

VOLUNTARIADO CORPORATIVO COLABORACIÓN EMPRESA Y TERCER SECTOR. UNA APROXIMACIÓN INTERNACIONAL

XVI Congreso de Investigadores en Economía Social y Cooperativa
Economía Social: crecimiento económico y bienestar

Isabel Saz Gil
Anabel Zardoya Alegría
Universidad de Zaragoza

José Paulo Cosenza
Universidad Federal Fluminense



RESUMEN

El Voluntariado Corporativo (VC en adelante) es cada vez más una parte de la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE). Según el observatorio del voluntariado corporativo (2014): *“el voluntariado es una herramienta muy eficaz para impulsar la cohesión social, los valores y el espíritu de solidaridad entre los ciudadanos. Las empresas no pueden quedar al margen de este movimiento y deben contribuir de acuerdo con sus posibilidades a la generación de una sociedad más justa y sostenible”*. De tal forma que el voluntariado corporativo se configura como aquel que se realiza impulsado por las empresas y que hace que los empleados sean los protagonistas y que revierta en ellos en forma de motivación y enriquecimiento personal. De acuerdo con Jarvis y Parker (2012) la empresa precisa adaptar el VC para alcanzar los beneficios esperados para todos los agentes implicados en el proceso, lo cual requiere una planificación y valoración estratégica por parte de la empresa. El VC vincula temas de gran importancia, tanto en la empresa como en la ONL. Por un lado, está vinculado, en la empresa, a las estrategias de responsabilidad social y de recursos humanos y a la inversión social y, por otro lado, contribuye al diálogo entre sector empresarial y Tercer Sector.

PALABRAS CLAVE: Voluntariado Corporativo, Responsabilidad Social Corporativa, Experiencias prácticas.

1. INTRODUCCIÓN

El día 17 de diciembre de 1985, la Asamblea General de las Naciones Unidas, en la Resolución nº 40/212, instituyó el 5 de diciembre de cada año como la fecha para celebración del “Día Internacional de los Voluntarios”, con el objetivo de exhortar a la sociedad mundial a adoptar medidas para que se cobre mayor conciencia de la importante contribución que aportan las acciones de voluntariado en todas sus facetas. Más tarde, en noviembre de 1997, la Organización de las Naciones Unidas proclamó el año 2001 como el “Año Internacional de los Voluntarios”, una iniciativa que fue aprobada por 123 países para fomentar el reconocimiento y la promoción de este tipo de servicio por el mundo y facilitar su trabajo, creando una red de comunicación y promocionando los beneficios del servicio voluntario. A continuación, otras propuestas relacionadas han ido aumentando el interés y la participación respecto al tema, señalándose el año 2011, cuando fue creada la agenda global AIV+10, con celebraciones por todo el mundo con organizaciones de voluntariado, gobiernos, agencias de la ONU y fundaciones privadas, destacándose la celebración del “Año Europeo de las Actividades de Voluntariado que fomenten una Ciudadanía Activa”, por iniciativa del Parlamento Europeo.

Aunque todas esas manifestaciones han contribuido a favorecer la generación de una mayor conciencia solidaria ciudadana, históricamente el trabajo de voluntariado ha estado siempre muy enraizado en grupos e instituciones religiosas, a la vez que está relacionado principalmente con las acciones de caridad, es decir, la gran mayoría de las actividades voluntarias aún siguen muy ligadas a la idea tradicional de caridad. Sin embargo, en las últimas décadas, el voluntariado viene incorporando nuevos diseños en su forma de trabajo, hecho que está exigiendo mayor atención e incentivo de los gobiernos, empresas, de las propias organizaciones sin ánimo de lucro y, también, de las personas individualmente. Según Souza (2008), el trabajo voluntario que antes estaba ligado mayoritariamente a la caridad cristiana, actualmente empieza a presentarse en gran parte laicizado y vinculado a iniciativas empresariales y a la manifestación de la acción ciudadana.

Esta tendencia se inició en Estados Unidos, en los años setenta, cuando surgió un tipo particular de trabajo voluntario asociado a la responsabilidad social de la empresa. Según Ibáñez (2013), en esta nueva configuración empresarial, el voluntariado ha dejado de ser una labor de mera filantropía, y ha pasado a ser una acción que la empresa toma como propia de su funcionamiento. En concreto, esa modalidad de trabajo voluntario se constituyó en acciones sociales desarrolladas por fuerza de una iniciativa empresarial bajo la cual, en general, se movilizaba el trabajo voluntario de los empleados de dichas corporaciones o incluso de la comunidad en general, con o sin aporte financiero directo de la empresa patrocinadora.

La Unión Europea (UE) concibe a la RSE como la integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones empresariales y sus relaciones con sus interlocutores. El documento de AECA (2004) sobre responsabilidad social corporativa (en adelante RSC) señala el compromiso de la empresa en las tres perspectivas: económica, social y medioambiental y, ésta a su vez, debe tener un comportamiento responsable en la satisfacción de las necesidades de sus grupos de interés o "*stakeholders*".

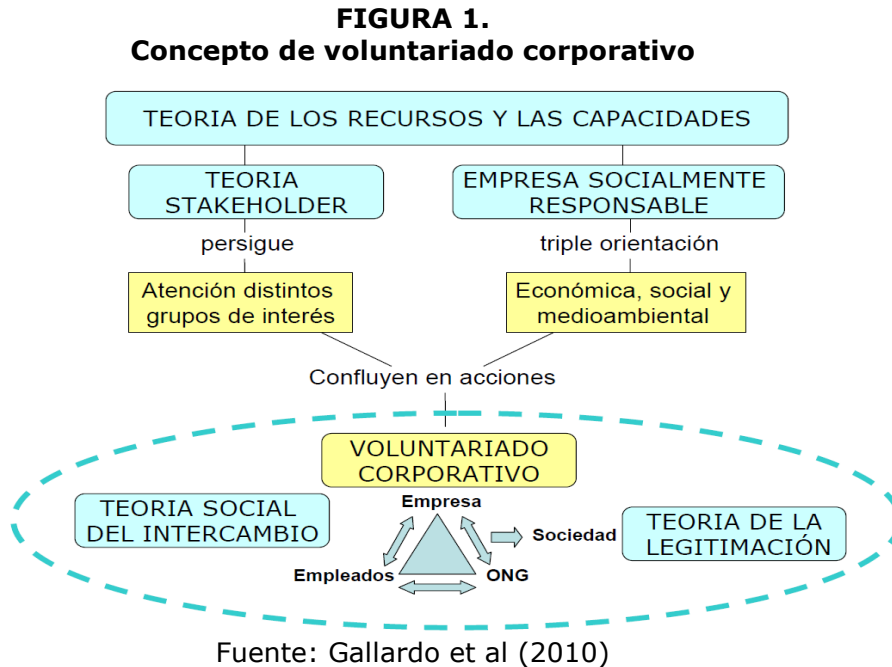
Así la RSC supone un planteamiento de tipo estratégico que afecta a la toma de decisiones y a las operaciones de toda la organización, creando valor en el largo plazo y contribuyendo significativamente a la obtención de ventajas competitivas duraderas. Las recomendaciones de las administraciones públicas o de la UE es que los programas de RSE y VC pueden contribuir sustancialmente a generar confianza entre los diferentes sectores institucionales, público, privado y voluntario y a crear valores compartidos.

Por ello, las entidades del Tercer Sector deben ser capaces de ofrecer a las empresas interesadas en el VC programas de voluntariado que permita alcanzar esos beneficios, de esta forma se puede establecer una colaboración estable entre la empresa y la entidad de voluntariado (Saz y Zardoya, 2014). Como señalan Gallardo et al, (2010) en el VC se produce un intercambio en el que intervienen tres actores diferentes (empresa, empleados y las entidades del Tercer Sector), por ello el VC ha de ser capaz de constituirse como un escenario en el que todos ganen (Peloza y Hassay, 2006). De acuerdo con Allen (2012), el voluntariado corporativo cuenta con unas características específicas que tiene que observar las entidades del Tercer Sector a la hora de desarrollar un programa de VC. La aportación de este trabajo se enmarca en la profundización del conocimiento del VC desde una perspectiva internacional, es decir, conocer experiencias y prácticas llevadas a cabo en diferentes países. De tal forma que las entidades del Tercer Sector puedan replicar modelos y articular medidas e iniciativas de fomento que permitan potenciar e incrementar la eficacia y eficiencia del desarrollo del Voluntariado Corporativo.

Este trabajo incluye, además de esta introducción, las teorías que son el germen del VC, los beneficios de esta herramienta de planificación estratégica, unos breves apuntes sobre el impacto en las empresas del VC y nuestro modelo para medir el impacto en los trabajadores de un importante grupo bancario español. Además hacemos un recorrido a nivel internacional para analizar las prácticas del VC en los distintos continentes.

2. MARCO CONCEPTUAL DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO

Son varias las teorías de economía de empresa en las que se fundamenta el VC como se muestra en la figura 1.



Como punto de partida, citaremos la teoría de recursos y capacidades que postula que las diferencias intrasectoriales debidas a los recursos y capacidades propias de cada empresa generan resultados diferentes entre éstas, así el VC permite abordar estrategias que redundarán en mejores desempeños.

La teoría de los *stakeholders* ligada a la RSC establece que la empresa debe satisfacer voluntariamente a los grupos de interés vinculados a ella, no solamente a los accionistas, clientes y proveedores, sino también a los empleados y a la sociedad. En la misma línea una empresa es socialmente responsable cuando tiene en su planificación estratégica, objetivos y estrategias dirigidas a la vertiente tanto económica como social y medioambiental. Esta es la perspectiva del "*triple bottom line*" (McDonough y Braungart, 2002).

Por otro lado, desde la teoría de la agencia, fundamentada en la existencia de información e intereses asimétricos en la empresa, se han realizado estudios tendentes a minimizar los costes; ante esto surge la teoría de la legitimación (objetivo: legitimar las acciones de la empresa) como forma de eliminar los costes de agencia. Se trata de alcanzar o incrementar la legitimación de la empresa ante la sociedad en su conjunto para lo cual el VC ejerce de reductor de los costes de agencia existentes en la empresa (Guerra 2013).

Los fundamentos de la Teoría de la legitimación, se resumen en que el entorno ofrece una visión de cómo deben comportarse y actuar las organizaciones, las cuales deben seguir un conjunto de normas, más o menos especificadas, y a través del cumplimiento de estas normas, el entorno y los *stakeholders* aprobarán socialmente a la entidad.

No solo se exigen resultados financieros sino también conformidad con una serie de reglas generales de comportamiento. Se trata de la captación por parte de la organización de un recurso más del entorno: la legitimidad social (Scott, 1992)

El entorno premia a la organización no sólo por el modo en que suministra los b y s, sino también por el hecho de adaptarse a los valores, normas y creencias de la sociedad.

La teoría social del intercambio también es punto de partida para el VC, así las empresas pueden canalizar sus acciones de responsabilidad social a través de las Organizaciones no gubernamentales (ONG) o entidades sin ánimo de lucro (ENL) y éstas se benefician de la empresa consiguiendo voluntarios.

Hemos pasado de un entorno en el que apenas había otro objetivo que la remuneración de los accionistas a través de los dividendos y ellos eran prácticamente los únicos a los que iba dirigida la información financiera de la empresa, a otro en el cual hay variados agentes implicados e interesados en su actividad. El VC tiene que implantarse a nivel estratégico, porque hace que la empresa sea socialmente responsable y también porque puede conseguir una verdadera motivación en el área de recursos humanos, muy difícil de alcanzar en muchas ocasiones por los métodos tradicionales de control de gestión. (Lima y Bareli, 2011; Rosenfeld et al, 2011; Piacentini, 2015; Souza, 2008).

3. BENEFICIOS DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO

El VC parece incidir en la satisfacción, felicidad, compromiso y productividad. Se ha argumentado en varios trabajos empíricos que las actividades de voluntariado se asocian positivamente con la satisfacción y el bienestar del individuo (Ruizalba et al, 2014). Los mismos autores señalan que el VC fomenta la solidaridad y eleva la moral. (Ruizalba et al., 2014, p.48).

De la misma forma y siguiendo a Deloitte (2010) el VC tiene importantes repercusiones positivas en los trabajadores de la empresa, así desarrolla su creatividad e iniciativa, al tiempo que les permite mejorar en su conocimiento integral, al tiempo que les permite mejorar en el conocimiento integral de la empresa.

En cuanto a la empresa y siguiendo a Guerra (2013, p.139) puede decirse que se obtienen beneficios en términos de mejora de imagen de la empresa (especialmente su imagen de RSC) y de mejora de su reputación. Este mismo objetivo, o más bien motivación se desprende del informe 2015 del Observatorio de VC: mejora de la reputación institucional e imagen pública de la empresa.

De la misma forma esta autora comprueba que se mejora su calidad de gestión, como sinónimo de gestión de los agentes implicados ya que produce satisfacción de los empleados.

En general se aprecia una mejora del clima laboral de la empresa y fomento del trabajo en equipo (De Fuentes et al, 2014), Ruizalba et al (2014) también coinciden en la misma idea y concluyen que podrían conseguir una ventaja competitiva sin la necesidad de invertir grandes presupuestos.

También señala que hay beneficios para la empresa en relación con la mejora de sus relaciones con su entorno (comunidad en general y administraciones públicas). En esta misma línea Sanz *et al* (2012) explican que además de los beneficios que la empresa obtiene con esta herramienta para la comunidad en general, las empresas han reconocido también en el VC a una buena política de recursos humanos, con

unas repercusiones importantes en cuestiones como el fortalecimiento de valores éticos entre los empleados, la promoción de valores como el trabajo en equipo, y la mejora del clima laboral, del sentido de pertenencia a la empresa o incluso de su imagen, tanto interna como externa.

Por otro lado, aunque no siempre participe una entidad sin ánimo de lucro (ENL) en el programa de voluntariado, las ENL salen claramente beneficiadas cuando lo hacen. Las empresas proyectan las actividades por medio de programas y proyectos con distintos objetivos claramente especificados. Para realizar las labores más eficientemente es conveniente que la empresa se apoye en una ENL, de esta forma, salen beneficiadas ambas. Para la ENL el VC proporciona una fuente de trabajadores que se convierten en voluntarios para desarrollar sus proyectos.

4. EVALUACIÓN Y MEDICIÓN DE IMPACTO DE LOS PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO

Las ventajas de realizar un buen control y medición del desempeño no son pocas, si bien, es necesaria en todo tipo de entidades para lograr la congruencia de objetivos, es todavía más importante, cuando tenemos delante una herramienta (VC) que puede apoyar, en gran medida, la política de RRHH de la entidad.

Además características básicas del control como la de que proporciona un importante instrumento de motivación y una base de retroalimentación para la planificación posterior es necesario recordarlas y tenerlas presentes en este proceso.

Si bien es cierto como indican Sacristan y Sajardo (2014), que hay empresas a las que no les interesa conocer el desempeño de sus políticas sobre todo cuando esto implica escuchar críticas. También señalan que la herramienta utilizada para evaluar el desempeño puede servir para hacer comparaciones entre empresas. Pero nos preguntamos hasta qué punto las empresas van a hacer públicos sus resultados cuando son aspectos propios de su planificación estratégica, aun así entendemos que esto no debe ser obstáculo para encontrar la mejor manera de evaluar el impacto del VC en los RRHH.

Por otro lado, para realizar una planificación y control adecuados en la que hay que medir tanto aspectos cualitativos como cuantitativos puede ser muy útil realizar encuestas a los distintos *stakeholders*. Esta es una de las dos dimensiones propuestas por The Boston Consulting y la Fundación Codespa (Fernández Bosch, 2012) para evaluar el impacto del VC.

En este sentido queremos comentar la encuesta que hemos propuesto para evaluar a los voluntarios de una importante entidad bancaria española.

Nuestro estudio pretende analizar el impacto del voluntariado corporativo (VC) en la organización desde una doble perspectiva. De un lado, se estudia el papel que el VC representa en su imagen externa y como afecta a su reputación. Es decir, pretende caracterizar el impacto del VC en sociedad desde la perspectiva de la legitimidad de la organización. De otro lado, se estudia el papel del Voluntariado Corporativo en el compromiso organizativo, nivel de satisfacción y desarrollo de nuevas competencias y habilidades por parte del trabajador.

Los objetivos de nuestra investigación son los siguientes:

- Analizar el impacto externo de los programas de Voluntariado Corporativo en la entidad.
 - Conocer el efecto del VC en la reputación de la empresa

- Profundizar en el papel del VC en la legitimación de las actividades de la empresa
- Estudiar la influencia en la imagen externa de la empresa
- Analizar el impacto interno de los programas de Voluntariado Corporativo en la entidad.
- Estudiar la relación entre la participación en programa de VC y la mejora del compromiso organizativo.
- Analizar la relación entre la participación en programa de VC y la mejora de la satisfacción en el puesto de trabajo.
- Conocer la relación entre la participación en programa de VC y la mejora de las competencias y habilidades del trabajador.

Las hipótesis que pretendemos contrastar son las siguientes:

- *H1: Existe una relación positiva entre realización de actividades Voluntariado Corporativo y la mejora de la legitimación y reconocimiento de la empresa en la sociedad.*
- *H2: La participación de los trabajadores de la empresa en los programas de Voluntariado Corporativo mejora su compromiso organizativo.*
- *H3: La participación en el programa de VC influye positivamente en la satisfacción en el puesto de trabajo.*
- *H4: La participación en el programa de VC influye positivamente en el desarrollo de las competencias y habilidades del trabajador.*

5. PANORAMA INTERNACIONAL DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO

Actualmente, el VC se está difundiendo en muchos países alrededor del mundo, aunque siguiendo características propias según el entorno y la realidad socioeconómica donde se aplica, motivo por el cual no hay un patrón de voluntariado corporativo aplicable igualmente a todas las empresas y países.

A continuación se presenta un breve resumen sobre el marco internacional en las medidas de voluntariado corporativo y sus beneficios para la construcción de una sociedad más justa y fraternal, por medio de cambios sociales significativos.

Europa

En este continente, el reconocimiento del año 2011 como Año Europeo de las Actividades de Voluntariado que Fomenten una Ciudadanía Activa sirvió para impulsar el voluntariado, y concretamente para promover iniciativas de creación de redes que estimulen las sinergias entre organizaciones de voluntariado y otros sectores especialmente las empresas. Con eso pasaron a ser los términos principales para describir el voluntariado corporativo en la región europea, la diversidad (hay en Europa 27 abordajes, culturas, economías y filosofías diferentes sobre cómo los sectores de la sociedad se relacionan unos con otros y no es posible aplicar un modelo único para todos) y el crecimiento (por toda Europa, casi sin excepción, hay una sensación de "más" voluntariado corporativo – sea en el aumento real de las actividades, en el interés entre las empresas, o en la visibilidad y legitimidad).

Aunque la infraestructura para apoyar el voluntariado corporativo en Europa también se está fortaleciendo, quizás más que en otras regiones, el voluntariado corporativo en Europa se caracteriza por las diferencias en cada país, especialmente en relación al papel del gobierno en el bienestar social, a las percepciones de la función apropiada del negocio en la promoción de lo que muchos consideran como una actividad privada y personal, además de la historia, la religión y la tradición. Por otra parte, el

voluntariado corporativo se está convirtiendo en un elemento central de la política de responsabilidad social de las empresas como una herramienta para la participación de los empleados (GLOBAL CORPORATE VOLUNTEER COUNCIL, 2011).

De esta forma, se están construyendo varios modelos de relaciones entre las empresas y ONGs importantes en alianza para desarrollar actividades voluntarias en colaboración, por ejemplo, el programa ENGAGE en 12 ciudades en Europa y seis fuera del referido continente, los Consejos Nacionales de Voluntariado Corporativo en Turquía y en Portugal, y el trabajo de *Corporate Citizenship* y de las empresas en el LBG (antiguo *London Benchmarking Group*).

Según Allen, Galiano y Hayes (2011), hay tres preocupaciones – todas importantes, pero aun no solucionadas – surgiendo con frecuencia en el debate sobre el voluntariado corporativo en Europa. La primera se refiere a la cuestión de la definición sobre qué es el voluntariado empresarial y si es posible o necesario diferenciarlo entre el “voluntariado apoyado por el empleador” y el “voluntario de los empleados”. Es decir: ¿El voluntariado corporativo es un voluntariado “real” o es algo diferente? En segundo lugar, en muchos países hay una tradición de mantener la vida privada del trabajador y su trabajo profesional separados el uno del otro. Así hay que verificar si el voluntariado corporativo interfiere en sus actividades personales o no. En otras palabras: ¿Es adecuado que empresas incentiven a los trabajadores a prestar servicios voluntarios en actividades promovidas por ellas? Por último, parece haber un poco de resistencia por parte de las ONGs o entidades no lucrativas (ENL) en involucrarse con el voluntariado corporativo, tal vez como reflejo de cierta reluctancia al respecto de la “pureza” de ese tipo de voluntariado, o una falta de convicción sobre la motivación que puede estar por detrás de eso.

En la región europea, el voluntariado basado en habilidades y el voluntariado internacional han ganado gran visibilidad en los últimos años, pues la adopción de uno o de otro, y a veces de ambos, por parte de las empresas, viene llamando la atención para su alto potencial de ampliar el impacto positivo que las empresas pueden ejercer tanto en los problemas locales como en los globales (Allen, Galiano y Hayes, 2011).

Sin embargo, los retos que se deben superar para la realización de ese potencial de impacto aún son muchos, tanto dentro de la empresa como en la comunidad en la que actúan. Esos dos tipos de voluntariado corporativo son los que utilizan recursos de modo más intensivo y, en suma, ocupan un nicho importante, pero en general no están disponibles para la gran mayoría de los trabajadores.

Para las empresas que persiguen varias formas por los que el voluntariado puede llegar a ser un recurso estratégico en la búsqueda de sus objetivos de negocios es muy probable que un modelo u otro, o ambos puedan ser componentes de programas de voluntariado más amplios, aunque no el único camino que utilizan para involucrar los trabajadores.

Económicamente, tanto el voluntariado basado en habilidades como el voluntariado internacional presentan una tasa de retorno de la inversión con gran potencial de impacto. Pero, para muchas empresas esas prácticas seguirán siendo de alcance limitado por el hecho de que no permiten el compromiso en masa de los trabajadores y exigen una gran inversión de capital.

Para Allen, Galiano y Hayes (2011), para que sea eficaz, el voluntariado basado en habilidades necesita tener alguna forma de gestión especializada para definir el proyecto, crear oportunidades específicas, seleccionar y preparar los voluntarios, y garantizar un resultado satisfactorio de los trabajos asumidos.

De ahí que alianzas sólidas con ONG's o entidades no lucrativas (ENL) para obtener gestión especializada en el asunto son esenciales para el éxito de la implementación del voluntariado corporativo. Los dos modelos de voluntariado ofrecen oportunidades para que las ONGs asuman las responsabilidades de gestión de programas como terceros, trayendo valor agregado para las empresas.

América Latina

En esta región, según Galiano (2013), está surgiendo un modelo diferenciado de voluntariado corporativo basado en la idea del voluntariado de "transformación", en lugar de "ayuda"; y en el derecho de participación ciudadana activa y recíproca entre iguales, en lugar de solo "hace el bien". Así, surge el voluntariado de "transformación", con las empresas orientándose, de manera general, hacia una nueva actitud, una nueva conciencia, tratando de realizar sus actividades bajo los principios de un ideal de compromiso (Allen, Galiano y Hayes, 2011).

Bajo este contexto, el crecimiento personal de los empleados es clave para el éxito del programa de voluntariado corporativo, ampliando su visión de mundo, mejorando su entendimiento de los problemas sociales, incorporando el espíritu de servir a los otros en su sistema de valores. Para Allen, Galiano y Hayes (2011), aunque la pobreza haya disminuido, la desigualdad social en Latinoamérica aún sigue siendo una de las peores del mundo, ya que la mayoría de los "nuevos no pobres", están apenas un poco por encima de la línea que los separa de los demás, lo que muestra una estructura social aún vulnerable.

De ahí que el voluntariado corporativo en la América Latina se presenta bajo los más diferentes retos y grados distintos de madurez, dada las diferencias culturales y sociales entre los países, especialmente en lo que respecta a la inseguridad, la criminalidad y la violencia en los grandes centros urbanos y en las pequeñas ciudades rurales. Esos factores, individual o conjuntamente, pueden amenazar las actividades de los voluntarios, así como los sentimientos personales de apatía, fatiga de la compasión y un deseo de resultados inmediatos.

Es por eso que a menudo el programa de voluntariado corporativo necesita lidiar con prácticas empresariales que en la mayoría de las veces se revelan incompatibles para el logro de un voluntariado eficiente. Por ejemplo, apoyar causas que no tienen ningún sentido o motivación para los voluntarios; desarrollar actividades aburridas o repetitivas; enfrentar conflictos de interés que pueden alterar el curso del programa; o crear una fuerte dependencia de las comunidades participantes del programa al trabajo de los voluntarios.

De entre las actividades de voluntariado corporativo, Allen, Galiano y Hayes (2011) identifican una tendencia creciente en el desarrollo de trabajo voluntario en cooperación entre empresas que actúan colaborando entre sí en la promoción de actividades voluntarias corporativas conjuntas. Como ejemplo señalamos la ONG Glasswing, de El Salvador, que conecta empleados de varias empresas con las necesidades de la comunidad; la Fundación Dividendo, en Colombia, que actúa con empleados de varias empresas para tratar la educación infantil; y la Acción RSE, en Chile, que involucra a diez empresas actuando en barrios desfavorecidos a través del programa ENGAGE.

Otro campo donde hay un énfasis creciente del trabajo voluntario corporativo es en la enseñanza de valores de solidaridad, participación cívica y voluntariado en las escuelas y universidades. Como ejemplo de programas de voluntariado corporativo dirigidos a la educación sobre participación cívica señalamos la Universidad Nacional de San Martín, en Buenos Aires, que ofrece un curso único en América Latina sobre

solidaridad y voluntariado bajo una perspectiva cultural. También el movimiento brasileño “*Faça Parte*” (Haga Parte) promueve en las escuelas el valor de la solidaridad entre niños y jóvenes, con el objetivo de construir a largo plazo una motivación del espíritu voluntario entre los jóvenes.

También hay, en Brasil, un movimiento de aprendizaje mutuo entre los líderes del voluntariado empresarial, que está dando nuevos pasos al reunirse para reflexiones sobre algunas cuestiones que van más allá de la gestión del voluntariado corporativo. En dichos encuentros están discutiendo detalladamente modelos diferentes de crear redes, (*netweaving*), financiación colectiva (*crowdfunding*), juegos sociales para el desarrollo de la comunidad, satisfacción personal, impactos positivos y negativos del voluntariado; todo eso con el objetivo de entender mejor el papel interno que juega el voluntariado corporativo de modo que se les capacite para ofrecer oportunidades creativas que atiendan a las expectativas cada vez más sofisticadas de los empleados.

En general, el voluntariado corporativo está creciendo y madurando por toda la región latinoamericana, en términos de proceso y estructura. En cierto modo se está poniendo de manifiesto excelentes modelos de programas de voluntariado que han surgido como reflejos de la región. Según Allen, Galiano y Hayes (2011), los dos países con mayor número de empresas locales con programas de voluntariado son México y Brasil, seguidos por Argentina y Chile. En el cuadro siguiente (cuadro 1) presentamos algunas empresas que operan programas de voluntariado en países de la América Latina.

Cuadro 1.
Modelos de voluntariado corporativo en la región latinoamericana

PAIS	EMPRESA	OBJETIVO
Brasil	- Camargo Correa - Instituto Unibanco	- Defiende derechos de los niños y tiene el objetivo de erradicar el trabajo infantil. - Tiene como meta que “los alumnos no abandonen la escuela”.
México	- Gamesa Quaker - Prologis	- Lucha contra la mala nutrición infantil. - Se concentra en la educación, con niños y jóvenes como público principal.
Argentina	- Repsol YPF	- Programa ‘La Energía Solidaria’, que se trata de una iniciativa empresarial en la que se realiza un concurso interno de propuestas de acción comunitaria y que en sus tres años de vida ya ha contado con la participación de 440 empleados que han liderado 95 proyectos que cubren una enorme variedad de actuaciones.
Chile	- Fundación Pró-Bono (que significa “para el bien público”)	- Con diez años de existencia, es un buen ejemplo en el área, pues reúne abogados de más de treinta empresas o agencias para mejorar el acceso a la justicia a través de consejos empresariales, asistencia legal y representación legal para gente con recursos limitados, sectores o grupos de alto riesgo.
Colombia	- Fundación El Cinco	- Enfrenta la pobreza rural y la falta de oportunidades económicas al reunir voluntarios de diversas empresas para que trabajen juntos con el objetivo de ayudar a pequeños productores a transformarse en emprendedores rurales.
Varios	- Autoridad del Canal de Panamá - Telefónica - P&G	- Ofrece un día entero de actividades educacionales para todos los niños del país. - Creó programas de voluntariado en los 13 países de América Latina en los que actúa, con el programa Proñino, actividad que tiene como participantes voluntarios no apenas de la región, sino también de Europa, a través de Vacaciones Solidarias. - Opera uno de sus programas en siete países de América Central.

Fuente: Adaptado de Allen, Galiano y Hayes (2011).

Igualmente, está surgiendo una infraestructura para apoyar el voluntariado corporativo en la región latinoamericana. En su informe, Allen, Galiano y Hayes (2011) señalan como ejemplo de iniciativas en ese sentido las Federaciones de las Industrias Regionales, en Brasil, que crearon programas nacionales para apoyar y entrenar empresas y sus empleados; y más de cien Asociaciones Comerciales en el Estado do Rio Grande do Sul que abrigan centros de voluntariado locales. Otro programa desarrollado en el ámbito regional es un Centro de Voluntarios en Brasil que vinculó empresas para crear su primer Consejo de Voluntariado Empresarial de la región, y ya un segundo Consejo también fue inaugurado recientemente en Colombia.

En términos del uso de la estructura, los programas de voluntariado corporativo son generalmente instalados en fundaciones o institutos empresariales, por ejemplo: La Fundación Itaú, el Instituto Unibanco, y la Fundación Vale en Brasil; la Fundación YPF y la Fundación Los Grobo en Argentina; la Fundación Empresas Polar en Venezuela (Allen, Galiano y Hayes, 2011). Por causa de la dispersión geográfica, la gran mayoría se organiza en comités voluntarios, compartiendo objetivos pero descentralizando acciones, y dándoles autonomía a los miembros para planear y tomar decisiones. Por ejemplo, los empleados de *Softek* elaboran proyectos bastante específicos basados en necesidades de la comunidad. En el Programa *Good Neighbor* (Buen Vecino) de Walmart, los trabajadores votan cuestiones que desean que sean tratadas en los proyectos voluntarios. También los "gansos", como son conocidos los voluntarios de Sigma, trabajan en equipos para aumentar la calidad de vida de familias y comunidades.

El voluntariado empresarial se está incorporando a las agendas de las organizaciones nacionales no lucrativas que se dedican a promover la responsabilidad social empresarial en Chile, Argentina, Venezuela, Perú, Uruguay, así como las redes profesionales regionales y mesas de trabajo. Por eso, se espera que las alianzas especiales (*signature partnerships*), globales y locales, con Organizaciones no Gubernamentales (ONGs) se conviertan en un elemento esencial del voluntariado empresarial en Latinoamérica. Según Allen, Galiano y Hayes (2011), el valor de las ONGs como aliadas está aumentando constantemente a medida que las empresas buscan más foco y mayor impacto en sus iniciativas voluntarias, y adquieren mayor conciencia acerca de los beneficios del voluntariado para el compromiso de los empleados con la compañía.

En lo que respecta al voluntariado corporativo en América Latina, la investigación de Mónica Galiano, del equipo del *Global Corporate Volunteering Research Project* y presidente de la Iniciativa Brasil, que entrevistó 29 empresas en ocho países, concluyó que hay un horizonte futuro positivo y favorable al desarrollo de ese tipo de actividad en la América Latina. Según Galiano, existe una expectativa optimista con relación a la disminución del escepticismo entre los empleados y entre las empresas, y un entendimiento mayor de los beneficios estratégicos del voluntariado corporativo para lograr sus objetivos empresariales, desarrollando, a su vez, sus recursos humanos y siendo a la vez útiles para sus comunidades.

Sin embargo señalamos como un factor limitador de la práctica de un modelo de voluntariado corporativo desarrollando un papel significativo en la creación de una cultura de participación ciudadana, logrando así cambios reales a través de la acción voluntaria de las empresas, el hecho de que en toda la región se enfrentan serios problemas humanos y sociales, lo que provoca, según Allen, Galiano y Hayes (2011), que casi un 70% de los programas de voluntariado se concentren, como público principal, en la educación de niños y jóvenes, siguiendo una característica de la concepción del deber de caridad en lugar de la transformación. Otro reto restrictivo que enfrenta el voluntariado corporativo, independiente del país, es la difícil misión de convencer internamente a los departamentos de recursos humanos de que existen

- y pueden ser comprobados - varios beneficios en el voluntariado, tanto para los empleados como para las estrategias de la empresa, especialmente en el nivel de compromiso y desarrollo de los recursos humanos.

América del Norte

Por ser el lugar de origen del voluntariado corporativo como actualmente es conocido [surgió primeramente en los Estados Unidos en la década de los 70], esta región cuenta con gran presencia de estas actividades ya que están establecidos los elementos principales para promover el voluntariado en los formatos que conocemos hoy día:

- ✓ Amplio reconocimiento de la magnitud de los problemas humanitarios, sociales, económicos y medioambientales;
- ✓ Clima de activismo, desde los derechos civiles y movimientos antiguerra hasta programas de voluntariado entre alumnos universitarios y el *Peace Corps* (el Cuerpo de Paz, del gobierno americano, creado en 1961);
- ✓ Creciente presión social en el campo de los negocios para una acción socialmente responsable de las empresas;

Según Allen, Galiano y Hayes (2011), además de esos tres elementos hay una nueva generación de empleados juntándose a la fuerza de trabajo, con la expectativa de ver sus empleadores actuando de manera responsable y apoyándolos en su compromiso personal; y existe también una infraestructura nacional y local para promover y apoyar el voluntariado, atento intelectualmente a los nuevos medios de movilizar voluntarios para la obtención de un mayor impacto.

Por eso razón actualmente sería raro encontrar una empresa a partir de un cierto tamaño en Estados Unidos o en Canadá que no incentivara o apoyara sus empleados de alguna forma a que hicieran trabajo voluntario (Allen, Galiano y Hayes, 2011). Por consiguiente, el estado actual del voluntariado corporativo en esa región ya se encuentra maduro en la mayoría de las grandes empresas, y ahora se está ampliando para las empresas de pequeñas y medianas. Según datos del "*State of Corporate Citizenship in the United States 2009: Weathering the Storm*" del Centro de la Ciudadanía Corporativa del Boston Collage, de 300 empresas con más de mil trabajadores, 83% afirmaron estimular el voluntariado de los trabajadores, con 67% ofreciendo voluntariado no especializado y 60% apoyando servicios pro bono y basados en habilidades. Para esas empresas, el motivo principal (55%) para apoyar el voluntariado es "perfeccionar las relaciones publicas, la marca y la reputación", seguido de "aumentar la satisfacción con el trabajo y la permanencia de los trabajadores" (42%), "estimular la creación de equipos de trabajadores" (35%) y "ayudar a los trabajadores a crear relaciones con personas importantes en la comunidad" (32%). Solo 12% señalaron "promover la capacitación de los trabajadores" como parte de su motivación.

En Canadá la situación no es muy diferente de Estados Unidos aunque gran parte de la información disponible sobre el voluntariado empresarial en Canadá aún es muy descriptiva y anecdótica. En el otoño de 2005, Easwaramoorthy, Barr, Runte y Basil (2006) desarrollaron una investigación para trazar el perfil de las iniciativas voluntarias de 990 empresas canadienses seleccionadas al azar y concluyeron que la mayoría de las compañías que operan en Canadá (71%) incentivaban sus empleados a ser voluntarios en su tiempo libre. Sin embargo, las formas en que las empresas apoyan los participantes de sus programas de voluntariado corporativo formales con el apoyo de recursos de la empresa aún están en las primeras etapas de desarrollo en Canadá. Según un examen informal de Allen, Galiano y Hayes (2011), en el año 2011, de las páginas web de los 25 mayores empleadores empresariales en Canadá,

se ha constatado que el voluntariado era mencionado en por lo menos 17 de ellos. Trece enfatizaban la contribución financiera hecha por la empresa en contrapartida a las horas de servicio voluntario prestadas por sus empleados. De manera general, había menos informaciones sobre las actividades voluntarias en sí y apenas algunas historias de voluntarios individuales.

La verdad es que, apropiado o no, el voluntariado corporativo en América del Norte se convirtió en un modelo con el cual las empresas en otras regiones del mundo se comparan. Para Allen, Galiano y Hayes (2011), las iniciativas voluntarias de las empresas en la región de Norteamérica son, en la mayoría de los casos, semejantes a las de las demás empresas en todo el mundo, enfrentando muchos de los mismos retos operacionales pasados por las demás empresas globales. Según esos autores, todavía, tres desafíos surgen como siendo exclusivos de esta región:

- **Innovación:** las empresas han de tener cierta preocupación sobre si la región aun lidera la innovación en el campo del voluntariado. A medida que el voluntariado corporativo crece en todo el mundo, ¿será que la "vanguardia" está ahora en otras regiones?, ¿será que las "nuevas ideas" vienen de otros lugares?
- **Globalización:** la verdadera cuestión es si las empresas están propensas a aprender con el resto del mundo. Al globalizarse, las empresas tienen que aprender a gestionar el voluntariado con sensibilidad con relación a las múltiples culturas con las que ahora trabajan y crear una flexibilidad necesaria en sus planteamientos. Necesitan ahora no solamente adaptarse "al mundo de afuera", sino practicar en casa lo que están aprendiendo en el resto del mundo.
- **Infraestructura:** el voluntariado corporativo se convirtió en un gran "negocio" para las ONGs, universidades, investigadores y consultores en América del Norte, hasta el punto de que las empresas, muchas veces, se ven repletas de oportunidades para liderar, participar, contribuir, financiar y contratar a terceros. Aunque la competición sea saludable, la complejidad de la infraestructura lleva a una falta de desarrollo cooperativo de recursos, una sensación de que las empresas están esforzándose para crear "algo nuevo" con el objetivo de llamar la atención, alianzas temporarias y mutables y dificultades para que las empresas puedan conocer todo lo que está disponible, cuanto más conseguir evaluar las alternativas.

De entre los retos para los programas de voluntariado corporativo en América del Norte, Galiano (2013) señala: i) tener una mejor alineación con la responsabilidad social y la sostenibilidad; ii) desarrollar programas basados en habilidades (*skill-based volunteering*); iii) ofrecer programas internacionales (voluntariado internacional); y iv) permitir el voluntariado en el entorno de trabajo.

África

En esa región el voluntariado corporativo aún está surgiendo y es una práctica relativamente novedosa; por lo tanto, su aplicación no está exenta de dificultades, avances y retrocesos. Eso resulta, en parte, porque el concepto de responsabilidad social empresarial aún no está bien desarrollado y establecido en los países africanos. Según Allen, Galiano y Hayes (2011), aunque esta es una región en la que, tradicionalmente, vivir en comunidad, ayudar el uno al otro y practicar el voluntariado son partes naturales de la vida, generalmente de una manera bastante local y muy orgánica, el voluntariado empresarial ahora está empezando a aparecer.

Por tratarse de una región que está en fase incipiente de desarrollo en las dimensiones económica, social y medioambiental, para muchas empresas que actúan en África, el compromiso en la comunidad se resume en hacer solo donaciones de caridad y a conceder patrocinios, lo que hace que muchas veces el voluntariado sea visto como una actividad de la vida privada. De esa manera, la idea de promoverlo a

través de un empleador, que reciba créditos por ello, o la idea de librarse del trabajo normal para actuar como voluntario, pueden no parecer relevantes para la mayoría de la gente (Allen, Galiano y Hayes, 2011).

La notable excepción es Sudáfrica, en donde hay una vibrante comunidad empresarial, un creciente interés general en servicios a la comunidad, y una legislación que protege la inversión social empresarial. Sin embargo, en términos generales, la infraestructura organizacional para promover y apoyar el voluntariado en África es muy limitada. En el cuadro siguiente (cuadro 2) presentamos algunas empresas que operan programas de voluntariado en países del África.

Cuadro 2.
Modelos de voluntariado corporativo en la región africana

PAIS	EMPRESA	OBJETIVO
Sudáfrica	- MTN Group - First Rand	- Con actividades en 14 países de África, es el único programa de voluntariado corporativo que gana alcance en la región e incentiva el voluntariado en todo su sistema con el programa 21 Días de Servicio de la Comunidad (<i>21 Days of Y'ello Care</i>), que se desarrolla a lo largo de 21 días en mayo o junio, todos los años. - Apoya las iniciativas de los empleados en todas las unidades del grupo y su programa está organizado por un comité que ofrece "apoyo permanente, iniciativas de grupo innovadoras, fondos de contrapartida y un sistema de premios anual", además de una página web dedicada al voluntariado que posibilita que los empleados "compartan experiencias, ideas y desafíos, así como motiva e incentiva a que otros empleados se hagan voluntarios".
Kenia	- Safaricom - General Motors da África Oriental	- Apoya el voluntariado entre sus trabajadores a través de su Fundación, donde cada empleado está autorizado a dedicar cuatro días de trabajo al año para actuar en cualquier de los proyectos o actividades de la Fundación – sea recaudando fondos para financiar proyectos que elija la comunidad, sea prestando servicio voluntario en cualquiera de los proyectos en la comunidad desarrollados por la Fundación. -estableció alianzas con la Autism Society (Asociación de Autismo) de Kenia para crear una unidad de atención al autismo en una escuela pública fundamental local, ayudando en la construcción, plantación de árboles, pintura y recaudación de fondos.
República de los Camarones	- AXA	- Vienen trabajando en apoyo a una organización comunitaria de atención a niños abandonados víctimas del SIDA.
Varios	- Barclays - Vale - Standard Chartered Bank	- Promueve iniciativas de voluntariado en seis países africanos. Su "Día de Hacer la Diferencia" anual atiende a niños que viven en las calles de la República de Gana; involucra familia, amigos y consumidores, así como empleados en Mauricio; y presenta proyectos de consejería, auxilio y reforma en Zambia. En la República de Botswana, Barclays autoriza cada empleado a dedicar 16 horas de su expediente anualmente al voluntariado. - Los equipos de voluntarios de la Vale tanto en Mozambique como en Sudáfrica participan del Día V de la empresa creando sus propios proyectos de voluntariado. - Ha registrado la actividad de un gran número de trabajadores en los días de voluntariado en Nigeria, Zimbabwe y Kenia.

Fuente: Adaptado de Allen, Galiano y Hayes (2011).

Una ONG que juega un papel-clave destacándose en el liderazgo en el voluntariado empresarial en África es la CAF Sudáfrica (CAF *Southern Africa*, o CAFSA), que ofrece a las empresas su conocimiento y experiencia en el desarrollo de políticas y procedimientos necesarios para sus programas de voluntariado y en la identificación de las ONGs aliadas más adecuadas. Un ejemplo de actuación de CAFSA es la ayuda que viene dando a Sasol (industria química y de energía). Ese proyecto pretende desarrollar todo el programa de voluntariado corporativo de dicha empresa, integrando todas sus iniciativas de compromiso en la comunidad por parte de sus empleados, de modo que pueda preparar "campeones" en las diversas plantas para liderar el esfuerzo voluntarista, crear un código de prácticas y de monitoreo, evaluación e informes sobre el trabajo voluntario.

Según Allen, Galiano y Hayes (2011), la CAFSA también está trabajando con la *Banking Association of South Africa* (Asociación de Bancos de Sudáfrica) para desarrollar un modelo que se adecue con la estrategia de negocios de la empresa. Es también la organización anfitriona del ENGAGE en Johannesburgo, que abarca empresas tanto globales como locales en sus proyectos de colaboración, incluso el desarrollo de un jardín sostenible en el asentamiento informal de Zandspruit. Además, patrocina la Semana del Voluntariado (*Employee Volunteer Week*), una muestra anual de las realizaciones de los empleados voluntarios en todo el país en proyectos desarrollados en alianza con ONGs.

Asia

Las principales características de esta región son la amplia área geográfica que cubre (ocupa un tercio de la superficie terrestre del planeta), la gran cantidad de personas que abriga (con mucho más de la mitad de la población mundial) y el hecho de abarcar dos de las naciones más pobladas del mundo contemporáneo. Todo eso hace que Asia-Pacífico sea una región de infinita diversidad, múltiples culturas y una fuerte influencia en el panorama mundial.

Con relación al voluntariado empresarial, cinco de sus mayores países van de un extremo al otro – del desarrollo relativamente más maduro en Japón, en Corea y en Australia hasta los nuevos modelos surgiendo rápidamente en China e India (ALLEN, GALIANO y HAYES, 2011). Principalmente en los tres primeros países empiezan a crecer en los últimos años los esfuerzos para promover el voluntariado basado en habilidades y así apoyar ONGs en áreas como contabilidad, tecnología de la información, gestión de recursos humanos, ventas, atención al cliente y desarrollo de páginas web. Eso crea un ambiente muy propicio al desarrollo de programas de voluntariado corporativo, lo que hace que haya una respuesta constante y cada vez más positiva tanto de personas con habilidades individuales como de empresas, especialmente las más grandes, que dependen bastante del público y de la autorización gubernamental para actuar, buscando siempre que sea posible mejorar su imagen. En el cuadro siguiente (cuadro 3) presentamos algunas empresas que operan programas de voluntariado en países del Asia-Pacífico.

Cuadro 3.
Modelos de voluntariado corporativo en la región asiática

PAIS	EMPRESA	OBJETIVO
Japón	- Fujitsu y SK Telecom - NEC	- Desarrollan lo que se puede llamar de programas de voluntariado empresarial "de nivel internacional". - Con su "Make-a-Diference Drive" y un nuevo enfoque en actividades pro bono, colocando las habilidades profesionales de los empleados para apoyar emprendedores sociales. Ese enfoque que en Japón se está llamando "voluntariado pro bono", en paralelo directo con el voluntariado basado en habilidades en otras regiones, marca un punto decisivo para las iniciativas del voluntariado empresarial en el país
Korea	- Samsung, Hyundai y el Grupo SK - Kyobo Life Insurance	- Utilizan el voluntariado como una de sus prácticas de RSE. - Creó alianzas significativas y mutuamente beneficiosas con ONGs.
India	- Grupo Tata - Larsen & Toubro - Mahindra Satyam - National Termal Power Corporation (NTPC) - Infosys	- Es único en el sentido de que su cultura de responsabilidad social y compromiso comunitario, inspirada por su fundador, impregnan todas las actividades. - Creció con la expansión de la empresa, concentrándose en gran parte en la educación fundamental en los alrededores de sus instalaciones. Comenzaron una evaluación longitudinal del impacto del trabajo en las escuelas. - Opera con un modelo de tres niveles de voluntariado que incluye la defensa de las "causas justas" y más de 500 equipos llamados de "Los Siete Magnánimos" que planean y lideran los proyectos. - Introducen el E-VOICE (sigla para <i>Employees Voluntary Organizations for Initiatives in Community Empowerment</i> , o Organizaciones Voluntarias de Trabajadores en Iniciativas para el Fortalecimiento de la Comunidad) en proyectos en las áreas de educación, salud y desarrollo económico. - Están involucrados en una gran variedad de actividades, incluso el programa de almuerzos de la Akshaya Patra Foundation, que sirve más de un millón de niños en siete estados.
China	- China Mobile - Amway China - Shougang Corporation (<i>Capital Steel</i>)	- Desarrolla un programa de voluntariado en todo su sistema, trabajando por intermedio de sus subsidiarias provinciales. En Pequín, una política básica fue firmada en el 2007 y su estructura funcional fue nuevamente planificada en 2010. Ahora el voluntariado está empezando a reconocerse como parte de la cultura empresarial. - Trabaja con un modelo bien organizado incluyendo más de 180 asociaciones de voluntarios locales y más de 50 mil voluntarios actuando en programas prioritarios de la empresa, orientados al bienestar infantil y a la protección al medio ambiente. Ellos desarrollaron una estructura de gestión nacional y ofrecieron entrenamiento, auxilio en la comunicación y apoyo en la motivación, importantes para las asociaciones. - Viene trabajando como voluntarios en actividades en pro del bienestar social en los alrededores de las instalaciones de la empresa, con énfasis especial en la enseñanza de niños pobres con menor acceso a una educación de calidad.

Fuente: Adaptado de Allen, Galiano y Hayes (2011).

En Asia-Pacífico el voluntariado empresarial coloca mayor énfasis en proyectos visibles, con gran participación y muchas actividades, además de intentar motivar el entusiasmo de los voluntarios y buscar respuestas proactivas a los desastres naturales o provocados.

Naciones Árabes

La realidad actual del voluntariado empresarial en las Naciones Árabes aún está en sus primeros pasos en esa región. En opinión de Allen, Galiano y Hayes (2011) las principales razones mencionadas para esa condición son tres: i) incipiente desarrollo del concepto de responsabilidad social empresarial, lo que hace, en general, que el voluntariado no sea visto como parte estratégica de la empresa; ii) hay énfasis principalmente sobre la caridad, y no sobre el desarrollo, generando proyectos que tienden a ser aislados y limitados a la donación de dinero, por empresas e individuos, y no basados en el compromiso personal; iii) existe muy poca infraestructura en la región para dar apoyo al voluntariado en general y al voluntario empresarial en particular, lo que acaba no habiendo una amplia defensa del voluntariado empresarial, ni el desarrollo de líderes importantes de las empresas.

En el cuadro siguiente (cuadro 4) presentamos algunas empresas que operan programas de voluntariado en países de la Asia-Pacífico.

Cuadro 4.
Modelos de voluntariado corporativo en la región árabe

PAIS	EMPRESA	OBJETIVO
Emiratos Árabes	- ENGAGE (programa del <i>Dubai Chamber Centre for Responsible Business</i>)	- Abarca voluntarios de 2 empresas árabes y globales en proyectos de colaboración con ONGs, ofreciendo apoyo y atención a niños minusválidos, y organizando una feria de salud en el lugar de trabajo.
Arabia Saudita	- NCB (<i>National Commercial Bank</i>)	- El voluntariado es practicado tanto individualmente como en equipos y entre los ejemplos de proyectos de equipo, están la cooperación con órganos de gobierno en el auxilio y limpieza después de inundaciones y el trabajo en campamentos para inmigrantes, visitando y llevando alimentos y remedios; además de dar a sus trabajadores la oportunidad de ministrar ponencias sobre habilidades interpersonales a alumnos de escuelas. le da a sus trabajadores la oportunidad de ministrar ponencias sobre habilidades interpersonales a alumnos de escuelas.
Jordania	- Hikma	- Su Día Global de Voluntariado (<i>Global Volunteer Day</i>) se afina con su "estrategia de responsabilidad empresarial", ofreciendo oportunidades para que los empleados promuevan la mejoría de la salud en sus comunidades, desarrollando actividades que incluyen la donación de sangre, la recaudación de dinero para pesquisas médicas y el trabajo en hospitales, jardines de infancia y orfanatos.
Sudán	- Sayga	- Su trabajadores participan anualmente del Joy of Eid (el nombre del evento alude a una celebración islámica), iniciativa que incluye la entrega de bolsas de ropas, juguetes y dulces a los huérfanos, niños con deficiencia y mujeres en la cárcel, así como a las familias que están desabrigadas debido a accidentes climáticos como lluvias e inundaciones.
Siria	- MTN Group	- Incentiva el voluntariado entre los empleados de todo el sistema y sus voluntarios restauraron campos de fútbol, distribuyeron mosquiteros de protección contra la malaria, reformaron un orfanato, plantaron árboles y organizaron clases de aprendizaje de informática en orfanatos.
Kuwait	- Americana Group	- Participa de modo significativo del INJAZ al-Arab con voluntarios que enseñan economía personal a niños de la red pública de enseñanza, donde sus ejecutivos actúan también como consejeros de la Asociación de los Estudiantes en Libre Iniciativa (<i>Students in Free Enterprise, SIFE</i>).

Fuente: Adaptado de Allen, Galiano y Hayes (2011).

Aunque el voluntariado corporativo esté emergiendo gradualmente en países como Emiratos Árabes, Jordania, Líbano y Egipto, Galiano (2013) señala que su éxito aún es muy dependiente del apoyo de organizaciones tercerizadas para el soporte financiero a las ONGs y del patrocinio del gobierno en la realización de los eventos comunitarios. Por otro lado, el hecho de que a pesar de que las empresas manifiesten un deseo de excelencia e impacto en su voluntariado, generalmente no están invirtiendo lo que sería necesario para determinar que se logren esas metas. Debe sumarse a esto también la cultura de que los negocios se concentren más en resultados a corto que en el impacto a largo plazo – y ello tiene implicaciones directas en la medición y evaluación del voluntariado las Naciones Árabes (Allen, Galiano y Hayes, 2011).

6. CONCLUSIONES

La conclusión más importante es que el VC debe introducirse en la planificación estratégica de la empresa, así es cuando pretendemos obtener todos los beneficios potenciales de esta herramienta.

El voluntariado empresarial abarca un enorme abanico de actividades, filosofías, planteamientos y estructuras de gestión. Este concepto evoluciona cada día de forma que las últimas tendencias muestran que debería extenderse en algunos casos a los clientes de las empresas.

El voluntariado corporativo es una fuerza global dinámica, desarrollado por empresas que quieren diferenciarse alterando de forma significativa las maneras de actuar con problemas mundiales y locales. El VC se enmarca dentro de la RSC para lograr esa vertiente social y, a veces, hasta medioambiental cuando se canaliza mediante acciones de cuidado del medioambiente.

Hay varias teorías de organización y dirección de empresas que han constituido el punto de partida del VC. Destacamos dos de ellas, la RSC y la teoría de agencia, es decir compromiso con los *stakeholders* y las tres vertientes económica, social y medioambiental. Por otro lado, la teoría de la agencia, postula la existencia de información e intereses asimétricos en la empresa para solucionarlos se han realizado estudios tendentes a minimizar los costes. En esta línea el VC puede representar una estrategia para su eliminación.

Los beneficios de la utilización del VC son importantes tanto para el trabajador o voluntario como para la empresa y para la ENL a partir de la cual puede canalizarse. Satisfacción del trabajador, redundar en una buena política de RRHH y proporcionar una fuente de voluntarios.

Las ventajas de realizar un buen control y medición del desempeño no son pocas, si bien, es necesaria en todo tipo de entidades para lograr la congruencia de objetivos, es todavía más importante, cuando tenemos delante una herramienta (VC) que puede apoyar, en gran medida, la política de RRHH de la entidad. En esta línea la evaluación del impacto del VC debería realizarse a través de encuestas a los distintos *stakeholders*.

Existen variaciones regionales y culturales en la comprensión y práctica del voluntariado que adaptan el voluntariado empresarial a las realidades locales.

BIBLIOGRAFIA

- ALLEN, K. (2003): The social case for corporate volunteering. *Australian Journal on Volunteering*, 8, pp. 57-62.
- ALLEN, K. (2012): *La gran Carpa Voluntariado corporativo en la era global*. Fundación telefónica, Ariel. Madrid.
- ALLEN, K.; GALIANO, M.; HAYES, S. (2011): *Empresas globales en el mundo y el trabajo voluntario* [Informe Final del Proyecto de Pesquisa sobre Voluntariado Empresarial Global]. International Association for Volunteer Effort.
- DE FUENTES, C. et al (2014): EL voluntariado corporativo y la responsabilidad social empresarial: una oportunidad en la lucha contra el estigma y el impulso de la inserción laboral de las personas con trastorno mental grave. *Revista española de discapacidad*, n. 2(2), pp. 247-253.
- DELOITTE (2010): "Deloitte Volunteer Impact Survey. Executive Summary". Disponible en : [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/us_2010DeloitteVolunteerIMPACTSsurvey_ExecutiveSummary_043010.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/us_2010DeloitteVolunteerIMPACTSurvey_ExecutiveSummary_043010.pdf)
- EASWARAMOORTHY, M.; BARR, C.; RUNTE, M.; BASIL, D. (2006): *Business Support for Employee Volunteers in Canada: Results of a National Survey*. Toronto, Ontario: Knowledge Development Centre / Imagine Canada.
- FERNÁNDEZ BOSCH, J. (2012): "Una contribución tangible a la sociedad. Medir el VC de Desarrollo". En: *El Voluntariado Corporativo para el Desarrollo*, Fundación Codespa, 124-137.
- FUNDACIÓN CODESPA (2012): *El Voluntariado Corporativo para el Desarrollo*, Fundación Codespa.
- GALIANO, M.B. (2013): *Voluntariado Corporativo Global: conceitos e práticas inspiradoras*. [Global Corporate Volunteer Research Project] São Paulo: IAVE.
- GALLARDO, D.; SÁNCHEZ, M.I.; CORCHUELO, M.B.; y GUERRA, A. (2010): Diagnóstico del voluntariado corporativo en la empresa española. *Revista de Estudios Empresariales*. Segunda época, 2, pp. 54-80.
- GLOBAL CORPORATE VOLUNTEER COUNCIL (2011) O estado da arte do Voluntariado Empresarial. "Extraído do Estudo sobre Voluntariado Corporativo Global – Conselho Global de Voluntariado Empresarial, uma iniciativa da IAVE – Associação Internacional para Esforços Voluntários, Janeiro 2011".
- GUERRA, A. (2013): Factores explicativos de la práctica de voluntariado corporativo en España. *Revista Internacional de Organizaciones*, n. 11, diciembre 2013, pp 131-169.
- IBÁÑEZ, H. (2013): Voluntariado corporativo como oportunidad para las empresas y asociaciones del tercer sector. *Boletín del Centro de Investigación de Economía y Sociedad*, n. 99, abril.
- JARVIS, C. y PARKER, A. (2012): Programas de voluntariado corporativo: siete pasos para el éxito. En Fundación Codespa, *Voluntariado Corporativo para el desarrollo. Una herramienta estratégica para integrar empresa y empleados en la lucha contra la pobreza*. pp. 95-105.
- LIMA, A.J.; BARELI, P. (2011): *A importância Social do Desenvolvimento do Trabalho Voluntário*. Disponible en: www.eticaempresarial.com.br/imagens.../File/.../artigo_voluntariado.pdf (consultado en 13 abril 2014)
- MCDONOUGH, W. Y BRAUNGART, M. (2002): Design for the Triple Top Line: New Tools for Sustainable Commerce. *Corporate Environmental Strategy* 9(3): 251-258.
- OBSERVATORIO DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO (2014): *Informe del voluntariado corporativo en España 2013*. Barcelona.

- PELOZA, J. y HASSAY, D.N. (2006): Intra-Organizational Volunteerism: Good Soldiers, Good Deeds and Good Politics. *Journal of Business Ethics*, 64, pp. 357-379.
- PIACENTINI, P. (2015) *Trabalho voluntário no Brasil: parcela pequena da sociedade se engaja nesse tipo de iniciativa*. Disponible en: <http://pre.univesp.br/trabalho-voluntario-no-brasil#.V3x05bgrLIU> (consultado en 03 julio 2016)
- ROSENFELD, S.I.; MUTERLE, M.C.; GASPAR, J.A. (2013): *Programa de voluntariado empresarial: reflexões sobre o caso da TRANSPETRO em São Sebastião*. Trabajo presentado en el ADM 2013 – Congreso Internacional de Administración, Ponta Grossa, PR, 23-27/09/2013.
- RUIZALBA, J.L.; VALLESPÍN, M. y GONZÁLEZ, J.L. (2014): El voluntariado corporativo y sus efectos sobre la satisfacción laboral y el compromiso en empresas familiares de Andalucía. *Revista de Empresa Familiar*, 4 (1), pp. 45-58.
- SACRISTAN D. Y SAJARDO A. (2014): "Sector no lucrativo y recursos humanos de la empresa: concepto y valoración de impacto de los programas de voluntariado corporativo". XVI Encuentro AECA, Leiria-Portugal, 2014. Disponible en: <http://www.aeca1.org/xviencuentroaeca/cd/84j.pdf>
- SAZ, GIL M.I y ZARDOYA ALEGRÍA, A. (2014): "La gestión del voluntariado corporativo en las organizaciones no lucrativas", *Revista Española del Tercer Sector*, 28, pp. 81-98.
- SCOTT, W. R. (1992). *Organizations: Rational, natural and open systems* (3rd ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- SOUZA, S.A. (2008): *Educação, trabalho voluntário e responsabilidade social da empresa: "amigos da escola" e outras formas de participação*. (Tesis doctoral) São Paulo: USP.