



PLATAFORMA  
DEL VOLUNTARIADO  
DE ESPAÑA



plataformavoluntariado.org

Guía de buenas prácticas sobre

# EL VOLUNTARIADO PROMOVIDO POR EMPRESAS



POR SOLIDARIDAD  
OTROS FINES DE INTERÉS SOCIAL

# ÍNDICE

---

## 3 **Presentación**

- 4 El marco de la Ley de Voluntariado
  - 5 Acciones
- 

## 6 **¿Por qué un voluntariado promovido desde la empresa?**

- 8 Beneficios para las empresas
  - 10 Beneficios para las entidades de voluntariado
  - 10 Beneficios para las personas voluntarias procedentes de empresas
  - 12 Beneficios para el entorno cercano, la comunidad y la sociedad
- 

## 13 **El camino a seguir**

- 13 Para las entidades de acción voluntaria
  - 17 Para las empresas
- 

## 18 **Buenas Prácticas**

---

## 25 **Alianzas estratégicas con valor**

- 27 Últimas claves de las alianzas estratégicas
- 

## 28 **Referencias**

- 30 **Anexo. Guión de preguntas realizadas a las empresas entrevistadas**

# PRESENTACIÓN

---

¿Conoces cuál es la mejor forma de iniciar un proyecto de voluntariado en la empresa?; ¿en tu organización queréis colaborar con una empresa para promover acciones de voluntariado entre su plantilla?; ¿alguna vez has querido emprender acciones de voluntariado en la empresa, pero no sabes por dónde empezar?; ¿habéis intentado impulsar el voluntariado entre los y las trabajadoras, pero no ha salido como esperabais?; ¿conoces los beneficios asociados al voluntariado desarrollado con empleados/as?

El voluntariado en general y el **promovido por las empresas** en particular, es un claro ejemplo de involucración en la mejora social, que modifica en positivo los entornos y genera valor social y empoderamiento ciudadano. La promoción del voluntariado es una labor tanto de organismos públicos, nacionales e internacionales, como de organizaciones privadas, que cada vez están más alineadas con la problemática de la sociedad actual, perfectamente definida en los **17 Objetivos de Desarrollo Sostenible** (ODS) de Naciones Unidas.

Así, desde la **Plataforma del Voluntariado de España** durante 2021, hemos llevado a cabo una serie de acciones encaminadas a impulsar el voluntariado entre los trabajadores y trabajadoras de las empresas españolas. Entre ellas, la redacción de esta guía en la que se den a conocer buenas prácticas en la promoción del voluntariado en las empresas. El objetivo final es mostrar experiencias previas, tipos de colaboración y participación, dificultades vividas y aprendizajes derivados del voluntariado promovido por empresas. La guía quiere servir de ejemplo tanto a aquellas empresas que quieren promover un papel más activo de sus trabajadores/as a la hora de iniciar acciones de voluntariado como a entidades no lucrativas que quieran establecer alianzas con empresas.

La realización de esta guía se encuadra entre las actuaciones previstas en el **Programa de Promoción del Voluntariado ante otros Agentes**, financiado por la convocatoria de subvenciones para la realización de actividades de interés general con cargo a la asignación tributaria del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.

---

El voluntariado en general y el **promovido por las empresas en particular**, es un claro ejemplo de involucración en la mejora social, que modifica en positivo los entornos y genera valor social y empoderamiento ciudadano.





## El marco de la Ley de Voluntariado

La pasada **Ley 45/2015, del 14 de octubre, de Voluntariado**, en su afán de fomentar la visibilidad e impulsar el voluntariado en la sociedad, favorece la promoción del voluntariado, no sólo el Tercer Sector, sino que incorpora otros agentes más novedosos, entre otros, las **empresas**. La cada vez mayor presencia del entorno empresarial en el ámbito del voluntariado tiene su reconocimiento en esta Ley.

La ley recoge la llamada a empresas para que propicien, de acuerdo con la legislación laboral y el pleno respeto a la negociación colectiva, mecanismos de adaptación del tiempo de trabajo. A tal efecto, en su *Título VI*, se establecen las **condiciones** en las que las empresas puedan promover y facilitar esas labores de voluntariado:

- la adopción de medidas de reducción o adaptación de la jornada laboral
- suspensiones de la relación laboral con reserva de puesto de trabajo, o
- interrupciones de la prestación retribuidas o no

**para que los y las trabajadoras** por cuenta ajena o personas empleadas públicas **puedan ejercer sus labores de voluntariado**.

También en el Título VI, se establecen las condiciones en las que las empresas puedan promover y participar en programas de voluntariado (*Art. 21.1*), mediante la **incorporación de personas trabajadoras voluntarias** que decidan participar libre y voluntariamente **en programas promovidos por entidades de voluntariado** en colaboración con empresas (*Art. 21.2*) y así contribuir en el avance del voluntariado, la expansión de sus beneficios, y el incremento de su conocimiento público.

## Acciones

En el proyecto se plantearon varias fases encaminadas a recoger información de empresas sobre su experiencia en el desarrollo del voluntariado promovido entre su plantilla.

La **primera fase** se orientó en la búsqueda de empresas, primordialmente empresas de pequeño tamaño, que actualmente desarrollen actividades de voluntariado de forma continuada y permanente entre su personal.

La **segunda fase** se centró en mantener conversaciones guiadas con las personas representantes de esas empresas, mediante una serie de preguntas que sirvieran de hilo conductor. Sus testimonios han sido esenciales para conocer la realidad y diversidad actual del voluntariado promovido por empresas, con sus dificultades y aprendizajes derivados, con los que poder construir prácticas comunes extrapolables a otras empresas.

A un mismo tiempo, se llevaron a cabo una serie de acciones con las entidades de la **red directa y extensa de la PVE**, orientadas a reflexionar, visibilizar, compartir e impulsar la colaboración entre las entidades de voluntariado y las empresas. El resultado de este proceso se concreta en el documento titulado: **“El voluntariado promovido por empresas desde el punto de vista de las entidades”**<sup>1</sup>, publicado por la PVE en 2021.

En paralelo, se han recopilado y consultado las publicaciones existentes sobre la materia y asistido a varios seminarios y encuentros sobre la colaboración entre empresas y entidades de voluntariado.

Este documento es el resultado de estas acciones, a lo que se añade el contraste con las conclusiones obtenidas en las entrevistas con las empresas y la experiencia de la PVE como entidad referente en voluntariado. El objetivo ha sido lograr un manual de buenas prácticas sencillo, práctico, adaptado a la realidad y fácil de extrapolar a otras organizaciones, considerando el voluntariado promovido por empresas como un gran instrumento para movilizar el talento y la sensibilización de los y las trabajadoras que redunde finalmente en un mayor conocimiento público, así como en el impulso, promoción y desarrollo del voluntariado.

Para conocer la visión y experiencia de las empresas, se contactó con **18 compañías**, entre las que finalmente se seleccionó a **siete** como referente de distintos tipos de organizaciones y diferentes formas de afrontar el voluntariado entre su plantilla.

Queremos agradecer la generosidad de **Garrigues, Ifema, Cajamar, Covirán, Consum, Forética** y la Confederación Empresarial de Bizkaia **Cebek**, al cedernos su tiempo y sus conocimientos para compartir su propia experiencia en la gestión de su voluntariado.

El objetivo ha sido lograr un manual de buenas prácticas sencillo, práctico, adaptado a la realidad y fácil de extrapolar a otras organizaciones, considerando el voluntariado promovido por empresas como **un gran instrumento para movilizar el talento y la sensibilización de los y las trabajadoras** que redunde finalmente en un mayor conocimiento público, así como en el impulso, promoción y desarrollo del voluntariado.

<sup>1</sup> Incluimos también el enlace para la lectura accesible visual: [https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2021/12/2021-guia-voluntariado-empresas-vision-entidades\\_accesible.pdf](https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2021/12/2021-guia-voluntariado-empresas-vision-entidades_accesible.pdf)



# ¿POR QUÉ UN VOLUNTARIADO PROMOVIDO DESDE LA EMPRESA?

Acabamos de ver cómo la **legislación** desde 2014, incentiva la incorporación de otros agentes, entre ellos las empresas, en la promoción del voluntariado con el fin de visibilizar e impulsar el voluntariado en la sociedad.

Las empresas cada vez tienen mayor **capacidad de transformar** la sociedad, mediante sus productos y servicios y, generar impactos positivos de gran trascendencia mediante una gestión enfocada hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental.

Una de las grandes contribuciones que puede hacer la empresa a la sociedad es la **aportación de capital humano mediante el voluntariado** como parte de la estrategia de inversión social de la empresa. Este hecho gana más trascendencia desde la adopción de la **Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible** en la que se reconoce explícitamente a los grupos de personas voluntarias como agentes activos para alcanzar los 17 ODS.

En un entorno cambiante como el que estamos viviendo, las empresas están tomando un papel claramente activo en el desarrollo de acciones de voluntariado. Las organizaciones no lucrativas pueden querer, legítimamente, negarse a esta realidad, argumentando que empresas y entidades de voluntariado sustentan objetivos y prioridades diferentes, sin embargo,

la realidad es que cada vez un mayor número de compañías ya sea mediante sus fundaciones, o mediante los departamentos de responsabilidad social corporativa (RSC), de responsabilidad social empresarial (RSE), los departamentos de calidad, de recursos humanos, etc. **están interviniendo en los espacios hasta hace poco reservados al tercer sector.**

Si nos centramos en los programas de voluntariado, según el modelo desarrollado por la **Fundación Seres** en colaboración con **Deloitte** basada en el **Global Impact Model**, el 83% de las compañías participantes cuentan con programas de voluntariado, evidenciando la apuesta de las empresas por la responsabilidad social. Del mismo modo, 1 de cada 3 empresas cuenta con más del 30% de su plantilla involucrada en actividades de RSE. Por último, el 10,1% de los y las empleadas están involucrados en proyectos de voluntariado, creciendo en dos puntos porcentuales desde la pasada edición<sup>2</sup>.

Una derivada que va más allá de la RSE o la RSC, enfocada en mitigar los impactos negativos que pueda generar la compañía en su actividad, es el conocido como **Cuarto Sector**<sup>3</sup> u organizaciones *for-benefit* o híbridas, que **buscan el beneficio económico mientras crean impactos positivos** en la sociedad, en el planeta, entre su plantilla, etc. Es el llamado **triple balance**: económico-ambiental-social. Se trata de empresas prósperas, pero no a cualquier precio<sup>4</sup>.

Un ejemplo claro serían las empresas de economía social<sup>5</sup>, que el propio texto de la **Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social**, define como el *conjunto de actividades económicas y empresariales, que en el ámbito privado llevan a cabo aquellas entidades que, de conformidad con los siguientes principios, persiguen el interés general económico o social, o ambos.*

El voluntariado refuerza los valores éticos y el altruismo de la plantilla, favorece la trasmisión de los valores de la empresa y facilita la desvinculación laboral de profesionales en su camino a la jubilación.

2 Fundación SERES y Deloitte (2020). *VII Informe del impacto social de las empresas*.

3 **Triquels** (2019): El cuarto sector: empresas que quieren cambiar el mundo. <https://www.triquels.com/blog/cuarto-sector-empresas-quieren-cambiar-mundo>

4 **Sannas**. Asociación de empresas por el Triple Balance. <https://www.sannas.eu/>

5 **CEPES**, Confederación Empresarial Española de la Economía Social. <https://www.cepes.es/>



## Beneficios para las empresas

Son numerosos los estudios que recapitulan los beneficios que las empresas y la sociedad adquieren al promover el voluntariado entre su plantilla. Por ejemplo, ya en 2009 Muthuri et al. hablan de que **permite construir asociaciones entre empresas y comunidades y movilizar recursos**, mientras se benefician de su implementación los empleados/as, las organizaciones comunitarias y la sociedad en general.

Para Josep María Canyelles<sup>6</sup>, (2020) los beneficios asociados al voluntariado promovido en empresas son, entre otros, el aumento de la **competitividad empresarial**, la mejora del **clima profesional y personal**, la garantía de **igualdad de oportunidades** dentro de la organización, el incremento de la **fidelización y motivación** de las personas trabajadoras, el fortalecimiento de la **comunicación interna** o la **fidelización de la clientela**. Cuando se crea un grupo de trabajo dentro de la propia empresa, se genera un retorno en la medida que las personas hacen suyos los retos de desarrollo sostenible a la vez que el proceso les permite interiorizar el sentido empresarial de la responsabilidad social empresarial.

Voluntare<sup>7</sup> por su parte, comenta otros tantos beneficios, como son la mayor **motivación, satisfacción y lealtad** de los y las empleadas, el aumento de las **competencias de la plantilla**, la mejora del **atractivo de la empresa** para nuevas personas trabajadoras potenciales, o el incremento de la **reputación institucional** y la imagen pública de la empresa. En la otra cara de la moneda, se sitúan aquellas empresas que no adoptan medidas de responsabilidad social. Estas **empresas** no resultan **atractivas para las nuevas generaciones**, más exigentes a la hora de seleccionar sus puestos de trabajo y que demandan algo más que salario y beneficios asociados.

También se enriquece el **clima laboral** de la empresa y el **trabajo en equipo**, se establece una cultura organizacional más participativa y **se refuerzan los valores internos de la empresa**.

6 Canyelles, Josep Maria (2020). *Responsabilidad Global*.

7 Voluntare (2013). *Guía de voluntariado corporativo*.

Voluntariado y Estrategia<sup>8</sup> a su vez nos habla del aumento de la capacidad para **atraer talento**, mejorando en el **ranking de las mejores empresas donde trabajar** y del **descenso en las tasas de rotación** de la plantilla.


Desde Helpup<sup>9</sup> se comenta que **facilita el reconocimiento de la marca** por parte de los consumidores/as y clientes/as, al aplicar estrategias empresariales que desarrollan proyectos sociales cuyo principal fin es ayudar y ser más humanos y la **atracción de más inversores/as**, gracias a la mejora de la imagen de marca.

También puede contribuir a la **mejora de la salud física y emocional** de los y las trabajadoras que realizan voluntariado, con la consiguiente **reducción en los costes laborales** (UnitedHealthCare y Volunteer Match<sup>10</sup>).

Añadimos a todo lo anterior el crecimiento en la **confianza y el prestigio** de la empresa y de sus profesionales, con el consiguiente incremento del **valor social de la empresa** y el acceso a **nuevos mercados**. Incide igualmente en el aumento de la **fidelidad** de la persona voluntaria empleada hacia la propia empresa y la **prescripción** de esta a terceras personas. El voluntariado empresarial también ayuda en la **disipación** de las barreras entre las **jerarquías** de la empresa, aumentando la **confianza, la participación e involucración** de la plantilla y su **sentimiento de pertenencia** a la compañía.

Se mejora igualmente el **clima de la empresa**, la **comunicación interdepartamental** y la unión de empleados/as que se enfrentan a situaciones diferentes a las habituales, por lo que se refuerza su capacidad de trabajar en equipo en la **búsqueda conjunta de soluciones** con mayor **creatividad y adaptación al cambio** y la **innovación**.

Por último, los **valores éticos** y el altruismo de los y las profesionales se ven reforzados y es más fácil **transmitir la cultura de valores de la empresa** entre la plantilla, especialmente a las personas de reciente incorporación. Asimismo, puede facilitar la **desvinculación laboral** de **profesionales jubilados** al integrar como voluntarios/as al personal que ya no se encuentra en activo.



El voluntariado expone a los y las profesionales a **nuevos entornos, con situaciones y culturas diferentes** facilitando **experiencias vitales altamente enriquecedoras**.

8 Voluntariado y Estrategia (2021). *Emplead@s por el cambio social*.

9 HelpUp: <https://www.helpup.com/responsabilidad-social-corporativa>

10 UnitedHealthCare y Volunteer Match (2010). *Do Good Live Well Study. Reviewing the Benefits of Volunteering*.



## Beneficios para las entidades de voluntariado

De igual forma, las entidades no lucrativas se benefician del voluntariado promovido por empresas. El beneficio más evidente es el **aumento del número de personas voluntarias** de la entidad, voluntarios y voluntarias que proceden **de ámbitos muy diferentes**, con distintas capacidades y **alta especialización** de conocimientos que sin duda **enriquecen el perfil del voluntariado** de la organización y de los que el resto de las personas voluntarias **y la propia plantilla** pueden aprender para superarse en su acción diaria.

Se origina igualmente un **aprendizaje y evolución constante** de la entidad al tener que concebir sinergias y diálogo constante con las empresas. Se forjan **alianzas** con empresas prestigiosas que redundan en el consiguiente **prestigio** de la propia entidad que puede **alcanzar objetivos** que antes no le hubieran sido posibles.

Asimismo, **incrementa la financiación** para el desarrollo de proyectos, y el **acceso a servicios profesionales a mejor coste**. De esta manera, los proyectos pueden tener un carácter más permanente, aportando **estabilidad y continuidad** a los mismos, generando por tanto **mayor impacto**.

Por último, se refuerza la **difusión de la organización**, su misión, su visión, sus proyectos, suscitando **interés y conocimiento en la sociedad** y en otros posibles socios/as que le lleven a emprender nuevos proyectos.

## Beneficios para las personas voluntarias procedentes de empresas

Josep María Canyelles<sup>11</sup>, comenta que entre los beneficios asociados al voluntariado promovido en empresas está el **impulso en la conciliación entre la vida personal y laboral**, el **empoderamiento** en la medida que desarrollan habilidades sociales, comunicativas y de liderazgo, la **mejora de la relación con su entorno comunitario**, y la contribución al desarrollo sostenible.

Por su parte Fevocam<sup>12</sup> nos habla de la **mejora de sus habilidades personales y profesionales**, la mayor **motivación en el trabajo** y el aumento de la cohesión grupal. A lo que añadimos el **conocimiento de nuevos entornos, situaciones y culturas diferentes** y la exposición a **experiencias vitales** altamente **enriquecedoras**.

Sin duda se mejoran las propias **competencias**<sup>13</sup> de las personas voluntarias, entre otras, la capacidad de comunicación y escucha; la facultad de enseñar y transmitir conocimientos; la habilidad para adaptarse a entornos, tareas y personas de ámbitos y responsabilidades diferentes; o la aptitud para la negociación y la resolución de conflictos con soluciones consensuadas.

11 Canyelles, Josep Maria (2020). *Responsabilidad Global*.

12 FEVOCAM (2012). *Relación entre las entidades de acción voluntaria (EAV) y las empresas*.

13 Corporate Citizenship (2010). *Volunteering, the Bussienss Case. The benefits of corporate volunteering programmes in education*. City of London

También puede contribuir al **aumento de la calidad de vida** de estas personas empleadas voluntarias, incidiendo especialmente en las más sénior, a las que la actividad voluntaria les ayuda a mantener una **actitud más positiva hacia el envejecimiento** y un mayor control sobre su salud (*UnitedHealthCare y Volunteer Match, 2010*)<sup>14</sup>.

Incluimos finalmente la infografía que **Voluntariado y estrategia**, junto a la **Fundación Telefónica** y la **Asociación Internacional para el esfuerzo voluntario (IAVE)** han realizado con los **12 principales beneficios a nivel profesional y personal** que las personas

voluntarias procedentes de empresa adquieren en el desarrollo de su voluntariado. Son beneficios tales como la flexibilidad y capacidad de adaptación al cambio, la satisfacción profesional derivada del uso de sus conocimientos profesionales durante su actividad voluntaria, la capacidad de innovación, el fortalecimiento físico y emocional, la mejora en inteligencia emocional, empatía y sociabilidad, la autoestima, la reducción de estrés, la ampliación de la red de contactos profesionales, el nivel de empleabilidad y/o subida de salario o ascenso.

## 12 beneficios del Voluntariado Corporativo

Mejoras que se perciben a nivel profesional y personal

### 1. Flexibilidad

Casi 9 de cada 10 personas voluntarias gestionan mejor el cambio **87%**

### 7. Empatía

Mejora en inteligencia emocional, empatía, flexibilidad y sociabilidad **80%**

### 2. Satisfacción profesional

Más de la mitad pone en uso sus conocimientos profesionales **60%**

### 8. Autoestima

El voluntario se siente más orgulloso como persona **85%**

### 3. Orgullo de pertenencia

Tienen una mejor percepción de su compañía y más compromiso con ella **85%**

### 9. Anti-estrés

Reduce el estrés de quien participa en él **78%**

### 4. Integración

El voluntariado fortalece sus relaciones laborales **64%**

### 10. Networking

Casi el 100% mejora la red de contactos profesionales **96%**

### 5. Innovación

Casi todas las personas voluntarias mejoran su flexibilidad mental **97%**

### 11. Empleabilidad

Más del 70% de trabajadores con voluntariado encuentra trabajo más fácilmente **73%**

### 6. Fortaleza

Experimentan beneficios a nivel físico y emocional **76%**

### 12. Desarrollo profesional

Casi todos lograron su primer empleo, mejorar su salario o un ascenso **94%**

<sup>14</sup> UnitedHealthCare y Volunteer Match (2010). *Do Good Live Well Study. Reviewing the Benefits of Volunteering.*

Las actividades voluntarias pueden contribuir a **ampliar y movilizar a las sociedades y lograr la participación de las personas en la planificación y la aplicación de los objetivos de desarrollo sostenible** a nivel nacional.

Ban Ki-moon

## Beneficios para el entorno cercano, la comunidad y la sociedad

El voluntariado es una excelente forma de alcanzar los **objetivos de desarrollo sostenible** (ODS) de Naciones Unidas y en el cumplimiento de la Agenda 2030. El voluntariado refuerza el **compromiso cívico**, protege la **inclusión social**, afianza la **solidaridad** y solidifica el **sentido de apropiación de los resultados de desarrollo** (Voluntarios ONU)<sup>15</sup>.

Cuando se crea un grupo de trabajo dentro de la propia empresa, se genera un retorno en la medida en que las personas hacen suyos los retos de desarrollo sostenible, a la vez que el proceso les permite interiorizar el sentido empresarial de la responsabilidad social empresarial (Josep María Canyelles, 2020<sup>16</sup>).

También produce importantes **beneficios económicos, sociales, ambientales y culturales** para la sociedad (Loosemorea y Bridgemanan, 2017)<sup>17</sup>

Para Ban Ki-moon, *Las actividades voluntarias pueden contribuir a **ampliar y movilizar a las sociedades** y lograr la **participación de las personas en la planificación y la aplicación de los objetivos de desarrollo sostenible** a nivel nacional. Además, los grupos de voluntarios/as pueden ayudar a adaptar la nueva agenda a nivel local proporcionando **nuevos espacios de interacción entre los gobiernos y las personas** orientados a la adopción de medidas concretas, susceptibles de aplicarse en mayor escala.* (Ban Ki-moon, 8º Secretario General de Naciones Unidas, 2014)<sup>18</sup>.

Para **Benevity** el voluntariado y la **donación** van de la mano, así, el 70% de las personas voluntarias realizan donaciones y éstas se multiplican por dos si éstas vienen derivadas de una persona voluntaria.

15 Voluntarios ONU (2021). *El Voluntariado y los objetivos mundiales*.

16 Canyelles, Josep Maria (2020). *Responsabilidad Global*.

17 Fernández Fernández, José Luis; Rua Vieites, Antonio y Gómez Santos, Pablo (2021). *Revisión de la literatura académica sobre voluntariado corporativo*. Estudio Voluntare. Universidad Comillas.

18 Ban Ki-moon (2014). *El camino hacia la dignidad para 2030*. Asamblea General de Naciones Unidas.

## EL CAMINO A SEGUIR

Antes de iniciar un proyecto de acción voluntaria con la participación de personas voluntarias provenientes de empresa, ambas partes, la entidad no lucrativa y la empresa, deben realizar un **proceso de reflexión interna** que los lleve a dilucidar la conveniencia o no de materializar esa colaboración.

### Para las entidades de Acción Voluntaria

Diego Lejarazu (2012)<sup>19</sup> señala por ejemplo que, dependiendo de la misión de la ONG y de su modo de intervención, ésta decidirá si colabora o no con otros agentes, y cómo se posiciona en relación con las empresas.

**Si finalmente la decisión final es colaborar, ¿cómo podemos abordarlo?**

#### 1. ANÁLISIS INICIAL

Estudio de **necesidades y capacidades propias y relación coste-beneficio** de iniciar una colaboración. La entidad deberá reflexionar, entre otros aspectos sobre, en qué vamos a contribuir con el desarrollo de la actividad voluntaria; si se tienen recursos para poder abordar el proyecto; la viabilidad de incorporarlo al propio plan estratégico; qué beneficios asociados se obtendrán de la colaboración; las necesidades y ofertas que se quieren presentar; si se tienen actividades específicas que ofrecer a las empresas, etc.

#### 2. INTEGRACIÓN DE LAS POSIBLES ALIANZAS EN EL PLAN ESTRATÉGICO

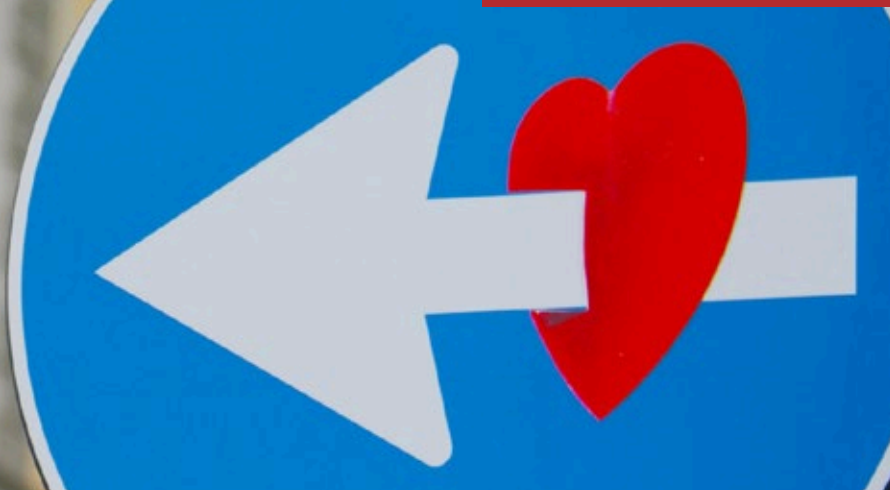
Definición del tipo de empresas con las que poder colaborar y para qué tipo de proyectos se busca esa colaboración como forma de avanzar en la generación de valor. **El qué, el con quién, el para qué y el porqué** de esas acciones y cómo integrarlas en nuestro plan estratégico para poder alcanzar nuestros objetivos estratégicos a corto, medio y largo plazo.

#### 3. DIAGNÓSTICO DE LAS EMPRESAS CON LAS QUE COLABORAR

Idoneidad de relacionarse con esa empresa, qué objetivos persigue la empresa con un proyecto de voluntariado; su misión y visión y si no existen incompatibilidades con el código ético de la entidad; coherencia, credibilidad y reputación de la empresa; qué posibles contactos conocemos; identificar a las personas clave y cuál es la mejor manera de abordarlas; etc.

La relación con la entidad de voluntariado se basará siempre en el diálogo colaborativo, en la **confianza** y en la **transparencia**.

19 FEVOCAM (2012). *Relación entre las entidades de acción voluntaria (EAV) y las empresas*.



#### 4. ELECCIÓN DE LA EMPRESA

Determinar los **criterios de selección de la empresa**, porque no todas serán compatibles con la entidad o con el programa concreto que se quiera implementar. Seleccionar una empresa con la que relacionarse en igualdad, descartando el ya superado rol de receptora de donaciones como única contribución, para pasar a un papel mucho más activo en proyectos que contribuyan a los fines y objetivos de la entidad, que incidan en el cambio social o ambiental, y no en la realización de actividades puntuales quizás vacías de contenido; qué perfil de personas voluntarias puede ofrecer, etc.

#### 5. DEFINICIÓN DE PUNTOS EN COMÚN Y DEL TIPO DE RELACIÓN

Establecer desde el primer momento los **criterios** claros de actuación y los **límites** en los que mantenerse. Mantener en todo momento una **mente abierta, confiando** en las capacidades de la otra parte y poniendo el foco en lo que nos une; qué puede favorecer la relación; qué **sinergias** podrían derivarse de nuestra colaboración; cómo podemos asociar nuestro propósito a sus objetivos (empresa y personas voluntarias) para que ambas partes salgan ganando; qué cauces de trabajo conjunto serán los más viables para asegurar la independencia y corresponsabilidad de cada parte. Por último, tomar un papel activo en la coordinación, formación y gestión de las personas voluntarias;

Tanto la entidad no lucrativa como la empresa, deben realizar un **proceso de reflexión interna** que los lleve a dilucidar la conveniencia o no de materializar una colaboración.

### Pasos a seguir por las entidades de voluntariado

- 1 Análisis inicial
- 2 Integración en el Plan Estratégico
- 3 Diagnóstico de empresas
- 4 Selección
- 5 Diálogo colaborativo
- 6 Planificación del proyecto de voluntariado
- 7 Evaluación
- 8 Comunicación

## 6. PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO DE VOLUNTARIADO

El proyecto de voluntariado se incluye dentro de un programa, que a su vez se enmarca en el plan de voluntariado. Ha llegado el momento de decidir **qué acciones concretas** queremos llevar a cabo **en función de los objetivos planteados**. No hay que olvidar que las entidades de voluntariado que quieran colaborar con empresas deben buscar la forma de aportar una solución social a un problema o una necesidad que tenga la empresa.

## 7. EVALUACIÓN DE RESULTADOS

La evaluación es un procedimiento vivo que se nutre y evoluciona en función del entorno cambiante y de la propia experiencia. Cada proyecto debe llevar asociada su correspondiente evaluación como **forma de medir el cumplimiento de objetivos**, mostrar la **transparencia** de nuestra gestión y poder aplicar **mejoras continuas** que afiancen **la relación futura con esa empresa**.

## 8. COMUNICACIÓN

Inicialmente es necesario pensar **qué imagen queremos transmitir y con qué objetivos**. La comunicación es una excelente forma de conseguir que se conozcan los fines de la entidad y la realidad con la que se trabaja. Para Paloma Lemonche, (2012)<sup>20</sup> la comunicación contribuye a dar valor social a los proyectos, sensibilizar a la sociedad y reconocer la labor de las personas voluntarias.

# Para las empresas

El proceso es relativamente similar al de las entidades.

## 1. REFLEXIÓN INICIAL

Antes de empezar a organizar sin rumbo actividades de voluntariado con la plantilla, es necesario reflexionar sobre la conveniencia o no de llevar a cabo ese voluntariado. Qué **objetivos** queremos alcanzar, qué podemos aportar, qué **valor añadido** ofrecemos, si existe o no interés entre los y las trabajadoras de la empresa en hacer voluntariado, con qué **recursos** y presupuesto contamos, desde qué departamento lo haremos, la **implicación** de la dirección en el proyecto, los **beneficios** derivados de la acción voluntaria, etc.

## 2. REDACCIÓN E INCORPORACIÓN DEL PLAN DE VOLUNTARIADO EN EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

La planificación ayuda a construir un itinerario que nos permita tomar las mejores decisiones sobre qué acciones emprender en función de los resultados que queramos alcanzar. Igual que se comentaba en el caso de las entidades, se trata de definir **el qué, el con quién, el para qué y el porqué** de esas acciones y cómo integrarlas en nuestro plan estratégico para poder alcanzar nuestros objetivos estratégicos a corto, medio y largo plazo.



Para conocer en qué consiste un Plan de Voluntariado y cómo ponerlo en marcha recomendamos consultar la **“Guía para elaborar un Plan de Voluntariado” (PVE, 2020)**

<sup>20</sup> FEVOCAM (2012). *Relación entre las entidades de acción voluntaria (EAV) y las empresas.*



### 3. ESTUDIO DE LAS ENTIDADES CON LAS QUE ESTABLECER ALIANZAS

Se realizará una búsqueda de posibles entidades con las que colaborar en función de su prestigio<sup>21</sup>, experiencia, capacidad, código ético, fines, realidad con la que trabaja y por supuesto, una entidad que pueda servir a los objetivos que se han especificado en el proyecto de voluntariado concreto. Es importante la **búsqueda de la complementariedad empresa-entidad**, explorando entre aquellas entidades de voluntariado que nos aporten respuestas a las necesidades establecidas en el plan estratégico.

Se puede valorar la posibilidad de formar alianzas con distintas entidades de voluntariado para cada proyecto, siempre y cuando se comparta la misma misión. También es muy efectivo **trabajar en red** y compartir un mismo proyecto **entre varias entidades**, cada una con una función y objetivos concretos comunicados de forma clara y transparente.

### 4. ELECCIÓN DE LA ENTIDAD

Habrà que determinar los criterios de selección de la entidad, seleccionando aquella que pueda ofrecer una **alianza estratégica con valor**, alineada con nuestras estrategias empresariales, de negocio, con los programas de crecimiento del talento interno, o con las estrategias

de responsabilidad social empresarial, los compromisos con la sostenibilidad en materia económica, social y ambiental y que permita además aplicar nuestros valores éticos, reducir la huella de carbono, etc. Se trata de encontrar una alianza adecuada, en línea con las líneas de trabajo y los objetivos, respetando siempre los objetivos y el plan estratégico de la propia entidad social.

### 5. DIÁLOGO COLABORATIVO

La relación con la entidad de voluntariado se basará siempre en el diálogo colaborativo, en la **confianza** y en la **transparencia**. Habrá que definir dónde queremos llegar con esta relación, qué rol adquiere cada parte, quiénes son las personas encargadas de cada función y los cauces de trabajo más viables para asegurar la independencia y corresponsabilidad de cada participante. No hay que olvidar que su éxito será nuestro triunfo, por lo que nos enfocaremos siempre en los puntos comunes y en **cómo asociar nuestros objetivos con el propósito común**.

Por otro lado, no hay que olvidar la necesidad de interlocución y **complicidad** entre el departamento que gestiona el voluntariado y la **dirección de la empresa**. Los mejores resultados se consiguen cuando funcionan como un único ente, cuando son una unidad respecto a la gestión, involucración y toma de decisiones.

<sup>21</sup> Voluntare nos dice que entre los principales motivos que decantan a las empresas a colaborar con una u otra entidad son: **la causa a la que la ONG destina sus esfuerzos, su reputación y su grado de profesionalidad**. Voluntare (2021). *Estudio del voluntariado corporativo en las empresas. Latinoamérica y Europa*.

## 6. PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO DE VOLUNTARIADO

Este es el momento de **planificar, decidir y organizar las acciones** concretas que queremos implementar en función de los objetivos establecidos. Es esencial buscar la complicidad e **involucración de la plantilla**. Si las personas voluntarias se adueñan del proyecto y lo hacen suyo, el éxito y la continuidad del proyecto están garantizados.

## 7. EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Es necesario realizar la evaluación de cada acción con el fin de **cuantificar el impacto generado con cada proyecto** (social, ambiental, en mejora de la empleabilidad, en competencias adquiridas por la plantilla, en el clima laboral de la empresa, en su prestigio institucional, etc.). Es el medio que tenemos para **medir el cumplimiento de los objetivos e implementar acciones de mejora** en futuros proyectos.

También se evalúa la **aceptación de las actividades por parte de la plantilla**. Algunas acciones nacen como puntuales y después, tras el éxito conseguido, se convierten en permanentes.

Existen **ejemplos de indicadores de medición** como la [Matriz SERES](#) de materialidad en Derechos Humanos, que identifica aspectos materiales y mejores prácticas en la gestión de derechos humanos para los distintos sectores de actividad<sup>22</sup>.

## 8. COMUNICACIÓN

La comunicación nunca se dejará al azar o a la improvisación. Se realizará siempre bajo las premisas definidas en el **plan de comunicación** de la empresa, en el que se establecen las líneas a seguir respecto a **qué comunicar y cómo hacerlo**. Algunas compañías deciden no difundir su implicación con el voluntariado porque les resulta difícil establecer los límites entre el verdadero compromiso social y la vanagloria vacía de contenido<sup>23</sup>. Si nuestra decisión como empresa es la de no divulgar nuestras acciones de cara al exterior, no debemos olvidar la importancia de hacerlo en los canales internos de la compañía, de manera que podamos practicar el **reconocimiento a nuestras personas voluntarias, mantener su motivación y sensibilizar al resto de la plantilla** sobre la importancia de su implicación.

El hecho de comunicar nuestras acciones **pone en valor los proyectos de voluntariado** desarrollados por empresas, muestra que el beneficio social y ambiental es posible, sensibiliza a la sociedad y **sirve de ejemplo a otras compañías**.

21 [Fundación Seres](https://www.fundacionseres.org/Publicaciones/matriz-ddhh/). Fundación sociedad y empresa responsable. <https://www.fundacionseres.org/Publicaciones/matriz-ddhh/>

22 Es el denominado lavado de cara (“social-washing” y/o “green washing”) cuyo principal objetivo es la simple mejora de la imagen corporativa de la empresa.

## Pasos a seguir para las empresas

- 1 Reflexión inicial
- 2 Redacción del Plan de Voluntariado e integración en el Plan Estratégico
- 3 Diagnóstico de entidades
- 4 Selección
- 5 Diálogo colaborativo
- 6 Planificación del proyecto de voluntariado
- 7 Evaluación
- 8 Comunicación



# BUENAS PRÁCTICAS

---

1

Crear un **PROCEDIMIENTO ESTANDARIZADO**, conocido por toda la plantilla, en el que **todas las partes conozcan sus funciones y responsabilidades** y pueda seguirse de forma **transparente**, el estado de cualquier solicitud, sugerencia, proyecto, etc.

Dentro del procedimiento habrá que especificar una serie de ítems, por ejemplo, los ámbitos del voluntariado a los que dirigir la acción, qué tipo de actividades se quieren realizar este año/periodo, con qué objetivos, el número de personas voluntarias necesarias, qué temas se abordarán, si el voluntariado se realiza dentro o fuera de la jornada laboral, número de horas disponibles, si se requieren o no conocimientos/habilidades concretas para su desarrollo, los criterios de selección de las organizaciones/personas/ámbitos beneficiarios y de las entidades no lucrativas mediante las que se realizará la acción voluntaria, posibles conflictos de interés, etc.

2

Funciona muy bien la creación de un **CANAL INTERNO de COMUNICACIÓN** específico para los programas de voluntariado. Puede ser en la propia **intranet** de la empresa, crear por ejemplo un “*Club de voluntariado*”, en el que colgar avisos, proyectos, acciones futuras, el listado de trabajadores/as que se apuntan a cada actividad, sus preferencias de tipo de voluntariado, personas en lista de espera a las que recurrir en caso necesario, comprobar el avance de las acciones, comunicarse con compañeros/as para resolver dudas, cubrir sustituciones, intercambiar posibles horas cedidas por la empresa, etc. También se pueden difundir las acciones mediante *newsletter*, en las reuniones de equipo o en los tradicionales tableros de anuncios.

3

¿Se admiten **PROPUESTAS de VOLUNTARIADO**?

La **participación e involucración de las personas voluntarias** en el proceso de creación del programa de voluntariado es esencial para hacer crecer el plan y que éste sea aceptado por la plantilla. En gran parte de las empresas entrevistadas, cualquier persona puede proponer un proyecto de voluntariado y hacer sugerencias de intervención. Es un medio muy útil para conocer los intereses de los y las empleadas, tendencias crecientes de cara a la planificación futura, etc. No obstante, es necesario **establecer unos límites** previamente fijados y conocidos por todos/as para que no haya lugar a malentendidos o se genere frustración<sup>24</sup>. Se explicará el tipo de actividades que se admiten, alineadas con el plan estratégico, con el cumplimiento de los ODS con los que la empresa está comprometida, con la filosofía empresarial, que permitan la intervención de determinado perfil voluntario, etc.

Lo aconsejable es tener redactado el **Plan** de Voluntariado general con las **líneas maestras a seguir** y planificar el **Programa anual** con los **Proyectos** a desarrollar ese año. Si surgen nuevos proyectos a lo largo del año se pueden ir incorporando y añadiendo al programa, adoptando la **flexibilidad** como una premisa.

4

Lo habitual es que exista un **COMITÉ** encargado de **evaluar las solicitudes** que se reciben **para su estudio y aprobación**. El Comité, dependiendo del tamaño de la organización, estará formado por un número variable de miembros (personas encargadas de la gestión y coordinación del voluntariado, dirección, presidencia, etc.) Si la empresa es muy pequeña, se recomienda que al menos se integre por dos representantes, de modo que pueda garantizarse la transparencia e imparcialidad del proceso de selección.

En línea con este punto, el nivel de complejidad de los programas de voluntariado promovidos por empresas requiere cada vez más, de una **mayor formación, profesionalización** y especialización de los y las **responsables de su gestión** en el seno de la empresa y de un **diálogo permanente** con los distintos **departamentos**, no sólo con la dirección, sino con las áreas de comunicación, negocio, innovación, recursos humanos, calidad, tecnología, etc. formando un equipo multidisciplinar.

Existen también **otras formas de decisión**, en las que **la plantilla resuelve mediante votación** las actividades que más le interesan entre el listado propuesto por el departamento a cargo del voluntariado. Esta acción logra la implicación de toda la empresa y aporta mucha información sobre el grado de acogida de las actividades y su posible continuidad.

5

Respecto a cómo lograr una mayor **IMPLICACIÓN Y PARTICIPACIÓN de la plantilla** en los programas de voluntariado, señalamos las siguientes claves:

- La **renovación y revitalización** permanente de los proyectos. Los programas de menos de cinco años consiguen índices de participación más elevados (entre el 11% y el 50%)<sup>25</sup>
- **A mayor rotación mayor movilización.**
- El voluntariado **profesional** alcanza tasas de participación superiores.
- El **voluntariado virtual facilita la involucración** de un mayor número de personas voluntarias que hasta ahora no habían podido participar por temas de horario, situación geográfica, etc.
- La **vinculación del equipo directivo en la planificación** y su **participación en las actividades** como medio para mostrar un auténtico compromiso.
- La **cesión de horas** durante el horario laboral y la **flexibilidad horaria** incrementa la participación sin reducir la productividad laboral. La **confianza** intensifica la responsabilidad de la plantilla con su propio trabajo.
- La **figura de persona influyente** dentro de los departamentos o equipos de trabajo permite movilizar a nuevas personas voluntarias. En alguna de las entidades entrevistadas existen los llamados “*dinamizadores sociales*”, personas encargadas de mostrar las actividades, motivando nuevas incorporaciones.

<sup>25</sup> En ocasiones, las personas que proponen una actividad voluntaria pueden llegar a frustrarse si su propuesta no es aceptada o no tiene éxito entre el resto de compañeros/as porque su nivel de implicación es muy alto.

6

A la hora de seleccionar el tipo de actividades a realizar, es importante fomentar el **VOLUNTARIADO CON VALOR AÑADIDO**, en el que los y las voluntarias de las empresas aportan sus conocimientos en materias y actividades que dominan, incluso de alta especificidad y que les diferencia de otras personas voluntarias. Este tipo de voluntariado genera **gran satisfacción** en las personas voluntarias<sup>26</sup> porque los beneficios generados son muy elevados y tangibles, con **mayor impacto**, además de asentar un voluntariado de **continuidad** en el que la futura **inversión** de recursos es mucho **menor**. Si bien es verdad que este tipo de voluntariado necesita de experiencia previa por parte de la empresa, ya que son programas más complejos de abordar.

No obstante, no debemos olvidar incorporar actividades en las que puedan incorporarse un **voluntariado de perfil amplio**, más generalista, así permitiremos la involucración de todas las personas trabajadoras de la empresa.

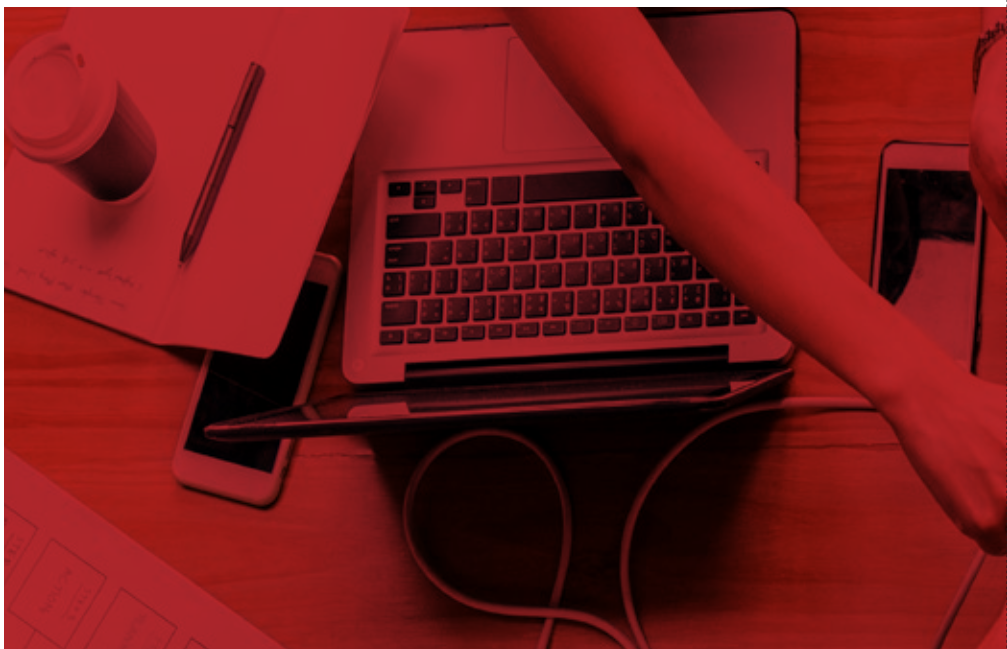
7

Impulsar la **CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS** y el **RECONOCIMIENTO DE RESULTADOS** obtenidos mediante la actividad voluntaria. Este tipo de programas son una práctica excelente para, entre otros beneficios, lograr el **reconocimiento de las personas voluntarias, enriquecer su currículum** laboral y reforzar su **empoderamiento**. Desde la PVE desarrollamos dos proyectos de certificación de competencias: **VOL+** para validar las competencias que las personas adquieren al realizar voluntariado; y **CERTIFICA+**, para acreditar las competencias formativas de las organizaciones que ofrecen formación en voluntariado.

Sabemos que el aprendizaje y el desarrollo de nuevas habilidades tienen un valor intrínseco por sí mismos, no obstante, para mantener la motivación de la plantilla e impulsar el éxito de las acciones voluntarias, es esencial que se produzca un reconocimiento de los resultados, así existirá una memoria formal de sus logros, institucionalizándose de este modo la vinculación entre voluntariado y desarrollo profesional<sup>27</sup>.

26 Volutare (2021). *Estudio del voluntariado corporativo en las empresas. Latinoamérica y Europa*.

27 Volutare señala que uno de los elementos que más **satisfacción** proporciona a los y las empleadas es percibir que su implicación ha sido útil para cambiar realidades. Y esa sensación de haber ayudado es mayor en programas de **voluntariado de carácter profesional que en programas más asistenciales**. Volutare (2020). *Radiografía del voluntariado corporativo en España*.



8

Es muy interesante crear **ESPACIOS DE COLABORACIÓN E INTERCAMBIO** de experiencias y conocimiento mutuo entre entidades de voluntariado y empresas que puedan fomentar sinergias, aprendizajes, alianzas futuras e inspirar nuevos proyectos de co-creación.

Un claro ejemplo de este tipo de iniciativas es la organizada por **Forética** con su iniciativa **Give&Gain**, en la que durante una semana se pone en contacto directo a empresas y entidades sociales con el fin de reconocer y visibilizar las iniciativas sociales, conseguir *partners* para proyectos de voluntariado y generar alianzas de distinta índole.

**forética** | **Give & Gain**



También desde la **Fundación Botín**, con su programa de **Talento Solidario** en el que, entre otras muchas iniciativas, ponen en contacto a entidades sociales y empresas para colaborar entre sí en proyectos innovadores y medir su eficiencia social.

## 9

Respecto a la **EVALUACIÓN** de los programas, ya se ha señalado que es imprescindible valorar el impacto generado con cada proyecto. La evaluación nos permite **cuantificar nuestra contribución, medir el nivel de satisfacción** de las personas voluntarias, las personas beneficiarias o el **cumplimiento de objetivos**, para continuar o no con ese proyecto y así **perfeccionar las posteriores acciones**.

Desde las directrices de la **Organización Internacional del Trabajo (OIT)** se alienta a los Estados Miembros a integrar el voluntariado en las mediciones estadísticas periódicas, permitiendo así fortalecer los datos sobre la escala y el **alcance del voluntariado**<sup>28</sup>. Por último, la Asamblea General de Naciones Unidas (2016) apela a la cuantificación del voluntariado como medio para contribuir a una comprensión holística del compromiso de las personas y su bienestar y formar parte del seguimiento de los ODS<sup>29</sup>.

Comienzan a existir **herramientas de medición de impacto** que nos ayudan a tomar decisiones fundamentadas. Utilizando la tecnología **blockchain**, con cadenas de bloques vinculados entre sí mediante criptografía, se permite certificar la eficiencia y transparencia del sector como medio de generar confianza y al mismo tiempo cuantificar el impacto de cada proyecto de acción social. Así lo están haciendo por ejemplo desde la **Fundación Itwillbe** mediante la Plataforma **Comgo**, en la que se integra a cada agente participante del proceso y se muestra la trazabilidad de las aportaciones desde el momento de la donación (acciones, actividades, hitos, impacto, etc.).

Las **ENTIDADES DE VOLUNTARIADO** pueden encontrar un **compendio de BUENAS PRÁCTICAS** en la gestión del voluntariado promovido por empresas en el documento titulado: *“El voluntariado promovido por empresas desde el punto de vista de las entidades”*<sup>30</sup>, recientemente publicado por la PVE.

28 Volontare (2013). *Guía de voluntariado corporativo*.

29 Christopher Kuonqui, ZeroPoverty Solutions (2020). *La medición del voluntariado para la Agenda 2030*. Strategic Agenda, Londres, Reino Unido.

30 Naciones Unidas (2016). *Integración del voluntariado en la paz y el desarrollo: plan de acción para el próximo decenio y años posteriores*. A/RES/70/129.

31 Incluimos también el enlace para la **lectura accesible visual**: [https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2021/12/2021-guia-voluntariado-empresas-vision-entidades\\_accesible.pdf](https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2021/12/2021-guia-voluntariado-empresas-vision-entidades_accesible.pdf)

# ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON VALOR

Es probable que, en los próximos años, la supervivencia de muchas de las organizaciones no lucrativas pase por generar las ya comentadas **ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON VALOR** (ODS 17), con las que **todas las partes salen beneficiadas** y con las que **se fortalecen y multiplican los efectos de los programas de voluntariado**. Las entidades desarrollan acciones alineadas con las estrategias de responsabilidad social, ambiental, respecto a los ODS, etc. de las compañías, acciones que, al mismo tiempo, estén integradas con los objetivos y el plan estratégico de la propia entidad en un espacio común de cooperación consensuada.

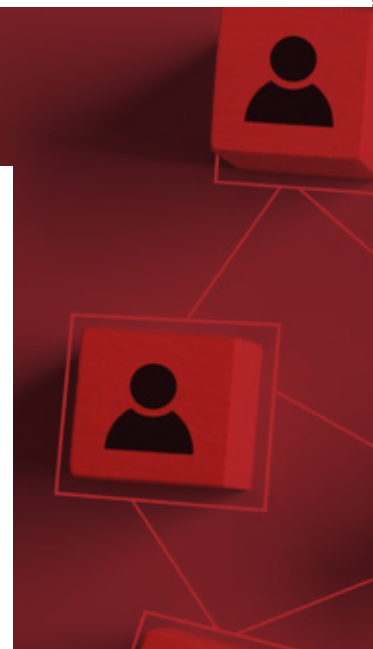
Para Juan Sebastián Fernández Prados y Jesús Muyor Rodríguez<sup>31</sup>, este tipo de alianzas constituyen una excelente oportunidad de transformar las colaboraciones puntuales y limitadas a la filantropía o caridad en colaboraciones basadas en **relaciones a largo plazo** que tengan un gran impacto social sobre los problemas de las comunidades locales. Por su parte, Natalia Serrano, responsable de Alianzas del Instituto para el liderazgo social **InnÓrbita** sintetiza en una frase esta relación de colaboración: *“Más visión empresarial en el tercer sector, y más visión social en las empresas”*.

Un **ejemplo de alianza exitosa con valor** es la de la **Fundación Ecomar con Coca-cola España**, mediante su proyecto de **Mares Circulares**, con el que se quiere promover la sensibilización y limpieza de los entornos marinos y acuáticos. Es ahí donde se produce la colaboración con la Fundación Ecomar que organiza acciones voluntarias para minimizar el impacto de los envases en el mar. Para ello, llevan a cabo limpieza de fondos marinos, aguas interiores, educación con niños y niñas, y la sensibilización y formación entre la ciudadanía en general con el fin de incitar a la acción.

Uno de los **puntos clave del éxito** del proyecto es el **trabajo en equipo** entre ambas organizaciones ya que **se generan sinergias y aprendizajes constantes comunes**. Por ejemplo, en el caso concreto de coca-cola-ecomar el proyecto acaba siendo un evento circular, porque los beneficios generados en la recogida de residuos acaban donándose al banco de alimentos.

<sup>31</sup> Fernández Prados, J. S. y Muyor Rodríguez, J. (2020). *Informe de prospectiva sobre relaciones futuras entre empresas y entidades de voluntariado en Andalucía*. Universidad de Almería.

Es probable que, en los próximos años, la supervivencia de muchas de las organizaciones no lucrativas pase por establecer **alianzas estratégicas con valor** (ODS 17), con las que **todas las partes salen beneficiadas** y con las que **se fortalecen y multiplican los efectos de los programas de voluntariado**.





**La implicación de los equipos locales y la involucración del voluntariado proveniente de la empresa** con la que consiguen movilizar miles de personas voluntarias (14.200 personas) y recoger cientos de toneladas de residuos (1.150 toneladas desde 2018), genera un gran impacto. **La mirada hacia el futuro y la innovación** abren nuevas vías de colaboración con otros *partners* con los que se generan nuevos proyectos de colaboración<sup>32</sup>.

Otro buen ejemplo que ilustra a la perfección una alianza estratégica con valor es el de la **Fundación Tomillo con L'oreal España** mediante el programa **Embelce tu Futuro** con el que más de 200 personas en situación de vulnerabilidad han conseguido mejorar su empleabilidad al recibir formación y capacitación proveniente de personas voluntarias de L'oreal como asesores/as de belleza. El programa ha conseguido un índice de empleabilidad del 72% y se ha escalado a nuevas cooperaciones con fundaciones, la red societaria del grupo L'oreal y organizaciones gubernamentales como pueden ser las agencias para el empleo<sup>33</sup>. Este tipo de alianza abre el modelo a un **triángulo de trabajo** poco frecuente, pero que ha resultado muy exitoso y **extrapolable a otros proyectos**.

Se señalan como puntos clave del éxito: la **vinculación con el negocio**, ya que el proyecto surge desde el centro de negocio con el objetivo de crear un perfil de asesor o asesora de belleza que pueda favorecer el crecimiento del negocio. La colaboración potencia el éxito final. La segunda clave es la **involucración de personas**, ya que más de 100 personas voluntarias de L'oreal España han formado parte del proyecto en distintos puntos y desde diferentes puestos (dirección de la compañía, formación, asesoría, etc.). Por último, el **escalado y la conexión con todos los stakeholders** de la cadena de valor, no sólo a la plantilla, también se ha involucrado a la clientela, colaboradores/as, cadenas de distribución. Se trata de **un círculo amplio que consigue un impacto mucho mayor**.

<sup>32</sup> Para saber más sobre las claves de este tipo de colaboraciones entre entidades no lucrativas y empresas, recomendamos ver el vídeo publicado en 2021 por la Fundación Botín sobre el evento de Talento Solidario: Empresas y Sector Social: <https://www.youtube.com/watch?v=aksapHB8FLY>

<sup>33</sup> En Madrid la **Agencia para el Empleo** y en Cataluña el SOC (**Servicio Público de Empleo de Catalunya - SOC**).

## Últimas claves de las alianzas estratégicas<sup>34</sup>

- 1** Tener el **objetivo del proyecto claro** es esencial para el buen funcionamiento de los programas.
- 2** Se deben buscar alianzas con entidades con las que se compartan **objetivos comunes**.
- 3** Las empresas deben colaborar con **entidades sociales con alta especialización** que puedan ayudarles a cumplir el objetivo de proyecto.
- 4** En proyectos de intervención directa como los ambientales o los deportivos, es muy útil buscar entidades con alta **implicación local**.
- 5** Es primordial el trabajo conjunto entidad-empresa a un **mismo nivel de involucración y compromiso**.
- 6** Hay que buscar **elementos de complementariedad**: qué puede aportar la empresa, qué puede aportar la ONG.
- 7** La **confianza** es clave en las alianzas porque permite además la ampliación del proyecto, la incorporación de diferentes geografías, a otros socios/as, etc.
- 8** La **flexibilidad** de las partes implicadas a lo largo del proceso, sin perder nunca de vista el propósito final de la acción.
- 9** La **transformación y el aprendizaje mutuo** que van evolucionando a lo largo del proyecto.
- 10** Hay que **evaluar el cumplimiento de los objetivos en cada una de las fases** del proyecto, así se podrán valorar los resultados con frecuencia y mejorar sobre la marcha.
- 11** Es fundamental la **vinculación y el apoyo de la Dirección** y CEO de la compañía en los programas de voluntariado.
- 12** Se debe impulsar la **coordinación** tanto **interdepartamental** como **intra-empresarial**, así generaremos mayores aprendizajes, sinergias más innovadoras y soluciones más creativas.
- 13** **El lavado de cara** (*green-washing/social-washing*) **no funciona** y acaba volviéndose en contra de la propia empresa. Sí funciona la involucración real de todas las partes: empresas, sector social y ciudadanía.

<sup>34</sup> Para saber más sobre esta colaboración, se puede ver el vídeo publicado por la Fundación Botín sobre el evento de Talento Solidario: Empresas y Sector Social. <https://www.youtube.com/watch?v=aksapHB8FLY>

# REFERENCIAS

- **Canyelles, Josep Maria** (2020). *Responsabilidad Global*. <https://responsabilitatglobal.blogspot.com/p/qui-som.html>
- **Christopher Kuonqui, ZeroPoverty Solutions** (2020). *La medición del voluntariado para la Agenda 2030*. Strategic Agenda, Londres, Reino Unido. [https://knowledge.unv.org/system/files/2020-08/Measuring%20Volunteering%20for%20the%202030%20Agenda\\_ES\\_web.pdf](https://knowledge.unv.org/system/files/2020-08/Measuring%20Volunteering%20for%20the%202030%20Agenda_ES_web.pdf)
- **Corporate Citizenship** (2010). *Volunteering, the Bussienss Case. The benefits of corporate volunteering programmes in education*. City of London. [https://corporate-citizenship.com/wp-content/uploads/Volunteering\\_The\\_business\\_case-1.pdf](https://corporate-citizenship.com/wp-content/uploads/Volunteering_The_business_case-1.pdf)
- **Fernández Fernández, José Luis; Rua Vieites, Antonio y Gómez Santos, Pablo** (2021). *Revisión de la literatura académica sobre voluntariado corporativo*. Estudio Volutare. Universidad Comillas. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/58075>
- **Fernández Prados, J. S. y Muyor Rodríguez, J.** (2020). *Informe de prospectiva sobre relaciones futuras entre empresas y entidades de voluntariado en Andalucía*. Universidad de Almería. <https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2020/05/estudio-de-prospectiva.pdf>
- **FEVOCAM** (2012). *Relación entre las entidades de acción voluntaria (EAV) y las empresas*. Plataforma de Entidades de Voluntariado de la Comunidad de Madrid. <https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2018/09/relacion-entre-las-entidades-de-accion-voluntaria-eav-y-las-empresas.pdf>
- **Fundación Botín** (2021). *Evento de Talento Solidario: Empresas y Sector Social* <https://www.youtube.com/watch?v=aksapHB8FLY>
- **Fundación SERES y Deloitte** (2020). *VII Informe del impacto social de las empresas*. <https://www.fundacionseres.org/Lists/Prensa/Attachments/1600/Informe%20impacto%20social%20SERES-Deloitte%202020.pdf>
- **Naciones Unidas** (2014). *El camino hacia la dignidad para 2030: acabar con la pobreza y transformar vidas protegiendo el planeta*. Informe de síntesis del Secretario General sobre la agenda de desarrollo sostenible después de 2015. 69º período de sesiones <https://www.un.org/en/development/desa/publications/files/2015/01/SynthesisReportSPA.pdf>
- **Naciones Unidas** (2016). *Integración del voluntariado en la paz y el desarrollo: plan de acción para el próximo decenio y años posteriores*. A/RES/70/129. [https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2019/03/a\\_res\\_70\\_129\\_s.pdf](https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2019/03/a_res_70_129_s.pdf)
- **Plataforma del Voluntariado de España** (2020). *Guía para elaborar un Plan de Voluntariado*. <https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2020/12/guia-elaborar-plan-voluntariado.pdf>

- **Plataforma del Voluntariado de España** (2021). *El voluntariado promovido por empresas desde el punto de vista de las entidades*. <https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2021/12/2021-guia-voluntariado-empresas-vision-entidades.pdf> Y el enlace para la **lectura accesible visual**: [https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2021/12/2021-guia-voluntariado-empresas-vision-entidades\\_accesible.pdf](https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2021/12/2021-guia-voluntariado-empresas-vision-entidades_accesible.pdf)
- **Serrano, Natalia**: Instituto para el liderazgo social InnÓrbita. <http://innorbita.com/>
- **Triquels** (2019): *El cuarto sector: empresas que quieren cambiar el mundo*. <https://www.triquels.com/blog/cuarto-sector-empresas-quieren-cambiar-mundo>
- **UnitedHealthCare y Volunteer Match** (2010). *Do Good Live Well Study. Reviewing the Benefits of Volunteering*. [https://cdn.volunteermatch.org/www/about/UnitedHealthcare\\_VolunteerMatch\\_Do\\_Good\\_Live\\_Well\\_Study.pdf](https://cdn.volunteermatch.org/www/about/UnitedHealthcare_VolunteerMatch_Do_Good_Live_Well_Study.pdf)
- **Voluntare** (2013). *Guía de voluntariado corporativo*. <https://www.voluntare.org/guia-de-voluntariado-corporativo/>
- **Voluntare** (2020). *Radiografía del voluntariado corporativo en España*. <https://www.voluntare.org/wpdm-package/radiografia-del-voluntariado-corporativo-en-espana/?ind=1607068873644&filename=RADIOGRAFIA-VOLUNTARIADO-CORPORATIVO-EN-ESPANA.pdf&wpdmdl=27349&refresh=5fce224c14a271607344716>
- **Voluntare** (2021). *Estudio del voluntariado corporativo en las empresas. Latinoamérica y Europa*. <https://www.voluntare.org/wpdm-package/estudio-del-voluntariado-corporativo-en-las-empresas-latinoamerica-y-europa-2020/>
- **Voluntariado y Estrategia** (2021). *Emplead@s por el cambio social*. [https://voluntariadoyestrategia.com/wp-content/uploads/2021/11/folleto\\_VoyEst\\_23112021\\_compressed.pdf](https://voluntariadoyestrategia.com/wp-content/uploads/2021/11/folleto_VoyEst_23112021_compressed.pdf)
- **Voluntarios ONU** (2021). *El Voluntariado y los objetivos mundiales*. <https://www.unv.org/es/el-voluntariado-y-los-objetivos-mundiales>

# ANEXO

## GUIÓN DE PREGUNTAS REALIZADAS A LAS EMPRESAS ENTREVISTADAS

A continuación, se incluyen las preguntas que se abordaron a las empresas durante las entrevistas celebradas. Los encuentros se extendieron durante aproximadamente una hora de duración por persona entrevistada. Si las personas representantes eran dos, la entrevista se amplió durante una hora y media o dos horas. Todas las conversaciones, debido a la actual situación de pandemia, se realizaron mediante videoconferencia.

Las preguntas se enviaron con anterioridad para poder prever la recopilación de datos y conocer el tipo de consultas a abordar. Estas cuestiones, nos sirvieron de guion inicial para ir avanzando en la conversación, en ningún momento se trató de un esquema rígido, sino de una interlocución abierta, amena, en la que cada parte pudiera expresarse con libertad.

### PREGUNTAS

- ① ¿Qué tipo de proyectos de voluntariado desarrolláis **con la plantilla**?
- ① ¿Tenéis aprobado un **Plan de Voluntariado** que os sirva de guía?
  - En caso de tenerlo, ¿cada cuánto tiempo lo redactáis/revisáis?
  - En la elaboración del Plan de voluntariado, ¿participan también las personas voluntarias?
- ① ¿**Desde qué departamento** se planifican las acciones voluntarias? (Recursos Humanos, un Departamento específico de Responsabilidad Corporativa, desde la Fundación, desde la Dirección, etc.)
- ① ¿Existe una/s **persona/s** encargadas **permanentes** en el tiempo o cambian en función de cada proyecto/acción? ¿Esa persona es voluntaria o entra dentro de sus funciones laborales?
- ① ¿El **equipo directivo** de la empresa está involucrado en las acciones? (forma parte activa del plan, participa en las decisiones, conoce los distintos programas, etc.)
- ① ¿Solicitáis la colaboración de una organización social, una **entidad de voluntariado**, una ONG, o lo gestionáis vosotros/as?
- ① ¿Cómo decidís el **tipo de acciones** que queréis llevar a cabo?, ¿parte del equipo directivo?, ¿del grupo encargado de la gestión?, ¿se consulta entre la plantilla, se plantea previamente y después se vota, son los y las trabajadoras las que lo proponen?, ¿tenéis un sistema mixto?, ¿obedece a otros criterios definidos en el Plan de Voluntariado o derivados de las necesidades de vuestra propia acción?
- ① ¿Son acciones puntuales, por ej. una vez al año durante el día del voluntariado o son actividades prolongadas en el tiempo, estables?

- ⊕ Las actividades **¿guardan relación con la actividad** que desarrolla vuestra organización, asociadas a las competencias concretas de la empresa y/o de los distintos departamentos (por ej. educación en finanzas, asesoramiento en nuevas tecnologías, asesoramiento jurídico, aprender a redactar un CV, claves de una entrevista laboral, emprendimiento, etc.) o son actividades transversales más generalistas en las que pueda involucrarse toda la plantilla con independencia de sus funciones dentro de la empresa? (limpieza de un río, recogida de alimentos, participación en carreras por una causa solidaria, etc.)
- ⊕ Vuestro voluntariado **¿se circunscribe a los y las trabajadoras** de la empresa o también se abre a familias, amistades, voluntariado externo?
- ⊕ ¿Tenéis asignado un **presupuesto** anual para las labores de voluntariado u os vais adaptando en función de las propuestas, de las circunstancias, etc.?
- ⊕ Aproximadamente, como valor medio, **¿cuántas personas voluntarias** participan en cada actividad? (Puede ser en número absoluto o en porcentaje del total de la plantilla)
- ⊕ ¿Disponéis de **mecanismos de adaptación** del tiempo de trabajo que faciliten a la plantilla participar en labores de voluntariado?
- Tenemos establecido un número de horas al año en horario laboral. En caso afirmativo, ¿Cuántas horas?
  - Ofrecemos flexibilidad horaria para realizar voluntariado y las horas se recuperan después
  - El voluntariado siempre se hace fuera del horario laboral
  - ¿Existen otro tipo de **permisos** que se puedan solicitar?
  - Permisos retribuidos
  - Licencias sin sueldo
  - Toda la plantilla tiene disponibilidad el Día del Voluntariado
  - Reducción de la jornada laboral
  - Las personas encargadas de la gestión/coordinación tienen asignadas X horas extra al mes/año
  - Otros...
- ⊕ ¿Qué **modalidad** de voluntariado realizáis?
- Presencial
  - Virtual
  - Mixto
- ⊕ ¿Cómo difundís las actividades entre la plantilla? ¿y de cara al exterior? ¿tenéis un **plan de comunicación** asociado al programa?

Por último, ¿cómo gestionáis a las personas voluntarias? ¿disponéis de un **protocolo de gestión**?, por ejemplo, ¿quién se encarga de la formación, de la póliza de seguro, del alta y la baja como persona voluntaria, de las certificaciones negativas de antecedentes penales, de los diplomas acreditativos, de la certificación de competencias, etc.? ¿lo gestionáis desde la propia empresa o con la entidad de voluntariado con la que colaboráis?

También nos gustaría **conocer vuestros intereses, sugerencias, opiniones y experiencias** en vuestras acciones de voluntariado.



PLATAFORMA  
DEL VOLUNTARIADO  
DE ESPAÑA

[plataformavoluntariado.org](https://plataformavoluntariado.org)