pequeña escala y sin un departamento específico dedicado a ello. En el año 2010 el Comité de Sostenibilidad dio la orden para que se pudiesen en marcha programas de voluntariado corporativo en todas las divisiones globales del Santander. El comité de Sostenibilidad está dirigido por el Consejero Delegado del Santander y está formado por numerosos directores generales y representantes de varios países. El comité se encarga de todos los asuntos relacionados con la sostenibilidad y es la máxima autoridad dentro del banco sobre esta cuestión. El programa vio la luz en Mayo del año 2015. Este proyecto se creó basándose en 3 puntos:

1. Que apoye a la educación tanto infantil como superior.
2. Trabajar con ONG de prestigio y mucho recorrido global
3. Que los proyectos que se realicen sean en países donde tiene presencia el Banco Santander.

² La mayoría de la información del siguiente apartado proviene de una entrevista la cual ya se mencionó en el apartado de metodología.

Una vez iniciados los trámites para crear los programas lo primero que se hizo fue una encuesta entre los trabajadores del Santander para ver si estos programas tendrían éxito (entre los trabajadores). Las encuestas se hicieron en Brasil, Reino Unido y en España. En España alrededor de un 70% de las personas se mostraban receptivas, disponibles, y dispuestos a participar en estos programas. Se vio un paralelismo claro entre la cantidad de voluntariado que se hacía en el país con la cantidad de trabajadores de Santander de ese país que se mostraba interesados en participar en estos programas. Brasil que es uno de los países líderes en este aspecto tuvo una respuesta positiva de alrededor del 90% de la plantilla de Santander en Brasil. Teniendo en cuenta estos tres puntos, la recepción entre la plantilla y las diferencias entre los países se aprobó un marco corporativo por el comité de sostenibilidad con los principales tipos de proyectos que se harían. Los proyectos serían principalmente de: programas de educación financiera, programas de prevención del abandono escolar, y programas para mejorar la empleabilidad de los jóvenes. Además cada país llevaría el voluntariado corporativo de la forma que considera más oportuna con las ONG que ellos deseen pero siguiendo los principios establecidos por el comité de sostenibilidad. A la hora de elegir qué proyectos abordar los empleados también pueden proponer ideas y posibles proyectos. Las 20 mejores sugerencias van a un comité de directivos del país y estos deciden qué proyectos realizar y cuáles no. Dentro de los proyectos que proponen los empleados no tienen por qué seguir las pautas nombradas anteriormente. Por ejemplo yo estuve realizando unas prácticas con Santander en Boston y los becarios tuvimos la oportunidad de realizar voluntariado corporativo en un “Food Shelter” donde repartíamos comida gratis entre los más desfavorecidos económicamente. A este comedor social acudían trabajadores de todos los niveles del Banco Santander cada mes. Para organizarse se iba por departamentos (un mes el departamento de risk management, otro mes iban los de una sucursal, etc.). Este proyecto nació de la sugerencia de un trabajador de una sucursal, que conocía personalmente a la dirigente y lo propuso al comité. Al comité les gustó la idea y desde entonces han pasado muchísimos voluntarios del Banco Santander por este comedor social.

También para promover el voluntariado fuera de las horas de trabajo el departamento encargado del voluntariado corporativo creó un directorio de ONG y de proyectos en su página web. De esta manera facilitaban la labor de búsqueda de los empleados que querían encontrar un proyecto específico en el que quieran participar

fuera del ámbito laboral. Además Santander permite a sus trabajadores 4 horas al mes para poder hacer voluntariado por su cuenta durante horas de trabajo (con la confirmación de que estuviese haciendo voluntariado, obviamente).

A la hora de elegir una ONG con la que trabajar, el Banco Santander tiene varios criterios: que sea una Organización No Gubernamental de prestigio, que tenga un departamento funcional de voluntariado corporativo, que los programas de voluntariado corporativo que tengan en la organización sean “testados” y experimentados, que tengan alto impacto en la sociedad y específicamente en el sector de la educación, y por último se favorece a aquellas organizaciones no gubernamentales que sean clientes de Santander (es decir, si tienen que elegir entre dos ONG idénticas elegirán aquella que es cliente del banco pero no es un factor determinante a la hora de valorar una ONG). Remarcamos el punto de que es necesario que ya tengan programas funcionales de voluntariado corporativo porque como ya vimos en la anterior entrevista, si una ONG no tiene experiencia tratando con una empresa puede haber dificultades por las diferencias en la comunicación. Para ahorrarse estos problemas se busca organizaciones que ya han trabajado con otras empresas.

Santander ha tenido problemas con algunas Organizaciones No Gubernamentales porque estas más que voluntarios pedían directamente dinero y donaciones a los encargados de llevar el voluntariado corporativo en el banco. Este choque de visiones y de programas hizo que el banco se deshiciese de estas relaciones ya que la ONG confundía el departamento acción social con voluntariado. Haremos un pequeño inciso porque esto es una confusión muy común hoy en día, en la que gente piensa que las empresas se deben responsabilizar por todo y no solo por lo impactado o cercano a su línea de negocio. Realizar unas donaciones a una ONG que ayuda a construir colegios en Nigeria no forma parte de la Responsabilidad Corporativa Social del Banco Santander. El Banco Santander ni forma parte de la sociedad nigeriana ni tiene responsabilidad alguna por los problemas educativos que tienen ahí. Si el Santander hiciese esa donación de todas formas, eso sería considerado parte de su acción social y no de su Responsabilidad Social Corporativa. Estos problemas surgen de nuevo por el problema de la comunicación entre empresa y ONG que hace que no compartan objetivos y métodos. Si al final no consiguen ponerse de acuerdo la relación acaba desapareciendo y tanto la empresa como la organización pierden una oportunidad

magnífica para ayudar a la sociedad. Un ejemplo de esto es la ONG Unicef que es conocida globalmente por sus labores en la educación, sobretodo infantil. Santander cuando empezó a buscar programas de voluntariado corporativo habló con Unicef e inició un “parternship” de dos años. Santander se dio cuenta poco tiempo después de que Unicef no tiene programas específicos de voluntariado corporativo y se centra más en recaudación y sensibilización. Esto resultó en un choque de opiniones y de objetivos con la Organización No Gubernamental ya que ellos buscaban más donaciones y voluntarios (de forma normal no de corporativa) lo que resulto en un fracaso del “Parternship”.

El nuevo anteproyecto de ley que se va a aprobar va a afectar de manera positiva al voluntariado corporativo según la señora Leal. Antes las empresas y las ONG no sabían muy bien cómo llevar las relaciones ni qué pautas seguir o qué requisitos cumplir. Tanto unas como otras iban aprendiendo a medida que iban implantando sus proyectos y sus programas aprendiendo de sus errores y éxitos. Una herramienta fundamental para conocer cómo implantar los programas de voluntariado corporativo eran las asociaciones como Volutare, la red Más Humano, y la Fundación Hazloposible. A través de estas redes y asociaciones, las empresas contactaban entre ellas para conocer qué métodos funcionaban y qué criterios utilizar a la hora de crear sus programas. Ahora con la nueva ley ya hay unas reglas que pueden seguir y unos requisitos que saben que tienen que cumplir. De esta forma les será mucho más fácil a las empresas implantar programas de voluntariado corporativo y le será posible al gobierno supervisar estos programas y asegurar su buen funcionamiento.

En cuanto a las perspectivas de futuro del voluntariado corporativo la señora Leal piensa que el voluntariado corporativo irá en aumento si se sigue profesionalizando como hasta ahora. Si tanto las Organizaciones No Gubernamentales como las empresas desarrollan sus programas de voluntariado corporativo de forma eficiente y profesional se extenderá su práctica y uso. Además piensa que las empresas que no realizan estas actividades pronto se van a dar cuenta de que el voluntariado corporativo no es solo una forma de responsabilidad corporativa sino que también es una herramienta para desarrollar la cohesión dentro de la empresa, para mejorar el ambiente en el lugar del

trabajo, para fortalecer los vínculos de los trabajadores a la empresa y para desarrollar las habilidades profesionales de los trabajadores que serían muy difícil de desarrollar de otra manera . Las habilidades profesionales de las que se hablan son difíciles de practicar y mejorar a través de cursos o exámenes, dentro de estas habilidades se destaca el liderazgo, el trabajo en equipo, de colaboración, y la iniciativa. Por lo tanto todo indica que el crecimiento del Voluntariado corporativo en España va ser muy grande y con muchísimo impacto sobre la sociedad española. El tamaño del impacto sobre la sociedad española dependerá mucho de la profesionalización de las Organizaciones No Gubernamentales y de cómo sean capaces las empresas y las ONG de entenderse en estos proyectos (Leal, 2015).

Conclusión

Tras analizar todas las fuentes de información utilizadas en este trabajo vemos respuestas similares a las cuestiones planteadas al inicio del trabajo. El voluntariado corporativo en España por lo general lleva poco tiempo implantado en la empresa. Hablamos anteriormente de las empresas precursoras en este ámbito que empezaron a realizar actividades de voluntariado hace tan solo 9 años. Las empresas con las que pude contactar no llevan ni 6 años con sus programas. Esto demuestra un cierto retraso comparado con otros países de Europa Occidental o Estados Unidos pero, se les está alcanzando con un crecimiento superior a la media europea (Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, 2015). De hecho el crecimiento está siendo tan notable que el gobierno ha tenido que sacar una nueva Ley para poder controlar y supervisar el creciente número de programas que están apareciendo. Esto está ocurriendo porque las empresas españolas se están concienciando respecto a los beneficios del voluntariado corporativo. Empiezan a comprender que el voluntariado corporativo no es simplemente una forma de cumplir con su Responsabilidad Social Corporativa, es una herramienta efectiva para motivar y mejorar uno de los recursos más difíciles de obtener, el capital humano. Numerosos estudios han demostrado que el participar en actividades de voluntariado corporativo mejora las capacidades de liderazgo, ingenio, y de trabajo en equipo además de mejorar el clima laboral y la lealtad de los empleados (Won Park, E.Booth, & M. Glomb, 2009). Aparte de la literatura científica que apoya esta idea, he

podido comprobar de primera mano que estos programas realmente impactan a los empleados. Las entrevistas que realice con dos directoras de programas de voluntariado corporativo refuerzan esta idea ya que ambas dicen que los programas crean mucha unión entre la plantilla y que las mejoras en las capacidades se trasladan en los resultados que obtienen (De Dios Anton, 2015) (Leal, 2015). Ahora que son de sobra conocidos estos beneficios, cada vez más empresas empezarán a lanzar sus propios programas de voluntariado corporativo y el crecimiento de esta actividad parece seguro. Pero hay un escollo que debe salvar primero, el mayor problema y principal causa para que no salgan en adelante estos programas es la falta de entendimiento entre las ONG y las empresas. Las ONG y las empresas son organizaciones con distintos objetivos y métodos propios para alcanzar estos objetivos, a cada uno les funciona cuando trabajan por sí mismo pero, cuando trabajan unos con otros surgen problemas. El principal objetivo de las ONG es ayudar a su causa benéfica por lo que sus métodos y objetivos son menos medibles y más personales. Sobrevive principalmente gracias a las donaciones y a las subvenciones por lo que no trabajan con la urgencia de que desaparecerá la ONG si no consiguen determinados resultados a tiempo (aquí podemos señalar lo que nos dijo la señorita Leal de que las ONG que no se profesionalizan más desaparecerán en cuanto terminen las ayudas de la Unión Europea). Las empresas en cambio están más orientadas a conseguir resultados medibles. La empresa debe alcanzar un mínimo de objetivos establecidos en un tiempo determinando porque esta su propia supervivencia en juego. Por esto las empresas tienen un sistema de trabajar y una forma de comunicación más eficiente, más rápida, y más dinámica que las ONG. A raíz de estas diferencias entre ambos como es previsible surgen problemas cuando se crean los programas de voluntariado corporativo. Los que organizan el programa por parte de la empresa pueden tener problemas con sus homólogos de las ONG por cosas tan variadas como un correo que se manda muy tarde o instrucciones muy poco claras. La solución a este problema reside más en las ONG que en las empresas. Las ONG deben de tratar de imitar en cierto grado la eficiencia y rapidez de las empresas no solo para poder relacionarse mejor a la hora de hacer proyectos de voluntariado corporativo con las otras empresas, sino también para que en sus propios proyectos alcancen antes sus objetivos. Otro problema relacionado con el anterior es que las ONG deben comprender que el voluntariado corporativo forma parte de la Responsabilidad Social Corporativa de la empresa y no de la acción social. No puedes llegar y pedirle directamente dinero o voluntarios a una empresa para un proyecto que no tiene nada ver con lo que hacen ni

con la sociedad en la que conviven, Para que el voluntariado corporativo siga evolucionando como lo lleva haciendo hasta ahora es necesaria una profesionalización de las ONG en sus métodos y en su comunicación.

Es indudable el crecimiento de estos programas, pero las empresas no pueden aceptar todos los tipos de proyectos que se les pone delante, porque al fin y al cabo el voluntariado corporativo forma parte de la responsabilidad social corporativa y no de la acción social. A las empresas les interesan mucho más los proyectos a largo plazo y con unos objetivos reales, medibles y alcanzables que los proyectos diarios (tipo comedor social) y sin un objetivo final concreto. Los proyectos preferidos además suelen ser relacionados con los problemas de la sociedad en la que conviven o intentar solucionar los problemas ligados al negocio de la empresa. En los casos de KPMG y del Banco Santander los proyectos preferidos eran de apoyo a la empleabilidad de los jóvenes (problemas de la sociedad) e instrucción financiera a las personas (problemas ligados al negocio).

Podemos llegar a la conclusión de que el voluntariado corporativo es una actividad de Responsabilidad Social Corporativa al alza en España que trae consigo unos beneficios cuantiosos y contrastados a la empresa, la sociedad, los empleados y a las ONG. Habría que investigar también como ven las ONG los “partnership” con las empresas y si ellos también coinciden en la necesidad de profesionalizarse. Ahora con la nueva legislación que deja mucho más claro las pautas a seguir para construir un buen programa de voluntariado corporativo habrá muchas más empresas que incorporen este tipo de actividad a su faceta de Responsabilidad Social Corporativa. Pero el éxito de estas actividades dependerá del entendimiento que exista entre las empresas y las ONG. Si las ONG consiguen profesionalizarse y las relaciones entre las ONG y las empresas son fluidas, los programas de voluntariado florecerán en España.

Bibliografía

- B. Carrol, A. (1991, Julio-Agosto). The Pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Caixa, L. (2006, Septiembre 27). "La Caixa" presenta una Guía para fomentar el voluntariado corporativo en las empresas. Barcelona, Cataluña, España.
- Creyer, E. (1997). The Influence of firm behaviour on purchase intention: Do consumers really care about business ethics? *Journal of Consumer Marketing*, 14(6), 421-432.
- Dahlsrud, A. (2008, Enero-Febrero). How corporate social responsibility is defined: an Analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13.
- De Dios Anton, C. (2015, Abril 15). ¿Cómo funciona el Voluntariado Corporativo en KPMG? (J. Guibert, Interviewer)
- Deloitte. (2008, Febrero 12 - 20). *Deloitte.com*. Retrieved Abril 13, 2015, from <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/us-citizenship-2008-impact-survey-corporate-volunteer-programs.pdf>
- E. Porter, M., & R. Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. *Harvard business Review*.
- Elmundo. (2015, Enero 23). El Gobierno aprueba los anteproyectos de ley del Voluntariado y del Tercer Sector. Madrid, Comunidad de Madrid, España.
- Falleti, B. (2011, Abril 15). *ipmark.com*. Retrieved Mayo 25, 2015, from <http://ipmark.com/las-personas-y-su-bienestar/>
- García-Marzá, D. (2010, septiembre 20). *eticaempresarialyse.blogspot.com.es*. Retrieved Mayo 23, 2015, from <http://eticaempresarialyse.blogspot.com.es/2010/09/responsabilidad-social-algo-mas-que.html>
- Integra, F. (2014, Junio 24). *Fundaciónintegra.org*. Retrieved Abril 18, 2015, from <http://www.fundacionintegra.org/es/content/7-de-cada-10-empresas-espa%C3%B1olas-hacen-actividades-de-voluntariado-corporativo-actualmente-0>

- Leal, E. (2015, Abril 27). La organización de un programa de Voluntariado Corporativo. (J. Guibert, Interviewer)
- Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. (2015, Enero 23). *www.LaMoncloa.gob.es*. Retrieved Mayo 13, 2015, from <http://www.lamoncloa.gob.es/consejodeministros/Paginas/enlaces/230115enlacevoluntariado.aspx>
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997, Octubre). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Nelson, R., & G. Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, Massachusetts and London, England: The Belknap Press of Harvard University.
- Ottonnes, M., Brennan, D., Boscato, A., & Sánchez Iriondo, F. (2006, Noviembre 9). *Gestionsocial.org*. Retrieved Abril 26, 2015, from <http://www.gestionsocial.org/archivos/00000368/Ottonnes.pdf>
- Pajo, K., & Lee, L. (2011). Corporate-Sponsored Volunteering: A Work Design Perspective. *Journal of Business Ethics*, 467-482.
- Pomeroy, A., & W. Johnson, L. (2009). Advertising corporate social responsibility initiatives to communicate corporate image: Inhibiting scepticism to enhance persuasion. *Corporate Communications: An International Journal*, 14(4), 420-439.
- R. Foreh, M., & Grier, S. (2003). When is honesty the best policy? The effect of stated company intent on consumer skepticism. *Journal of Consumer Psychology*, 13(3), 349-356.
- Scott, R. (2012, Feberero 16). <http://www.Causecast.com>. Retrieved Mayo 21, 2015, from <http://www.causecast.com/blog/how-corporate-volunteer-programs-increase-employee-engagement/>
- Sugimori, Y., Kusunoki, K., Cho, F., & Uchikawa, S. (1977). Toyota production system and Kanban system materialization of Just-In-Time and respect-for-human system. *International Journal of Production Research*, 553-564.
- T. Hannan, M., & Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 929-964.

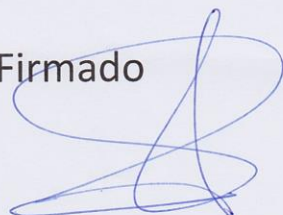
- United Nations. (2000, Septiembre). *www.un.org*. Retrieved Mayo 29, 2015, from <http://www.un.org/en/mdg/summit2010/pdf/List%20of%20MDGs%20English.pdf>
- Voluntare. (2014). <http://www.Voluntare.org>. Retrieved Mayo 23, 2015, from <http://www.voluntare.org/que-es-voluntare/>
- Wainwright, C. (2005, Julio). *www.Ourcommunity.com.Au*. Retrieved Mayo 30, 2015, from http://www.ourcommunity.com.au/files/bci_firstedition.pdf
- Won Park, K., E.Booth, J., & M. Glomb, T. (2009, March 26). Employer-supported volunteering benefits: Gift exchange among employers, employees and volunteer organizations. *Human Resource Management*, 48(2), 227-249.
- World Commission on Enviroment and Development. (1987). *Our Common Future*. Oxford;New York: Oxford University Press.

Anexo

1

Yo, Clara de Dios Autouí autorizo a Javier Guibert para que utilice la entrevista que realizamos el 15 de Abril de 2015 como fuente de información para su trabajo fin de grado.

Firmado



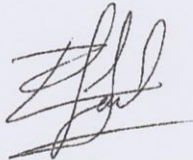
51063131A

29 de Mayo de 2015

Anexo 2

Yo Elena Leal González con DNI 16042489N autorizo a Javier Guibert Suárez a que utilice la entrevista que me realizó el día 27 de Abril de 2015 como fuente de información para su trabajo de fin de grado sobre el Voluntariado Corporativo.

Y para que así conste, firmo en Madrid, 1 de junio de 2014



Elena Leal