



## **VOLUNTARIADO CORPORATIVO COMO OPORTUNIDAD PARA LAS EMPRESAS Y ASOCIACIONES DEL TERCER SECTOR**

**Por: Hilario Ibáñez**

Máster en Economía Social y Dirección de las Entidades Sin Ánimo De Lucro  
CIES-Universidad de Barcelona

*CIES Nº 99 – Abril del 2013*



Boletín del Centro de Investigación de Economía y Sociedad

Baldiri Reixac, 4-8, 08028 Barcelona

Telf.: +34934335490 Fax: +34934034510

e-mail: [info@grupcies.com](mailto:info@grupcies.com). [www.grupcies.com](http://www.grupcies.com)

Este artículo pretende analizar el voluntariado corporativo (VC) desde las Empresas sin Ánimo de Lucro (ESAL). Se considera que este modo de voluntariado es una realidad muy aprovechable para las empresas y asociaciones del Tercer Sector.

La realidad del VC lleva consigo un cambio tanto en la empresa, como en la consideración de lo que se entiende como voluntario, y también lleva consigo un cambio al interior de las ESAL. Las experiencias que se van desarrollando indican que existen beneficios para los tres implicados en el VC, aunque también se ven inconvenientes por parte de las organizaciones del tercer sector. Plantearé distintos modos de colaboración, para terminar con unas pautas que deben tener en cuenta las ESAL para sacar el máximo provecho de esta colaboración con las empresas.

El VC se define como “como aquel conjunto de proyectos que son desarrollados por la empresa, en los que intervienen los empleados, tanto activos como jubilados, cuyo fin es contribuir al desarrollo social, a la conservación del medio ambiente o a la cooperación con países en desarrollo, entre otros, así como cualquier otro objetivo social que, tanto la empresa como los trabajadores consideren de interés. El fin último de estos proyectos es movilizar a las plantillas con el objeto de mejorar las condiciones de vida de aquellas comunidades en donde están presentes o de determinados colectivos desfavorecidos a través del esfuerzo compartido”<sup>1</sup>.

La definición sitúa una realidad, que viene marcada por los siguientes elementos:

- Es un voluntariado con las características propias del voluntariado: gratuidad, voluntariedad.
- Se inscribe dentro de la dimensión social corporativa de la empresa. No es una mera filantropía. Supone incorporar por parte de la empresa un recurso de incidencia en la comunidad a la que pertenece.
- Es un programa, es decir una planificación de la empresa donde se incluya la dirección y la plantilla, incluida la estrategia y el marketing. Por tanto no se deja a la buena voluntad de los trabajadores y directivos.
- Un programa que ha de ser diseñado por la empresa y por los trabajadores, para que responda, tanto a la estrategia empresarial como a los intereses de los voluntarios de la plantilla.
- En definitiva es una inversión en la comunidad o inversión social en la comunidad por parte de la empresa. Y esto se lleva a cabo con todos los recursos posibles: Activos financieros (donaciones, patrocinios), activos tangibles no financieros (maquinaria, almacenes), activos intangibles (marca, imagen) y capital humano (tiempo y capacidades de los empleados).

---

<sup>1</sup> Sajardo, A. y Ribas, A. (2010) “Mecenazgo y filantropía empresarial hacia el tercer sector en España” Revista de Responsabilidad Social de la Empresa, nº 6 sept. dic 2010.

El VC se ha de desarrollar en las Asociaciones o Empresas sin Ánimo de Lucro (ESAL), y aunque no aparezcan en la definición, el VC, como todo voluntariado ha de realizarse en una organización para que se considere como tal. Y, o bien la propia empresa crea una organización que desarrolle esta dimensión social, o bien establece convenios de colaboración con entidades ya existentes en el trabajo social. Por tanto tenemos tres actores alrededor del VC: la empresa, la persona voluntaria y las ESALs.

## **1. LOS ACTORES DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO**

---

El VC es un fenómeno muy reciente en España<sup>2</sup>, si lo comparamos con Estados Unidos, donde lo sitúan en 1978 como año de inicio de VC. Sin embargo, va tomando un auge cada vez mayor, aunque es algo desconocido para la mayoría de las empresas. En 2009 nace el Observatorio de VC<sup>3</sup>. En 2008 se celebra el I Congreso de Voluntariado Corporativo celebrado en España, en el que por primera vez se sentaron en la misma mesa las empresas, ONG y administraciones públicas para hablar de voluntariado corporativo. De este congreso surgió “Voluntare”<sup>4</sup> que es un espacio de encuentro de todos los agentes implicados en VC. Es una iniciativa pionera en este sentido en España y América Latina. Se puede acudir a los informes del Observatorio de VC para ver la evolución de éste en España.

Esta realidad exige una nueva recolocación de los tres actores intervinientes. Todos ellos han de buscar su conjugación con los otros dos, porque la relación que se establece es o puede ser, aparte de novedosa, o conflictiva, tanto a nivel de conceptualización como en la práctica. Y por supuesto plantea algunos retos a las ESALs, tanto en su manera de relacionarse con el sector privado de la economía, como de su papel dentro de la sociedad.

### **1.1. LA EMPRESA**

La empresa capitalista, si quiere permanecer en el tiempo, ha de abrirse a la sociedad en la que está, debe ser consciente de que su presencia y su labor está situada en un lugar y en un entorno que ha de colaborar para que se integre su acción con la acción más global del contexto. Dicho de otro modo, la empresa no sólo se ha de preocupar de los beneficios a cualquier precio; ha de ser Responsable también de los recursos que gestiona, de los inconvenientes que la producción puede causar y debe producir en las condiciones menos perjudiciales para las personas (trabajadores, clientes, proveedores y otros grupos de interés) y

---

<sup>2</sup> En 2006 se edita por la Caixa *La guía del Voluntariado Corporativo*, cuyo diagnóstico fue: “Nuestro diagnóstico es que todavía son pocas las empresas con programas de acción social basados en su capital humano, que son casi exclusivos de grandes empresas, que son de perfil principalmente asistencial y que su grado de desarrollo es todavía incipiente. Por tanto existe una clara oportunidad de mejora para muchas empresas”.

<sup>3</sup> El Observatorio de Voluntariado Corporativo nace en 2009 como un proyecto que aglutina la realización de estudios, informes y actividades de promoción y formación en torno al voluntariado corporativo llevado a cabo por las empresas, con el objetivo de ayudar a las corporaciones a tomar decisiones adecuadas en este ámbito. Impulsado por IESE Business School y la ONG Cooperación Internacional.

<sup>4</sup> [www.voluntare.org](http://www.voluntare.org)

para la sociedad en general y el medio ambiente.

El voluntariado en esta nueva configuración empresarial ha dejado de ser una labor de mera filantropía, y ha pasado a ser una acción que la empresa lo toma como propio de su funcionamiento. La empresa ha pasado de ser un donante de fondos para financiar algún proyecto, actuación propia de otras etapas anteriores; a plantearse su acción como una inversión social, que aporta recursos y crea valor con otros agentes sociales.

Esta inversión ha de ser sostenida en el tiempo, porque si el objetivo perseguido es una aportación real a la sostenibilidad social, ambiental y económica de la sociedad, hay que hacer una clara diferenciación entre acción social empresarial estratégica y la mera filantropía empresarial, de origen caritativo y con escaso impacto social.

Por lo tanto, la acción social empresarial, para que sea creíble y aceptable por los grupos de interés de la empresa, debe estar basada en el rigor y la coherencia de sus planteamientos, lo cual se puede expresar mediante cinco condiciones fundamentales:

1. Debe crear valor para la empresa y sus interlocutores.
2. Debe responder a las demandas de los interlocutores de la empresa.
3. No debe sustituir el cumplimiento de otras responsabilidades.
4. Debe ser coherente con el comportamiento habitual de la empresa
5. Debe estar alineada con los valores y la estrategia empresariales.

Sólo siguiendo estos criterios básicos de prioridad y coherencia, la acción social de la empresa será aceptable por sus interlocutores sociales. De otro modo, las actuaciones empresariales pueden verse desde la sociedad como inapropiadas, hipócritas o inconsecuentes, haciendo inútil cualquier inversión social y llegando en el extremo a negar a la empresa su licencia social para operar.

El voluntariado corporativo será más creíble si la acción elegida está en sintonía con el sector de la actividad y la estrategia de la empresa. Podemos clasificar el VC dependiendo del destino del empleado voluntario y también dependiendo de las causas y los campos de actuación. La credibilidad de la acción del voluntariado corporativo será mayor cuanto más afín sea la causa elegida o el campo de actuación seleccionado por la empresa con su sector de actividad y con su estrategia de negocio.

## 1.2. EL VOLUNTARIADO

Del mismo modo que se requiere otra manera de entender la empresa para que quepa en ella el VC, la concepción de voluntariado ha de cambiar en su manera de percibirse. Probablemente sean cuestiones muy teóricas, pero como la acción voluntaria viene definida en la Ley, el VC tiene unos condicionamientos que es necesario aclarar, o cuando menos tener en cuenta, porque puede existir algún conflicto a la hora de situarlo en la práctica.

La acción voluntaria se define como gratuita y altruista. El VC se presenta a veces como tiempo remunerado. Es decir, el VC se desarrolla en tiempo de jornada laboral, lo cual parece que va

en contra del servicio gratuito que la acción voluntaria ha de tener. Algo parecido sucede con la característica de altruismo de la acción voluntaria, parece que también choca con que un programa de VC de una empresa defienda, naturalmente, los intereses de la empresa

Además, y como elemento más importante, la acción voluntaria ha de ser una decisión personal y por tanto, libre y que pertenece al ámbito privado y de la propia gestión del tiempo. Sin embargo el VC por su propia definición responde a una decisión de la empresa en virtud de su estrategia empresarial. Parece, por tanto que la persona voluntaria accedería a una labor de voluntariado desde lo que marcan los estrategias de la empresa.

En este sentido habrá que definir lo que es “estratégico”, que, entendiéndolo como la acción de situar todos los elementos para obtener el resultado que se desea, evita el juicio peyorativo de manipular las cosas para obtener el beneficio deseado sin otras consideraciones. El VC se inserta dentro de una estrategia empresarial, que viene dada por la nueva concepción de empresa, donde no sólo prevalece el beneficio individual; al contrario se considera que una buena estrategia empresarial es aquella que pone todos sus recursos para favorecer la buena marcha de la sociedad entera.

Así entendido, el VC no sería la acción de alguien que es utilizado por la empresa para su propio beneficio en exclusiva, sino que estaría participando de la acción de la empresa para la mejora de la sociedad en general.

### 1.3 LAS EMPRESAS SIN ÁNIMO DE LUCRO (ESAL).

El VC se ha de realizar dentro de organizaciones que realizan su trabajo en la sociedad. En ese sentido, el VC viene a ser como el puente entre las necesidades de la sociedad y la acción de la empresa. La empresa puede crear su propia fundación y dar salida a su compromiso social, pero no estaríamos ante el VC, que implica, necesariamente la colaboración y el trabajo conjunto entre la empresa, el voluntariado y la Organización social que actúa en los sectores más vulnerables, respondiendo a necesidades, que tanto desde el mercado como desde el Estado no llegan.

Las ESAL pueden aceptar o no el VC, pero para que lo acepten también han de cambiar una serie de maneras de funcionar y de entender el voluntariado, de un modo distinto de como se ha entendido hasta ahora.

Existe un primer reto para las ESAL, que es profesionalizar cada vez más su acción, es decir dotar de criterios de rentabilidad y racionalidad empresarial. La gestión de la acción social no puede dejarse a la “buena voluntad”, sino que ha de obedecer a estrategias de futuro, a planificación y financiación con criterios empresariales.

El llegar a acuerdos de colaboración con empresas que se impliquen en la acción de la ESAL supone romper un cierto prejuicio de considerar que colaborar con la empresa es perder identidad y entregarse a intereses espurios y ser utilizada para fines que no son los que defiende su identidad.

Es cierto que hay un cierto peligro de que la empresa fagocite la acción de la ESAL, y se establezca una relación de desigualdad o de dependencia, pero ese peligro que se presenta se resuelve en la vigilancia por ambas partes de los acuerdos pactados y también en la “diversificación” de empresas colaboradoras.

Las ESAL han de situarse de otro modo ante la financiación de sus actividades. En España las empresas del Tercer Sector han vivido mucho de las subvenciones estatales o locales. Este hecho hace que, actualmente, debido a los recortes en políticas públicas, muchas de ellas se vean casi abocadas a la desaparición. La experiencia anglosajona nos muestra que existen grandes organizaciones sociales financiadas por empresas capitalistas. Tal vez es una buena ocasión para que las ESAL perciban la necesidad de acceder a otras vías de financiación y de colaboración desde el sector privado.

Por otro lado, las ESAL han de ejercer el papel de dinamizadoras del tejido social, es decir, que han de ser protagonistas del cambio social y ser capaces de implicar a los distintos agentes que operan en una sociedad cercana o lejana con los intereses que ellas defienden. En este sentido, con el VC también se abre un campo muy interesante para las organizaciones del Tercer Sector, que incluye ser agentes, que junto con otros, cooperan en la mejora social.

La formación de voluntarios que llevan a cabo las ESAL, es una oportunidad para influir de alguna manera en la conciencia individual de las personas que se han integrado en la Asociación o entidad provenientes de la empresa. Y pueden ser personas que adquieran un compromiso voluntario más allá de lo podíamos llamar estrictamente corporativo.

## **2. BENEFICIOS DEL VC**

---

Existen varios estudios<sup>5</sup>, que siguiendo metodologías distintas, llegan más o menos a las mismas conclusiones a la hora de valorar el VC. La conclusión de todos ellos es que el VC “es bueno para el empleado, bueno para la empresa, bueno para las Empresas sin ánimo de lucro u Ongs y, en consecuencia, bueno para la sociedad en general”<sup>6</sup>.

Dicho así puede parecer la “panacea”. Hay que tener en cuenta que las encuestas se realizan a empresas y personas que lo realizan, y en consecuencia, se valora positivamente una actividad, que en caso contrario se dejaría de hacer. Sin embargo, sí se puede afirmar que las empresas y personas que se integran en un programa de VC, tienen permanencia en el tiempo, mejorando y ampliando su actuación.

Señalo muy brevemente los beneficios para las personas como para las empresas, para centrarme más en los beneficios que reporta para las ESAL

---

<sup>5</sup> Celeste Dávila de León, *Motivaciones personales en Voluntariado Corporativo*; Revista de Responsabilidad Social de la Empresa (sept. – dic. 2010 nº 6 , (vol. 2 nº 3). Aparte de este estudio, también los estudios de Esade: Beatriz Sanz, Mar Cordobés, Adrià Calvet, *El voluntariado corporativo en España. Modelos y perspectivas de impacto social*. Marzo, 2012. El estudio de Adecco, citado anteriormente y Voluntare: <http://voluntare.org/participa/informes/cat>

<sup>6</sup> Kenn Allen, *La gran carpa*, 64. El estudio habla de ONGs y VC, pero creo que se puede aplicar también a las empresas sin ánimo de lucro.

Los beneficios para la persona voluntaria se centran en la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos, perfeccionar habilidades sociales, aprender habilidades nuevas, desarrollar habilidades de liderazgo. Se puede adquirir una visión más amplia del mundo. Aprender a trabajar en equipo. Reducir el estrés y mejora de la salud. Son habilidades valoradas por la empresa a la hora de contratar y promocionar a los trabajadores.

En cuanto los beneficios para la empresa, se citan: Mejora el rendimiento laboral, da sentimiento de pertenencia a la empresa, lo que lleva consigo una mayor satisfacción laboral. La empresa tiene mejores relaciones con su entorno, su imagen es mejor acogida y genera relaciones mejores con los clientes y se establecen alianzas corporativas estratégicas.

### 2.1. VENTAJAS DEL VC PARA LAS ESAL

Si realmente las ESAL han de funcionar con criterios de racionalidad empresarial, deberán analizar si el VC repercute en beneficios tanto cuantitativos como cualitativos. A primera vista, se puede producir una pequeña colisión entre los intereses de la empresa tradicional y los intereses de las empresas sin ánimo de lucro, porque parece que persiguen objetivos diferentes.

Ya he apuntado que se requiere un cambio en la comprensión de la ESAL para dar cabida al VC. A la hora de plantear los beneficios podemos citar los siguientes.

1. Recursos humanos; y en general personal especializado.
2. Los voluntarios corporativos pueden ayudar a construir la capacidad operativa de las ESALS; por ejemplo, el aporte profesional puede hacer que se creen equipamientos necesarios para el funcionamiento de la ESAL.
3. El compromiso de los voluntarios corporativos puede abrir caminos a otros recursos de la empresa. La presencia de los voluntarios puede atraer dinero o financiación añadida para otros proyectos de la ESAL.
4. Oportunidad de influir en la sociedad y en la misma dinámica de la empresa, mediante la formación de los voluntarios por parte de la ESAL.
5. En este mismo sentido pueden aumentar la visibilidad de la ESAL a nivel social.

En conclusión, se puede decir que para las ESALS la presencia del VC significa un aporte a nivel material, como por ejemplo arreglo o adecuación de instalaciones; supone evidentemente un aporte humano y permite a la ESAL influencia social y empresarial, porque a partir de la acción del voluntariado la empresa puede plantearse o ampliar la dimensión social y establecer o consolidar un plan de Responsabilidad Social Corporativa, que redundaría también en una práctica saludable para la sociedad, en la misma línea que se plantea la ESAL.

Una vez señalados los posibles beneficios del VC para las ESALS, se ha de señalar también los riesgos o los costes que éste puede acarrear a las ESALS.

La formación del voluntariado, de la que las empresas pueden beneficiarse, requiere también recursos y dinero, que a veces no es recompensado por las empresas.

Puede suceder que las ESALs se sientan un poco prisioneras de las empresas con las que tienen VC, porque los intereses de la empresa no sean los que ellas tienen en ese momento. O a la empresa le interese montar una campaña de VC que no necesita la ESAL.

En este sentido, pueden ser fagocitadas o incluso utilizadas en beneficio propagandístico o de otro tipo por las empresas, y se les obligue a participar de acciones de las propias empresas que van en contra de la filosofía de la ESAL.

Se puede dar una relación de dependencia, por ejemplo financiera, que impida defender la filosofía de la ESAL por miedo a perder la financiación de la empresa.

En conclusión, la relación entre ESALs y empresas puede ser beneficiosa para las aquéllas, sin embargo, es necesario advertir de los riesgos que existen en una relación que parece desigual, en la que vence la empresa. Hay que ir a una relación de igualdad; a una relación en donde ganen las dos.

Por tanto hay que someter a crítica y a vigilancia las relaciones entre empresas y ESALs y establecer unas pautas o unos criterios para que efectivamente sea una relación saludable para ambas organizaciones.

### **3. RELACIÓN EMPRESAS-ESALS**

---

La relación entre empresas y ESALs no es una relación espontánea; requiere planificación y compatibilizar intereses a veces dispares. Los objetivos finales de la empresa y de la ESAL son divergentes y esa realidad hace que, si no se establece la necesaria vigilancia, la relación se pueda hacer imposible. El VC se sitúa en el lugar de intercambio de ambas organizaciones y puede padecer como ninguna otra realidad, la presión de ambos extremos. Por parte de la empresa hay un posible miedo a la hora de hacer alianzas con ESALs y por parte de éstas también existe un cierto recelo, sintiéndose a veces invadidas o anuladas en sus objetivos.

Podemos hacer una tipología de relación-colaboración de la empresa con las ESALs<sup>7</sup>. La colaboración va desde una actuación esporádica, hasta una relación en donde exista un contrato de colaboración más o menos estable. Cada una tiene sus ventajas e inconvenientes que ha de ser valorada por la propia ESAL.

El Estudio de ESADE<sup>8</sup> nos presenta tres tipos de actuaciones de las ESALs para aprovechar el VC. Existen entidades que colaboran con empresas en momentos muy específicos, como puede ser una jornada o una campaña muy corta en el tiempo. Por ejemplo, el programa “Leadership for Performance” de la empresa Kraft con la Fundació Banc dels Aliments, que supone una colaboración técnica para asesorar sobre almacenaje y etiquetado de productos.

Existe un segundo grupo de organizaciones que disponen de un catálogo de acciones posibles

---

<sup>7</sup> Seguimos en esta tipología a Paloma Lemonche, Voluntariado corporativo, un puente de colaboración entre la empresa y la sociedad. Cuaderno Forética 2011. [http://www.foretica.org/biblioteca/cuadernos-foretica/doc\\_details/315-17-voluntariado-corporativo-un-puente-de-colaboracion-entre-la-empresa-y-la-sociedad?lang=es](http://www.foretica.org/biblioteca/cuadernos-foretica/doc_details/315-17-voluntariado-corporativo-un-puente-de-colaboracion-entre-la-empresa-y-la-sociedad?lang=es)

<sup>8</sup> Estudio del VC en España...109.



que han sido previamente analizadas y debatidas en el seno de la organización (particularmente entre los equipos que gestionan proyectos, voluntariado y relación con las empresas) para dar respuesta a las demandas de voluntariado que cada vez más están surgiendo en el entorno empresarial, muchas veces como complemento a las contribuciones financieras que las empresas realizan. Por ejemplo El programa “profesionales para el desarrollo” de Codespa.

Existe un tercer grupo de organizaciones que, tras haber hecho una reflexión estratégica, dispone de una política o de un programa propio de VC. Estas organizaciones se acercan a las empresas con propuestas y programas y campañas diseñadas desde el interés de la empresa y también de las entidades del tercer sector. Un ejemplo claro es el Casal d'Infants del Raval de Barcelona, que presenta sus actividades y la manera de colaborar por parte de las empresas<sup>9</sup>. De este modo se da una relación de igual a igual, en donde la empresa no domina, sino que se incorpora a la dinámica que marca la Esal. Es una propuesta flexible y moldeable que integra la perspectiva de los empleados, de las empresas, de la Esal y de la sociedad. Algunas organizaciones han integrado los programas y las campañas desarrolladas en la generación de valor de la entidad. Este es el caso del programa “Coach” de la Fundación Èxit<sup>10</sup>. Consiste en que la empresa pone a disposición de la Fundación un trabajador, que va a ser quien introduzca, enseñe y tutele al joven en la incorporación al mundo laboral.

Es decir, la relación entre empresa y ESAL se está dando ya, adquiere contornos diferentes y se constata que es beneficiosa para ambas organizaciones. El requisito fundamental es tener una planificación y programación sobre el sentido y la oportunidad de la colaboración mutua. En este sentido existen recomendaciones sobre cómo han de ser las relaciones para que sean productivas para ambas. Recojo las recomendaciones que presenta Kenn Allen en el libro “La gran carpa”<sup>11</sup>, y las del estudio de Voluntare, publicado en 2012<sup>12</sup>.

#### **4. DECÁLOGO PARA ESTABLECER UN PLAN DE VC EN ESALS**

---

Partiendo de estas recomendaciones, voy a presentar, a modo decálogo, unas pautas para dar a conocer y entablar un futuro acuerdo de colaboración con empresas, dentro de lo que se denomina VC. Según esto, las condiciones que deberían tener en cuenta las ESALS a la hora de plantearse y llevar a cabo un acuerdo con empresas, dentro del marco de Voluntariado Corporativa se centrarían en:

1. La acción voluntaria de la empresa se ha de enmarcar dentro de su estrategia y su

---

<sup>9</sup> <http://www.casaldelsinfants.org/documents/dossierxec.pdf>

<sup>10</sup> <http://www.voluntare.org/buenas-practicas/192-proyecto-coach-voluntariado-corporativo-en-kpmg-en-colaboracion-con-la-fundacion-exit>

<sup>11</sup> Kenn Allen, *La gran carpa*, pág. 132

<sup>12</sup> [http://voluntare.org/participa/informes/cat\\_view/51-informes-y-estudios-voluntariado-corporativo-en-Espana-y-América-Latina:percepciones-empresa-ENL](http://voluntare.org/participa/informes/cat_view/51-informes-y-estudios-voluntariado-corporativo-en-Espana-y-América-Latina:percepciones-empresa-ENL)

cultura empresarial. Por tanto la empresa ha de tener diseñado o con pretensión para hacerlo un plan de RSC.

2. Elaborar perfiles de empresas que estén en sintonía con la filosofía y la misión de la ESAL. Acercarse a las empresas pequeñas y medianas más cercanas a la ESAL. Asociaciones de comerciantes, consorcios de empresas, etc.
3. Articular las expectativas y los intereses de la empresa y sus trabajadores con los de la organización y sus usuarios y beneficiarios.
4. Saber qué se quiere. Tener claras las necesidades que se quieren cubrir y que se demandan a la colaboración de la empresa.
5. Ofrecer a la empresa distintas formas de colaboración.
6. Tener claras las contrapartidas. Detallar el compromiso que se adquiere con la empresa. Se está negociando con una empresa, que ha de velar por la rentabilidad de sus inversiones y ha de saber cuál va a ser su ROI de la acción de VC.
7. Presentar un plan de voluntariado, que pueda ser valorado por la empresa como formación de sus trabajadores en dimensiones que le interesen, según su cultura y estrategia. Saber presentar el valor material y sobre todo el valor intangible de la acción voluntaria.
8. Potenciar la dimensión de sensibilización que todas las organizaciones confirman que tiene el voluntariado corporativo, y pueden fortalecer la base de voluntariado fijo y estable de la organización. En muchos casos los voluntarios se quedan en la organización
9. Valorar las implicaciones legales de la colaboración, así como las cuestiones ligadas a la imagen y visibilidad.
10. La ESAL ha de dar importancia a esta forma de VC, y para ello habrá de acudir a alguna plataforma que permita poner en contacto empresas y ESALs con el objetivo de establecer el VC. En cualquier caso ha de haber una persona dedicada al voluntariado, una de cuyas líneas de actuación será el VC. Para ello habrá de aunar los intereses de los distintos sectores en el interior de la organización (esto es, proyectos, área de voluntarios y relación con las empresas).

## **5. CONCLUSIÓN**

---

Hay que valorar la situación actual económica y el impacto en la dimensión social de la empresa, que parece que es una dimensión que se impulsa cuando hay excedentes abundantes, aunque no es del todo así. La empresa capitalista empieza a ser consciente de que la Responsabilidad Social es algo que toda empresa ha de tener, como un elemento fundamental de su acción.

El VC es una realidad, que en España es un fenómeno muy reciente y con poca implantación, pero que visto el desarrollo en otros países, sobre todo del ámbito anglosajón, y también la

creciente presencia en España, se puede asegurar que es un fenómeno que va a adquirir una presencia cada vez mayor.

Las ESALs en España están ante el reto de aprovechar el VC para captar recursos económicos y recursos humanos. Existe todavía recelo y alguna precaución, al considerar que ir de la mano con ciertas empresas, se puede perder el sentido y la filosofía propios. Sin embargo, las necesidades de financiación y de recursos hacen que el VC aparezca como una oportunidad. Pero además, la relación con la empresa puede dar la posibilidad de que las ESALs puedan influir para que la empresa convencional funcione o tenga en cuenta criterios más saludables a todos los niveles.

El VC está muy ligado a las grandes empresas. Es necesario que las pequeñas y medianas empresas se informen y planifiquen su acción de VC. En muchos casos ya están comprometidas con el entorno, en el barrio y generan sentido de pertenencia y pueden favorecer el desarrollo del territorio. Las ESALs, en especial las pequeñas, muy pegadas al barrio han de involucrar en sus acciones a las empresas que están a su lado, para influir en el territorio y la sociedad más cercanos.

Las entidades del tercer sector han de demandar soporte y colaboración a las administraciones públicas, al margen de las políticas públicas de apoyo. Instituciones como ayuntamientos, o administración de Justicia, o dependientes de otros departamentos de los gobiernos autonómico o estatal, han de plantearse el compromiso con la sociedad, al igual que otras instituciones o empresas. Las ESALs pueden contribuir para que los trabajadores que pertenecen a ellas se comprometan con la sociedad a través del VC.

El VC es un vehículo de sensibilización al resto de los trabajadores de la empresa o de otras empresas, por eso es necesario extender y difundir la experiencia de estas personas, para motivar a otros compañeros y facilitar que la propia empresa tenga más conciencia social.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

---

- ACCIÓN EMPRESARIAL Y EL INSTITUTO ETHOS *Guía para la elaboración de un programa de voluntariado empresarial*. 2004
- ALLEN K., *La gran Carpa Voluntariado corporativo en la era global*. Fundación telefónica, Ariel. Madrid 2012.
- CLUB DE EXCELENCIA EN SOSTENIBILIDAD & FUNDACIÓN ADECCO *Estudio sobre el voluntariado corporativo en España*. 2010.
- DÁVILA DE LEÓN, C., *Motivaciones personales en Voluntariado Corporativo*. Revista de Responsabilidad Social de la Empresa (sept. – dic. 2010 nº 6 (vol. 2 nº 3).
- FORUM EMPRESA & FUNDAR. *Voluntariado Corporativo en España y Latinoamérica. Rasgos comunes y distintivos*. 2010
- FRENKEL M., *El voluntariado corporativo: un modelo de acción que aporta al desarrollo de capital social*. Fundación Compromiso, 2006.
- FUNDACIÓN CODESPA. *Ideas para maximizar los beneficios del Voluntariado Corporativo para el Desarrollo*. Documento de conclusión. 2011.
- FUNDACIÓN COMPROMISO *Manual del Voluntariado Corporativo*. 2008
- FUNDACIÓN DE LA SOLIDARIDAD Y EL VOLUNTARIADO DE LA COMUNIDAD VALENCIANA *Programa de Promoción del Voluntariado Corporativo de la Comunidad Valenciana*. 2005.
- FUNDACIÓN VOLUNTARE. *¿Qué es el voluntariado corporativo?* Material didáctico. 2010.
- GALLARDO VÁZQUEZ, D; SÁNCHEZ HERNÁNDEZ, M<sup>a</sup> I.; CORCHUELO MARTÍNEZ-AZÚA, M<sup>a</sup> B.; GUERRA GUERRA, A. *Diagnóstico del Voluntariado Corporativo en la Empresa Española*. Revista de Estudios Empresariales. Segunda época. Número: 2. 2010.
- GARRALDA J. *Hacia la empresa razonable* 2008 Edit. LID
- JANÉ, R *Voluntariado Corporativo: elementos para su impulso*. CIES. 2010
- LEMONCHE, P *Voluntariado corporativo, un puente de colaboración entre la empresa y la sociedad* Cuaderno Forética 2011
- LORO, S. Y CONDE, *Ideas para maximizar los beneficios del Voluntariado Corporativo para el Desarrollo*. Fundación Codespa. 2011.
- MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES, *Responsabilidad social de las empresas*. 2008.
- NAVARRO GARCÍA, F., *Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica*. ESIC. 2008
- OBSERVATORIO DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO. *Voluntariado Corporativo en España*. Informe 2009, 2010 y 2011.
- PÉREZ, A. *Voluntariado corporativo, un aliado por conocer*. Revista Compromiso Empresarial. ENE – FEB. Fundación Compromiso Empresarial. 2007
- SAJARDO, A. Y RIBAS M<sup>a</sup> A. *Mecenazgo y filantropía empresarial hacia el tercer sector en España*. Revista de Responsabilidad Social de la Empresa; nº 6, (vol. 2 nº3), sept. Dic 2010).

SANZ, BEATRIZ; CALVET, ADRIÀ; CORDOBÉS, MAR. *El voluntariado corporativo en España. Modelos y perspectivas de impacto social*. ESADE. Marzo, 2012

SERES Y IE BUSINESS SCHOOL. *Diagnóstico para un voluntariado eficaz*. 2011.

TAULA DEL TERCER SECTOR DE CATALUNYA. *El voluntariat a Catalunya*, nº 19, mayo 2012.