

Manual de voluntariado empresarial

Elementos para su gestión y profesionalización



P Presentación

I Introducción

1 La relación de la
responsabilidad social
empresarial con el
voluntariado

2 Gobernanza de un programa
de voluntariado

3 Integración de un programa
de voluntariado en la
empresa

4 Gestión del voluntariado en
las empresas

5 Aportación económica y
valor del voluntariado

RF Reflexión final

B Bibliografía y referencias

Manual de voluntariado empresarial: elementos para su gestión y profesionalización

Publicado en marzo 2023

Cemefi

Ricardo Bucio Mújica
Presidente Ejecutivo

Romina Farías Pelayo
Directora de Investigación

Luis Alonso Martínez Avalos
Investigación y redacción

Paulina Zúñiga Carrillo
Edición

Mónica Rodríguez de la Parra
Diseño

Esta publicación se realizó gracias al interés y la contribución de Fundación ADO

Agradecemos el apoyo de Essity Higiene y Salud México S.A. de C.V, KPMG México, Manjarrez Impresores S.A de C.V., MOBILITY ADO, Scotiabank México, Telefónica Movistar México y The Home Depot México.

Centro Mexicano para la Filantropía, A. C.
Cerrada de Salvador Alvarado 7, Col. Escandón
Alcaldía Miguel Hidalgo, 1800, Ciudad de México
www.cemefi.org

Citación recomendada:

Cemefi (2023). Manual de voluntariado empresarial: elementos para su gestión y profesionalización. Centro Mexicano para la Filantropía, A. C.



Contenido

P Presentación

I Introducción

1 La relación de la responsabilidad social empresarial con el voluntariado

2 Gobernanza de un programa de voluntariado

3 Integración de un programa de voluntariado en la empresa

4 Gestión del voluntariado en las empresas

5 Aportación económica y valor del voluntariado

RF Reflexión final

B Bibliografía y referencias

Presentación 5

Introducción 6

Capítulo 1

La relación de la responsabilidad social empresarial con el voluntariado 7

1.1 El voluntariado como actor de desarrollo 8

1.2 Esfuerzos en México para la promoción y reconocimiento del voluntariado 9

1.3 El voluntariado en las empresas 9

1.4 El concepto de voluntariado empresarial 10

Capítulo 2

Gobernanza de un programa de voluntariado 14

Lecturas recomendadas 15

2.1 El voluntariado en su dimensión interna 17

2.2 El voluntariado en su dimensión externa 17

• Organizaciones de la sociedad civil 17

• Universidades o centros educativos 18

• Colaboradores, ciudadanas y ciudadanos 18

2.3 El mecanismo de la comunicación en el esquema de gobernanza 18

2.4 Ventajas de tener una gobernanza del voluntariado 19

Capítulo 3

Integración de un programa de voluntariado en la empresa 20

Lecturas recomendadas 21

3.1 Identificación de alcances del voluntariado 21

3.2 Características de un programa de voluntariado 23

3.3 Modalidades de acción para el voluntariado 25



P Presentación

I Introducción

1 La relación de la
responsabilidad social
empresarial con el
voluntariado

2 Gobernanza de un programa
de voluntariado

3 Integración de un programa
de voluntariado en la
empresa

4 Gestión del voluntariado en
las empresas

5 Aportación económica y
valor del voluntariado

RF Reflexión final

B Bibliografía y referencias

Capítulo 4

Gestión del voluntariado en las empresas **27**

Lecturas recomendadas 28

4.1 Dos visiones en la gestión del voluntariado 28

4.2 Modelos de gestión de voluntariado 30

Modelo de gestión básico 31

Modelo de gestión intermedio 32

Modelo de gestión avanzado 33

4.3 La coordinación de voluntariado 35

Capítulo 5

Aportación económica y valor del voluntariado **37**

Lecturas recomendadas 38

5.1 Importancia y aportación económica del voluntariado 38

5.2 Indicadores 40

5.3 Contabilización de las horas del voluntariado 42

5.4 Los beneficios de la inversión 44

Reflexión final **45**

Bibliografía y referencias **46**



Presentación

► P Presentación

I Introducción

1 La relación de la responsabilidad social empresarial con el voluntariado

2 Gobernanza de un programa de voluntariado

3 Integración de un programa de voluntariado en la empresa

4 Gestión del voluntariado en las empresas

5 Aportación económica y valor del voluntariado

RF Reflexión final

B Bibliografía y referencias

En Cemefi estamos contentos de poder presentar el “Manual de voluntariado empresarial: elementos para su gestión y profesionalización”. Esta publicación tiene la intención de brindar argumentos y herramientas que contribuyan a que éste sea percibido como una forma de gestión estratégica que forme parte de la cultura de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y de la sostenibilidad de las empresas.

Hace algunos años, el voluntariado empresarial se pensaba, principalmente, como actividades aisladas que la empresa realizaba cada determinado tiempo, generalmente relacionadas con colectas, el establecimiento de un día de acciones o la donación vía nómina de recursos a causas sociales en las que se involucraba poco a las y los colaboradores. En la actualidad, forma parte de una estrategia planificada y alineada a la responsabilidad social que abona a los objetivos de la empresa.

En esta publicación se busca que la correcta gestión del voluntariado sienta las bases de la sostenibilidad del programa y que sume a la estrategia de responsabilidad social y sostenibilidad de la empresa. También, que a partir del tiempo y talento de las y los colaboradores y de una estrategia potente, se generen acciones que incidan en la resolución de problemas comunes y que ello devenga en beneficios tanto internos como externos para la empresa. Asimismo, se desea mostrar

que el voluntariado es un promotor de alianzas intersectoriales y de acercamiento a grupos de interés de la empresa, y claro, que se encuentra inserto en agendas internacionales que permiten reforzar el compromiso social que la empresa tiene.

Esperamos que este documento abra la conversación sobre el camino que organizaciones, empresas, gobiernos y ciudadanía tienen que continuar construyendo en temas de voluntariado, para establecer compromisos de colaboración que empujen la participación ciudadana con compromiso social.

Ricardo Bucio Mújica
Presidente Ejecutivo

El voluntariado empresarial forma parte de una estrategia planificada y alineada a la responsabilidad social que abona a los objetivos de la empresa.



Introducción

P Presentación

I Introducción

1 La relación de la responsabilidad social empresarial con el voluntariado

2 Gobernanza de un programa de voluntariado

3 Integración de un programa de voluntariado en la empresa

4 Gestión del voluntariado en las empresas

5 Aportación económica y valor del voluntariado

RF Reflexión final

B Bibliografía y referencias

Durante la década de los años 80, dos acontecimientos dieron pie a la movilización de miles de ciudadanas y ciudadanos que buscaron, de manera improvisada, ayudar o brindar asistencia humanitaria: los terremotos de 1985 y el Huracán Gilberto en 1988. Las acciones colectivas hacia un mismo fin se manifestaron en la integración de brigadas o la organización y recepción de bancos de alimentos o medicamentos, el rescate de personas, entre muchas otras acciones voluntarias que contribuyeron a ayudar a los demás.

Tras la llegada de un mayor número de empresas transnacionales al país, alrededor de los años 90 y durante la primera década del nuevo milenio, la responsabilidad social empezó a perfilarse como una ruta para el actuar de las empresas como ciudadanos corporativos que impulsaban la participación en temas relacionados con la vinculación con la comunidad.

Con el surgimiento de más de 130 fundaciones empresariales (Villar et al., 2014), en su mayoría creadas entre 1990 y 2000, así como de organizaciones que ya se encontraban trabajando en temáticas sociales, los esfuerzos voluntarios continuaron evolucionando y profesionalizándose hacia proyectos y programas cada vez más orientados a la estrategia de la empresa. A pesar de lo anterior, aún queda pendiente el desarrollo y aplicación de herramientas que permitan integrar, contabilizar y dimensionar la contribución que el voluntariado hace

en beneficio, no sólo de las personas y la comunidad, sino también de las empresas. Por ello, en los siguientes capítulos se presentarán lineamientos para establecer una gestión estratégica del voluntariado.



▶ 1985
Terremotos

▶ 1988
Huracán Gilberto



1.

La relación de la responsabilidad social empresarial con el voluntariado

1.1 El voluntariado como actor de desarrollo	8
1.2 Esfuerzos en México para la promoción y reconocimiento del voluntariado	9
1.3 El voluntariado en las empresas	9
1.4 El concepto de voluntariado empresarial	10



1. La relación de la responsabilidad social empresarial con el voluntariado

P Presentación

I Introducción

1 La relación de la responsabilidad social empresarial con el voluntariado

2 Gobernanza de un programa de voluntariado

3 Integración de un programa de voluntariado en la empresa

4 Gestión del voluntariado en las empresas

5 Aportación económica y valor del voluntariado

RF Reflexión final

B Bibliografía y referencias

Para que el programa de voluntariado de una empresa realmente sea provechoso, debe estar alineado con la estrategia de responsabilidad social de la misma y, tanto su gestión como el alcance e iniciativas que impulsa, deben de caminar hacia la sostenibilidad. En este capítulo se desarrollarán conceptos que ayudarán a dimensionar la profundidad de esta interrelación y una visión amplia que contribuya a su materialidad.

1.1 El voluntariado como actor de desarrollo

El voluntariado se concibe como un proceso organizativo que incluye componentes y estrategias de responsabilidad de diversos actores, entre los cuales están organizaciones de la sociedad civil (OSC), ciudadanas y ciudadanos, empresas y gobierno. También se inserta en agendas internacionales que promueven el desarrollo, como puede ser la adopción de la responsabilidad social, los criterios de ASG (ambientales, sociales y de gobernanza) o los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en donde se concibe al voluntariado como un

actor relevante para que los países alcancen las metas de los 17 ODS. Además de lo anterior, el voluntariado se integra a agendas temáticas para el desarrollo local, la construcción de comunidades resilientes, la promoción de la paz, los derechos humanos y la preservación del medio ambiente, a partir de distintos ámbitos de acción de comunidades, gobiernos y países.

Del mismo modo, dada su importancia en la promoción del desarrollo, las Naciones Unidas crearon el Programa de Voluntarios en el cual se perciben las acciones voluntarias como fortalecedoras del compromiso cívico, la inclusión social y como afianzadoras de la solidaridad; es por ello que se ha planteado la importancia de generar mecanismos para la cuantificación de su contribución.

Por ello, es indispensable dejar de concebir al voluntariado como una acción aislada y fomentar su adopción como un mecanismo para construir alianzas eficaces que impulsen el desarrollo.



P Presentación

I Introducción

1 La relación de la responsabilidad social empresarial con el voluntariado

2 Gobernanza de un programa de voluntariado

3 Integración de un programa de voluntariado en la empresa

4 Gestión del voluntariado en las empresas

5 Aportación económica y valor del voluntariado

RF Reflexión final

B Bibliografía y referencias

1.2 Esfuerzos en México para la promoción y reconocimiento del voluntariado

De acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el voluntariado es un trabajo no remunerado y no obligatorio, es decir, el tiempo sin remuneración que las personas dedican a actividades, ya sea a través de una organización o directamente a otras personas que no pertenecen al hogar del voluntario (OIT, 2011).

En México, el voluntariado tiene un papel importante en el desarrollo de la comunidad y en su aporte económico. Desde hace 10 años, las OSC han trabajado de la mano del INEGI para el desarrollo de la Cuenta Satélite de Instituciones Sin Fines de Lucro (CSISFL), una de las iniciativas más avanzadas en el mundo en su tipo para el monitoreo anual de las actividades del sector sin fines de lucro. En ella se mide y dimensiona el aporte que las acciones voluntarias tienen para el país.

El tiempo y talento de las acciones voluntarias se concentra en actividades relacionadas con la religión, con servicios sociales, el desarrollo y la vivienda, así como actividades de salud, enseñanza e investigación, derechos, promoción y política o cultura. Durante el 2020, más de un millón y medio de personas sumaron a estos esfuerzos.

Buscando dimensionar todo lo anterior, el INEGI calcula el peso económico que el voluntariado tiene para el país, que en 2020 fue del 2.9% del PIB total¹ y al sumar los últimos 13 años, equivaldría a 1.26 billones de pesos (Cemefi, 2021).

Además del voluntariado que se da en las ISFL, existen otras formas que nos permiten calcular las acciones

voluntarias que realizan las y los mexicanos. Un ejemplo de ello es la Encuesta Nacional de Solidaridad y Acción Voluntaria (ENSAV), instrumento que recaba datos sobre acciones realizadas a favor o en beneficio de terceras personas fuera del ámbito familiar sin remuneración monetaria (Verduzco, 2017). En esta encuesta podemos ver que, en promedio, cada mexicano realizó 2.33 actividades voluntarias durante el 2021².

Estos esfuerzos permiten tener una idea del trabajo voluntario que se realiza en las ISFL y en la sociedad, sin embargo, aún no se cuenta con información que muestre la relevancia del voluntariado que se origina en las empresas.

1.3 El voluntariado en las empresas

Las empresas también tienen un peso importante en la movilización de voluntarias y voluntarios en temáticas específicas. Cada año, las prácticas empresariales dejan ver a un importante número de colaboradores involucrados en acciones y actividades particulares de voluntariado corporativo. De esta manera, se puede ver que el voluntariado parte de un valor de corresponsabilidad, no sólo por involucrar a todos sus colaboradores, sino porque requiere de la vinculación con diversos actores que se encuentran inmersos en la comunidad.

Para poder contextualizar al voluntariado dentro de los ámbitos social, económico y ambiental que compete a la empresa, se retoma la siguiente definición:

“Una institución es responsable cuando las decisiones, acciones y políticas que adopta, así como las consecuencias y efectos de estas respecto a los intereses

¹ Información de la Cuenta Satélite de Instituciones sin Fines de Lucro del INEGI. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/programas/isfl/2003/>

² Los resultados de la ENSAV pueden ser consultados en la publicación Generosidad III (2022). Disponible en: www.ciesc.org.mx

P Presentación

I Introducción

1 La relación de la responsabilidad social empresarial con el voluntariado

2 Gobernanza de un programa de voluntariado

3 Integración de un programa de voluntariado en la empresa

4 Gestión del voluntariado en las empresas

5 Aportación económica y valor del voluntariado

RF Reflexión final

B Bibliografía y referencias

en juego, pudieran ser aceptadas por todos los implicados y/o afectados presentes y futuros en un diálogo abierto en condiciones simétricas de participación” (Habermas, 1985, citado en Parra y Rincón, 2009).

Desde esta perspectiva, cuando el voluntariado se incentiva desde la empresa se convierte en un mecanismo importante que genera condiciones de participación entre sus colaboradores, clientes, comunidad y cadena de valor.

Aunque todavía existe un camino para mejorar procesos en la gestión -como la falta de planeación estratégica que articule la inversión de tiempo y recursos a procesos innovadores y sostenibles, o los incentivos que favorezcan su valoración y reconocimiento- los programas de voluntariado empresarial han impulsado la profesionalización del mismo, generando indicadores para medir la inversión social y buscando el cumplimiento de sus objetivos específicos.

Como se observa en el gráfico, el voluntariado al ser una estrategia de responsabilidad social, debe ser transversal a temáticas relevantes para la empresa, también debe contar con una gestión que identifique sus alcances y objetivos al interior y al exterior, soportar las acciones de la compañía para relacionarse internamente con colaboradores y externamente con sus grupos de interés.

La tarea pendiente es desarrollar programas que respondan al propósito de la empresa y lo transmitan a los distintos grupos de la sociedad con los que se relacionan para fortalecer la cultura de voluntariado.

Responsabilidad social empresarial

Gobernanza de los ámbitos social, ambiental y económico

Grupos de interés y cadena de valor

Inversión social y vinculación con la comunidad

Voluntariado

1.4 El concepto de voluntariado empresarial

Durante la década de los noventa, el voluntariado cobró relevancia dentro de los esquemas empresariales. Muchas de las iniciativas surgen como respuesta al interés de la empresa por resolver problemáticas comunitarias como la salud, la ecología y la educación. Estos esfuerzos se hacían de manera esporádica y sin una estrategia robusta que permitiera tener una mayor efectividad en sus objetivos (Cemefi, 1993).

P Presentación

I Introducción

▶ 1 La relación de la responsabilidad social empresarial con el voluntariado

2 Gobernanza de un programa de voluntariado

3 Integración de un programa de voluntariado en la empresa

4 Gestión del voluntariado en las empresas

5 Aportación económica y valor del voluntariado

RF Reflexión final

B Bibliografía y referencias



A partir del 2000, con el impulso internacional y nacional que trajo consigo la responsabilidad social empresarial, el voluntariado comenzó a contar con mayor estructura, permitiendo así desarrollar acciones y programas sociales en los que funcionaba como puente entre la comunidad y la estrategia social de la empresa, lo que abrió camino para que el voluntariado dejara de percibirse como una acción asistencial y se considerara como una posibilidad de establecer relaciones al interior de la compañía y ofrecer a sus colaborado-

res una forma de ser parte de soluciones comunes, lo que fue sentando las bases para el desarrollo de políticas y de indicadores que midieran el alcance de éstas.

En la actualidad hay muchas instituciones, nacionales e internacionales, que han generado su propia definición de voluntariado empresarial, lo que refleja una apropiación específica para adecuarla a sus actividades y objetivos. En la siguiente tabla se ofrecen algunas de estas definiciones.



P	Presentación
I	Introducción
1	La relación de la responsabilidad social empresarial con el voluntariado
2	Gobernanza de un programa de voluntariado
3	Integración de un programa de voluntariado en la empresa
4	Gestión del voluntariado en las empresas
5	Aportación económica y valor del voluntariado
RF	Reflexión final
B	Bibliografía y referencias



Tabla 1. Conceptos de voluntariado empresarial

Concepto de VE	Autor	Referencia	Año
“Es una forma de participación del ciudadano en la vida de las comunidades; se manifiesta, generalmente, en una acción y en un movimiento organizado en el seno de una asociación”.	International Association for Volunteer Effort	Declaración Universal sobre el Voluntariado	1988
“Cualquier esfuerzo por parte de una empresa para alentar y apoyar el voluntariado de sus empleados en la comunidad” ³ .	Fundación Telefónica / International Association for Volunteer Effort	La Gran Carpa: El voluntariado corporativo en la era global	2012
“La movilización de las empresas en tiempo, talento, energía y recursos de sus empleados para contribuir a la comunidad. Esto incluye: compromiso a largo plazo, desarrollo de capacidades y tareas concretas, transferencia de capacidades, trabajo en equipo y apoyo de la compañía en proyectos”.	Business in the Community (BITC) ⁴	La inversión social en las empresas: El voluntariado corporativo en España	2014
“El voluntariado empresarial es un programa de ayuda a la comunidad, cuyas iniciativas son planeadas y ejecutadas por los trabajadores y apoyadas por la gerencia de la empresa”.	Boston College ⁵		
“El voluntariado empresarial es la práctica resultante del hecho que una compañía apoye la implicación del empleado en la comunidad. La empresa de esta forma promueve, anima y reconoce al empleado voluntario para que éste aporte su conocimiento y colaboración a la comunidad”.	Best Practice Guidelines ⁶		

³ Una de las aproximaciones más reconocidas del concepto de voluntariado empresarial, así como buenas prácticas, se puede conocer en Allen, (2012) *La Gran Carpa, Voluntariado Corporativo en la Aldea Global*.

⁴ El desempeño de las empresas en la comunidad, así como el voluntariado, son parte de la presencia y papel que la empresa tiene dentro de su entorno. Para conocer más sobre el desempeño y papel del negocio en la comunidad, visitar Business in the Community en <http://www.bitc.org.uk>

⁵ Una perspectiva empresarial del voluntariado, así como su perfil estratégico, estará definido por el involucramiento de las y los colaboradores y de las líneas de dirección. Ver Fundación Codespa (2012). *Retos del voluntariado corporativo: dar más significado al trabajo de los empleados*. <https://www.codespa.org/blog/2012/02/22/retos-del-voluntariado-corporativo-dar-ms-significado-al-trabajo-de-los-empleados/>

⁶ Una de las mejores formas de incentivar el voluntariado, es que existan procesos formales que involucren a toda la cadena de valor de las empresas. Para conocer más, ver Sajardo et al. (2014). *La inversión social de las empresas: el Voluntariado corporativo en España*.

P Presentación

I Introducción

1 La relación de la responsabilidad social empresarial con el voluntariado

2 Gobernanza de un programa de voluntariado

3 Integración de un programa de voluntariado en la empresa

4 Gestión del voluntariado en las empresas

5 Aportación económica y valor del voluntariado

RF Reflexión final

B Bibliografía y referencias

Para efectos de este documento se entenderá el voluntariado empresarial como una estrategia o proceso mediante el cual se desarrollan acciones, iniciativas o programas que promueven la cultura del voluntariado en la empresa, ofreciendo a sus colaboradores recursos para que puedan invertir su tiempo y talento, permitiéndoles ser parte de soluciones comunes y fortalecer causas, en vinculación con otros actores.



2.

Gobernanza de un programa de voluntariado

Lecturas recomendadas	15
2.1 El voluntariado en su dimensión interna	17
2.2 El voluntariado en su dimensión externa	17
• Organizaciones de la sociedad civil	17
• Universidades o centros educativos	18
• Colaboradores, ciudadanas y ciudadanos	18
2.3 El mecanismo de la comunicación en el esquema de gobernanza	18
2.4 Ventajas de tener una gobernanza del voluntariado	19



2. Gobernanza de un programa de voluntariado

P Presentación

I Introducción

1 La relación de la responsabilidad social empresarial con el voluntariado

▶ 2 Gobernanza de un programa de voluntariado

3 Integración de un programa de voluntariado en la empresa

4 Gestión del voluntariado en las empresas

5 Aportación económica y valor del voluntariado

RF Reflexión final

B Bibliografía y referencias

En este capítulo se revisarán las características, ejemplos, iniciativas y beneficios internos y externos del voluntariado, así como la relevancia de los actores que interactúan para integrar el programa a la empresa.

La gobernanza empresarial se refiere a las acciones, comportamientos y propósitos que dictan el actuar de la empresa. Para poder contextualizar el término, nos remitiremos al concepto utilizado por Morelba Brito (2007):

“La Gobernanza Empresarial hace referencia al feedback que se exige hoy entre las expectativas del público interno de las empresas y las de una sociedad que no sólo se ha hecho más compleja, sino que agrega, articula, y transmite sus demandas a través de los emergentes mecanismos de construcción de sociabilidad y de negociación política que son las redes que operan, tanto en el mundo físico como en el ciberespacio, y que están deviniendo en un tipo diferente de actor político, cuyos alcances van desde lo local a lo global, y ante el cual los gobiernos de las empresas deben también rendir cuentas”.



Lecturas recomendadas

- Guía para promover el voluntariado desde la empresa, de Fundación la Caixa (2006).
- Volunteer Engagement 2.0: Ideas and insights changing the world, de Robert Rosenthal (2015).
- Voluntariado en las organizaciones sin fines de lucro: manual para una gestión eficaz, de Cemefi (2012). Disponible en: <https://www.cemefi.org/centrodedocumentacion/1446.pdf>



Frente a todas estas expectativas, el voluntariado es un mecanismo para que la empresa promueva sus valores, compromisos sociales, ambientales y económicos ante todos sus grupos de interés. Por lo que ésta

debe trabajar para que su modelo de gestión de voluntariado sea un enlace estratégico para incrementar, no sólo su reputación, sino también legitimar sus estrategias de responsabilidad social y sostenibilidad.

Inserción del voluntariado en el esquema de la gobernanza empresarial:



La **gobernanza del voluntariado** implica la decisión comprometida de la empresa para que esta estrategia sea transversal y forme parte de sus acciones de responsabilidad y sostenibilidad, con sus propios modelos de gestión e inversión, tomando en cuenta los grupos de interés con los que se relaciona.

Para que esto se instrumentalice, debe de contar con mecanismos, procesos y modelos que tomen en cuenta la dimensión interna y externa de la empresa para que le permitan tener los alcances e impacto deseados.

P Presentación

I Introducción

1 La relación de la responsabilidad social empresarial con el voluntariado

▶ 2 Gobernanza de un programa de voluntariado

3 Integración de un programa de voluntariado en la empresa

4 Gestión del voluntariado en las empresas

5 Aportación económica y valor del voluntariado

RF Reflexión final

B Bibliografía y referencias



P Presentación

I Introducción

1 La relación de la responsabilidad social empresarial con el voluntariado

2 Gobernanza de un programa de voluntariado

3 Integración de un programa de voluntariado en la empresa

4 Gestión del voluntariado en las empresas

5 Aportación económica y valor del voluntariado

RF Reflexión final

B Bibliografía y referencias



2.1 El voluntariado en su dimensión interna

Al interior, la empresa requiere construir grupos que den solidez a las decisiones tomadas desde la gobernanza empresarial y que velen por su transversalidad, permitiendo continuar con los compromisos establecidos, ejemplos de ello son:

- **La creación de un comité de responsabilidad social:** que tenga una doble función, es decir, por una parte, promueva y socialice sus planes, resultados y metas con las áreas involucradas y, por otra, funja como asesor de todas las prácticas de la empresa en los ámbitos de competencia de la responsabilidad social.
- **La creación de subcomités de voluntariado:** en donde las y los directivos o gerentes de las áreas, puedan conocer y promover la cultura del voluntariado, así como sus beneficios para el desempeño del negocio y de sus equipos de trabajo.

2.2 El voluntariado en su dimensión externa

En la dimensión externa, se requiere tener mecanismos de vinculación con algunos de los grupos de interés como pueden ser:

• Organizaciones de la sociedad civil

Una de las alianzas más importantes y estratégicas para el voluntariado es con OSC. Éstas aportan servicios a la comunidad, atienden poblaciones que no suelen recibir atención por parte del gobierno, promueven el cambio social, fomentan el asociacionismo y realizan acciones que permiten la reconstrucción del tejido social. En ellas, el voluntariado se desarrolla de manera cotidiana. Para las empresas, esta alianza puede fortalecer sus programas de voluntariado al aprovechar las habilidades y aptitudes ya desarrolladas por las organizaciones. El trabajo conjunto entre OSC y empresas puede contribuir a la búsqueda de soluciones de problemáticas comunes y tener una mayor resonancia en la construcción de comunidades más sólidas.



P Presentación

I Introducción

1 La relación de la responsabilidad social empresarial con el voluntariado

▶ 2 Gobernanza de un programa de voluntariado

3 Integración de un programa de voluntariado en la empresa

4 Gestión del voluntariado en las empresas

5 Aportación económica y valor del voluntariado

RF Reflexión final

B Bibliografía y referencias



• Universidades o centros educativos

La importancia de establecer relaciones con universidades para la movilización de voluntarias y voluntarios es estratégica para la empresa debido a que el voluntariado es uno de los mecanismos vinculantes para que las nuevas generaciones conozcan y pongan en práctica el ejercicio ciudadano. A partir de esta vinculación, las y los jóvenes pueden contar con mejores opciones para donar su tiempo y talento, a la vez que la empresa puede escalar sus objetivos planteados con su comunidad.

• Colaboradores, ciudadanas y ciudadanos

Las y los colaboradores forman parte esencial en el desarrollo del voluntariado empresarial, no sólo por ser la fuerza que lo genera, sino también porque tienen el potencial de involucrar a otros círculos cercanos a ellos para donar su tiempo y talento a la atención de temáticas de interés público. También es sabido que, en muchos casos, el voluntariado promueve la integración de equipos y el compromiso con la empresa.

2.3 El mecanismo de la comunicación en el esquema de gobernanza

En ambas dimensiones la comunicación juega un papel fundamental, pues es la forma en la que la empresa da a conocer de forma efectiva, transparente y coordinada el valor de la intervención del voluntariado y su relación con la responsabilidad social, además de sumar a la reputación y fortalecer la relación con los grupos de interés.

Para lograr una estrategia integral de comunicación, no debe verse al voluntariado como una actividad que informa sus resultados aislados, sino como una posibilidad de comunicación que atiende y sensibiliza las expectativas de todos los grupos de interés que se contemplan en el esquema de gobernanza.

El resultado de abordar desde todas estas dimensiones la estrategia de comunicación es la generación de *engagement*, que puede derivar en, al interior, el aumento de lealtad e identificación por parte de las y los colaboradores, mayor motivación, mejora del clima laboral, reducción de las barreras de comunicación, fomento de trabajo en equipo. Mientras que a nivel exterior, en la captación y establecimiento de una relación sólida con clientes, mediante su fidelización, o del establecimiento de un canal de comunicación que recoja la opinión de los grupos de interés.

El resultado de abordar desde todas estas dimensiones la estrategia de comunicación es la generación de *engagement*.

P Presentación

I Introducción

1 La relación de la responsabilidad social empresarial con el voluntariado

▶ 2 Gobernanza de un programa de voluntariado

3 Integración de un programa de voluntariado en la empresa

4 Gestión del voluntariado en las empresas

5 Aportación económica y valor del voluntariado

RF Reflexión final

B Bibliografía y referencias

2.4 Ventajas de tener una gobernanza del voluntariado

Dimensión interna

- a) Promueve la integración de equipos
- b) Fortalece la comunicación
- c) Rompe las líneas jerárquicas
- d) Impulsa la generación de ideas
- e) Favorece la lealtad, compromiso e identidad con la empresa
- f) Fomenta las habilidades sociales e impulsa el currículum social
- g) Propicia la convivencia con familia

Dimensión externa

- a) Favorece la reputación
- b) Genera alianzas sólidas
- c) Establece la comunicación con grupos de interés
- d) Fomenta la ciudadanía
- e) Impulsa el desarrollo local a través de la inversión social
- f) Brinda respuesta ante desastres

En la práctica

Algunas empresas han declarado que los retos más importantes para la integración del voluntariado al esquema de gobernanza son los siguientes:

1. Vinculación con la comunidad
2. Clima laboral
3. Sostenibilidad
4. Reputación
5. Impacto

Algunos de estos elementos, como la vinculación con la comunidad, dependen de una visión externa relacionada con la corresponsabilidad de los actores, mientras que otros, como la reputación, la sostenibilidad y el impacto, dependen directamente de la gestión de la empresa y su visión hacia el interior.

Sin importar el tamaño de la empresa o el nivel de madurez de su programa, esta visión interna y externa debe de ser adoptada desde el diseño del mismo; al lograr incluir ambos componentes y ligarlos a la gobernanza, será más fácil establecer la sostenibilidad del programa⁷.

⁷ Los datos de la sección “En la práctica” fueron compartidos por las siguientes empresas de forma voluntaria y con propósitos informativos: Essity Higiene y Salud México S.A. de C.V., KPMG México, Manjarrez Impresores S.A de C.V., MOBILITY ADO, Scotiabank México, Telefónica Movistar México y The Home Depot México. Para más información consultar la información directamente en la empresa.



3.

Integración de un programa de voluntariado en la empresa

Lecturas recomendadas	21
3.1 Identificación de alcances del voluntariado	21
3.2 Características de un programa de voluntariado	23
3.3 Modalidades de acción para el voluntariado	25



3. Integración de un programa de voluntariado en la empresa

P Presentación

I Introducción

1 La relación de la responsabilidad social empresarial con el voluntariado

2 Gobernanza de un programa de voluntariado

▶ 3 Integración de un programa de voluntariado en la empresa

4 Gestión del voluntariado en las empresas

5 Aportación económica y valor del voluntariado

RF Reflexión final

B Bibliografía y referencias

Cuando hablamos de la gestión del voluntariado, nos referimos a la forma en que éste es administrado en lo estratégico, operativo y en su impacto⁸, siguiendo un proceso de mejora continua e innovación. Para ello, se debe comprender de mejor forma las dimensiones en las que la empresa realiza sus actividades de voluntariado, a partir de los alcances y objetivos que desee obtener.

En las siguientes páginas se irá exponiendo la forma en la que las empresas podrán comenzar a administrar y gestionar su voluntariado.

3.1 Identificación de alcances del voluntariado

Es importante iniciar ubicando la diferencia entre una acción, iniciativa o programa, ya que muchas empresas llaman a toda actividad voluntaria como “un programa” aunque en realidad se trate de acciones aisladas de voluntariado, que no necesariamente hablan de una estrategia integral. El siguiente cuadro permite a la empresa identificar las distinciones:

⁸ El término Gestión se identifica como la forma en la que el voluntariado puede ser administrado en sus dimensiones estratégica, operativa y de impacto. Para mayor información, ver Martínez (2020) *La gestión del voluntariado como factor de fortalecimiento en organizaciones de la sociedad civil “caso Ciudad de México.”*



Lecturas recomendadas

- *La Voluntad de servir, Guía práctica para la conformación de los voluntarios*, de Becerra y Berlanga (2009).



P Presentación

I Introducción

1 La relación de la responsabilidad social empresarial con el voluntariado

2 Gobernanza de un programa de voluntariado

3 Integración de un programa de voluntariado en la empresa

4 Gestión del voluntariado en las empresas

5 Aportación económica y valor del voluntariado

RF Reflexión final

B Bibliografía y referencias



Descripción

Son las actividades que de forma esporádica o episódica realiza la empresa. El involucramiento de las y los colaboradores ofrece donaciones, recaudación de fondos o visitas a organizaciones o comunidades.

Alcance del voluntariado

Acciones

Nivel de intervención

Bajo

Son un conjunto de acciones que cuentan con organización, objetivos y alianzas que están alineados con uno o más ámbitos de la responsabilidad social de la empresa.

Iniciativas

Medio

Es el fin último de alcance del voluntariado empresarial y el conjunto de iniciativas que tienen objetivos específicos para resolver una problemática en la comunidad. Son incentivadas por la empresa, desde el gobierno corporativo y son transversales a todas las operaciones de ésta. Se realizan en vinculación con otros actores y cuentan con un modelo de gestión, para el que han construido políticas, reglamentos y procesos que les permite medir y evaluar sus resultados.

Programas

Alto



3.2 Características de un programa de voluntariado

Aunque es importante también que existan acciones e iniciativas dentro de la empresa, lo que se busca a través de esta publicación es invitar y retar a las empresas a construir un programa robusto. Sin importar el tamaño de la empresa o el número de colaboradores,

es posible desarrollar un programa de voluntariado que permita integrar los resultados y medir el desempeño e impacto en la propia estrategia de sostenibilidad o responsabilidad social empresarial.

P Presentación

I Introducción

1 La relación de la responsabilidad social empresarial con el voluntariado

2 Gobernanza de un programa de voluntariado

3 Integración de un programa de voluntariado en la empresa

4 Gestión del voluntariado en las empresas

5 Aportación económica y valor del voluntariado

RF Reflexión final

B Bibliografía y referencias

Tamaño de empresa	# de colaboradores ⁹	Características de un programa
Grande	Más de 100	a) Programas específicos b) Coordinación de voluntariado c) Política y manual d) Modelo de gestión ¹⁰ e) Indicadores de impacto f) Alineación al propósito de la empresa g) Transversalidad a sus programas de RSE h) Contar con alianzas estratégicas i) Página de Intranet y sistema de registro y medición j) Posibilidad de ofrecer una modalidad mixta ¹¹ de participación k) Estrategia de comunicación interna y externa
Mediana	51 a 100	a) Iniciativas b) Política o manual c) Modelo de gestión d) Indicadores e) Alineación con el propósito de la empresa f) Establecimiento de una o dos alianzas g) Posibilidad de ofrecer una o dos modalidades de participación h) Sistema de monitoreo i) Estrategia de comunicación interna y externa

⁹ El número de colaboradores para determinar las dimensiones de la empresa es tomado en cuenta por el estándar del Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) con base en el proceso del Distintivo ESR®.

¹⁰ Modelo de gestión: implica contar con los elementos para planear, administrar, capacitar, reconocer y medir el voluntariado.

¹¹ Las modalidades de voluntariado corresponden a la forma en la que el voluntariado se lleva a cabo. Puede ser de forma presencial o digital, existen casos en los que la modalidad es mixta.

P Presentación

I Introducción

1 La relación de la responsabilidad social empresarial con el voluntariado

2 Gobernanza de un programa de voluntariado

▶ 3 Integración de un programa de voluntariado en la empresa

4 Gestión del voluntariado en las empresas

5 Aportación económica y valor del voluntariado

RF Reflexión final

B Bibliografía y referencias



Tamaño de empresa	# de colaboradores	Características de un programa
Pequeña	11 a 50	a) Acciones b) Política de RS con voluntariado c) Modelo de gestión d) Alineación con el propósito de la empresa e) Establecimiento de una alianza f) Una modalidad de participación (presencial) g) Medición de resultados
Micro	2 a 10	a) Acciones b) Modelo de gestión c) Alineación al propósito de la empresa d) Establecimiento de una alianza e) Modalidad presencial f) Medición de resultados

Con lo anterior, la empresa puede situarse y reflexionar sobre los elementos que tiene disponibles en la actualidad y dónde se encuentra, con miras a preparar el terreno para formalizar su programa de voluntariado.



P Presentación

I Introducción

1 La relación de la responsabilidad social empresarial con el voluntariado

2 Gobernanza de un programa de voluntariado

3 Integración de un programa de voluntariado en la empresa

4 Gestión del voluntariado en las empresas

5 Aportación económica y valor del voluntariado

RF Reflexión final

B Bibliografía y referencias

3.3 Modalidades de acción para el voluntariado

Tanto en la literatura como en la práctica se han identificado diferentes modalidades de participación a la hora de diseñar actividades para los programas de voluntariado¹².



Manual (Hands On)

Se le llama así ya que no requiere de una capacidad o habilidad específica.

Ejemplo: donar despensas, repartir folletos, pintar un muro, una escuela, entre otras.



Basado en talento

Requiere de un perfil específico y una preparación de las y los voluntarios al servicio de la causa.

Ejemplo: cursos de educación financiera, acompañamiento psicológico, capacitación en temas de computación, idiomas, por mencionar algunos.



Micro voluntariado

También requiere de un perfil y talento específico aunque, por la naturaleza de la actividad, su duración es corta. Esta modalidad se puede ajustar a empresas que no disponen de tantos recursos humanos para destinar al voluntariado.

Ejemplo: realizar una publicación en redes sociales para una OSC, diseñar una base de datos, una capacitación en diseño, etc.

¹² Algunos sitios como Volunteer Match o Hacesfalta.org.mx han empleado diversas formas de categorización de acuerdo a las funciones que se requieren realizar.

P Presentación

I Introducción

1 La relación de la responsabilidad social empresarial con el voluntariado

2 Gobernanza de un programa de voluntariado

▶ 3 Integración de un programa de voluntariado en la empresa

4 Gestión del voluntariado en las empresas

5 Aportación económica y valor del voluntariado

RF Reflexión final

B Bibliografía y referencias



Voluntariado digital (virtual)

Representa una forma para optimizar tiempo y recursos de las empresas, al tener ventajas de conectividad y abarcar más regiones, causas o proyectos.



Voluntariado en órganos de gobierno

Su importancia recae en brindar servicios muy especializados, relacionados con la experiencia y trayectoria, al formar parte de los órganos de gobierno de alguna OSC que requiere de un compromiso de acompañamiento a largo plazo.

▼
Ejemplos: como patronos, consejeros o miembros de comités directivos.

Voluntariado digital o virtual

En la actualidad el voluntariado virtual o digital tiene una posibilidad enorme de implementarse sin importar del tamaño de la empresa, sin embargo, debe contar con todas las características mencionadas dentro de un programa de voluntariado. Estas son algunas de las actividades que debe contener:

- Buscar alianzas con actores que cuenten con habilidades y herramientas para esta modalidad
- Desarrollar iniciativas de voluntariado basadas en talento

- Establecer grupos de voluntarias y voluntarios de no más de cinco integrantes por actividad
- Identificar las necesidades de voluntariado y emparejar las capacidades de la empresa para desarrollarlo
- Brindar capacitación a las y los voluntarios
- Ejecutar las actividades en el marco de un modelo de gestión
- Brindar seguridad en el manejo de datos para las y los destinatarios



4.

Gestión del voluntariado en las empresas

Lecturas recomendadas	28
4.1 Dos visiones en la gestión del voluntariado	28
4.2 Modelos de gestión de voluntariado	30
Modelo de gestión básico	31
Modelo de gestión intermedio	32
Modelo de gestión avanzado	33
4.3 La coordinación de voluntariado	35



4. Gestión del voluntariado en las empresas

P Presentación

I Introducción

1 La relación de la responsabilidad social empresarial con el voluntariado

2 Gobernanza de un programa de voluntariado

3 Integración de un programa de voluntariado en la empresa

▶ 4 Gestión del voluntariado en las empresas

5 Aportación económica y valor del voluntariado

RF Reflexión final

B Bibliografía y referencias

En el ámbito de la responsabilidad social existen diversas aproximaciones al voluntariado, una de las más completas es aquella que planea, ejecuta y mide en alineación a sus objetivos y logros, a partir de un modelo de gestión, que a su vez puede tener distintos niveles de madurez. En este capítulo se mencionarán los elementos integradores de un modelo de gestión de voluntariado.

4.1 Dos visiones en la gestión del voluntariado

La gestión del voluntariado consiste en el proceso integrado de elementos que permiten una adecuada planeación, asignación de recursos y medición del programa, así como la capacitación, perfilamiento y reconocimiento de las y los voluntarios. Incluso, algunos autores incorporan una óptica más estratégica y sostenible al concebirla como una representación del proceso a través de una gestión organizacional cuyo objetivo es generar valor para la empresa y todos sus grupos de interés¹³.

¹³ Cuando se pone en perspectiva la gestión del voluntariado como un proceso organizacional, se debe pensar que el voluntariado tiene niveles de madurez y que, alcanzar el valor es el fin de cualquier estrategia sostenible. Para conocer más sobre esto, ver Beaumont, M. (2006). *Gestión Social: Estrategia y Generación de Valor*.



Lecturas recomendadas

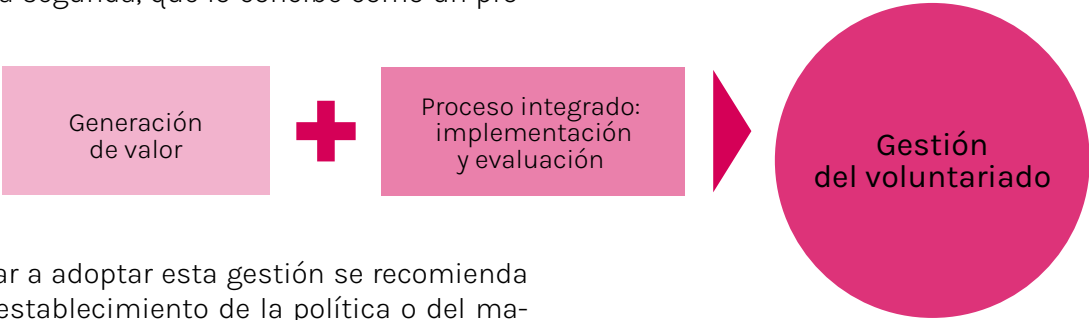
- *Measuring the Impact of Volunteers. A Balanced Score & Strategic Approach* de Christine Burych et al. (2016).



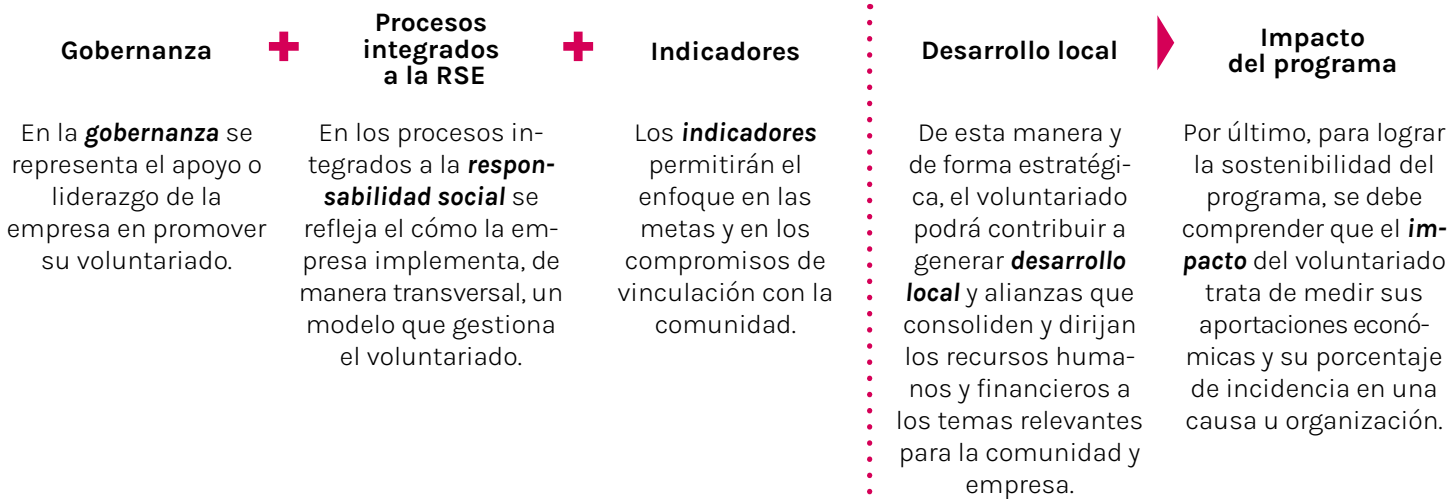
- P Presentación
- I Introducción
- 1 La relación de la responsabilidad social empresarial con el voluntariado
- 2 Gobernanza de un programa de voluntariado
- 3 Integración de un programa de voluntariado en la empresa
- 4 Gestión del voluntariado en las empresas
- 5 Aportación económica y valor del voluntariado
- RF Reflexión final
- B Bibliografía y referencias

Con lo anterior observamos que en la gestión se incorporan dos visiones: la primera, basada en la idea de generación de valor compartido como parte de la estrategia de responsabilidad social entre los grupos de interés y, la segunda, que lo concibe como un pro-

ceso integrado de implementación que contempla su medición y evaluación. Es aquí donde se integra una dimensión de la gestión de voluntariado completa que da la base de la sostenibilidad.



Para comenzar a adoptar esta gestión se recomienda que junto al establecimiento de la política o del manual de voluntariado, se contemplen los siguientes elementos, de acuerdo a la visión de la empresa o giro de negocio.



La interrelación de estos elementos es la pauta para visibilizar que el voluntariado puede ser el vehículo para transformar interna y externamente la relación con los grupos de interés. Asimismo, estos elementos deben contemplarse durante la implementación del modelo de gestión que se revisará en las siguientes páginas.



P Presentación

I Introducción

1 La relación de la
responsabilidad social
empresarial con el
voluntariado

2 Gobernanza de un programa
de voluntariado

3 Integración de un programa
de voluntariado en la
empresa

▶ 4 Gestión del voluntariado en
las empresas

5 Aportación económica y
valor del voluntariado

RF Reflexión final

B Bibliografía y referencias



4.2 Modelos de gestión de voluntariado

Un modelo de gestión sirve como estrategia para ordenar y medir el impacto del voluntariado de forma sistémica. Para lograrlo, se han reunido tres modelos distintos con elementos y componentes que pueden ser implementados por las empresas, de acuerdo a la etapa de madurez en la que se encuentre el programa. El primero es el básico y el que muchas empresas han adoptado en México. El segundo, permite generar una visión más estratégica del voluntariado y con ella, se puede llegar a la sustentabilidad del programa. El tercero, permite capitalizar el modelo y llevarlo a un plano de mejora continua.



Modelo de gestión **básico**

Este modelo es recomendado para las empresas que están transitando de acciones e iniciativas al establecimiento de un programa de voluntariado. También para empresas que desean conducir de mejor forma sus esfuerzos y comenzar a medir sus resultados.

P Presentación

I Introducción

1 La relación de la responsabilidad social empresarial con el voluntariado

2 Gobernanza de un programa de voluntariado

3 Integración de un programa de voluntariado en la empresa

4 Gestión del voluntariado en las empresas

5 Aportación económica y valor del voluntariado

RF Reflexión final

B Bibliografía y referencias

Ejecución, supervisión y evaluación

Se implementan y coordinan las actividades y, posteriormente se realiza un análisis de las áreas de oportunidad para la mejora continua.

1

Planeación

Aquí se identifican, definen y trazan los alcances del programa, considerando su duración, eligiendo la causa, considerando las capacidades necesarias para el voluntariado y la modalidad de participación.

2

Reclutamiento de los voluntarios en este momento se elabora la convocatoria contemplando el número de voluntarias y voluntarios requeridos de acuerdo a la causa elegida durante la planeación.

5

Reconocimiento

En este punto se muestran los resultados obtenidos, así como la mención del desempeño y compromiso de las y los voluntarios al interior y exterior de la empresa.

4

3

Inducción y capacitación

En este paso se dan a conocer a las y los voluntarios los objetivos, reglamento y resultados esperados de la actividad, también se muestra cómo se llevarán a cabo los esfuerzos.

Fuente: elaboración propia a partir de Becerra y Berlanga (2009).

Modelo de gestión **intermedio**

Este modelo es recomendado para las empresas que tienen una gestión inicial y que están interesadas en la relación con los grupos de interés. Proporcionará una planeación más robusta, alineada al plan estratégico de la empresa y que esté, en mayor medida, articulada con las áreas operativas. Es decir, contempla elementos de la gobernanza y la transversalidad. También posibilita la incorporación de mediciones internas y externas del programa, para la toma de decisiones y establecer mejoras continuas al programa. Este modelo es una propuesta inspirada en lo desarrollado por Burych (2016)¹⁴.

P Presentación

I Introducción

1 La relación de la responsabilidad social empresarial con el voluntariado

2 Gobernanza de un programa de voluntariado

3 Integración de un programa de voluntariado en la empresa

4 Gestión del voluntariado en las empresas

5 Aportación económica y valor del voluntariado

RF Reflexión final

B Bibliografía y referencias

1

Planeación y alienación en la cultura y estrategia de la empresa

A diferencia del modelo básico, aquí se busca que esté alienada a la cultura y estrategia de la empresa, desde el diseño, hasta el reclutamiento y la selección.

2

Soporte del programa de voluntariado en el plan estratégico y su transversalidad

Aquí se busca establecer la ruta para que el programa de voluntariado soporte las acciones de responsabilidad social de la compañía y sea transversal en su relación interna y externa.

3

Implementación, operación e identificación de áreas de oportunidad

En este paso se lleva a cabo la ejecución de las actividades y se identifican las áreas de oportunidad.

4

Evaluación bidireccional

Aquí se diseña un modelo de evaluación bidireccional que recopile los resultados generados por voluntarias y voluntarios y las y los destinatarios, a partir del desarrollo de indicadores.

5

Reconocimiento y comunicación

Se realiza el proceso de reporte, reconocimiento de la labor del voluntariado y comunicación de los resultados obtenidos.

Fuente: elaborado por Luis Alonso Martínez Ávalos retomado de Burych et al. (2016).

¹⁴ Para conocer cómo el voluntariado utiliza el *Balance Score Card* para la profesionalización de organizaciones o entidades promotoras y receptoras ver Burych et al. (2016) *Measuring the Impact of Volunteers: A Balance Score Card and Strategic Approach*.

Modelo de gestión avanzado

Este es recomendado para las empresas que ya tienen establecido un programa de voluntariado y que buscan integrar a la gestión, la medición y perspectiva de sostenibilidad. Este modelo contribuirá a que las empresas tengan una visión más amplia del voluntariado, inserta en la estrategia de responsabilidad social con un enfoque de generación de valor. Esta propuesta es desarrollada por Martínez (2020)¹⁵.

P Presentación

I Introducción

1 La relación de la responsabilidad social empresarial con el voluntariado

2 Gobernanza de un programa de voluntariado

3 Integración de un programa de voluntariado en la empresa

4 Gestión del voluntariado en las empresas

5 Aportación económica y valor del voluntariado

RF Reflexión final

B Bibliografía y referencias

1

Planeación estratégica

En este punto se busca integrar a la planeación los objetivos, valores y compromisos sociales, ambientales y económicos de la empresa, así como detectar alianzas con diversos actores.

2

Asignación del proyecto

Aquí se definen de forma sistemática las características, metas e indicadores de los resultados esperados del programa de voluntariado.

3

Perfilamiento

Se define el perfil de las y los voluntarios a partir de capacidades que se requieren, modalidad en la que realiza, nivel de participación o involucramiento. También se identifican riesgos, no sólo en términos reputacionales, sino de la seguridad de voluntarias, voluntarios y de las y los destinatarios.

4

Reclutamiento y capacitación

Aquí se analizan los perfiles de las y los voluntarios y se seleccionan los mejores candidatos para el programa. También se les capacita sobre el propósito de la empresa, así como los resultados esperados del proyecto en el que participarán.

Fuente: elaboración propia a partir de Martínez, L. (2020).

¹⁵ El modelo mexicano de gestión de voluntariado y fortalecimiento institucional es el primer modelo propuesto en México que integra la gestión, medición y sostenibilidad del voluntariado. Para conocer más, ver Martínez, L. (2020): https://anahuac.primo.exlibrisgroup.com/permalink/52ANAHUAC_INST/kv8cge/alma993808480005016

P Presentación

I Introducción

1 La relación de la responsabilidad social empresarial con el voluntariado

2 Gobernanza de un programa de voluntariado

3 Integración de un programa de voluntariado en la empresa

4 Gestión del voluntariado en las empresas

5 Aportación económica y valor del voluntariado

RF Reflexión final

B Bibliografía y referencias

5
Coordinación
En este punto se administra, ejecuta y opera el programa supervisando que lo planteado en la asignación del proyecto se cumpla.

Evaluación bidireccional
Se diseñan los instrumentos que se aplicarán para medir el cumplimiento de objetivos del programa como pueden ser, encuestas de satisfacción, revisión de desempeño, por mencionar algunos, a partir de datos cualitativos y cuantitativos, al interior (voluntarios y voluntarios) y exterior (destinatarios y destinatarias).

8
Detección de necesidades y mejora continua
Aquí se establece un plan que permite identificar las necesidades no resueltas y se esbozan posibles soluciones que permitan el progreso del programa en su continuidad.

7
Sostenibilidad y retorno de inversión
En esta etapa se evalúa la inversión, el impacto y la rentabilidad del programa. Para que sea sostenible se debe de medir en términos cuantitativos y cualitativos lo económico (inversión y presupuesto), lo social (la problemática a resolver) y lo ambiental (impactos de su acción en el medio ambiente), con el fin de comprobar la efectividad del programa.

9
Reconocimiento y comunicación
En esta etapa se diseña un plan para reconocer el impacto de la labor del voluntariado, su retención e involucramiento en el futuro. También, se generan reportes o documentos con la intención de rendir cuentas a todos los grupos de interés de lo realizado; es una excelente estrategia para fortalecer la reputación de la empresa.

Estos tres modelos, de manera individual, contienen elementos que contribuyen a lograr una gestión organizada. Sin duda, el modelo avanzado incorpora la alineación a la estrategia de valor y su alineación al propósito de la empresa. También existe un componente que implica una mejora continua en el programa, lo que garantiza una apertura para realizar cambios y acciones que enriquezcan el programa en el tiempo.

P Presentación

I Introducción

1 La relación de la responsabilidad social empresarial con el voluntariado

2 Gobernanza de un programa de voluntariado

3 Integración de un programa de voluntariado en la empresa

▶ 4 Gestión del voluntariado en las empresas

5 Aportación económica y valor del voluntariado

RF Reflexión final

B Bibliografía y referencias

4.3 La coordinación de voluntariado

Como se ha abordado en otros capítulos, durante la década de los 90 y los primeros años de la siguiente, el voluntariado era visto como una acción aislada de la filantropía empresarial, siendo una actividad ajena a un modelo integral de generación de valor. Sin embargo, en los últimos años las empresas y, sobre todo las áreas de responsabilidad social, han requerido de la capacitación de personal enfocado en la coordinación e implementación del voluntariado, promoviendo así la profesionalización del programa.

Con ello se han abierto nuevas oportunidades laborales que buscan profundizar en los resultados de los programas. Un ejemplo de ello es la coordinación de voluntariado, cuya función principal recae en administrar, ejecutar y operar el programa. A continuación, se describe una propuesta para desarrollar un perfil de puesto.

Contar con una persona que reúna las competencias y habilidades antes mencionadas permitirá que el programa alcance otro nivel de madurez, así como una mejor alineación institucional, mayor representatividad, congruencia de acciones y que genere identidad al interior y exterior de la empresa.

En la coordinación de voluntariado, uno de los factores más importantes es tener un adecuado manejo de personas, es decir, saber encaminar, capacitar y dirigir esfuerzos de forma efectiva. La suma de estas habilidades disminuirá riesgos para la empresa en su sentido más amplio, por lo que este rol no debe de llevarse a cabo de manera improvisada, puesto que podría representar problemas en el manejo de personas y en la reputación de la empresa.

Coordinación del programa de voluntariado

Experiencia	Competencias y habilidades
3 a 5 años	Liderazgo
	Manejo de grupos
	Implementación de programas
	Manejo de riesgos y crisis
	Manejo de medios y comunicación
	Conocimiento de planeación estratégica y responsabilidad social





En la práctica

¿Cómo se opera el programa de voluntariado en las empresas?

Desde qué área se coordina, promueve y gestiona el voluntariado

Responsabilidad social

Fundación

Comunicación Corporativa

Dirección General

Recursos Humanos

En algunas empresas, el voluntariado es promovido por áreas que de alguna u otra forma se encuentran relacionadas con el cumplimiento de sus metas, sin importar desde cuál se ejecute, lo más importante es que esté impulsado desde la dirección de la empresa e inmerso en la estrategia de responsabilidad social.

¿Cuáles son algunas de las fortalezas en los programas de voluntariado de las empresas?

1. Alianzas
2. Capacitación
3. Planeación y diseño
4. Modelo de gestión
5. Presupuesto
6. Definición de causa
7. Indicadores y metas
8. Comunicación
9. Seguimiento
10. Mejora continua

Como se puede ver en este listado, la estructura de los programas de voluntariado de alguna forma se mantienen en una etapa de planeación y de ejecución y no aparecen los componentes de impacto y sostenibilidad, vistos en la propuesta de modelo de gestión avanzado.

P Presentación

I Introducción

1 La relación de la responsabilidad social empresarial con el voluntariado

2 Gobernanza de un programa de voluntariado

3 Integración de un programa de voluntariado en la empresa

4 Gestión del voluntariado en las empresas

5 Aportación económica y valor del voluntariado

RF Reflexión final

B Bibliografía y referencias



5.

Aportación económica y valor del voluntariado

Lecturas recomendadas	38
5.1 Importancia y aportación económica del voluntariado	38
5.2 Indicadores	40
5.3 Contabilización de las horas del voluntariado	42
5.4 Los beneficios de la inversión	44



5. Aportación económica y valor del voluntariado

P Presentación

I Introducción

1 La relación de la responsabilidad social empresarial con el voluntariado

2 Gobernanza de un programa de voluntariado

3 Integración de un programa de voluntariado en la empresa

4 Gestión del voluntariado en las empresas

▶ 5 Aportación económica y valor del voluntariado

RF Reflexión final

B Bibliografía y referencias

Hablar de la aportación económica del voluntariado es entrar en un terreno muy poco explorado en Latinoamérica. En capítulos anteriores se puntualizó sobre los procesos de gobernanza de la empresa y su alineación al voluntariado, así como sobre los modelos de gestión que permiten lograr una visión sistémica de los esfuerzos integrados para generar valor. En este capítulo se abordará la construcción de indicadores y el uso de herramientas alineadas a las metas y resultados esperados, que permitirán dimensionar el impacto y efectividad del programa.

5.1 Importancia y aportación económica del voluntariado

Desde que la OIT reconoció al voluntariado como una fuerza laboral que produce riqueza, éste requiere ser contabilizado y valorado por su peso económico en estándares internacionales para que puedan ser equiparables. En este sentido, resaltar la importancia y el trabajo del voluntariado empresarial es relevante para dimensionar el peso de las labores voluntarias, así como las aportaciones que las empresas realizan a las problemáticas sociales.

Una de las tantas razones para medir y cuantificar los resultados del voluntariado es tener información que permita contrarrestar desestimaciones sobre su relevancia, algunas de las cuales pueden ser:



Lecturas recomendadas

- *Volunteer Engagement 2.0: Ideas and insights changing the world*, de Robert Rosenthal (2015).



P Presentación

I Introducción

1 La relación de la responsabilidad social empresarial con el voluntariado

2 Gobernanza de un programa de voluntariado

3 Integración de un programa de voluntariado en la empresa

4 Gestión del voluntariado en las empresas

▶ 5 Aportación económica y valor del voluntariado

RF Reflexión final

B Bibliografía y referencias

“El voluntariado le cuesta a la empresa”

Sí, como todos los proyectos y programas de sostenibilidad y responsabilidad social, tiene un costo operativo. Pero no es un costo adicional, siempre y cuando esté planeado estratégicamente y cuente con un presupuesto anual desde la dirección de la empresa.

“El voluntariado es un gasto que no recupera la empresa”

El voluntariado es un gasto si no se planea, articula y se ve de forma sostenible, es una inversión y un mecanismo de la responsabilidad social que le presenta a la empresa incentivos importantes, como son su reputación, alianzas estratégicas, mejora en clima laboral, identidad, vinculación con grupos de interés, entre otros.

Con esto en mente, la contabilización de su aporte económico es un paso más del modelo de gestión que ayudará a tener mejores resultados y beneficios para la empresa. Se recomienda no referirse a este paso como el cálculo de costo económico o gastos del voluntariado, puesto que puede verse afectada la promoción de la cultura de voluntariado.

Para poner en perspectiva la importancia de medir y evaluar, y que esto se refleje en un programa de voluntariado sólido y con lógica de medición, se proponen los siguientes elementos, que desde la etapa de planeación deben contemplarse en aras de obtener resultados cuantificables.

- Determinación de la solidez de la intervención social
- Visibilización del impacto de la intervención
- Medición del programa respecto de la inversión social de la empresa
- Contabilización de la sostenibilidad en la inversión
- Ejercicio de recursos para su transparencia
- Contabilización de atracción y retención de voluntarias y voluntarios
- Valoración de la incidencia en la reducción de desigualdades
- Determinación de aportación en agendas municipales, estatales y nacionales como un mecanismo de participación
- Contabilización de acciones para la consecución de los ODS

Por lo anterior, se puede inferir que el voluntariado que cuenta con métricas e indicadores, sí abona al círculo virtuoso del desarrollo económico y social del contexto en el que la empresa está inmersa.



P Presentación

I Introducción

1 La relación de la responsabilidad social empresarial con el voluntariado

2 Gobernanza de un programa de voluntariado

3 Integración de un programa de voluntariado en la empresa

4 Gestión del voluntariado en las empresas

▶ 5 Aportación económica y valor del voluntariado

RF Reflexión final

B Bibliografía y referencias

5.2 Indicadores

El indicador es la piedra angular en la cuantificación del voluntariado, su construcción permite al programa conocer el avance o su contribución a partir de los objetivos planteados para tomar mejores decisiones en la consecución de los mismos.

De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), los indicadores sociales son:

*“Instrumentos analíticos que permiten mejorar el conocimiento de distintos aspectos de la vida social en los cuales estamos interesados, o acerca de los cambios que están teniendo lugar”.*¹⁶

Por lo general, las empresas cuentan con indicadores establecidos que rigen su desempeño, calidad, gestión y efectividad a partir de objetivos o resultados esperados. Se recomienda que los indicadores que se construyan para el programa de voluntariado sigan la lógica de los anteriores para que los datos del voluntariado estén alienados con la información del negocio.

Sumando a lo anterior se muestran algunos ejemplos propuestos por la CEPAL, con un enfoque social que pueden ser de utilidad a la hora de construir los del programa de voluntariado¹⁷.

¹⁶ El diseño de los indicadores de voluntariado no es una tarea fácil, sin embargo, existen metodologías muy precisas de carácter social que pueden ayudar a definir estos indicadores. Para conocer más sobre ello, ver CEPAL (2005) *Estudios Sociales en América Latina y el Caribe: Estudios Estadísticos y prospectivos*.

¹⁷ Adaptado de *Indicadores Sociales en América Latina y el Caribe: Estudios Estadísticos y prospectivos* (2005). CEPAL.

○ **De hechos:** condición de un fenómeno social o sus cambios en el tiempo (ejemplo: el porcentaje de crecimiento del programa de voluntariado será de un 30% en dos años). **De percepciones:** cuando trata de manifestar la percepción de una comunidad acerca de una condición que observan (ejemplo: nivel de satisfacción de una comunidad).

○ **Cuantitativos:** derivan de métodos que recogen información en formato numérico (ejemplo: 25 voluntarios y voluntarias construyeron un aula en la comunidad). **Cualitativos:** la información proviene de descripciones y no está categorizada (la mayoría de los habitantes consideraron que su actividad ayudará con el índice de rezago de las y los niños).

○ **Absolutos:** se expresan en los términos absolutos en los que se realiza la medición (población total). **Relativos** o calculados con base en otras magnitudes (tasa de crecimiento de la población).

○ **Intermedios:** miden los factores que propician la consecución del objetivo y ayudan a conseguir los objetivos seleccionados. **Finales:** son los indicadores que miden el efecto de una intervención en el bienestar de los individuos (el porcentaje de niñas y niños que tuvieron acceso a la educación a distancia).

○ **Eficacia:** el grado en que una política o programa social es capaz de alcanzar las metas y objetivos definidos en tiempo y calidad sin considerar costo (el programa de voluntariado en sus últimos cinco años ha contribuido con las autoridades a disminuir en un 25% la deserción escolar en el municipio). **Eficiencia:** miden la relación entre productos obtenidos y costos (costo total del programa de voluntariado sobre total de destinatarias y destinatarios).



P	Presentación
I	Introducción
1	La relación de la responsabilidad social empresarial con el voluntariado
2	Gobernanza de un programa de voluntariado
3	Integración de un programa de voluntariado en la empresa
4	Gestión del voluntariado en las empresas
5	Aportación económica y valor del voluntariado
RF	Reflexión final
B	Bibliografía y referencias

Estos tipos de indicadores pueden ayudar a la empresa a identificar el nivel de transformación o de mejora que el voluntariado realizará en la causa en la que decida invertir. Después de repasar algunas de las caracterís-

ticas de los indicadores, se enlistan algunas ideas de indicadores que pueden adoptar las empresas en sus programas.

Indicador	Unidad de medición	Impacto
Horas	Número de horas	Bajo
Voluntarias y voluntarios	Número de personas y asistentes	Bajo
Destinatarios	Número de destinatarias y destinatarios	Medio
Horas laborables	Número de horas laborables invertidas	Medio
Actores con los que se relaciona	Número de alianzas sobre el mapeo de actores que participaron	Medio-Alto
Comunidades	Número de personas atendidas respecto al total de población en necesidad	Alto
Nivel de transformación	% de cambio en la problemática atendida	Alto
Satisfacción y lealtad de las y los colaboradores	- Nivel de identificación de colaboradores con la empresa - Índice de retención de personal	Alto
Reputación	- Nivel de satisfacción del cliente - Variación en la percepción de valor de la empresa - Variación en la rentabilidad del negocio	Alto

En la práctica

Caracterización y ejemplos de los indicadores más utilizados por las empresas. Muchas empresas utilizan este tipo de indicadores:

1. # de voluntarios y voluntarias
2. # de destinatarios
3. # de horas
4. # de aliados y aliadas

Cuando hablamos de indicadores, estamos quizá en uno de los terrenos que menos se han explorado, sin embargo, sabemos que muchas empresas utilizan indicadores simples que no necesariamente permiten dimensionar el cambio generado a partir de la implementación del programa. Si la empresa ya cuenta con este tipo de indicadores, pueden funcionar para la elaboración de una línea base de medición que lleve a una medición más profunda.



P Presentación

I Introducción

1 La relación de la responsabilidad social empresarial con el voluntariado

2 Gobernanza de un programa de voluntariado

3 Integración de un programa de voluntariado en la empresa

4 Gestión del voluntariado en las empresas

▶ 5 Aportación económica y valor del voluntariado

RF Reflexión final

B Bibliografía y referencias

5.3 Contabilización de las horas del voluntariado

Una de las metodologías que ha sumado en la construcción de la cuantificación y aportación de las horas de voluntariado en México es la desarrollada por el INEGI a través de la CSISFL desde hace más de 10 años. Esta cuenta centra su objetivo en contabilizar y valorizar monetariamente las horas tomando como referencia el estándar del ingreso promedio por tipo de profesión¹⁸ como una base para calcular el peso del voluntariado. Esto es un buen ejemplo que las empresas también pueden tomar como referencia en la construcción de indicadores y resultados de sus programas de voluntariado.

Actualmente hay una discusión sobre si el valor de las horas del voluntariado empresarial debería ser el salario mínimo o el salario que la empresa destina a sus colaboradoras y colaboradores, sin embargo, se ha encontrado una mayor complejidad en el cálculo de esto dada la diferencia salarial entre puestos y empresas. Por tal motivo, buscando equiparar y estandarizar, se toma en cuenta el tabulador del Índice de salarios mínimos profesionales de la Comisión Nacional de Salarios Mínimos¹⁹ (CONASAMI).

Una propuesta para realizar este cálculo es tomar en cuenta los siguientes puntos:

¹⁸ El catálogo que se toma como base es el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN).

Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/app/scian/#::~text=Sistema%20de%20Clasificaci%C3%B3n%20Industrial%20de%20Am%C3%A9rica%20del%20Norte.8%2048-49%20Transportes%2C%20correos%20y%20almacenamientoT%20M%C3%A1s%20elementos>

¹⁹ Disponible en: <https://www.gob.mx/conasami/documentos/tabla-de-salarios-minimos-generales-y-profesionales-por-areas-geograficas>

- El voluntariado como estrategia de responsabilidad social tiene un costo social y operativo.
- Hay que establecer un valor al tiempo de las y los voluntarios que participan en el programa.
- Para el voluntariado empresarial se sugiere tabular las horas en función de la persona que realiza el trabajo, independientemente de la actividad, en contraste con el voluntariado social que sí puede determinar su aportación por la actividad o la tipología de voluntariado.
- El voluntariado empresarial debe medirse de forma que la mano de obra de los empleados tenga una concepción de habilidades empresariales.

Si tomáramos en cuenta el salario mínimo profesional más alto en 2022, que es de \$387.09 pesos diarios (\$48.38 x hora), el cálculo del trabajo voluntario equivalente al salario mínimo profesional se calcularía de la siguiente manera:

Voluntarios	▶ 100
Horas (jornadas)	▶ 24 h
Tipo de voluntariado	▶ Basado en habilidades
Tiempo total de voluntariado	▶ 2,400 h
Salario mínimo profesional en México por hora	▶ \$48.38
Aportación económica del voluntariado	▶ \$116,112 pesos mx

P Presentación

I Introducción

1 La relación de la responsabilidad social empresarial con el voluntariado

2 Gobernanza de un programa de voluntariado

3 Integración de un programa de voluntariado en la empresa

4 Gestión del voluntariado en las empresas

▶ 5 Aportación económica y valor del voluntariado

RF Reflexión final

B Bibliografía y referencias

A continuación, un ejemplo que permitirá contextualizar este proceso:

Una empresa cuyas operaciones se encuentran en una comunidad con rezago educativo a nivel primaria requiere el acondicionamiento estructural de una escuela y la habilitación de un aula virtual.

1

La empresa se beneficia directamente de que se incrementa el aprovechamiento escolar de la comunidad cercana a donde opera y establece una ruta de alineación en su responsabilidad social a partir del ámbito de vinculación con la comunidad.

2

A través de su programa de voluntariado, reúne los datos de la escuela para su planeación (insumos, presupuesto, destinatarias y destinatarios, etc.).

3

La empresa determina que, con base en su presupuesto y la disponibilidad de tiempo de sus colaboradores y colaboradoras, apoyará a la escuela con ambos requerimientos.

4

El coordinador de voluntariado determina el perfil y número de participantes para la actividad, así como el día y las herramientas necesarias.

5

El número final de voluntarias y voluntarios asistentes en dos jornadas para ambos trabajos es de 100 personas. Cada una de las jornadas tuvo una duración de 6 horas, y en total fueron 4 días de trabajo.

En el ejemplo anterior se observa de forma práctica la aportación económica en la actividad desarrollada, únicamente en horas de trabajo. Podemos concluir que la escuela de la comunidad, para realizar las adecuaciones requeridas sin la participación de las y los voluntarios, hubiese tenido que solicitar un presupuesto de \$116,112 pesos a la Secretaría de

Educación para cubrir los gastos de contratación de personal para realizar los trabajos. Este es uno de los indicadores (salidas o *outcomes*) de la gestión del voluntariado y sin duda es un argumento muy poderoso no sólo para medirlo sino para construir más indicadores sobre esta premisa.



P Presentación

I Introducción

1 La relación de la responsabilidad social empresarial con el voluntariado

2 Gobernanza de un programa de voluntariado

3 Integración de un programa de voluntariado en la empresa

4 Gestión del voluntariado en las empresas

▶ 5 Aportación económica y valor del voluntariado

RF Reflexión final

B Bibliografía y referencias



5.4 Los beneficios de la inversión

A medida que la cuantificación económica del voluntariado y su aportación han ido avanzando, la discusión sobre si éste, además de ser una inversión, tiene retorno, es quizás el escalón final de hacia dónde deberían caminar todos los programas.

Al igual que se mide el impacto y retorno de inversión de los programas sociales, el voluntariado también es una actividad cuantificable en estos términos, lo que servirá para que la empresa pueda tomar mejores decisiones sobre la rentabilidad del programa y la efectividad de sus iniciativas o actividades.

Como se ha visto, todo programa de voluntariado que esté articulado con la estrategia de responsabilidad social de la empresa, deberá comprender el balance entre los ám-

bitos económicos, sociales y ambientales. Partiendo de lo anterior, para lograr la transversalidad y sostenibilidad del programa de voluntariado, se debe incluir la cuantificación económica de la inversión que se hace y el impacto que tiene en cada uno de los tres ámbitos.

Entre las formas de evaluarlo está la metodología del Retorno de Inversión Social (SROI, por sus siglas en inglés), o la propuesta de *Points of Light Foundation* en EUA, *Return on Volunteer Investment*²⁰ (ROVI, por sus siglas en inglés). Este tipo de herramientas permite dimensionar de forma más acertada la rentabilidad de un programa de voluntariado dentro de la empresa. Funcionan con variables como la inversión total del programa, número de horas, costo de las horas y contribuyen a determinar el porcentaje de retorno a la causa que el voluntariado está apoyando.

²⁰ Para mayor referencia se puede consultar esta calculadora en línea: <https://www.sterlingvolunteers.com/resources/return-on-volunteer-investment-calculator/>



Reflexión final

P Presentación

I Introducción

1 La relación de la responsabilidad social empresarial con el voluntariado

2 Gobernanza de un programa de voluntariado

3 Integración de un programa de voluntariado en la empresa

4 Gestión del voluntariado en las empresas

5 Aportación económica y valor del voluntariado

▶ RF Reflexión final

B Bibliografía y referencias

Llevar el voluntariado al siguiente nivel de profesionalización es todavía un reto, ya que en América Latina aún nos encontramos en un momento en el que seguimos impulsando el voluntariado a partir de acciones esporádicas que no suman a una resolución integral de problemas. Aunque cualquier acción y esfuerzo de voluntariado beneficia, la idea es que a partir de este manual se pueda transitar a programas más robustos que generen más beneficios en la empresa.

En esta transición a programas con mayor madurez, ninguna empresa debe ver al voluntariado como un ente ajeno a la planificación de su responsabilidad social y sostenibilidad, dado que muchas veces es el primer contacto con la comunidad y el que transmite los valores y el propósito empresarial.

Desde esta perspectiva es imperante su profesionalización para canalizar a ciudadanos, ciudadanas, colaboradores y organizaciones a ofrecer su tiempo y talento en la reconstrucción del tejido social de forma sostenible, incluyente y democrática.

Para lograr lo anterior, la construcción de alianzas entre distintos actores es vital y, particularmente, la vinculación con OSC le permite a la empresa tener una visión sistémica de las necesidades sociales y canalizar su programa de voluntariado hacia la resolución conjunta de éstas, escalando el impacto de sus acciones.

Durante la pandemia se vio que el voluntariado es un verdadero motor de desarrollo en lo local y global. Desde las empresas, organizaciones, academia y gobierno se deben construir las bases y condiciones, no sólo para promoverlo e incentivarlo, sino medirlo efectivamente y saber traducir y contextualizar su impacto social y financiero.



Bibliografía y referencias

P Presentación

I Introducción

1 La relación de la responsabilidad social empresarial con el voluntariado

2 Gobernanza de un programa de voluntariado

3 Integración de un programa de voluntariado en la empresa

4 Gestión del voluntariado en las empresas

5 Aportación económica y valor del voluntariado

RF Reflexión final

B Bibliografía y referencias

Allen, K.
(2012). *La gran carpa: Voluntariado corporativo en la era global*. Fundación Telefónica.

Beaumont, M.
(2016). *Gestión social: estrategia y creación de valor*. Departamento Académico de Ciencias de la Gestión, Pontificia Universidad Católica del Perú.
<https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/54214/Gesti%c3%b3n%20Social%20-%20M.%20Beaumont.pdf?sequence=8&isAllowed=y>

Becerra, T. & Berlanga, R.
(2009). *La voluntad de servir: guía práctica para la conformación de los voluntarios*. Limusa.

Brito, M.
(2007). Gobernanza empresarial: ética, responsabilidad social y rentabilidad en la “Era Pos-Enrom”. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 12(38), 183-206.

Burych, C., Caird, A., Schwebel, J. F., Fliess, M. & Hardie, H.
(2016). *Measuring the Impact of Volunteers: A Balanced and Strategic Approach*. Energize, Inc.

Butcher García-Colín, J. (coord.)
(2022). *Generosidad en México III: Fuentes, cauces y destinos*. Porrúa.

Cecchini, S.
(2005). Indicadores sociales en América Latina y el Caribe. CEPAL - SERIE estudios estadísticos y prospectivos, 34.
https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/4735/S05707_es.pdf

Centro Mexicano para la Filantropía
(1993). *Estudio sobre filantropía empresarial*. Cemefi.

(2021). *Compendio estadístico del sector no lucrativo 2021*. Cemefi.
<https://www.cemefi.org/centrodedocumentacion/2691.pdf>

Comisión Nacional de los Salarios Mínimos
(2021, 8 diciembre). *Tabla de Salarios Mínimos Generales y Profesionales por Áreas Geográficas*. www.gob.mx.
<https://www.gob.mx/conasami/documentos/tabla-de-salarios-minimos-generales-y-profesionales-por-areas-geograficas?idiom=es>

Guardia Massó, R., Vallés López, I., González Morales, M., Fernández Faucón, D. & Serrano Capilla, E.
(2006). *Guía para promover el voluntariado desde la empresa*. Obra Social Fundación “la Caixa”.
<https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2018/10/guia-para-promover-el-voluntariado-desde-la-empresa.pdf>

P Presentación

I Introducción

1 La relación de la responsabilidad social empresarial con el voluntariado

2 Gobernanza de un programa de voluntariado

3 Integración de un programa de voluntariado en la empresa

4 Gestión del voluntariado en las empresas

5 Aportación económica y valor del voluntariado

RF Reflexión final

B Bibliografía y referencias

Guerra, E. y Cortés, L.
(2012). *Voluntariado en las organizaciones sin fines de lucro: manual para una gestión eficaz*. Cemefi.
<https://www.cemefi.org/centrodedocumentacion/1446.pdf>

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).
(s. f.). *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2018* (SCIAN 2018). www.inegi.org.mx. Recuperado 23 de noviembre de 2022, de <https://www.inegi.org.mx/app/scian/#:~:text=Sistema%20de%20Clasificaci%C3%B3n%20Industrial%20de%20Am%C3%A9rica%20del%20Norte,8%2048-49%20Transportes%2C%20correos%20y%20al-macenamiento%20M%C3%A1s%20elementos>

Martínez Ávalos, L. A.
(2020). *La gestión del voluntariado como factor de fortalecimiento en organizaciones de la sociedad civil: caso Ciudad de México* [Tesis]. Universidad Anáhuac México, Facultad de Responsabilidad Social.

Mayer, J.
(2019). Medición a la práctica. En *Voluntare*. Unidad CODES-PApro. Dpto. Investigación, Innovación Social y Consultoría. https://www.codespa.org/app/uploads/medicio%C-C%81n-a-la-pra%CC%81ctica_31072019_DEF.pdf

Organización Internacional del Trabajo
(2011). Manual de medición del trabajo voluntario. *En Oficina internacional del trabajo Ginebra*.
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_167833.pdf

Parra, E. & Rincón, Y.
(2009). El aspecto estratégico de las relaciones públicas en el servicio comunitario en el sector universitario. *Revista Electrónica Razón y Palabra* (70).

Rosenthal, R. J.
(2015). *Volunteer Engagement 2.0: Ideas and Insights Changing the World*. John Wiley & Sons.

Sajardo Moreno, A. & Ribas Bonet, M. A.
(2014). La inversión social de las empresas: el voluntariado corporativo en España. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (80), 160-186.

Verduzco, G.
(2017). Acciones voluntarias y acciones ciudadanas en México. En *Generosidad en México II: Fuentes cauces y destinos*. Porrúa.

Villar, R., Butcher, J. & Gandini, L.
(2014). *Fundaciones empresariales en México: un estudio exploratorio*. CIESC/Cemefi.