

Documento de conclusiones

Desayuno
de trabajo

*Ideas para maximizar los
beneficios del Voluntariado
Corporativo para el Desarrollo*

Marzo de 2011

Madrid | Oficinas de Boston Consulting Group. C/ Alcalá, 95
23 de febrero 2010 | 9.30h - 11.30 h

Barcelona | Oficinas de Boston Consulting Group. Avd. Diagonal, 640 - 4º A
24 de febrero 2010 | 9.30h - 11.30 h

Organiza

Con la colaboración de



Entidades colaboradoras

Fundación CODESPA

Fundación CODESPA (www.codespa.org) es una organización no lucrativa, sin fines políticos ni religiosos, que cuenta con veinticinco años de experiencia en el ámbito de la cooperación internacional al desarrollo y cuyo presidente de honor es S.A.R. el Príncipe de Asturias.



Partiendo de la confianza en la capacidad humana para construir un mundo más equitativo y justo, su misión consiste en proporcionar oportunidades a las personas para que puedan, a través del trabajo, desarrollar sus capacidades y ser protagonistas de su propio desarrollo. Las áreas de especialización de CODESPA son el acceso a las microfinanzas, el mercado y la formación para el empleo. La fundación gestiona más de cien proyectos en diecisiete países de América Latina, Asia y África a través de nueve delegaciones internacionales.

BCG

Boston Consulting Group es una de las primeras y más prestigiosas consultoras a nivel internacional. En España, comenzó a trabajar en 1979 y en la actualidad cuenta con una sólida base de clientes y más de 180 consultores repartidos entre sus oficinas de Madrid y Barcelona.



La responsabilidad social forma parte también de su cultura corporativa. De este modo, desde sus oficinas de Madrid y Barcelona están involucradas en una gran variedad de iniciativas que van desde el voluntariado, la financiación de proyectos sociales o la realización de proyectos "pro-bono".

Unión Europea

La Comisión Europea es el órgano ejecutivo de la Comunidad Europea. Dirigida por 27 comisarios, se encarga de iniciar las propuestas legislativas y vela por el cumplimiento de los Tratados.

La Comisión se encarga también de administrar y ejecutar las políticas comunes y las relaciones comerciales internacionales. Asimismo, gestiona la asistencia exterior de la Unión Europea.



Fundación Roviralta

Creada en 1959 por los hermanos D. Manuel y D. José María Roviralta, la fundación tiene por objeto la aportación de las rentas generadas por su patrimonio para la realización de fines altruistas y/o benéficos. Esta ayuda se presta fundamentalmente a las personas jurídicas que tengan fines benéficos, docentes o mixtos. Desde 2001 Roviralta ha venido apoyando a CODESPA en proyectos de cooperación al desarrollo, sensibilización e investigación social.



ÍNDICE

Sobre el evento	4
Bloque I. Exposición teórico - práctica	6
<i>Una propuesta de definición sobre VC para el Desarrollo</i>	<i>6</i>
<i>Estructura organizativa y actores implicados</i>	<i>7</i>
<i>Motivaciones y beneficios para los stakeholders</i>	<i>8</i>
<i>Retos y oportunidades en torno al VC para el Desarrollo</i>	<i>13</i>
Bloque II. Diálogo y debate. Intercambio de experiencias y opiniones	17
Conclusiones	20

Autoras

Silvia Loro, técnico de Empresa y Desarrollo en el departamento de Investigación e Innovación Social de CODESPA

Cecilia Conde, técnico de Cooperación al Desarrollo en el departamento de Proyectos de CODESPA

Colaboradoras

Ana Vidal, consultora independiente

Macarena Morales, consultora independiente

Sobre el evento

El Voluntariado Corporativo (VC) para el Desarrollo fue el foco del debate en los dos Desayunos de trabajo que tuvieron lugar en Madrid y Barcelona los días 23 y 24 de febrero de 2011, respectivamente.

El encuentro, organizado por Fundación CODESPA en colaboración con The Boston Consulting Group, y el apoyo de la Comisión Europea y Fundación Roviralta, fue impartido por las consultoras independientes Ana Vidal (Madrid) y Macarena Morales (Barcelona), en coordinación para ambas ocasiones con Silvia Loro, Técnico de Empresa y Desarrollo del departamento de Investigación e Innovación Social de CODESPA.

El presente documento trata de recoger las ideas sobre las que giró el debate.

Objetivos del encuentro

- ∴ Introducir los programas de Voluntariado Corporativo (VC) para el Desarrollo
- ∴ Comentar sus beneficios y principales dificultades a la hora de implantarlos en las empresas/organizaciones
- ∴ Recoger la opinión y experiencias de los participantes respecto a ideas sobre cómo impulsar los programas de VC para el Desarrollo y maximizar su impacto.

Formato de la sesión

Para alcanzar los objetivos propuestos se organizó una dinámica de trabajo basada en dos bloques.

En primer lugar, se impartió una exposición (Bloque I. Exposición teórico - práctica), a cargo de Boston Consulting Group y Fundación CODESPA, basada en una interacción e intercambio de ideas teóricas con casos prácticos y experiencias en primera persona.

Posteriormente se procedió a un segundo bloque donde se trató de conducir a los asistentes hacia una sesión de diálogo (Bloque II. Diálogo y debate) en la que se pudieron compartir aspectos clave para mejorar y maximizar los programas de VC para el Desarrollo.

Organizaciones participantes

Participantes Madrid	Participantes Barcelona
Agora Social	Abertis
AXA de Todo Corazón	Alter Company
Canal de Isabel II	Areas
Acción49	Banc Sabadell
Cooperación Internacional	Cementos Molins
Ferrovial	DKV Seguros
Forética	Fundació Agrupació Mutua
Fundación Barclays	Fundación "la Caixa"
Fundación Corresponsables	Fundación Miaportación (Atrápalo)
Fundación Hazloposible	Fundación Niños del Mundo. Grupo Tragaluz
Fundación Lealtad	Gaes
Fundación Seres	Gore-tex
Fundación Un mundo sano	Grupo Intercom
Grupo Chemo	Hoteles Husa
IESE	Laboratorios Esteve
Lacélula	PAU Education
NH Hoteles	Unnim
Telefónica	Valores & Marketing

Bloque I. Exposición teórico - práctica

Una propuesta de definición sobre VC para el Desarrollo

El Voluntariado Corporativo (VC) para el Desarrollo es aquel en el que la empresa apoya a sus empleados para realizar acciones de voluntariado que tengan como finalidad contribuir a la erradicación de la pobreza en países en desarrollo a través sus conocimientos profesionales. Así, dentro de estas iniciativas se englobarían tanto aquellas en las que el voluntario ha de realizar un viaje internacional como aquellas en las que el voluntario tiene su puesto de trabajo en el país en desarrollo. Frente a otros tipos de Voluntariado Corporativo (VC), la modalidad de VC para Desarrollo se caracteriza por varios elementos particulares:

- **Voluntariado profesional.** Las actividades del voluntario están directamente relacionadas con sus conocimientos y experiencia profesional, con el fin de fomentar la transferencia de conocimiento y capacidades.
- **Empresa con cultura de compromiso para la erradicación de la pobreza.** Las empresas que incorporan estos programas son empresas que han evolucionado hacia un compromiso integral y permanente hacia el desarrollo. Además, es deseable que haya una relación de confianza y un conocimiento mutuo entre una ONG o programa social y la empresa, basado en experiencias previas de trabajo conjunto.
- **Duración de la acción del voluntario y mayor inversión por persona.** De cara a que el voluntariado del empleado genere un impacto sustancial, se requiere de una acción que mantenga una duración no inferior a dos semanas. Por este motivo, en los casos en los que los voluntarios han de desplazarse, la inversión mayor en relación con otro tipo de voluntariado.
- **Voluntariado con alto nivel de formación y sensibilización.** Los empleados que se unen a esta iniciativa son voluntarios con un especial nivel de compromiso y preparación ante la realidad y contexto de pobreza al que van a dirigir su acción. De este modo, antes del desplazamiento a la zona de intervención, el voluntario se implica en la definición y planificación de su trabajo en terreno¹ y recibe formación y sensibilización especializada en cooperación.
- **Requieren de diálogo y coordinación entre distintos actores sociales y personas con un perfil y visión de la realidad muy diversa, quienes trabajan en equipo por un mismo objetivo.**

¹ En el ámbito de la Cooperación al Desarrollo se entiende como 'terreno' el trabajo realizado en campo, el trabajo acometido con las comunidades beneficiarias de los países en desarrollo.

Estructura organizativa y actores implicados

Un programa de VC para el Desarrollo ha de estar configurado por una serie de actores relacionados. Igualmente, la estructura organizativa entre ellos puede adquirir formas diferentes y es posible que sus interrelaciones fluyan en diversas direcciones.

Aunque los actores pueden cambiar en función de las posibilidades del programa, desde un punto de vista ideal, debería estar configurado por una interrelación de actores cuyos papeles fuesen:

- **Empleados de la empresa**, que se convierten en voluntarios corporativos. Son empleados que prestan sus conocimientos y experiencia profesional y personal al servicio del desarrollo.
- **Empresa**, como organización que apoya e integra el voluntariado en su acción social. El agente que representa el punto de vista de la empresa suele ser el gestor del programa de VC o el responsable de RSC.

Desde el punto de vista de la empresa y su relación con el país en desarrollo, se pueden contemplar diferentes puntos de partida para la gestión de programas de VC para el Desarrollo:

1. Multinacionales que cuentan con presencia en el país en desarrollo y desean extender su RSC hacia los grupos de interés de la zona en cuestión ²
 2. Empresas sin presencia en el país en desarrollo que, dentro de su acción social, entienden que la pobreza es un problema global y actúan movidos por un compromiso por su erradicación
- **Organización facilitadora**, representada por una ONG internacional con experiencia en cooperación y con una estructura de trabajo vinculada a países en desarrollo. En ella recaería la coordinación global del proceso y de los diversos actores.
 - **ONG o socio local**, que trabaja como contraparte de la organización facilitadora en el país en desarrollo. En ocasiones, la organización facilitadora interviene directamente con la comunidad, por la que este agente es sustituido por su propio personal.
 - **Comunidades beneficiarias**, que son las personas con y para las que se trabaja en los proyectos, y que se verán afectadas por el impacto del programa.

² Una variante serían aquellas empresas con sede en el país en desarrollo que, dentro de su acción social, dedican esfuerzos a la erradicación de la pobreza local, del propio entorno donde están instauradas. En este sentido, la variable del intercambio cultural y de realidades no sería tan determinante como lo es en la variedad de VC en la que hay una experiencia transnacional.

Motivaciones y beneficios para los *stakeholders*

Potenciales beneficios para las partes implicadas en un programa de VC para el Desarrollo

Voluntario	Empresa	Organización facilitadora	ONG/Socio local	Comunidad beneficiaria
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Satisfacción en el trabajo <input type="checkbox"/> Aprendizaje <input type="checkbox"/> Experiencia 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Motivación y satisfacción de los empleados <input type="checkbox"/> Mejor posición para atraer y retener talento <input type="checkbox"/> Mejor clima organizacional y orgullo de pertenencia <input type="checkbox"/> Mejor imagen corporativa y diferenciación <input type="checkbox"/> Conocimiento de otros mercados 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Conocimiento y habilidades profesionales <input type="checkbox"/> Colaboración más profunda <input type="checkbox"/> Aumento de la satisfacción 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Aportación de conocimiento y habilidades profesionales <input type="checkbox"/> Consolidación/ impacto en la comunidad local <input type="checkbox"/> Acceso a personas y culturas diferentes 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Mejora en la calidad de vida <input type="checkbox"/> Aprendizaje de nuevos conocimientos y habilidades <input type="checkbox"/> Acceso a personas y culturas diferentes <input type="checkbox"/> Fortalecimiento institucional

Figura 1. Tabla de beneficios para los *stakeholders* de los programas de VC para el Desarrollo. Fuente: entrevistas BCG, experiencia CODESPA

• Voluntario

Del mismo modo que las empresas tratan de obtener *feedback* de sus voluntarios sobre los resultados y cambios que se han producido gracias a su experiencia de voluntariado (a través de encuestas de clima, informes de reporte, etc.), desde las organizaciones facilitadoras también se cuentan con instrumentos para obtener una visión directa de su participación.

De este modo, a través de testimonios y evaluaciones recogidos gracias a la experiencia de 'Profesionales para el Desarrollo'³, CODESPA extrae que los voluntarios corporativos coinciden en destacar impactos como el incremento de la satisfacción en el trabajo, la acumulación de nuevos aprendizajes y la oportunidad de crecer personal y profesionalmente gracias a la experiencia, entre otros.

³ Programa de VC para el Desarrollo creado por CODESPA en 2001.

Como pauta común, los empleados destacan la oportunidad que les brinda el proyecto para conocer otras realidades (experiencia); la satisfacción de ofrecer sus conocimientos profesionales a los más necesitados (aprendizajes). Asimismo, muchos comentan estar gratamente sorprendidos por la formación y apoyo de la ONG facilitadora, el afán por aprender que mostraban los beneficiarios y el apoyo recibido por la empresa (mejora de la imagen, pertenencia y satisfacción en el trabajo).

“Es mucho más fácil participar en un proyecto de voluntariado si es voluntariado corporativo... hablando con los compañeros piensas: con la profesión que yo tengo - he estudiado publicidad y marketing-, crees que como voluntaria tienes poco que aportar, que si fueras médico o ingeniero sí podrías hacer algo. Y descubrí que no. Que también puedes aportar mucho a la gente con tus conocimientos, tu trabajo, tu experiencia profesional, y transmitirlo puede ayudar mucho”.

Natalia Rico, voluntaria de Grupo Antena 3

Vivir la experiencia no tiene precio. Valoro muy positivamente el apoyo inicial y durante el proyecto recibido por la ONG. Creo que el intercambio que se produce de vivencias, valores, culturas, etc... es muy importante para las dos partes y nos enriquece a todos los niveles.

CooperantesCaixa

“Nos instalamos en la Casa Amarilla y, desde el primer día, sentimos un ambiente tan familiar que hizo más grata nuestra experiencia, que fue maravillosa. Basta recordar las ganas de trabajar y de ayudarse los unos a los otros que tenía esa gente. Quizá por eso en el regreso coincidía la sensación de los cinco compañeros que fuimos y que, en principio, no nos conocíamos de nada.

Todos nos hemos quedado con las ganas de repetir, de volver otra vez a ayudar a estas gentes de Ecuador que convirtieron el trabajo en un placer. Lo cierto es que volvimos con las pilas cargadas. Al ser una experiencia distinta a la que haces a diario, te renueva por dentro”.

Francisco José Pello, CARREFOUR

- **Empresa**

Estudios como *Measuring Employee Volunteering: the Human Resources Model*⁴, el Informe de Observatorio del VC de España 2010 y *Voluntariado Corporativo en España y América Latina: rasgos comunes y distintivos*, coinciden en señalar que en diversos aspectos, los beneficios que se pueden producir dentro de la organización empresarial están muy relacionados con la gestión de recursos humanos y el clima organizacional: motivación, satisfacción y sentimiento de pertenencia de los empleados, o mejora de la atracción y retención del talento. Entre muchas otras, empresas como IBM, Iberdrola, KPMG lo mencionan explícitamente en la definición de los objetivos de sus programas.

⁴ *The Points of Light Foundation & Volunteer National Network y Centro para la Ciudadanía Corporativa del Boston College. 2005*

Por otro lado, enfocar la acción social hacia el VC para el Desarrollo puede ser un factor de mejora en la imagen corporativa, diferenciación y posicionamiento a través de la innovación en el ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), tal y como refleja el caso de Pfizer.

Otro de los aspectos de mayor interés para la estrategia empresarial se refiere a la alta integración de los empleados en la acción social de la empresa.

En gran parte de los casos, el salto de la RSC hacia los empleados sigue siendo un reto, ya que todavía una gran parte de los trabajadores desconoce o acoge con escepticismo la labor social de su empresa. Según un estudio realizado en 2009 por la consultora Krauthammer en colaboración con la Universidad de Ámsterdam y la Universidad Erasmo de Rotterdam, "la RSC de las empresas no convence a sus propios empleados". Entre otras conclusiones, el informe desprende diferencias entre lo que los empleados buscan y necesitan y lo que las políticas e iniciativas de RSC ofrecen ya que, "lejos de ser pasivos observadores, los empleados están tomando un papel activo".

Frente a ello, los programas de Voluntariado Corporativo (VC) se han convertido en una fórmula con potencial para acercar posturas. Son una alternativa en la que los empleados de la empresa se convierten en agentes activos de la RSC, transformando teoría en práctica. Precisamente por este carácter activo y directo, el Voluntariado Corporativo puede llegar a ser una herramienta eficaz para dar ese salto con éxito y llegar al conjunto de la empresa. Uniendo a la información, la motivación y la implicación de los empleados en la consecución de los objetivos sociales que la empresa persigue, se impulsa la creación de una cultura corporativa impregnada de responsabilidad social en la gestión integral de la entidad.

Por último, se cuenta como motivación para implementar programas de VC para el Desarrollo la posibilidad de conocer nuevos mercados y contextos en los que actuar, como se muestra en el ejemplo de Zurich.

Pfizer - Global Health Fellows Program

La farmacéutica Pfizer ha puesto énfasis en hacer del VC para el Desarrollo un instrumento para desarrollar su RSC. De esta forma, ha concentrado y dedicado esfuerzos a innovar en VC: sus alianzas estratégicas, a través de colaboraciones con ONG alineadas con su filosofía y acción y con instituciones académicas como el Boston College Center for Corporate Citizenship; sus esfuerzos en investigación, a través del diseño de herramientas de evaluación de impacto para sus programas; y sus recursos humanos, ya que el propio programa de VC cuenta con un equipo de doce personas. Todo ello, girando en torno al VC para el Desarrollo como eje central.

Gracias a esta concentración de esfuerzos, Pfizer ha logrado posicionarse como entidad de referencia internacional en el ámbito del VC y es un referente común en los foros internacionales y espacios de reflexión de VC cuenta.

Zurich y su entrada en India

En 1994 Zurich lanzó un programa de VC para el desarrollo del liderazgo, a través del cual los distintos directores de área desempeñaban voluntariado en India, con el objetivo de generar capacidades en ONG locales.

Tras varias experiencias, los gestores comprobaron que la iniciativa se presentaba como una herramienta apropiada para crear vínculos con empresas de India pudiendo así comenzar procesos de externalización y promoción en el país.

- **Organización facilitadora**

Los beneficios de clima laboral no solo repercuten en las empresas. También para los empleados de las organizaciones facilitadoras (tanto en sede como en los países en desarrollo) supone una satisfacción contar con experiencias de éxito y vínculos personales con los voluntarios corporativos, y aportan al personal de la ONG una visión más amplia de la contribución de la empresa al desarrollo.

Pero además, un programa de VC para el Desarrollo debe llegar a ser tan estratégico para la empresa como para la organización facilitadora. En este sentido, para maximizar los beneficios y posibles impactos de las acciones de los voluntarios corporativos, las alianzas entre empresa y organización facilitadora deben plantearse a largo plazo, y en aras de generar un desarrollo socio-económico viable y sostenible en el tiempo. Un ejemplo ocurrido en España se refiere a la colaboración CARREFOUR - CODESPA.

- **ONG local y beneficiarios**

En el caso del VC para el Desarrollo, la acción voluntaria se orienta a usar los propios conocimientos profesionales del voluntario y transferir el *expertise* de la empresa para lograr una contribución sustancial a la mejora de la calidad de vida de las personas de escasos recursos.

Aplicadas a un proyecto de desarrollo económico-social, las habilidades de los profesionales y el know how de la empresa pueden ser una contribución de alto impacto. La transferencia de conocimiento, tecnológica y metodológica, son componentes relevantes de los proyectos de desarrollo socio-económico y, no hay que descartar que el sector privado es en gran parte el agente que recopila el conocimiento técnico y especializado. Asimismo, hay que considerar que la valorización económica de este tipo de acciones puede ser una interesante aportación para reducir costes de los proyectos de cooperación (asesorías, asistencias técnicas, formación, construcciones, etc.).

Del VC para el Desarrollo a la Cadena de suministro responsable

Una de las experiencias más interesantes a lo largo de la historia de 'Profesionales para el Desarrollo' tuvo lugar gracias a la colaboración con la Fundación Solidaridad de CARREFOUR en 2007.

A raíz de la colaboración de voluntarios en un proyecto de CODESPA para el fortalecimiento a campesinos de escasos recursos de la zona andina de Ecuador, los voluntarios de CARREFOUR y el personal de la delegación de CODESPA identificaron una oportunidad de win-win que vinculaba la RSC de CARREFOUR con una estrategia de cadena de suministro responsable.

Con apoyo de la empresa y CODESPA, se podría crear una comercializadora a través de la que los campesinos pudieran asociarse para exportar sus productos andinos a los estantes de CARREFOUR, algo que para la empresa también era beneficioso, ya que se convertía en una de las primeras grandes superficies en ofrecer productos nativos (nostálgicos) al nuevo mercado de clientes procedentes de Ecuador. Hoy día la comercializadora trabaja como un proveedor más para CARREFOUR.

Profundizando en el ámbito de la cooperación, el VC para el Desarrollo puede contribuir a incidir en enfoques estratégicos de las ONG. Por ejemplo, de forma transversal en los proyectos de cooperación, CODESPA integra el 'fortalecimiento institucional', un enfoque a través del que se trata de considerar el desarrollo, no sólo como una mejora en infraestructuras y capital financiero y humano sino, además, como la capacidad de una sociedad de sostener por si misma su progreso económico y social. Fortalecer para crear ciudadanía capaz, crítica y exigente con sus instituciones.

Allen&Overy y la reforma legal en Ruanda

Allen&Overy es una firma de abogados de Reino Unido en cuya estrategia empresarial se encuentra crear una línea especializada para países emergentes y en desarrollo.

Tras el genocidio de 1994, el país, la ciudadanía y sus instituciones comenzaban desde cero. Así, dentro del marco jurídico y legal, la comunidad internacional (ONG, organismos multilaterales, etc.) centraron sus esfuerzos en la construcción de la justicia penal y derechos civiles.

Sin embargo, aún queda un vacío legal sobre el que también es importante incidir paralelamente para lograr una reconstrucción integral del país: es necesario construir y fortalecer el sistema judicial en torno a la legislación comercial.

A raíz de la necesidad de obtener asesoría, las instituciones legales y el gobierno ruandés encontraron en Allen&Overy el socio adecuado. De este modo, se ha establecido una alianza de cinco años para compartir conocimientos y formar a profesionales locales sobre aspectos como los tratados de inversión y mecanismos de financiación público-privada, transfiriendo el conocimiento de la firma de abogados sobre técnicas de redacción jurídica y gestión empresarial y compartiendo su experiencia en diversos aspectos. Entre otras iniciativas, se ha lanzado conjuntamente la primera Revista de Derecho Comercial de Ruanda y se han organizado colecciones de libros de texto para proporcionar los recursos esenciales para las universidades, facultades de derecho y los tribunales de Ruanda.

Retos y oportunidades en torno al VC para el Desarrollo

Si bien es cierto que los beneficios y motivaciones mencionadas parten de experiencias reales, también lo es que no surgen por la mera implantación de un programa de VC para el Desarrollo. Se podría considerar que el programa es la herramienta que puede conducir a conseguir este tipo de resultados. Y para lograr resultados es fundamental establecer objetivos y enfocar la estrategia hacia su consecución.

En este sentido, configurar un programa de VC para el Desarrollo de alto impacto para la empresa, la ONG y los beneficiarios plantea una serie de retos que se pueden convertir en oportunidades.

- **Reto 1. Identificar los socios y el proyecto adecuado**

En los programas de VC para el Desarrollo, la empresa y la organización facilitadora se convierten en socios para el desarrollo, trabajando en equipo desde sus capacidades para garantizar el éxito de un proyecto conjunto.

De socios tradicionales a socios estratégicos

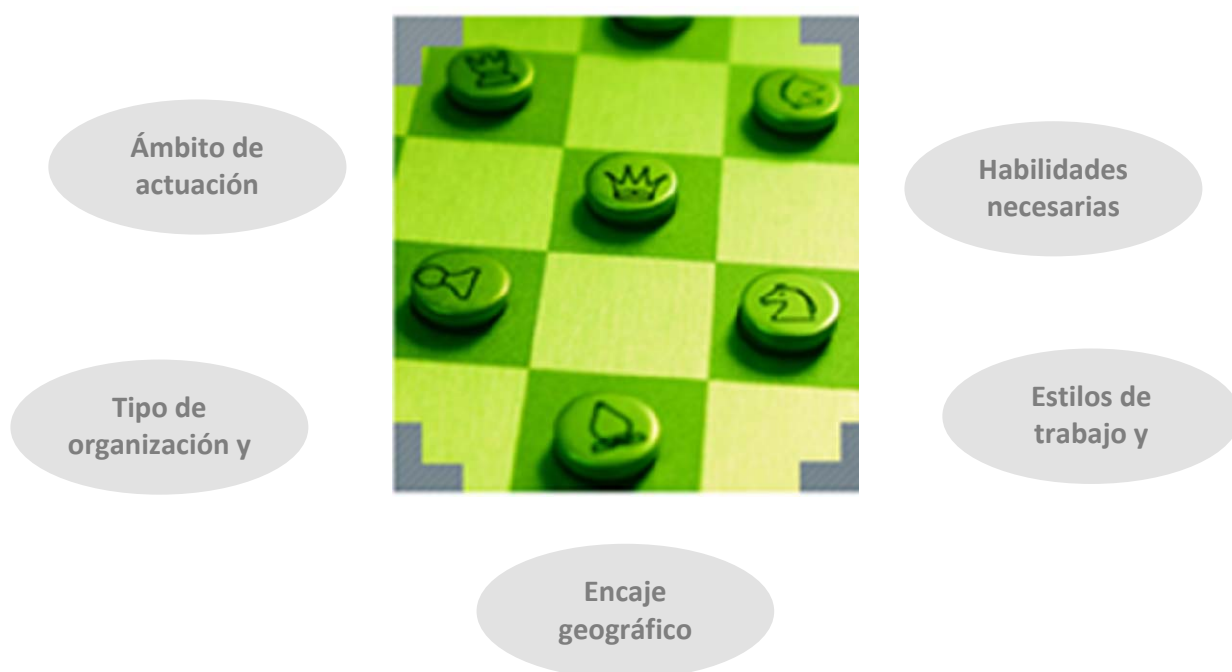


Figura 2. Algunos aspectos en los que se ha de buscar afinidad a la hora de establecer una alianza estratégica de cara a un programa de VC para el Desarrollo. Fuente: entrevistas BCG, experiencia CODESPA

Para la empresa, es importante la adecuada elección de la organización facilitadora con la que colaborar. De este modo, antes de comenzar a implementar una iniciativa de estas características, es conveniente trabajar en una pre-fase en la que se realice un mapeo de actores de cara a detectar el socio más apropiado. Por un lado, en términos de filosofía y valores de trabajo y, por otro, en relación a la estrategia geográfica, de manera que la política internacional de la empresa sea coherente con la ubicación geográfica del trabajo de la organización facilitadora. Asimismo, hay que contemplar a la organización en relación con la alineación de su negocio, de manera que haya congruencia entre el tipo de proyectos que la ONG gestiona y las capacidades técnicas de la empresa. Para la ONG, además, es importante valorar la implicación, finalidad y propósito de la empresa, así como el potencial de la relación a futuro.

De esta forma, previamente a la decisión de colaborar en un programa de VC para el Desarrollo se ha de partir de una pre-fase a raíz de la que la empresa y la organización facilitadora, estudien las posibilidades de trabajo, se conozcan institucionalmente y comprueben el nivel de afinidad que existe entre su visión de la alianza. En muchos casos, previamente a la implantación de un programa de VC para el Desarrollo sería conveniente que hubiese una estrecha relación, confianza mutua e historial de trabajo conjunto entre empresa y organización facilitadora.

- **Reto 2. Integrar el programa en la empresa e incorporar la perspectiva de RRHH**

Para que un programa de VC para el Desarrollo pase de ser un proyecto puntual de RSC a una experiencia integral en la empresa, es recomendable que el área de RR.HH. se involucre con los voluntarios y con el proyecto en la misma definición de éste.

Una forma de conseguir la implicación del área de RRHH es asociando con claridad los objetivos que la empresa persigue lograr de cara a sus empleados, ya que dependiendo de cómo se enfoque el programa, pueden lograrse determinados beneficios a nivel de gestión de recursos humanos. Por ejemplo, dependiendo de si el programa se dirige a la totalidad de los empleados de una empresa o de si se configura para determinados grupos o perfiles, el programa de VC para el Desarrollo puede contribuir a lograr objetivos específicos de la gestión de Recursos Humanos. Por ejemplo, se puede orientar como incentivo para empleados senior de elevado nivel o incentivo por consecución de objetivos y/o productividad; contribuir al desarrollo de habilidades de liderazgo, si es que el programa se enfoca para mandos medios o empleados con potencial de promoción interna; o pueden estar dirigidos a todo el personal como vía para incrementar su conocimiento y espacio para lograr una participación global en las iniciativas de RSC de la empresa, entre otras muchas opciones y posibilidades.

The Katine Project

Barclays, The Guardian y la ONG AMREF (African Medical and Research Foundation) se han unido para colaborar en un proyecto de desarrollo socio económico en Katine (Uganda).

La alianza de estos tres actores supone una suma de acciones y valores enfocados en cada uno de los ámbitos donde mejor pueden aportar con su experiencia. Por un lado, AMREF trabaja directamente con la población de la región, aportando a través del proyecto acceso a agua potable, sanidad y formación en hábitos de higiene. Mientras, The Guardian, como medio de comunicación, reporta la evolución del proyecto, recopilando las experiencias del día a día, dificultades y progresos a través de un espacio en su periódico, tanto online como impreso, y sensibilizando a sus lectores para incentivar a que apoyen económicamente el proyecto.

Por último, Barclays ha donado un millón y medio de libras al proyecto y contribuye con su experiencia empresarial a través sus profesionales con el diseño y creación de un modelo de banca rural y promoviendo la educación financiera en Katine.

Para continuar, es interesante que desde el área se apoye en la selección de los voluntarios y participe en la posterior valoración de habilidades adquiridas y capacidades aprendidas por los empleados durante su voluntariado.

- **Reto 3. Conseguir el apoyo de los empleados**

Entre los principales problemas a la hora de desarrollar VC, los gestores de las empresas mencionan la “falta de apoyo de los empleados”⁵. En este sentido, es llamativo que el apoyo de los empleados sea una barrera, precisamente entendiendo que los programas de VC son una iniciativa cuyo fin y medio son los trabajadores.

Las ideas para dar la vuelta a este problema pueden ser innumerables. Como apunte, indicar que muchas empresas cuentan con modelos de VC en los que las iniciativas sociales son propuestas por los empleados y la empresa lanza una votación para priorizar cual de las propuestas será apoyada con apoyo financiero y voluntariado.

Principales problemas a la hora de desarrollar Voluntariado Corporativo

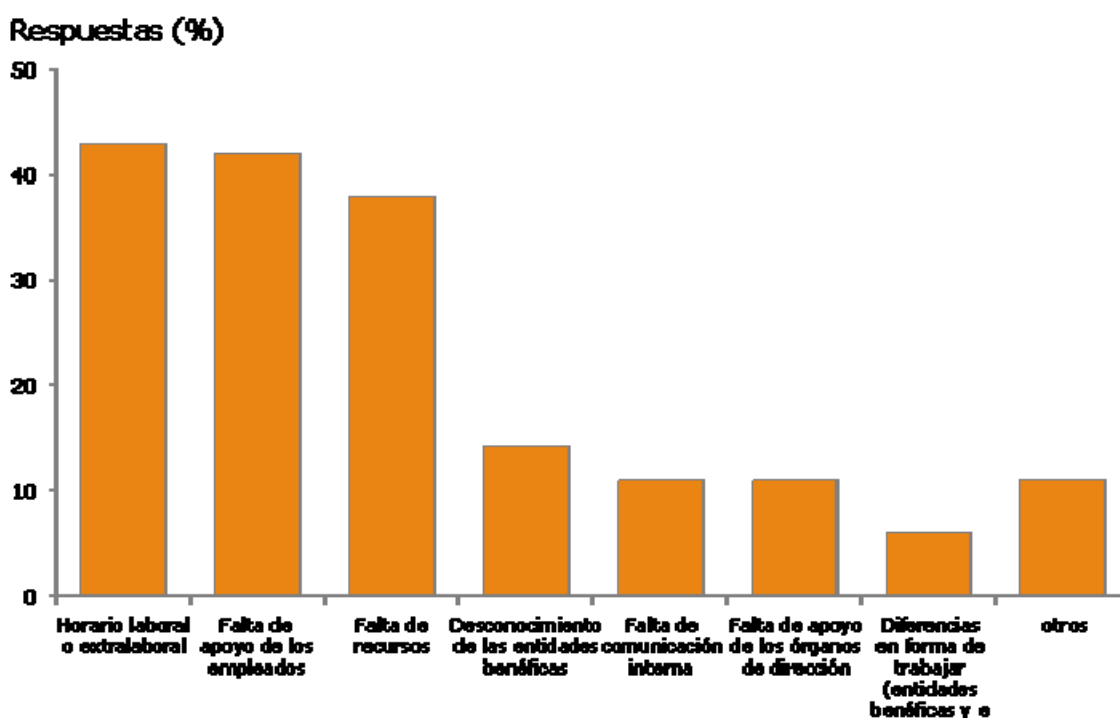


Figura 3. Principales problemas planteados por los gestores de los programas de VC dentro de las empresas.
Fuente: ¹ Informe del Observatorio de VC 2010

⁵ Informe del Observatorio de VC 2010

- **Reto 4. Asignar los recursos necesarios y adecuados (tiempo, dinero y esfuerzos)**

A priori, es visible que el VC para el Desarrollo implica una inversión por empleado relativamente alta en relación con otro tipo de voluntariado. Asimismo, como ya se ha comentado, de cara a que el voluntariado genere un impacto sustancial, se requiere de una acción que mantenga una duración no inferior a dos semanas.

En este sentido, para los gestores de los programas, puede ser complicado presentar la iniciativa de VC para el Desarrollo internamente en sus organizaciones, frente a otras opciones de voluntariado. Sin embargo, es cierto que esta idea está asociada a una visión del VC como una iniciativa “a fondo perdido”.

En el momento en el que el VC se convierte en una iniciativa estratégica, la inversión por persona, a pesar de ser efectivamente alta, se rentabiliza. Entre otras ideas que se barajaron en el debate, se mencionó la utilidad de fomentar la comunicación y difusión de las iniciativas y se habló del rol de los voluntarios corporativos como ‘embajadores’ del programa y su potencial para la sensibilización del resto de los compañeros.

De cualquier modo, en un contexto donde hay que maximizar las inversiones (de dinero, tiempo y esfuerzos), es fundamental contemplar una visión del VC más estratégica para todas las partes implicadas.

- **Reto 5. Evaluar y reportar a la dirección**

Una de las cuestiones que han venido mencionando los profesionales de los programas de VC es la necesidad de reportar resultados e impactos tras la acción.

Más allá del reporte a dirección, garantizar una mejora constante del proceso y el impacto de los programas no es posible sin un mecanismo de evaluación del programa. En este sentido, se han de tratar de integrar los aprendizajes y mejoras extraídas de la evaluación en futuros procesos.



Por lo general, las organizaciones facilitadoras ya disponen de medios y fórmulas con los que valorar el aporte que están realizando con su intervención social. Como idea a valorar, la empresa y la ONG pueden trabajar en el diseño conjunto de mecanismos de reporte que más se adecuen a la iniciativa concreta.

Bloque II. Diálogo y debate. Intercambio de experiencias y opiniones⁶

La percepción de que existen beneficios claros de los programas de VC para el Desarrollo es compartida por la totalidad de los participantes, y en general se coincide en valorar que pueden ser utilizados como herramienta estratégica de acción social.

Sin embargo, también se reconoce que estos programas exigen muchos recursos por voluntario y no es fácil ponerlos en marcha. En este sentido, los participantes propusieron multitud de elementos que podrían facilitar el comienzo y desarrollo de estas iniciativas.

Alta preparación del proceso, un aspecto clave para sacar el máximo partido

Uno de los retos identificados por los gestores de los programas de VC que participaron en el encuentro se centra en la complejidad de la puesta en marcha de estos programas, así como en la determinación y puesta en común de las necesidades a cubrir.

En este sentido, surge la pregunta de cómo convencer a la dirección de que los programas de VC para el Desarrollo valen la pena. ¿Cómo mostrar a los *decision makers* que enviar a un pequeño grupo de voluntarios se puede rentabilizar?

Puesto que son programas caros en relación a otro tipo de voluntariado, se menciona que para lograr buenos resultados se han de obtener beneficios estratégicos que repercutan en la propia razón social de la organización. Así, los asistentes coinciden en que si no se planifica previamente y se lleva a cabo de manera rigurosa, no compensa su puesta en marcha. En este sentido, también se destaca que hay dos aspectos clave para maximizar el impacto social en los programas de VC: tener una visión muy amplia para entender qué hace falta verdaderamente y cómo llegar a ello, y ser conscientes de que el proceso de puesta en marcha y ejecución requiere mucha preparación.

La preparación del programa es fundamental, y el buen trabajo y entendimiento entre las partes es un factor crítico. Con todo ello, se ha de fomentar y asegurar la continuidad del programa. Como ejemplos se mencionan iniciativas como la aportación de los empleados con un euro de las nóminas para el proyecto en el que se participó; o la importancia de poner énfasis en el factor de comunicación y difusión, de modo que los voluntarios se conviertan en 'embajadores' de la iniciativa y 'dinamizadores de su experiencia', potenciando con ello la sensibilización social sobre los problemas y soluciones de la pobreza entre el resto de empleados.

Así, un factor que se señaló como "fundamental" se refiere a que los voluntarios deben de estar motivados sobre su participación, y deben sentir que su acción sea una aportación realmente útil. Con ello, se incide en que en la preparación del programa la ONG facilitadora y la empresa deben apoyar la integración de los propios voluntarios en el proceso, facilitando un trabajo conjunto para definir sus objetivos de desarrollo personal, desarrollo de habilidades, etc.; y también sobre el plan de trabajo que van a implementar cuando lleguen a terreno. Este último punto es positivo para todas las partes, ya que la organización facilitadora puede establecer las necesidades a cubrir de forma muy específica y la empresa y voluntarios pueden apreciar que, efectivamente, su aportación contribuye a la mejora del proyecto de desarrollo.

⁶ Nota _ Por motivos de confidencialidad, no se presentan las intervenciones y declaraciones textuales de las distintas intervenciones de los participantes en el diálogo. A continuación se reflejan las ideas y valoraciones más comentadas tanto en el encuentro de Madrid como en el de Barcelona.

De esta manera, también se coincide de forma generalizada que el programa de VC para el Desarrollo debe estar integrado en el conjunto de la RSC de la empresa. Así, se pone especial énfasis en que dentro de la cultura corporativa y de la estrategia de RSC de la empresa debería darse un historial de compromiso de la organización en la erradicación de la pobreza en países en desarrollo, premisa y característica fundamental de este tipo de programas.

También se menciona que “hay que tener cierta madurez en la RSC” para encajar este tipo de programas de VC para el Desarrollo y sacarles todo su potencial. En este sentido, se subraya la importancia de establecer alianzas estratégicas como herramienta para maximizar el potencial.

Oportunidades para identificar y encontrar a los socios adecuados

En ocasiones, es complicado encontrar entidades abiertas a recibir la colaboración de voluntarios. Los participantes mencionan que, si no ha sido una iniciativa bien programada y ajustada a los proyectos de las ONG, acoger voluntariado se convierte en un inconveniente más que una solución.

Se ha de tener en cuenta que los proyectos de desarrollo son intervenciones a muy largo plazo. De este modo, la acción del voluntario suele llegar cuando ya están iniciados, y se requiere organización, identificación de necesidades concretas y planificación con tiempo de cuándo y cómo van a participar los voluntarios. De otro modo, sería complicado que una ONG abra sus proyectos a acciones puntuales de voluntariado, ya que incorporar una acción no planificada a un proyecto supone una alta inversión de recursos y tiempo para la organización facilitadora y para los receptores de la ayuda.

Entre las ideas que barajan los participantes destaca que sería interesante que la colaboración de los voluntarios se contemplase como una alianza estratégica, y plantear el voluntariado desde el inicio, como un aporte o recurso más del proyecto de cooperación.

Con todo ello, desde el sector privado, los participantes coincidían en la importancia de las ONG para coordinar estas iniciativas. Se reconoce que, en ocasiones, las empresas “poniendo un pie en un terreno desconocido, como el de las ONGs con proyectos en vías de desarrollo”. Así, se insta a que el sector empresarial “cuenta con organizaciones que sean especialistas y expertas en programas de cooperación” como socios estratégicos.

Bottom-up or top-down?

Los asistentes muestran puntos de vista distintos en cuanto al origen de las iniciativas. ¿Es preferible que se establezcan directrices sobre voluntariado desde arriba o se ha de dejar espacio para que surjan desde la base de los empleados?

Parte de los participantes señalan que su opción es promocionar los programas de abajo a arriba y, una vez propuestos, que la empresa lo apoye como fórmula para conseguir la participación y el éxito de la iniciativa en la empresa.

Profundizando en esta opinión se comenta que la empresa ha de apoyar el voluntariado de los empleados de manera altruista, ya que si los empleados no perciben transparencia en los objetivos de la empresa, seguirán sin estar convencidos de que la RSC es real. Así, la consecución de los objetivos estratégicos sería un 'efecto secundario', considerado como colateral.

En contraposición, otra parte de los asistentes defiende que el concepto de altruismo y empresa es posible a corto plazo, pero no es sostenible a largo plazo. Desde este punto de vista se sostiene que los programas de RSC y de VC tienen que ser materializados en algo que reporte beneficio a la empresa (tangible o intangible).

En otra línea de debate en relación a la participación de los empleados surgió el concepto 'liderazgo'. Para una parte de las entidades participantes, el liderazgo de los ciertos voluntarios ha sido "clave" para que otros empleados se impliquen y para llevar a cabo una buena comunicación interna.

Evaluar, medir y aprender

Durante el debate también se hace referencia a que el 60%⁷ de las empresas no evalúan la satisfacción de sus empleados y un 80% no cuenta con ningún indicador al respecto.

En general, los participantes coinciden en que es importante medir los resultados en relación a los objetivos. Sin embargo, la dificultad radica en que se dan programas que no tienen definidos objetivos concretos con anterioridad. Por lo tanto, resulta imprescindible definir qué se pretende con anterioridad para identificar qué hacer y cómo evaluar lo que se ha conseguido.

Del mismo modo, se destaca la importancia de generar conclusiones y reflexionar sobre ellas. Para ello, pueden dinamizarse jornadas de debate entre las distintas partes implicadas o potencialmente interesadas (ONG, voluntarios, gestores de empresa, resto de empleados, etc.), para hacer una puesta en común de los informes, si fuese procedente, o comentar los resultados y valorar los cambios producidos gracias al programa.

⁷ Informe VC en España 2010. Observatorio de VC

Conclusiones

Existen beneficios claros en los programas de VC para el Desarrollo para todos los participantes. Sin embargo, la consecución y maximización de los beneficios no es automática si no se plantea el programa como una herramienta estratégica para la acción social.

A priori, los programas de VC para el Desarrollo son muy costosos en relación con otros tipos de iniciativas de RSC. Esta concepción viene ligada a una visión del VC como una acción que se pone en marcha sin esperar un retorno. Por el contrario, cuando se plantea como una herramienta estratégica, se comprueba que la inversión en tiempo, dinero y recursos se puede rentabilizar. Para ello, se ofrecieron algunas ideas:

- Es interesante valorar las acciones de VC para el Desarrollo como la materialización de una alianza estratégica entre empresa y ONG que previamente ha contado con experiencias puntuales sobre las que valorar la afinidad entre las partes. Como ideas, los socios debieran valorar aspectos geográficos, su ámbito o sector de actuación, estilos de trabajo y valores corporativos.
- Para que funcione la relación estratégica entre los socios, tiene que darse una situación de ganar-ganar. No se ha de obviar que la gestión de los voluntarios es en parte un coste de tiempo adicional para las ONG, incluso cuando el diseño del programa está claramente definido. Por su parte, las empresas requieren una buena gestión y planificación de la intervención; apoyo logístico y de formación de los voluntarios, y reporte de los resultados.
- La adhesión y compromiso de los voluntarios se visualiza en ocasiones como un reto. En este sentido, surgen ideas para fomentar su participación: puesta en común de propuestas de iniciativas; talleres y sensibilización tras la experiencia; apoyo de la empresa para continuar en contacto y colaborando con la ONG y beneficiarios (cesión de horas, promoción de la causa de las entidades entre el resto de empleados, voluntariado online, etc.).
- El 'antes' (preparación) y el 'después' (acciones multiplicadoras del impacto: artículos, charlas, intranet, materiales audiovisuales, etc.) requiere mayor esfuerzo y dedicación de tiempo que la acción del voluntario en el terreno en sí, pero es fundamental si se desea obtener un impacto y resultados sustanciales.
- La evaluación y medición de los resultados (objetivos y percepciones) comienza a ser imprescindible. Esta cuestión no se puede abordar sin haber definido los objetivos concretos del programa (qué se pretende) con anterioridad, para identificar qué se ha de hacer y evaluar qué se ha conseguido.

Información adicional

□ Sobre el departamento de Investigación e Innovación Social (I+I)

Es el área de **CODESPA** encargada de impulsar iniciativas encaminadas a la investigación, formación y sensibilización sobre temas relacionados con la cooperación al desarrollo y la eficacia de la ayuda para la reducción de la pobreza. Para ello, impulsa la creación de espacios (foros, conferencias, talleres, etc.) que propicien la reflexión y el diálogo para avanzar en estos campos.

Asimismo, lidera la gestión del conocimiento de la organización, implementando y coordinando los procesos de sistematización de la experiencia de CODESPA para extraer los aprendizajes y mejoras que lleven a profundizar el impacto de las intervenciones. Desde este departamento se dirigen las publicaciones de CODESPA, especializadas en el ámbito del desarrollo (microfinanzas, Responsabilidad Social Corporativa para el Desarrollo -RSC+D-, fortalecimiento institucional, etc.), a través de las que se trata de compartir el conocimiento de CODESPA entre los distintos actores interesados.

Desde hace más de 10 años cuenta con un área de 'Responsabilidad Social Corporativa para el Desarrollo' (RSC+D), a través de la que trabaja con el sector privado diseñando proyectos que permitan que la empresa se convierta en un actor directamente involucrado en la lucha contra la pobreza.

□ Sobre el proyecto '*Voluntariado Corporativo para el Desarrollo. Una herramienta estratégica para integrar empresa, empleados y desarrollo*'

Es un proyecto multipaís financiado por la Unión Europea, que tiene como objetivo sensibilizar y formar sobre el papel que las empresas de Europa y sus empleados, a través del Voluntariado Corporativo (VC) para el Desarrollo, pueden tener en la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

Para lograr estos objetivos, se está trabajando en una campaña de sensibilización y formación donde se integrarán diversos productos relacionados con el VC para el Desarrollo: un libro de casos de buenas prácticas, 5 conferencias y 10 talleres en Europa, un website, una herramienta para la valoración del impacto del VC y asesoría a empresas sobre cómo implementar o mejorar programas de VC para el Desarrollo.

CODESPA asume el liderazgo de un proyecto en el que colaboran las ONG europeas ICEP (Austria), ARS (República Checa), HID (Hungría) y Sila Rozvoja (Eslovaquia); apoyados por la consultora Boston Consulting Group y la escuela de negocios IESE; y con la participación de la ONG española Fundar (Comunidad Valenciana), organización de referencia nacional en el ámbito del voluntariado.

□ Sobre el programa de VC de CODESPA: '*Profesionales para el desarrollo*'

Más información sobre el programa en www.codespa.org sección 'Voluntariado Corporativo para el Desarrollo'.

□ Datos de contacto

Silvia Loro | Área de Empresa y Desarrollo | Departamento de Investigación e Innovación Social
| innovacion@codespa.org | (+34) 91 744 42 58 / 40 | www.codespa.org