



International
Association for
Volunteer
Effort



Keppel, Vietnam

El Estado Mundial de la Salud del Voluntariado Corporativo y una Agenda para el Futuro

Traducido por Carmen Chavarría

Antecedentes y Temas Clave

- ▶ La preparación para este proyecto comenzó en 2019 de la siguiente manera: conceptualización, planificación operativa, desarrollo de patrocinadores y reclutamiento del equipo de investigación.
- ▶ El equipo de investigación se reunió por primera vez a mediados de febrero del 2020, fue una combinación entre virtual y presencial en Washington, DC.
- ▶ En marzo del 2020, el mundo cambió drásticamente a medida que comenzaron a surgir las realidades de la pandemia del COVID-19.

Este informe presenta lo que el equipo de investigación ha aprendido durante los dos años transcurridos desde entonces, una época de crisis y cambios sin precedentes para el concepto y la práctica del voluntariado corporativo. Surgieron siete temas generales:

- ▶ El surgimiento de una comunidad global de voluntarios corporativos.
- ▶ La resiliencia en tiempos de una crisis mundial.
- ▶ Ampliando la “gran carpa” del voluntariado corporativo.
- ▶ Reafirmando el caso del voluntariado corporativo.
- ▶ El crecimiento del voluntariado virtual.
- ▶ Mayor enfoque en el voluntariado basado en habilidades.
- ▶ El surgimiento de los empleados más jóvenes como una fuerza líder para el voluntariado.

Cada uno de ellos se analiza en este capítulo. En la siguiente sección, “Una agenda para el futuro”, se presentan cuatro desafíos principales, también extraídos de la investigación.



El Surgimiento de una Comunidad Global de Voluntarios Corporativos

Un objetivo clave de esta investigación fue crear un retrato amplio del voluntariado corporativo tal como se practica en todo el mundo. El equipo de investigación se comprometió directamente con 80 empresas con sede central en 32 países. En conjunto, esas empresas operan en más de 175 países y emplean a más de 8 millones de personas. Sus negocios van desde la alta tecnología hasta la prestación de servicios basados en el conocimiento, pasando por la industria pesada y la extracción, desde empresas enfocadas principalmente en el consumidor hasta aquellas que trabajan de empresa a empresa. Están involucrando como voluntarios en sus programas a los empleados y sus familias, sus jubilados, sus proveedores, sus clientes y a la comunidad en general.

Aunque el voluntariado basado en habilidades está creciendo rápidamente, el servicio directo sigue siendo el centro de los programas corporativos. Si bien el grado de su compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible varía ampliamente, colectivamente

están involucrando, de alguna manera, a los voluntarios en prácticamente todos ellos. Hay un crecimiento continuo de redes nacionales a través de las cuales las empresas pueden aprender, apoyarse unas a otras y colaborar en su voluntariado. Lo que es más importante, las empresas de todo el mundo se adaptaron rápidamente a la pandemia del COVID-19, demostrando su capacidad para mantener de una forma creativa su compromiso con el voluntariado.

Además, se realizó una investigación general sobre el “estado de salud” a nivel regional en África, las naciones árabes, Asia-Pacífico, Europa, América Latina y América del Norte, lo que ilustra que el voluntariado no es solo competencia de las empresas globales, sino que se ha extendido a las compañías regionales y nacionales. (La segunda parte de este documento incluirá informes completos de cada una de estas regiones). Esto ilustra el surgimiento constante de una comunidad de voluntarios corporativos verdaderamente global.

La Resiliencia en Tiempos de una Crisis Mundial

En general, el sector ha mostrado una gran resiliencia frente a la pandemia del COVID-19:

- ▶ Sosteniendo lo que era factible de sus programas existentes.
- ▶ Respondiendo a los deseos de los empleados sobre esfuerzos de asistencia local a corto plazo relacionados con la pandemia.
- ▶ Trasladando a virtual lo que era apropiado para los programas existentes.
- ▶ Desarrollando nuevas oportunidades virtuales.

La pandemia provocó un cambio radical en el voluntariado corporativo de todo el mundo, deteniendo una amplia gama de programas presenciales, estimulando el desarrollo de actividades alternativas en línea y redefiniendo las asociaciones existentes con las ONG. Los líderes de los programas de voluntariado corporativo demostraron su capacidad para responder rápida y creativamente a las nuevas realidades del mundo, adaptando su voluntariado para satisfacer las necesidades emergentes y cambiantes de sus comunidades y en interés de sus trabajadores. Las decisiones de pasar del voluntariado presencial al virtual fueron fundamentales para mantener los programas corporativos.

Al mismo tiempo, muchas empresas llegaron a comprender mejor las realidades de sus socios sin fines de lucro. Potencialmente, esto puede conducir a alianzas más sólidas y mutuamente beneficiosas y a un mayor apoyo voluntario y financiero por parte de la empresa. Por ejemplo, muchas organizaciones sin fines de

lucro no pudieron avanzar tan rápido como querían las empresas para hacer la transición de los programas presenciales a los virtuales, lo que llevó a las empresas a invertir en más voluntarios, experiencia y apoyo financiero para mejorar su capacidad.

Como resultado de los confinamientos, muchos empleados prefirieron adaptar su trabajo voluntario a algo “cerca de casa”, a menudo en sus lugares inmediatos con miembros de su familia y con vecinos o amigos. Dado que muchas empresas adoptaron alguna forma de “trabajo desde casa” a largo plazo, es probable que este enfoque continúe, lo que podría conducir a cambios continuos en el diseño y el alcance de los programas patrocinados por la empresa.

El voluntariado está ayudando a muchos empleados a encontrar el equilibrio en un mundo desestabilizado a través de acciones positivas que los ayudan a sentir que contribuyen de manera responsable para ayudar a los demás y a sus comunidades. Esto refuerza el valor del voluntariado para el bienestar de los empleados.

Muchas empresas reportaron un aumento en el voluntariado de los empleados después del inicio de la pandemia, seguido de una disminución general, como se refleja en una encuesta de mayo del 2021. El impulso inmediato de querer “hacer algo” se vio desafiado por la duración de los confinamientos, la interrupción en la dinámica del trabajo y el hogar y la creciente “fatiga virtual”. Queda por ver en dónde se asentará el nivel de voluntariado a medida que surja la “nueva normalidad” en todo el mundo.



Ampliando la “Gran Carpa” del Voluntariado Corporativo

“El voluntariado corporativo es una ‘gran carpa’ que abarca una amplia gama de actividades, filosofías, enfoques y estructuras de gestión”.

Ese concepto se articuló por primera vez en el 2011 en “Global Companies Volunteering Globally”, el informe de la primera investigación global de IAVE sobre voluntariado corporativo, y se desarrolló aún más en el libro “La Gran Carpa: Voluntariado Corporativo en la Era Global”.

No solamente sigue siendo una característica central del voluntariado corporativo actual, sino que también ha crecido su alcance a medida que las empresas amplían su universo de voluntarios más allá de los empleados a tiempo completo. Están descubriendo que un enfoque más inclusivo del voluntariado les ofrece la

oportunidad de construir nuevas o expandir comunidades de voluntarios que reflejen un compromiso compartido con el respeto mutuo, la resolución de problemas y el crecimiento sostenible.

Cada vez más, las empresas invitan a otros a unirse a su voluntariado: familiares de empleados, jubilados, clientes comerciales, consumidores minoristas e incluso el público en general. Y están demostrando que es posible hacerlo con éxito. Esto amplía la fuerza de trabajo voluntario, construye comunidad, aumenta el alcance y el impacto de su trabajo y beneficia a la empresa al demostrar activamente sus valores y compromiso con la responsabilidad social.

Detrás de este desarrollo está el reconocimiento del cambio continuo en la fuerza laboral y en el



Itaú Unibanco, América Latina

entorno empresarial. La cohorte de empleados que permanecen vinculados a sus empresas después de jubilarse con décadas de servicio se está reduciendo. Los trabajadores con familias y los trabajadores más jóvenes buscan de sus empleadores algo más que solo “el trabajo”. Los consumidores han demostrado su creciente preferencia por empresas con compromisos demostrados hacia la sostenibilidad y la responsabilidad social. Las propias empresas están reconociendo el valor de construir un compromiso social compartido en sus relaciones de empresa a empresa.

Es un nuevo desafío, el cual es emocionante y desafiante para los responsables del voluntariado de su empresa. Están llamados a:

- ▶ construir nuevas asociaciones mutuamente beneficiosas con clientes comerciales y proveedores.
- ▶ desarrollar los sistemas necesarios para involucrar efectivamente a personas ajenas a la empresa en sus actividades.
- ▶ crear nuevos mensajes para nuevas audiencias.
- ▶ documentar los resultados y beneficios para su empresa.

Son actores protagónicos en un cambio cultural significativo para la forma en que las empresas se relacionan con audiencias externas a través de su voluntariado.



Fujitsu, Costa Rica



Google, América del Norte

Reafirmando el Caso del Voluntariado Corporativo

Articulado por primera vez a mediados de la década de 1980, el caso del voluntariado corporativo se puede resumir fácilmente: es bueno para la comunidad, bueno para los empleados que se ofrecen como voluntarios y bueno para la empresa.

Esos beneficios resonaron a lo largo de la investigación actual, no como hipótesis a probar sino como verdades recibidas, esa es la creencia en consenso. De hecho, para la mayoría de las empresas, cualquier medida del valor percibido de sus esfuerzos voluntarios ya no es para probarlos, sino más bien para fines de gestión.

Se supone que la oportunidad de que los empleados se ofrezcan como voluntarios, por ejemplo, es beneficiosa para esos empleados y, en general, le mantienen valor. La medición de eso no es tanto la prueba repetida de una hipótesis sino, más bien, una forma de aprender cuál es la naturaleza de los beneficios percibidos, qué tan extendidos están y cómo se pueden mejorar. Es decir, es la investigación de mercado sobre el producto del voluntariado la que puede contribuir a la mejora continua en la gestión del programa.

Ahora los gerentes de los programas de voluntariado escuchan menos preguntas de sus superiores sobre por qué es importante hacer voluntariado y más sobre qué, cuánto y cómo aumentar o mejorar. Esto se refleja en los ejemplos recopilados a lo largo de esta investigación, afirmando el apoyo de los directores y, en muchas empresas, el compromiso personal activo de los altos ejecutivos.

En muchas de las empresas que participaron en esta investigación, hubo pruebas sólidas de que los altos mandos entienden y aceptan la lógica. Los resultados son esfuerzos deliberados para crear y mantener un entorno propicio para el voluntariado en toda la empresa.

Esto incluye establecer una visión de programas de voluntariado de impacto y alta calidad, asegurando que los recursos adecuados estén disponibles para lograr esa visión y que se eliminen los obstáculos de las políticas y procedimientos de la empresa. Los altos ejecutivos también dan un ejemplo y envían un importante mensaje a través de su voluntariado personal, el cual valida aún más la justificación y la importancia de los esfuerzos de voluntariado de sus empresas.

El Crecimiento del Voluntariado Virtual

La disponibilidad inmediata de la tecnología permitió a las empresas adaptarse y responder rápidamente al COVID-19, cambiando muchos de los programas de voluntariado existentes de presenciales a virtuales, inventando nuevas oportunidades para que los empleados se ofrezcan como voluntarios y manteniendo el sentido de conexión comunitaria, el cual es fundamental para apoyar a quienes se ofrecen como voluntarios. Resultó ser la herramienta esencial que mantuvo vivo al voluntariado corporativo a nivel mundial, al mismo tiempo que el mundo estaba cerrando la participación presencial.

Pero, en un sentido más amplio, durante la última década la tecnología ha remodelado constantemente al voluntariado corporativo en general:

- ▶ Al ofrecer la posibilidad de realizar voluntariado a distancia, a veces más acorde con la vida de las personas, la tecnología ha permitido que más personas realicen voluntariado no solo en sus propias comunidades o países, sino con un alcance global.
- ▶ Las empresas han podido crear comunidades de voluntarios enfocadas en una causa, con la cual aprenden, planifican y actúan juntas, y algunas de estas se centran en los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- ▶ Los empleados que nunca consideraron tomarse un tiempo lejos de su familia y su trabajo ahora pueden tener la oportunidad de ser voluntarios transfronterizos en programas que utilizan sus habilidades laborales y permiten la construcción de

relaciones con personas en otros países y culturas.

- ▶ Ha traído un nuevo enfoque en la materia para los voluntarios con el creciente énfasis mundial en la educación STEM para jóvenes.
- ▶ Los voluntarios pueden construir relaciones sostenidas con personas vulnerables a las que quizás nunca conozcan en persona, pero a quienes les pueden ofrecer apoyo, no solo en sus propias comunidades sino en todo el mundo.
- ▶ El surgimiento del microvoluntariado ofrece oportunidades para que las personas con estilos de vida ocupados e impredecibles contribuyan a todo, desde etiquetar fotos en una colección de museo hasta mapear la propagación de una enfermedad, transcribir documentos, monitorear elecciones e incluso hacer pequeños actos de abogacía.
- ▶ Los hackatones han crecido tanto dentro de las empresas como entre empresas para abordar necesidades importantes, desde el diseño de nuevos productos hasta la formulación de soluciones potenciales para problemas críticos locales y globales.

Ya no es necesario que la gente “vaya a algún lugar a hacer algo” para ayudar a otros y abordar problemas locales, nacionales o globales. Con el liderazgo de emprendedores sociales creativos, tanto dentro como fuera de las empresas, y el apoyo de los marcos organizados que están creando, personas de todas las edades, calificadas y no calificadas, pueden contribuir a resolver desafíos humanos, sociales y ambientales críticos en todo el mundo.

Mayor Enfoque en el Voluntariado Basado en Habilidades

El voluntariado basado en habilidades es quizás la forma de voluntariado corporativo de más rápido crecimiento. Reconoce la amplitud de las habilidades de las personas y las formas en que se pueden aplicar para mejorar la vida de las personas, mejorar la eficacia organizacional y contribuir a la vitalidad de la comunidad. En general, se percibe que tiene un mayor impacto y valor que el voluntariado que no está diseñado deliberadamente en torno a habilidades específicas, tal y como pasa con los “días de servicio”.

Si bien el voluntariado basado en habilidades ha existido durante décadas, actualmente hay una rápida aceleración en su popularidad entre las empresas, los empleados y las comunidades a las que sirven. Se ha convertido en un eje central de la mayoría de los programas de voluntariado corporativo. La elegibilidad para participar se ha ampliado más allá de los ejecutivos, incluyendo empleados profesionales y técnicos, con un énfasis creciente en aquellos con conocimientos y habilidades relacionados con la tecnología. Casi todas las empresas entrevistadas para esta investigación indicaron que están planeando o participan activamente en una expansión del voluntariado basado en habilidades dentro de sus programas de voluntariado en general. Se citan tres razones para ello:

- ▶ El voluntariado basado en habilidades puede ser muy beneficioso para las organizaciones sin fines de lucro y del sector público a las que presta servicios, aportando habilidades, conocimientos y experiencia que esas organizaciones

no poseen y que tal vez no puedan pagar en áreas como tecnología, finanzas, planificación estratégica, legal y mercadeo.

- ▶ Los empleados que participan pueden obtener ganancias personales y profesionales significativas a medida que se les desafía a aplicar sus habilidades en contextos nuevos y, a menudo, más desafiantes.
- ▶ Las empresas se benefician del voluntariado basado en habilidades ya que sus empleados a menudo regresan renovados, con nuevas perspectivas, experiencia y redes que pueden beneficiar al negocio y generar publicidad favorable, nuevos clientes y una fuente potencial de nuevos trabajadores.

Tradicionalmente, el voluntariado basado en habilidades estaba reservado para empleados profesionales: abogados, contadores, ingenieros, personal médico, etc. Ahora, no es raro encontrar habilidades vocacionales y aquellas relacionadas con trabajos artesanales, por ejemplo, chefs, soldadores, carpinteros, jardineros, etc.

Sin embargo, frecuentemente se puede perder el reconocimiento de otras habilidades importantes en el voluntariado: habilidades humanas básicas como la empatía, el comportamiento solidario y de apoyo y habilidades vocacionales que también aportan valor a las personas y organizaciones a las que sirven.



El Surgimiento de los Empleados Más Jóvenes como una Fuerza Líder para el Voluntariado

Las historias son sobre una legión de trabajadores más jóvenes que buscan empleadores potenciales que tengan compromisos demostrables con la responsabilidad social, incluidos los programas de voluntariado activo. Un escaneo de las representaciones en los sitios web corporativos y en los informes de sustentabilidad muestra que la mayoría de las imágenes relacionadas con el voluntariado son de empleados más jóvenes. Es probable que esto sea tanto una herramienta de reclutamiento como un reflejo de la realidad de quiénes son realmente sus voluntarios.

Las empresas que participaron en esta investigación informaron que los empleados más jóvenes representan una mayor proporción de sus voluntarios en comparación con otros grupos de edad. Ellos “traen nueva energía” y están impulsando, cada vez más, el uso de la tecnología en el voluntariado. Los temas relacionados con el clima son una alta prioridad para ellos y este se convierte en su voluntariado preferido. En algunos

países, también están liderando el camino del voluntariado relacionado con cuestiones de justicia social.

Están a la vanguardia de ampliar la definición de lo que constituye el voluntariado. Al dar “me gusta” y “hacer clic en” para indicar su apoyo a los programas o sus posiciones sobre ciertos temas es parte de su visión, de involucrarse y tomar acción, de ser voluntario.

También hay indicios de que están a la vanguardia del voluntariado “de base”, tanto en iniciativas espontáneas como planificadas promovidas por los propios voluntarios dentro del amplio margen de sus empresas. De alguna manera, esto se remonta al voluntariado corporativo de la década de 1970, cuando muchos programas eran impulsados por los empleados con autoorganización y autogestión. Tal como sucedió entonces, eso puede ser un desafío a medida que crecen las expectativas de que la empresa apoye actividades más abiertamente orientadas al cambio social.

Una Agenda para el Futuro

Principales Desafíos para el Futuro

De la investigación surgieron cuatro grandes desafíos para el futuro del voluntariado corporativo:

- ▶ Resurgir en un mundo pospandémico y reinventar el futuro.
- ▶ Alcanzar la escala: hacer más para lograr un mayor impacto.
- ▶ Crear un entorno favorable para el voluntariado de la empresa.
- ▶ Convertirse en líderes globales para el voluntariado.

El propósito de este capítulo es analizar cada uno de estos desafíos generales y sus componentes, dándole especial atención a los pasos prácticos para que el sector los considere.



BNP Paribas, Europa

Resurgir en un Mundo Pospandémico y Reinventar el Futuro

A través de la adaptación, la innovación y la persistencia, las empresas en todo el mundo han estado encontrando formas de mantener sus programas de voluntariado y, en muchos casos, de lanzar nuevas iniciativas durante la pandemia.

Ahora es momento de comenzar a evaluar y reflexionar sobre ese trabajo. ¿Qué se puede aprender? ¿Qué funcionó? ¿Qué no? ¿Qué se debe continuar? ¿Qué se debe desechar? ¿Cómo se puede sostener la innovación a medida que surge una “nueva normalidad” después de la pandemia? Estas son conversaciones que deben emprenderse dentro de las empresas, con ejecutivos, gerentes de programas y voluntarios, y con las organizaciones y comunidades a las que sirven. Esos temas también forman una agenda para ser discutida más ampliamente dentro del sector, a nivel nacional y global, para fortalecer el voluntariado corporativo y

construir comunidades de práctica sostenidas. Aquí hay cuatro problemas específicos que se deben enfrentar:

1. Aplicando el voluntariado a cuestiones de equidad y justicia social

Desde sus inicios, el voluntariado corporativo se ha centrado en las comunidades desatendidas. La mayoría de las veces, la atención se ha centrado en los programas para jóvenes tanto en la escuela como en la comunidad, así como en los programas de servicios humanos y en los esfuerzos de desarrollo comunitario. Un alto porcentaje de voluntariado “práctico” tiene lugar en esas comunidades: construcción de parques infantiles, renovación de escuelas, proyectos ambientales, etc.

Pero ha habido menos esfuerzos para generar un cambio social duradero a través del voluntariado corporativo, existen pocos programas diseñados para abogar por un cambio institucional sistémico.

Ahora, los temas de justicia social; equidad racial, económica y de género; la justicia climática, etc., están generando conciencia, discusiones y acciones en todo el mundo, particularmente entre las generaciones más jóvenes. Pero, en general, abordar explícitamente estos temas no ha sido una prioridad en la agenda del voluntariado corporativo.

El voluntariado de servicio directo ciertamente aborda las manifestaciones de esos problemas. Pero, por su propia naturaleza, tiene un impacto limitado en las causas y comportamientos subyacentes que perpetúan esos problemas. A medida que se presiona a las empresas para que se comprometan públicamente y tomen medidas para abordar estos temas, su voluntariado debe ser un aspecto clave en su respuesta. Es importante destacar que esa presión proviene cada vez más de sus propios empleados, en particular de los más jóvenes, así como de afuera de la empresa.

En los Estados Unidos, ha habido un crecimiento constante de los “grupos de recursos de empleados” (ERG, por sus siglas en inglés), definidos como “grupos de voluntarios dirigidos por empleados, los cuales están compuestos por personas que se unen en función de intereses comunes, antecedentes o factores demográficos como género, raza o etnia.” Para muchas empresas, estos grupos están a la vanguardia de la creación de conciencia y respuesta a estos problemas. Algunas empresas mencionaron a los ERG como recursos importantes y participantes en sus programas de voluntariado.

También han surgido ejemplos de empresas que facilitan la formación de grupos de empleados

voluntarios enfocados en educarse a sí mismos y a otros sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y otros temas. Están formulando acciones potenciales que ellos y sus empresas pueden hacer en respuesta.

El trabajo del voluntariado es generar cambios: para la sociedad, para quienes se ofrecen como voluntarios, para aquellos a quienes sirven y para las instituciones de las que provienen. Las empresas que reconozcan y actúen en consecuencia estarán a la vanguardia de lo que será el voluntariado corporativo en los próximos años.

2. Trazando el futuro del voluntariado virtual

Claramente, la capacidad de trasladar los programas a una forma virtual fue una de las fuerzas salvadoras frente a la pandemia del COVID-19. Resultó posible no solo adaptar muchos programas para que pudieran continuar virtualmente, sino también para iniciar nuevos programas diseñados específicamente para estar en línea. A un mayor número de personas se les ofrecieron oportunidades para ser voluntarios de una manera más conveniente. El trabajo se podría hacer tanto global como localmente. El microvoluntariado permitió a las personas usar pequeños períodos de tiempo para abordar tareas más grandes y el trabajo acumulativo se sumó a contribuciones significativas.

Pero en todo el mundo, las empresas descubrieron la realidad de que no todas las

ONG u organizaciones del sector público con las que trabajaban tenían el equipo, la conectividad y la experiencia necesarios para apoyar de manera efectiva el voluntariado virtual. Tenían que responder al problema central del desequilibrio entre ellos y las organizaciones a las que buscaban servir, así como a los problemas más amplios sobre la inequidad de los recursos y la accesibilidad. Está claro que la expansión del voluntariado virtual requerirá una inversión adicional por parte de las empresas para garantizar que sus socios comunitarios tengan lo necesario para participar de manera plena y efectiva.

Además, el entusiasmo inicial de los voluntarios parece haberse desvanecido con el tiempo a medida que se instalaba la “fatiga virtual” y la gente buscaba volver a las oportunidades presenciales, lo cual ha sido el corazón del voluntariado corporativo. Esto tiene implicaciones a más largo plazo sobre la posible rotación de voluntarios y la necesidad relacionada con el reclutamiento y apoyo constante de nuevos voluntarios.

¿Virtuales o no virtuales? No es una respuesta de todo o nada. Es probable que, en el futuro, los programas sólidos incluyan oportunidades de participación presenciales y virtuales, cada una diseñada para satisfacer las expectativas y realidades de los empleados, la empresa y las organizaciones a las que prestan servicios. La pregunta es sobre el equilibrio entre ambos, la inversión relativa que se hará en cada uno y una evaluación del retorno de esa inversión para todos los involucrados.

3. Reimaginando el voluntariado transfronterizo para hacer frente a nuevas realidades

En el transcurso de la pandemia, las empresas rediseñaron los programas transfronterizos

para que fueran virtuales o los cancelaron por completo. Pero los desafíos al modelo habían surgido mucho antes de la pandemia. Los programas son costosos y requieren una inversión significativa para su gestión, a menudo a través de contratos con proveedores calificados.

Por lo general, los programas están disponibles solo para un número muy pequeño de empleados, generalmente personas de mayor antigüedad con habilidades profesionales/técnicas específicas. Según algunas empresas, existe una creciente renuencia dentro de ese segmento para dejar sus trabajos y familias durante semanas para poder participar. A medida que las empresas globalizan sus operaciones, es posible que las personas tengan menos necesidad de moverse por el mundo para lo que a menudo se describe como una experiencia de desarrollo profesional.

Durante la pandemia, algunas empresas descubrieron que podían hacer el mismo trabajo virtualmente con las organizaciones receptoras en otras partes del mundo. Sin



embargo, también reconocieron que, con la pérdida de la inmersión que conlleva el trabajo físico, gran parte del beneficio del compromiso intercultural se perdió tanto para los voluntarios como para aquellos con quienes trabajaban.

Solo una pequeña minoría de empresas tiene programas transfronterizos significativos. Para algunos, los programas son la insignia de su esfuerzo voluntario. Entonces, sin duda, el concepto sobrevivirá. Pero queda por ver si habrá un crecimiento significativo en los programas o si surgirá un nuevo modelo.

4. Redefiniendo el voluntariado basado en habilidades para la inclusión y un enfoque renovado en la excelencia

El voluntariado basado en habilidades ha sido, de una forma u otra, un componente central del voluntariado corporativo, inicialmente en forma de “ejecutivos prestados” para ayudar a las

organizaciones sin fines de lucro con campañas de recaudación de fondos o para realizar tareas específicas de planificación o consultoría. Hoy en día, se puede encontrar alguna forma de voluntariado basado en habilidades en la gran mayoría de los programas corporativos. Pero en la mayoría de los casos, siguen estando estrictamente definidos en torno a personas con habilidades profesionales o técnicas. Solo una pequeña minoría de empresas define ampliamente las “habilidades” para incluir la gama completa de lo que la gente hace en su trabajo, lo cual podría ser relevante para servir a la comunidad.

Muy rara vez las empresas buscan activamente a los obreros, a menos que ese grupo constituya un porcentaje significativo de su base de empleados. La mayoría de las empresas tampoco consideran la experiencia y las habilidades profesionales como contribuciones adecuadas a su voluntariado basado en habilidades. Al ampliar su perspectiva sobre lo que constituye una “habilidad”, las empresas pueden abrirse a una mayor participación de personas con habilidades que normalmente no se ofrecen a la comunidad.

Un desafío claro para aquellas empresas con voluntariado basado en habilidades es administrar esos programas de manera que se centren en los resultados, el impacto y la excelencia. Eso significaría tratarlos como lo haría una firma consultora: involucrarse ampliamente con organizaciones de “clientes”, evaluar y seleccionar a los voluntarios en función de sus habilidades y la naturaleza de la tarea. También implicaría la gestión continua de los casos para garantizar que se cumplan las expectativas y que cualquier problema se resuelva rápidamente. La evaluación posterior a la asignación realizada por la empresa, los clientes y los voluntarios también sería fundamental. Ese nivel de gestión aumentaría el valor y el impacto para todos.



Randstad, África



Disney, América Latina

“Alcanzar la escala” – hacer más y hacerlo mejor para lograr un mayor impacto

Debería haber una aceptación universal de un único objetivo global para el voluntariado corporativo: **hacer más y hacerlo de manera más efectiva y con mayor impacto**. Cualquier otra cosa es ignorar las realidades del creciente nivel de necesidad en el mundo, el cual requiere una respuesta masiva y sostenida por parte de todos los sectores de la sociedad. Para conservar su amplia “licencia para operar”, las corporaciones deben demostrar cómo su gente, su conocimiento, su influencia y su liderazgo están contribuyendo a esa respuesta.

Esta investigación resaltó tres elementos necesarios de la respuesta corporativa:

- ▶ Un nuevo compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- ▶ Mayores esfuerzos para medir lo que significa “hacer más”.
- ▶ Un mayor enfoque para documentar el “mayor impacto”.

2. Medir lo que significa “hacer más”

Es extremadamente difícil obtener cifras precisas de todo el sector sobre cuántas personas se ofrecen como voluntarias a través de programas corporativos. Simplemente no existe un enfoque global reconocido para recopilar y reportar tales datos. Algunas empresas informan un porcentaje de empleados que se ofrecen como voluntarios, pero no especifican el alcance de ese voluntariado. Por lo tanto, cuando las empresas informan una participación masiva en un “día de servicio”, inflan el número de voluntarios en relación con las empresas que solo informan la participación voluntaria a largo plazo. Algunos informan solo las horas de voluntariado de los empleados en el tiempo de la empresa, mientras que otros incluyen la participación en el voluntariado relacionado con la empresa siempre que este ocurre. Algunos incluyen a todos los que participan en programas patrocinados por la empresa, incluidos familiares, jubilados, miembros de la comunidad, etc., mientras que otros incluyen solo a los empleados.

Pero, una evaluación de los informes, más las anécdotas, más las discusiones con las empresas a través del Consejo Global de Voluntariado Corporativo de IAVE y otros foros corporativos sugiere que, en general, hay un bajo nivel de voluntariado en las actividades a largo plazo. La mayor parte del voluntariado corporativo es en actividades grupales de una sola vez o de corto plazo (“días” o “semanas” de servicio) con los números más altos asociados con estos eventos. Además, las cifras reportadas pueden provenir de entornos en los que la falta de voluntariado contradice la presión abierta para participar, inflando así las cifras generales y generando dudas sobre los informes de participación del 100% de los empleados.

Ha habido poco interés y, por lo tanto, poca

inversión en intentar desarrollar un enfoque universal para informar sobre la naturaleza y el alcance del voluntariado corporativo, uno que pueda obtener un amplio apoyo de las empresas de todo el mundo y de las ONG, asociaciones y consultores, quienes les ayudan a implementar sus programas. Esto habla sobre la realidad de que el “campo” del voluntariado corporativo sigue fragmentado y distante de las realidades de muchas empresas.

El liderazgo serio para el desarrollo de una metodología estandarizada y ampliamente respaldada para medir las dimensiones del voluntariado corporativo debe provenir de las propias empresas, trabajando juntas para superar los obstáculos conceptuales y crear herramientas prácticas que puedan funcionar en todo el mundo.

3. Documentar el “mayor impacto”

El impacto y el valor del voluntariado en las empresas y sus empleados ahora son “verdades obtenidas”, basadas en décadas de investigación, análisis y documentación interna y externa. En la mayoría de las empresas, el enfoque actual es cómo mantener y aumentar ese impacto. La medición y documentación continua dentro de las empresas respalda ese trabajo y les permite mejorar continuamente su voluntariado para hacerlo más atractivo y beneficioso.

El verdadero desafío radica en documentar y comprender el impacto y el valor para los destinatarios: las organizaciones, las personas, las causas a las que el voluntariado pretende servir y los problemas que busca resolver.

En gran medida, este desafío se deriva de la complejidad de definir el impacto, lidiando con cuestiones tanto conceptuales como prácticas que rodean la medición y la importante inversión requerida para cuantificar y “probar” ese impacto. La increíble diversidad de lo que

hacen los voluntariados corporativos y cómo lo hacen parece atenuar el enfoque de “talla única”, lo cual complica aún más el proceso de desarrollo.

Ha sido particularmente difícil hacer esto en el contexto de los ODS. El diseño de los Objetivos, las Metas y los Indicadores estaba destinado a utilizarse a nivel macro, con datos típicamente generados a nivel de país. La recopilación de datos a nivel micro, en el cual funciona el voluntariado corporativo, en realidad puede ser más compleja, particularmente porque su naturaleza es de corto plazo y según sea su intervención, y que su contribución es limitada al esfuerzo y resultado general.

Los intentos de desarrollar metodologías y herramientas apropiadas para medir cuantitativamente el impacto del sector han fracasado. Hasta el momento, no se ha otorgado una alta prioridad al desarrollo, la prueba y el refinamiento sostenido y colaborativo de herramientas compartidas con enfoques, medidas y datos compatibles para servir a todo el sector. El esfuerzo más reciente, de Impact 2030, terminó prematuramente cuando la organización dejó de existir.

Por lo tanto, los enfoques de evaluación de impacto generalmente siguen siendo específicos de la empresa y de la situación.

¿Qué se necesitaría para avanzar en un esfuerzo exitoso para crear las metodologías y herramientas necesarias para documentar la contribución del voluntariado corporativo y así abordar los problemas globales a nivel macro o micro? Considere estos cinco elementos esenciales:

- ▶ Liderazgo sostenido de empresas dispuestas a invertir su tiempo, conocimientos, metodologías y experiencia para trabajar en asociación

en torno a un objetivo compartido: crear y validar enfoques de recursos abiertos que puedan servir a la amplitud del sector.

- ▶ Aceptación de que esto no es algo que se hará de la noche a la mañana. No existe una solución rápida, ni una bala mágica; si lo hubiera, ya se habría hecho. Esto es un maratón, no una carrera de velocidad y eso requiere la voluntad de hacer una inversión a largo plazo tanto de tiempo como de talento y dinero.
- ▶ Compromiso de personas con el conocimiento, las habilidades y la experiencia para liderar el esfuerzo, una combinación de personas que tengan habilidades conceptuales y técnicas y aquellas que conocen íntimamente el campo, incluidas aquellas con una perspectiva global sobre el voluntariado corporativo.
- ▶ Considerar cuál es la mejor manera para aprovechar los modelos de evaluación ya utilizados por las organizaciones a las que sirven los voluntarios corporativos para así poder documentar y describir el valor de esa contribución.
- ▶ Una apertura para explorar enfoques cualitativos (documentación, estudios de casos y narración de historias) en reconocimiento de que no todo lo que vale la pena saber y aprender se puede cuantificar y que los ejemplos de impacto son sustitutos apropiados para datos cuantitativos más amplios.
- ▶ and storytelling – in recognition that not everything worth knowing and learning can be quantified and that examples of impact are appropriate stand-ins for broader quantitative data.



¿Por qué preocuparse por el impacto?

¿Es este el trabajo que hay que hacer? ¿No es obvio el valor del voluntariado corporativo? ¿No podemos simplemente suponer que hay un impacto beneficioso apropiado para aquellos a quienes se sirve?

La lógica del voluntariado corporativo se ha basado durante mucho tiempo en sus beneficios para la comunidad a la que sirve, para los empleados que se ofrecen como voluntarios y para la empresa. Pero lo más importante debe ser maximizar su impacto, su valor para las personas, las organizaciones, las necesidades y los problemas que se atienden. ¿Cómo se puede lograr eso sin comprender el impacto y determinar la mejor manera de maximizarlo? Esa comprensión lleva a construir un caso más sólido para el voluntariado.

Es importante recordar que el voluntariado es solo una de las formas en que las empresas invierten en la comunidad y el mundo. A medida que cambia el liderazgo, las circunstancias y las realidades externas de las empresas, esos enfoques alternativos pueden terminar compitiendo entre sí por recursos finitos. Es importante tener a mano la evidencia del impacto y el valor del voluntariado, para la comunidad, la empresa y los empleados, antes de que llegue ese momento.

En Corea, por ejemplo, algunas empresas se han interesado en la evaluación del valor social. Aquí hay una descripción de cómo eso podría afectar los compromisos con el voluntariado según lo expuesto por nuestro socio de investigación, el Sr. Do-young Kim, Gerente General de RSE de SK Group en Corea, y Fundador y Líder del Foro de RSE de Corea:

[Las empresas] están comenzando a evaluar cuánto valor social crean realmente las actividades de voluntariado de los empleados. Algunas personas piensan que las actividades de creación de valor social basadas en las competencias básicas de una empresa son mucho más eficaces que las actividades de voluntariado de los empleados. Hay un movimiento que empieza a convertir el voluntariado en otras actividades de contribución social.

Cuando los resultados de las actividades de voluntariado tradicionales existentes se calcularon como valor social (valor monetario), los resultados fueron muy pequeños en comparación con otras actividades de contribución social.

Por ejemplo, actividades como el apoyo alimentario y la mejora ambiental para los más desfavorecidos tenían muy poco valor social en comparación con otras actividades de contribución social, como proyectos de apoyo a empresas sociales, campañas de prevención de la violencia escolar a través de plataformas mediáticas, proyectos de educación financiera inclusiva, inversión social, etc.

Por lo tanto, las empresas comenzaron a pensar estratégicamente si sería más efectivo reducir las actividades de voluntariado de los empleados y aumentar otras actividades de contribución social.

Creando un entorno favorable al voluntariado en la empresa

El voluntariado sostenido y de impacto no “simplemente sucede”. Es el resultado de una planificación cuidadosa, una gestión hábil y, sobre todo, la creación y el cultivo de un entorno favorable para el voluntariado dentro de la empresa. Hay cinco elementos críticos para lograrlo:

Primero, posicionar el servicio comunitario en general y, específicamente, el voluntariado como una expectativa explícita para la empresa como institución y para todos dentro de ella. Que sea un valor compartido. Este es el trabajo de los altos ejecutivos, es su mayor responsabilidad para dar forma y sostener la cultura de la empresa. Debe incluir mensajes claros y sostenidos, reconocimiento continuo de los voluntarios y participación personal. Los altos ejecutivos deben tener grandes expectativas de lo que se logrará a través del voluntariado, fomentando la innovación y los resultados significativos. También debe garantizar que todas las partes interesadas de la empresa sean conscientes y comprendan el valor de este trabajo. Como dijo CEMEX, la empresa espera que sus ejecutivos sean “los primeros embajadores de las políticas de voluntariado”.

En segundo lugar, es fundamental superar la obstinada resistencia de los mandos intermedios y los profesionales de recursos humanos. Estos fueron los dos mayores desafíos articulados por los gestores de voluntariado durante esta investigación. Debe establecerse la expectativa de que los mandos

intermedios participen, animen a los que están a su cargo a hacerlo y eliminen las barreras de esa participación. Los profesionales de recursos humanos no reconocen la contribución que el voluntariado puede hacer al desarrollo personal y profesional de los trabajadores y de allí nace su resistencia a colaborar. Las razones citadas con mayor frecuencia para ambos casos son: la falta de expectativas claras o de rendición de cuentas por parte de los superiores y la ausencia de reconocimiento positivo cuando esto ocurre.

En tercer lugar, invitar a una amplia participación, yendo más allá de los empleados para incluir a familiares, jubilados, clientes, proveedores, etc. Como se refleja en el capítulo “Expandiendo el Universo de los Voluntarios: Familia, Amigos, Clientes, Miembros de la Comunidad”, empresas de todo el mundo han hecho un avance real en la ampliación del universo de los voluntarios comprometidos en sus programas. Esto no solo amplía la contribución voluntaria de la empresa a la comunidad, sino que también puede mejorar la reputación de la empresa entre sus socios clave.

Cuarto, garantizar la disponibilidad de recursos suficientes para gestionar los programas existentes e invertir en el desarrollo de otros nuevos. Los programas globales deben depender de la implementación por parte de los empleados voluntarios en lugares alejados de la oficina central, garantizar que sus gerentes los respalden y reconozcan

adecuadamente y que se les permita liberar tiempo de sus tareas habituales para realizar este trabajo. Dénles visibilidad e incluyan este trabajo en las evaluaciones de desempeño y en programas futuros. Fomenten la innovación en su programación y proporcionen presupuestos apropiados para permitirla.

Quinto, reconocer y recompensar las habilidades requeridas para ser un administrador eficaz de un esfuerzo de voluntariado global. Las personas responsables de crear y mantener el

voluntariado corporativo deben desempeñar una amplia variedad de roles: creador de alianzas externas e internas, administrador a larga distancia de diversos equipos de voluntarios, experto y constructor de puentes entre las diferencias culturales, impulsor del deseo de ayudar de las personas, creador de programas innovadores. Deben exhibir una combinación única de habilidades para cumplir con las expectativas de múltiples clientes (ejecutivos, voluntarios, socios de la comunidad) en entornos internos y externos en constante cambio.



EDP, Europa

El lado oscuro de las asociaciones

“Más allá de los salones de pintura” es el tema de una serie de conferencias organizadas por **FirstRand Ltd.** en Sudáfrica para reunir a empresas y organizaciones comunitarias para discutir cómo aumentar la contribución y el impacto del voluntariado corporativo en la comunidad. Pero, ¿cuál es el origen del tema?

Esta historia se ha contado tantas veces en tantos lugares y de tantas maneras que ya es parte de la tradición del voluntariado corporativo. La esencia es que hay escuelas, centros para jóvenes y adultos mayores y otras organizaciones sin fines de lucro que regularmente reciben solicitudes por parte de las empresas para realizar un proyecto a corto plazo, el cual sus empleados pueden completar durante su “día de servicio”. ¿No hay un salón de clases u otra instalación que necesite pintarse? ¿O un parque infantil que se pueda reparar? ¿O bancos de exterior para repintar? ¿O...? El denominador común es algo físico que se puede hacer rápidamente, que los empleados pueden señalar como algo que lograron e, idealmente, algo que los ayudó a sentirse fortalecidos y empoderados como equipo.

El lado oscuro de la historia es que a menudo no existe tal proyecto, pero la organización receptora siente la necesidad de crear algo porque quiere mantener o establecer una relación con la empresa con la esperanza de que conduzca a apoyo financiero, participación voluntaria más sustantiva o asociación a largo plazo. Por lo tanto, algunas organizaciones informan que año tras año se vuelve a pintar la misma sala (o su actividad equivalente) porque no quieren alienar a la empresa.

Se vuelve aún más oscuro para muchas organizaciones comunitarias cuando descubren que las empresas que desean hacer proyectos de voluntariado con ellas no entienden que la organización incurrirá en costos para tenerlos. Se sabe que las empresas solicitan que se proporcione el almuerzo, que se compren los suministros para el proyecto, que se proporcione un gerente de proyecto, y luego no están dispuestas a cubrir esos costos o hacer una contribución financiera a la organización. “Venimos a ayudarte. ¿Por qué debería costarnos dinero hacer eso? ¿No estás agradecido por nuestra ayuda?”

La realidad, por supuesto, es que existe un tremendo desequilibrio de poder entre las empresas y las organizaciones comunitarias. Las empresas tienen las ventajas humanas, financieras y reputacionales. Con demasiada frecuencia se acercan a la comunidad desde una posición de superioridad, asumiendo que habrá gratitud por lo que estén dispuestos a dar, sin darse cuenta de cuáles son los costos reales para la organización.

El desafío es construir alianzas significativas que reconozcan y aborden este desequilibrio de poder desde el principio. Eso no sucede espontáneamente. Requiere intencionalidad, tiempo para desarrollarse, respeto mutuo por los conocimientos, habilidades y recursos de cada uno. Las empresas deben reconocer dos realidades:



FirstRand Ltd., South Africa

- ▶ Estas tienen los recursos financieros y humanos que pueden beneficiar a las organizaciones comunitarias, pero
- ▶ Son las organizaciones las que tienen el conocimiento y la experiencia que pueden ayudar a las empresas a hacer contribuciones significativas al trabajo de la organización.

Muchas empresas se dieron cuenta de estas realidades durante la crisis del COVID-19 cuando descubrieron que sus socios comunitarios no tenían las habilidades, el equipo o el poder humano para respaldar una transición rápida de las actividades voluntarias presenciales a virtuales. El mayor éxito para hacer ese cambio de manera rápida y efectiva fue cuando las empresas involucradas reconocieron que tenían los recursos que la organización necesitaba (experiencia, personas, equipos, etc.) y fueron generosos al ponerlos a disposición como parte de su relación continua.

Las alianzas significativas no son fáciles de construir y mantener. Requieren trabajo duro, comunicación abierta y compromiso compartido para:

- ▶ Aprender y apreciar las realidades del otro.
- ▶ Unir creativamente sus respectivas experiencias y recursos.
- ▶ Generar confianza a través de la comunicación abierta y responsabilidad compartida.
- ▶ Aprender juntos sobre lo que funciona y lo que no, identificando y abordando los problemas.
- ▶ Evaluar el impacto que están teniendo y el beneficio que cada uno obtiene de su trabajo.
- ▶ Reevaluar periódicamente la naturaleza y viabilidad de la alianza.

Debido a la diferencia de poder inherente, es fundamental que las empresas reconozcan que es principalmente su responsabilidad trabajar para lograr estas alianzas.

Convertirse en líderes mundiales del voluntariado

En febrero de 2022, IAVE publicó “Las futuras tendencias del voluntariado” de la Dra. Alice Chadwick El-Ali, un documento que buscaba “revisar tres informes de investigación y proporcionar un documento informativo sobre los problemas/temas comunes que surgen”. Esos documentos son el “Liderazgo para el voluntariado: la experiencia del COVID-19” de IAVE; Los foros sobre el “COVID-19 y el futuro del voluntariado para el desarrollo”; y el “Informe sobre el estado del voluntariado mundial 2022: Creando sociedades equitativas e inclusivas”, desarrollado y publicado por los Voluntarios de las Naciones Unidas.

La Dra. El-Ali concluyó: “El mundo se enfrenta a una constelación de crisis, que está afectando negativamente a las sociedades y obstaculizando el progreso hacia el logro de los Objetivos Mundiales. El impacto del COVID-19 y su interacción con los desafíos sociales, económicos y ambientales ha llevado a una mayor urgencia con relación a la creación de un entorno propicio para apoyar el voluntariado”. La comunidad empresarial mundial es un elemento fundamental para crear y mantener ese “entorno propicio”. Debido a su alcance, visibilidad, recursos y capacidad de contribución, las empresas globales tienen un alto potencial para contribuir significativamente en esa tarea. Al final del día, no es suficiente que las empresas tengan grandes programas de voluntariado o que animen a otras empresas a involucrarse. También deben convertirse en defensores activos del voluntariado en general. Su conocimiento, sus recursos, sus habilidades, sus imágenes y su alcance puede marcar una diferencia crítica, particularmente en la

comunicación. Pueden dar vida y mantener el entorno propicio necesario para el voluntariado. La frase “entorno propicio” surgió por primera vez como un concepto desarrollado en el Informe sobre el estado del voluntariado en el mundo del 2015 elaborado por los Voluntarios de las Naciones Unidas (VNU). Se han propuesto muchas formas para describir el “entorno propicio” del voluntariado. Los siguientes seis requisitos encapsulan los elementos principales sobre cómo IAVE ve el concepto.

- ▶ Provide a supportive legal and regulatory fProporcionar un marco legal y regulatorio de apoyo que dé paso al voluntariado y elimine las barreras de participación.
- ▶ Apoyar una infraestructura viable de organizaciones nacionales y locales que tengan como objetivo principal promover el voluntariado, garantizar la seguridad de los voluntarios y brindar capacitación y recursos adecuados, así como una gestión eficaz del programa.
- ▶ Crear una gran visibilidad pública para el voluntariado que refuerce su valor: para la sociedad en general, las comunidades locales, el sector público, las organizaciones no gubernamentales y para los propios voluntarios.
- ▶ Fomentar oportunidades para que todos se involucren ofreciendo su tiempo, talento y energía como voluntarios, con un trabajo proactivo para eliminar las barreras de participación.
- ▶ Fortalecer la capacidad de las organizaciones de participación voluntaria

(ONG, grupos comunitarios y agencias del sector público) para garantizar que estén equipadas para planificar y prepararse para la participación voluntaria. Deben ser capaces de gestionar a los voluntarios de manera eficaz y asegurar el desarrollo de los conocimientos y habilidades necesarios para que su contribución sea mayor. Y deben documentar y visibilizar su trabajo e impacto.

- ▶ Promover el liderazgo a través de la defensa pública en nombre del voluntariado y mediante la creación de programas de

voluntariado corporativo con apertura para involucrar a personas más allá de los empleados activos, así como un liderazgo visible y sustantivo para la inversión en el desarrollo de infraestructura para apoyar el voluntariado.

La comunidad empresarial en su conjunto, y las empresas individuales en particular, pueden liderar el camino para garantizar que se desarrolle y mantenga dicho entorno, a través de la promoción, el liderazgo, el compromiso y la inversión.



Elementos Esenciales para el Liderazgo Global en el Voluntariado

Como se ilustra en el capítulo “Convertirse en líderes mundiales para el voluntariado”, las empresas pueden aspirar y lograr un liderazgo global integrado para el voluntariado. Los elementos esenciales de tal liderazgo incluyen:

- ✓ Un compromiso sostenido y a largo plazo con el voluntariado como parte prioritaria de la cultura de la empresa
- ✓ Inversión financiera en apoyo al voluntariado como prioridad a través de la filantropía de la empresa
- ✓ La aspiración para ser un líder en el campo, incluso como líder intelectual
- ✓ Invitar a otros a ser voluntarios, yendo más allá de los empleados activos para incluir a otras empresas, jubilados, familias, clientes, proveedores y público en general
- ✓ Dar prioridad al voluntariado innovador y de impacto para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible
- ✓ El servicio en nombre de organizaciones de liderazgo locales, nacionales e internacionales para el voluntariado
- ✓ Apoyo demostrado y compromiso personal por parte de los altos ejecutivos
- ✓ Defensa pública activa del voluntariado, incluidas las alianzas con ONG, gobiernos y otras empresas para desarrollar y promover el voluntariado de alto impacto.

Voluntariado Corporativo para un Mundo Post-Pandemia

SPONSORS

PLATINUM	GOLD	SILVER				
			 			
BRONZE			FRIEND			
						



International Association for Volunteer Effort www.iave.org

611 Pennsylvania Ave SE, Suite 420
Washington, DC 20003, USA
1-202-964-1133
info@iave.org

Copyright © International Association for Volunteer Effort (IAVE), 2022

Todos los derechos reservados.

Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, distribuida o transmitida de ninguna forma ni por ningún medio, incluidas fotocopias, grabaciones u otros métodos electrónicos o mecánicos, sin el permiso previo por escrito del editor, excepto en el caso de citas breves incluidas en reseñas críticas y ciertos otros usos no comerciales permitidos por la ley de derechos de autor. Para solicitar permiso, comuníquese con el editor a través del correo info@iave.org.