

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
PROGRAMA  
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO  
**DIAGNOSTICO DEL PROGRAMA DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO DE  
LA FUNDACIÓN MAPFRE- VENEZUELA**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

**GERALDINE HEREDIA**

Como requisito parcial para optar al grado de:

**ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Realizado con la asesoría del profesor: PEDRO VICENTE NAVARRO

Caracas, Enero del 2016

## INDICE GENERAL

INTRODUCCION.....	5
I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACION.....	7
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION.....	9
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	11
II. MARCO ORGANIZACIONAL.....	12
FUNDACIÓN MAPFRE- España.....	15
FUNDACION MAPFRE en el mundo.....	16
III. MARCO TEORICO Y REFERENCIAL.....	17
ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION.....	17
BASES TEORICAS.....	20
IV. METODOLOGIA.....	24
TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
TECNICAS E INSTRUMENTOS.....	25
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	27
POBLACION Y MUESTRA.....	29
V. ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	30
Técnica Encuesta.....	30
Técnica: Focus Group/Matriz DOFA.....	33
Técnica Entrevistas.....	37
VI. CONCLUSIONES.....	41
VII. RECOMENDACIONES.....	58
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	62
ANEXOS.....	63

## **INDICE DE GRAFICOS**

Gráfico 1. Debilidades del Voluntariado Corporativo de MAPFRE en Venezuela .....	35
Gráfico 2. Fortalezas del Voluntariado Corporativo de MAPFRE en Venezuela.....	36
Gráfico 3. Amenazas del Voluntariado Corporativo de MAPFRE en Venezuela.....	37
Gráfico 4. Oportunidades del Voluntariado Corporativo de MAPFRE en Venezuela.....	38

## **INDICE DE ANEXOS**

Anexo 1. Contenido del instrumento: la encuesta .....	65
Anexo 2. Guía de contenido del instrumento: la entrevista.....	66
Anexo 3. Guía de investigación del Focus Group .....	67
Anexo 4. Tabla de vaciado de la información de la Encuesta.....	69
Anexo 5. Matriz de Vaciado de Información/ Matriz DOFA.....	70
Anexo 6. Diseño Instruccional Focus Group.....	71



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
PROGRAMA  
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**Título**

**DIAGNOSTICO DEL PROGRAMA DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO DE  
LA FUNDACIÓN MAPFRE- VENEZUELA**

**Autor: Geraldine Heredia  
Asesor: Pedro Vicente Navarro**

**RESUMEN**

El Voluntariado Corporativo es un Programa desarrollado por el Área de Acción Social de fundación MAPFRE, con el objetivo de realizar actividades que mejoren la calidad de vida de colectivos desfavorecidos. Se desea que el Programa en Venezuela incremente las iniciativas y su posicionamiento global con relación al resto de las Fundaciones donde MAPFRE tiene presencia. Se estableció como objetivo general Evaluar el Programa de Voluntariado Corporativo de MAPFRE Venezuela, a través del modelo Teórico de Voluntariado Corporativo de MAPFRE- España, siendo ésta su casa matriz. Y como objetivos Específicos: Identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del Voluntariado Corporativo MAPFRE- Venezuela y Determinar la relación que tienen los elementos del voluntariado Corporativo de Venezuela, con respecto a los componentes del modelo de MAPFRE- España. El Programa de Voluntariado Corporativo MAPFRE- España se ajustó al modelo teórico desarrollado en el 2010 por la Revista de Estudios Empresariales, en donde se consideran como pilares esenciales del Voluntariado Corporativo la Teoría Social del Intercambio, la Teoría de la Legitimación, la Responsabilidad Social Empresarial y la Teoría de los Stakeholders. Esta investigación es de tipo aplicada de modo evaluativa, por otra partes es descriptiva, con una fuente de datos primaria y con una recolección de datos transversal. Las técnicas de recolección de información utilizadas fueron la entrevista, la encuesta y el focusgroup, distribuidas y aplicadas a una muestra de veintiocho (28) voluntarios y dos (2) representantes de la Fundación. A partir de los resultados se identificaron las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades del Voluntario Corporativo, así como la manera en que se interrelacionan los diversos elementos en la estructura de la Fundación.

Palabras claves: Voluntariado corporativo, competencias, habilidades, roles, desarrollo social, responsabilidad social, modelo teórico.

## INTRODUCCION

El Voluntariado Corporativo de la Fundación MAPFRE, es un programa desarrollado en el 2006 por el Área de Acción Social como parte de la Responsabilidad Social de Seguros MAPFRE en España, con el objetivo de canalizar el espíritu solidario de las personas que forman parte del grupo MAPFRE (empleados e intermediarios alrededor del mundo), realizando actividades que mejoren la calidad de vida de colectivos desfavorecidos.

Hoy día el programa de Voluntariado Corporativo de la Fundación MAPFRE representa un creciente reto para la Organización en Venezuela, ya que se quiere mantener o mejorar el posicionamiento obtenido a través de indicadores de gestión locales y globales que la ubican como la Nro. 4 ante países como México, Brasil, España, Paraguay, Panamá, Puerto Rico, Argentina, Turquía, Nicaragua, Honduras, Guatemala, Chile, Costa Rica Uruguay, Colombia, Ecuador, Filipinas, República Dominicana, El Salvador y Perú.

Para contribuir con ello se desea que el Programa de Voluntariado Corporativo MAPFRE-Venezuela, incremente y genere logros que respalden los objetivos de la Fundación, dentro de las líneas de acción a las que apunta su Misión.

Considerando la situación descrita, surge el interés por realizar un diagnóstico de los componentes y procesos constitutivos del programa de Voluntariado Corporativo de la fundación MAPFRE- Venezuela, tomando como referencia el modelo de Voluntariado Corporativo de MAPFRE España, siendo dicho interés el objetivo principal de la presente investigación.

En el primer capítulo de este trabajo, se presenta la pregunta de investigación que contribuirá a comprender la naturaleza y alcance del problema que se pretende investigar. Con ello se especifica el planteamiento del problema, constituido por una explicación precisa del objetivo de la investigación y la importancia o justificación del estudio propuesto.

Seguidamente, en el segundo Capítulo se presenta el Marco Organizacional, que incluye breve reseña histórica de las características de la Fundación, así como la misión, la visión y sus líneas de actuación, en grupos afectados a nivel nacional e internacional.

El tercer Capítulo, constituido por el Marco Teórico y los Antecedentes de investigación, presentados como una recopilación de fundamentos y perspectivas teóricas que constituyen el soporte de la evaluación.

En el cuarto Capítulo, se presenta el Marco Metodológico, en donde se enmarca el diseño de la investigación. Además se especifican la población, la muestra y las variables con su respectiva definición conceptual y operacional. El planteamiento de los aspectos de carácter metodológico, culmina con la especificación de las técnicas e instrumentos empleados para la recolección de datos.

En el quinto capítulo, se incluye el cronograma de actividades que se planificó y en el que se desarrollaron todas las actividades y fases del diagnóstico.

Finalmente, se presentan las referencias utilizadas en esta investigación y los anexos que aplican al complemento de información.

## I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La evaluación de los componentes del Voluntariado Corporativo de MAPFRE en Venezuela, es consecuencia de las exigencias del programa de voluntariado corporativo que fue aplicado por el grupo de fundaciones MAPFRE alrededor del mundo, posteriormente adaptado a las necesidades locales de Venezuela.

El Programa de Voluntariado Corporativo de MAPFRE en España, el cual se estandarizó posteriormente en todos los países en los que MAPFRE tiene presencia, se ajustó al modelo teórico del Programa de Voluntariado Corporativo desarrollado en el 2010 por la Revista de Estudios Empresariales: “*Diagnóstico del Voluntariado Corporativo en la Empresa Española*”, en donde se consideraron como pilares esenciales, aquellos elementos que más alineaban el Voluntariado hacia promover, incentivar y canalizar el potencial de los trabajadores de la empresa en beneficio de las necesidades de la comunidad.

Dichos elementos, parten de considerar que el fenómeno del Voluntariado Corporativo surge como respuesta ciudadana a las necesidades de aquellos grupos sociales más desfavorecidos y que se trata de un trabajo que se caracteriza por ser (Gallardo, et al, 2010):

- Desinteresado, no persiguiendo ningún tipo de beneficio o gratificación a cambio, pero si una recompensa intrínseca (Teoría Social del Intercambio).
- Intencionado, legítimo y justificado, es decir, responde a una necesidad real del beneficiario de la colaboración (Teoría de la Legitimación).

- Incorporado en los últimos años como parte de la estrategia de negocio, a través de la RSE (Responsabilidad Social Empresarial).
- Atiende y se compromete con diversos grupos de interés (Teoría de Stakeholders).

Estos elementos gráficamente se relacionan de la siguiente manera:



Fuente: Vasquez 2010. Diagnóstico del Voluntariado Corporativo en la Empresa Española.

La *Teoría de los Recursos y las Capacidades* que Penrose apuntaba en 1959 con un enfoque interno, centra la creación de ventajas competitivas empresariales en la adecuada combinación de los recursos disponibles y altamente heterogéneos, para generar, mantener y desarrollar habilidades, adaptándose a los cambios del entorno. En este sentido, el Voluntariado Corporativo al contribuir al desarrollo de capacidades en los empleados de la empresa, estaría claramente contribuyendo a la generación de ventajas competitivas (Gallardo, et al 2010).

Aunado a ello, la importancia que los distintos grupos de interés tienen hoy día para las empresas es puesto de manifiesto en el modelo a través de la *Teoría de los Stakeholders*,

que según sus postulados, la realización de cualquier actividad empresarial ha de ir encaminada a la satisfacción de los intereses de las distintas partes implicadas (Freeman, 1984; Donaldson y Preston, 1995; citado por Gallardo, et al 2010).

La esencia del Voluntariado Corporativo se está viendo motivada por la consideración de trabajar no solo únicamente para alcanzar unos determinados resultados económicos sino trabajar para alcanzar un triple objetivo: social, económico y medioambiental, es decir, todos los agentes de interés o *stakeholders* resultarán satisfechos en el logro de sus motivaciones y aspiraciones (McDonough y Braungart, 2002; Hedberg y von Malmborg, 2003; Hemminget *al.*, 2004; Tschopp, 2005, citado por Gallardo, et al 2010).

Teniendo en cuenta dichas consideraciones y la decisión de mejorar su posición competitiva, nace la importancia de identificar las variables que puedan limitar o impedir la consecución de los objetivos del Voluntariado Corporativo de MAPFRE en Venezuela a través del contraste de componentes y procesos del modelo teórico de Voluntariado Corporativo de la Fundación MAPFRE- España, presentado anteriormente.

Se genera así la pregunta de investigación: ¿Cómo están dados los componentes constitutivos del Voluntariado Corporativo de MAPFRE- Venezuela, con relación al modelo teórico de Voluntariado Corporativo de MAPFRE- España? Y por otra parte cuales son las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas del modelo actual.

## **JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION**

Los programas de Voluntariado Corporativo potencian la inteligencia emocional de los empleados con poco costerelativo, en corto plazo y alto grado de efectividad. Tal y como señalan Day y Devlin (1998) citados por Gallardo et al 2010, el Voluntariado Corporativo es una inversión en capital humano, cabe esperar entonces dos consecuencias enlazadas; primero, un mayor grado de implicación y compromiso de los empleados con la

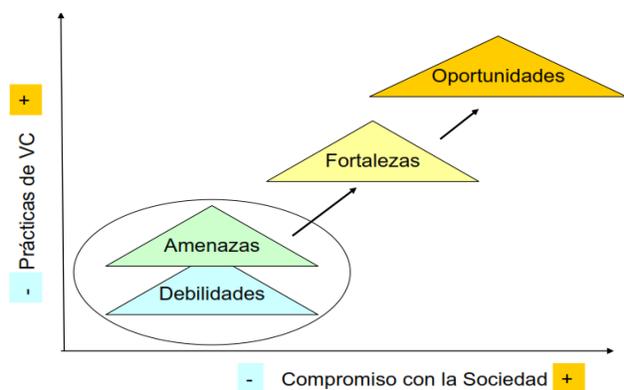
organización, reforzándose el contrato psicológico con la entidad y, en segundo lugar, un incremento de competitividad de la organización en sus mercados.

Es justamente la competitividad organizacional lo que impulsa la importancia fundamental por la que fue necesario evaluar el Programa de Voluntariado Corporativo de la Fundación MAPFRE- Venezuela.

La Fundación es multinacional con presencia en 46 países y es tomada como ejemplo a seguir por fundaciones más jóvenes. Su presencia en Venezuela se ubica en el 4to. Lugar, por lo que es de vital importancia que los resultados obtenidos a nivel local sean de gran impacto.

Por ello se realiza un análisis de los componentes y procesos constitutivos del Programa de Voluntariado Corporativo de la Fundación MAPFRE- Venezuela, evaluando si se ajustan a lo exigido por el Programa de Voluntariado Corporativo de MAPFRE- España.

Tal y como afirma Gallardo et al 2010, la identificación de las debilidades y amenazas externas de la empresa o del proceso de implantación del programa que puedan dificultar la consecución efectiva del mismo, podrá permitir aplicar políticas y medidas que suavicen dichos factores inhibidores, y por otra parte maximicen las oportunidades y las fortalezas detectadas.



Fuente: Gallardo et al 2010 “Diagnostico del Voluntariado Corporativo en la Empresa Española”

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **Objetivo General**

Evaluar el Programa de Voluntariado Corporativo de MAPFRE Venezuela, a través de los componentes del modelo Teórico de Voluntariado Corporativo de MAPFRE- España: la Teoría Social del Intercambio, la Teoría de la Legitimación, la Responsabilidad Social Empresarial y la Teoría de los Stakeholders.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del Voluntariado Corporativo MAPFRE- Venezuela.
- Determinar la dinámica que tienen los elementos del voluntariado Corporativo de Venezuela, con respecto a los componentes del modelo de MAPFRE- España.

## II. MARCO ORGANIZACIONAL

El Voluntariado Corporativo es un Programa Global desarrollado por el Área de Acción Social de Fundación MAPFRE, con el objetivo de canalizar el espíritu solidario de las personas que forman parte o están relacionados con el grupo MAPFRE, realizando actividades que mejoren la calidad de vida de colectivos desfavorecidos como: la infancia y adolescencia en riesgo de exclusión social, personas con discapacidad, adultos mayores y también el cuidado del medio ambiente.

Las líneas de acción del voluntariado de la Fundación Mapfre son:



La solidaridad ha estado presente desde los inicios de MAPFRE, por eso no era de extrañar que los empleados empezaran a realizar actividades solidarias, y es en Brasil y Argentina donde empiezan a organizarse los primeros grupos de voluntarios. España continúa con el mismo interés y en 2006 lanza el voluntariado con un grupo de 200 empleados.

En 2006 el Área de Acción Social de Fundación MAPFRE en conjunto con la Dirección General de RRHH y Medios de MAPFRE incluye el voluntariado como una de sus líneas de actuación con el objetivo central de promover la cultura de la solidaridad del Grupo MAPFRE hacia los sectores más necesitados de su entorno. Paulatinamente empiezan a contagiarse países como: Chile, Colombia, México, Paraguay, Perú, Puerto Rico y Venezuela. Y extendiéndose la oportunidad de formar parte del grupo de voluntarios a Delegados, Red Agencial y familiares.

Las actividades de voluntariado están orientadas a mejorar la calidad de vida de personas con discapacidad, niñez y adolescencia en riesgo de exclusión social, personas desfavorecidas y medio ambiente. Haciendo que en 2012, cerca de 18.000 voluntarios de 20 países hubieran participado en actividades de voluntariado, beneficiando a más de 600.000 personas.

Por esta razón en 2011, se lanza el Programa General de Voluntariado Corporativo MAPFRE donde se marcan las directrices del mismo y que se lleva a cabo en más de 20 países a través de los Planes de Actuación Local, desarrollándose así de manera global o mejor aún GLOCAL, es decir, se imparten las pautas para unificar, hablar el mismo lenguaje sin perder el enriquecedor matiz de cada país, de cada región.

El Voluntariado Corporativo supone una interacción con los agentes y actores sociales que actúan dentro de la sociedad, también comprende su interrelación con el contexto. Las acciones de voluntariado son agentes de cambio y de contribución.

El voluntariado Corporativo contribuye a la cohesión social, entendiendo esto como la capacidad de una sociedad de garantizar el bienestar de todos sus miembros, reduciendo las desigualdades y evitando la exclusión. Abarca la calidad de las relaciones, la existencia de la confianza, obligaciones mutuas y respeto a la comunidad.

El voluntariado Corporativo en MAPFRE busca dotar a los voluntarios de una conciencia reivindicadora y transformadora. Que el voluntario sea agente de cohesión, participación y de creación de capital social, y que el voluntariado corporativo sirva de cauce para el desarrollo de capacidades y gestión de conocimientos que supera la simple asistencia técnica.

La solidaridad es uno de los principales valores de los Voluntarios Corporativos, hablamos por tanto de un voluntariado que contribuye al cambio y que sirve para canalizar la necesidad de expresar la solidaridad de los ciudadanos, por ende es un voluntariado que va más allá de la tarea, que afecta a las capacidades y genera desarrollo personal.

#### La Responsabilidad Social Empresarial en Mapfre:

Para MAPFRE la Responsabilidad Social es un compromiso voluntario y estratégico que implica la consecución de sus objetivos empresariales, cumpliendo rigurosamente sus obligaciones contractuales y legales, aplicando criterios de equidad y estabilidad en las relaciones con sus grupos de interés, contribuyendo así a las necesidades presentes y futuras de la sociedad.

La forma en la que desarrollan la relación con los grupos de interés son basados en los principios Institucionales y Empresariales, en los Valores y en la Política de Responsabilidad Social de MAPFRE.

En este sentido MAPFRE ha identificado en su misión aquellos grupos de interés que son estratégicos para el desarrollo de su visión. Por otra parte, figuran aquellos grupos de interés que también son necesarios para el desarrollo de su actividad y que formarán parte del proceso de revisión en 2014-2015.

## **FUNDACIÓN MAPFRE- España.**

Es una institución no lucrativa creada por MAPFRE en 1975 cuyo principal objetivo es contribuir al bienestar de los ciudadanos y la sociedad.

Esto se logra a través de cinco áreas especializadas que juntas colaboran con un amplio número de instituciones públicas y privadas nacionales e internacionales, ONGs, museos, fundaciones y asociaciones con objetivos afines con nuestra Fundación:

1. El área de Acción Social: colabora activamente en el desarrollo y progreso de la sociedad con iniciativas que ofrecen respaldo y soporte a personas con discapacidad y a sus familias, a través de programas, publicaciones, ayudas y apoyo a la investigación. Un compromiso que se extiende a la educación integral de niños y adolescentes desfavorecidos y al fomento del voluntariado.
2. Área de Seguros y Previsión Social: se ofrecen becas de estudio en el mundo del seguro haciéndolo accesible a todos. Además proporcionan explicaciones sencillas sobre los productos aseguradores, cursos especializados, informes, documentación o publicaciones para profesionales.
3. Área de Cultura e Historia: La cultura es un bien que se pone al alcance de todos. Se realizan acercamientos al arte y la historia con exposiciones, ayudas, cursos y publicaciones que combinan el interés de los especialistas con el del público en general. Se da acceso a sus colecciones y contenidos editoriales y a participar en nuevas actividades culturales.
4. Área de Promoción de la Salud: Cuidar y fomentar actividades dirigidas a mejorar la salud y la calidad de vida. Desde el área dedicada a la Promoción de la Salud se impulsa el fomento de hábitos de vida saludables.
5. Área de Prevención y Seguridad Vial: se coloca a disposición toda la información, actividades y recursos para ayudar a conducir de una forma segura además de colaborar en la educación vial de los más jóvenes.

## **FUNDACION MAPFRE en el mundo.**

Es el resultado de la fusión de diferentes Fundaciones que MAPFRE fue creando a partir de 1975 para canalizar, de forma especializada, la actuación socialmente responsable de la entidad hacia la sociedad. En enero de 2006 las distintas Fundaciones que estaban desarrollando una amplia y diversa actividad, se fusionan en una sola dando lugar a lo que hoy es FUNDACION MAPFRE incrementando el compromiso responsable hacia la sociedad, manteniendo sus objetivos iniciales:

- Seguridad de las personas y de sus patrimonios, con especial atención a la seguridad vial, la prevención y la salud.
- Mejora de la calidad de vida de las personas.
- Difusión de la cultura, las artes y las letras.
- Formación e investigación en materias relacionadas con el seguro y la previsión social.
- Investigación y divulgación de conocimientos en relación con la historia común de España, Portugal y los países vinculados a ellos por lazos históricos.
- Mejora de las condiciones económicas, sociales y culturales de las personas y sectores menos favorecidos de la sociedad.

Se rige por los principios del Código de Buen Gobierno de MAPFRE:

- Independencia respecto a toda persona, entidad, grupo o poder.
- Actuación ética y socialmente responsable con respeto a los legítimos derechos de todas las personas físicas o jurídicas con las que se relaciona y con la sociedad en general.
- Humanismo entendido como atención preferente a las personas.
- Estricta separación entre las actividades empresariales de MAPFRE y Fundación MAPFRE.

### **III. MARCO TEORICO Y REFERENCIAL**

#### **ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION**

Según el Informe del Observatorio de Voluntariado Corporativo (2010), en algunas compañías los programas de voluntariado empresarial se plantean también con el objetivo de optimizar el entendimiento mutuo entre la organización y sus empleados. Cuatro de cada diez entidades consideran que el voluntariado corporativo sirve para fomentar el orgullo de pertenencia de los empleados a la empresa. Tres de cada diez lo estiman positivo para mejorar el clima laboral de la organización. Y una de cada cinco entiende que el voluntariado corporativo favorece el desarrollo de las capacidades de los empleados.

Forética, responsable de la implantación en España de los Premios Europeos de Voluntariado Corporativo(citado por Garcia, M. 2012), indica siete claves como condicionantes del éxito de los programas de voluntariado empresarial:

- a. Desarrollar el Plan de Voluntariado Corporativo a partir de la estrategia corporativa de RSC.
- b. Crear una comunidad virtual de empleados interesados en formar parte del programa de voluntariado corporativo, y dotarla de herramientas básicas de comunicación en red y de reporting de actividades (Portal de Voluntariado).
- c. Contactar con entidades seleccionadas para identificar proyectos de interés común y cerrar acuerdos estratégicos o tácticos de colaboración.
- d. Crear una organización virtual de gestión del programa, formada por empleados voluntarios, y coordinada desde la dirección.
- e. Analizar, seleccionar y desarrollar propuestas de proyectos y tareas de voluntariado (propuestos por la empresa o por los empleados).

f. Benchmarking, evaluación comparativa, e intercambio de experiencias con empresas afines.

g. Registrar, visibilizar y reconocer la participación de los empleados en los proyectos de acción social apoyados por la empresa.

A raíz de iniciativas y siendo conocedores de las ventajas que puede conllevar implantar un proyecto de Voluntariado Corporativo en la empresa, en España se han creado numerosos proyectos de actuación a nivel individual o bien a nivel de grupo de empresas. Así, es digno de mencionar el *Proyecto Engage*, grupo selecto de empresas comprometidas formado por las compañías más competitivas de todo el mundo para el apoyo al Voluntariado.

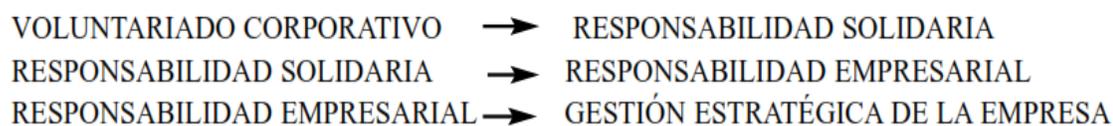
Desde la experiencia de la Obra Social La Caixa, líder en España en acciones de voluntariado corporativo, Vidal-Quadras (2008) recomienda:

- i) Dedicar tiempo a la conceptualización de un programa de VC.
- ii) Implicar a la dirección.
- iii) Nombrar coordinadores.
- iv) Fomentar la participación de los empleados.
- v) Empezar con objetivos pequeños e ir impulsando el crecimiento del programa.
- vi) Cuidar la difusión interna, el seguimiento del programa y el reconocimiento de los voluntarios.
- vii) No perder nunca de vista el objetivo social.

El siglo XX ha consolidado el papel fundamental de las organizaciones empresariales en el desarrollo económico de una comunidad. Pero, además, hoy nadie cuestiona el añadido protagonismo de las corporaciones como entidades de “desarrollo social” a través del ejercicio de la responsabilidad social empresarial (RSE). En los llamados países desarrollados ha crecido de forma exponencial el número de organizaciones que han adoptado, en sus planes estratégicos, políticas de responsabilidad social corporativa (García, M. 2012).

El voluntariado corporativo, también llamado de empresa, debe ser entendido como una pieza del plan de responsabilidad solidaria de una organización, y éste, a su vez, ha de ser parte del plan estratégico de la gestión empresarial(Garcia, M. 2012).

En los programas de voluntariado empresarial los empleados y las empleadas son los protagonistas. Éstos al implementar los proyectos de RSE, encarnan el compromiso social de la organización como se muestra a continuación (Garcia, M. 2012):



Pero, como ya se ha señalado, para garantizar la eficacia de los programas de voluntariado corporativo es necesaria su planificación, seguimiento y evaluación por parte de la empresa. Siguiendo el citado cuaderno de Forética sobre voluntariado corporativo, ellos determinan que es preciso valorar:

- a. La capacitación del personal voluntario. Hay que comprobar si se necesita o no una preparación especial previa, o si se requiere voluntarios experimentados y profesionales.
- b. El destino de las personas voluntarias. Hay que considerar si es preciso desplazarse a los lugares donde se desarrollen los programas de voluntariado, ya sean acciones locales próximas a los lugares de residencia o de trabajo, o trabajos de cooperación al desarrollo que supongan viajar a otros países.
- c. Los motivos y las áreas de actuación. Dependiendo de que sean acciones de asistencia social y de salud, de educación o formación y de capacitación e integración laboral, de preservación del medio ambiente y de protección del patrimonio cultural, de cooperación al desarrollo y de emergencia humanitaria.
- d. Las funciones a desempeñar.

## **BASES TEORICAS**

### Modelo de Voluntariado Corporativo.

Engloba la conceptualización en su totalidad del programa de voluntariado individual que se desea validar y desarrollar, para ello nos hacemos preguntas como: ¿Cuál es su concepto, qué es, porque es, quienes serán, a donde reportaran, que conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores deben poseer los voluntarios, cuánto costará, cuáles son sus objetivos?

Desde los orígenes de las empresas es evidente la existencia de relaciones con la sociedad. En los momentos actuales este tipo de relaciones son cada vez más necesarias e importantes para el bien social en su conjunto.

Entendemos que en la práctica del Voluntariado Corporativo confluyen tres ejes de suficiente entidad en la sociedad actual, íntimamente conectados entre sí y cuya conjunción motiva la necesidad de su estudio.

### Elementos del Modelo de Voluntariado Corporativo.

La importancia que los distintos grupos de interés tienen hoy día para las empresas es puesto de manifiesto por la *Teoría de los Stakeholders*. Según sus postulados, la realización de cualquier actividad empresarial ha de ir encaminada a la satisfacción de los intereses de las distintas partes implicadas.

El Voluntariado Corporativo se puede contextualizar dentro de la *Teoría Social del Intercambio* (Boothet *al.*, 2009). La importancia del Voluntariado Corporativo y la necesidad en la sociedad de las actuaciones encuadradas bajo esta denominación ya se han puesto de manifiesto como una contribución a la obtención de un trabajo sustancialmente

productivo para muchas sociedades (Praveenet *al.*, 2004) bajo una visión de ***Empresa Socialmente Responsable***.

Adicionalmente a lo ya apuntado, en la fundamentación teórica del Voluntariado Corporativo, cabría también señalar la importancia de la ***Teoría de la Legitimación***. Sus fundamentos se resumen en que el entorno ofrece una visión de cómo deben comportarse y actuar las organizaciones, las cuales deben seguir un conjunto de normas, más o menos implícitas, que desencadenarán en que el entorno apruebe socialmente a la entidad que las cumple (Selznick, 1957; Scott, 1992, 1995).

Núñez *et al.* (2003) señalan que las empresas sobreviven no sólo como consecuencia de sus resultados financieros sino también por su conformidad con una serie de reglas generales de comportamiento.

Todo enmarcado bajo la ***Teoría de los Recursos y las Capacidades*** que Penrose apuntaba la creación de ventajas competitivas empresariales con la adecuada combinación de los recursos disponibles, para generar habilidades, mantenerlas y desarrollarlas adaptándose a los cambios del entorno.

De manera genérica, por lo tanto, ser voluntario implica prestar colaboración, sin que medie ánimo de lucro o coerción, para el bienestar de otra persona, la comunidad o la sociedad en general. Se trata, por lo tanto, de un elemento clave en la creación de capital social y una vía de integración y mejora de la cohesión social.

Como se señaló anteriormente, la Teoría Social del Intercambio enmarca la explicación del Voluntariado Corporativo. Así, observamos que las empresas pueden canalizar sus acciones de Responsabilidad Social a través de las ONG y para éstas, la captación y retención de voluntarios es un factor fundamental de su gestión (Martinez y McMullin, 2004).

Adicionalmente el Voluntariado Corporativo, tal y como destaca tiene efectos externos sobre la sociedad (responsabilidad externa) y también presenta un efecto positivo en la motivación del capital humano (responsabilidad interna). (Houghton *et al.* 2009 & Harris 2000 citados por Garcia, M. 2012)

En el referido intercambio entre la empresa y los empleados observamos que la primera necesita personas competentes y no solo racionalmente (dotados de inteligencia racional y conocimientos), sino emocionalmente, pudiendo afirmar que las experiencias de voluntariado contribuyen a desarrollar principalmente esas competencias emocionales tan difíciles de adquirir con formación tradicional (Pereda y Berrocal, 2001).

Por su parte, los empleados necesitan recursos y tiempo proporcionados por la empresa para participar en estas actividades. En cuanto a la relación de intercambio entre las ONGs y los empleados, las primeras necesitan voluntarios y los empleados se benefician al desarrollar allí sus competencias y sentir autorrealización personal (Tuffrey, 1997; DeGeroyet *al.*, 2000) y una sensación de reciprocidad con la comunidad que les motiva (Muthuri *et al.*, 2009), lo que a su vez redundará en beneficio de la empresa, tanto por la mejora de su capital humano como por su imagen y reputación (Quirk, 1998), completándose de esta forma el círculo explicativo.

### El Voluntariado Corporativo y las competencias.

El movimiento voluntario, además de ser un elemento de solidaridad y apoyo, ofrece a la ciudadanía una oportunidad de participación activa y aporta cohesión a la sociedad. Muestra de su especial relevancia es la declaración de 2011 como *Año Europeo de las Actividades de Voluntariado que Fomenten una Ciudadanía Activa*. Además, el voluntariado es valorado muy positivamente por la ciudadanía, que manifiesta una especial confianza en las entidades del Tercer Sector de Acción Social. Sin embargo, no siempre esta valoración positiva se traduce en colaboración activa, por lo que resulta necesario alentar el ejercicio del voluntariado desde los poderes públicos (Estrategia Estatal del Voluntariado 2010-2014)

Basándonos en las competencias descritas por Goleman (1995) y vinculadas al entorno laboral, defendemos que el Voluntariado Corporativo debidamente gestionado tiene el potencial de incidir de manera determinante en el nivel competencial de los empleados que participan en los programas de la siguiente manera:

- i) Mejorar la **conciencia sobre sí mismo**, es decir, el empleado implicado en una acción o programa de Voluntariado Corporativo tiene la oportunidad de profundizar en el conocimiento de sus estados de ánimo internos, conocer mejor sus recursos y aprender a valorar sus intuiciones porque se trata de una acción externa de verdadero aprendizaje experiencial (Kolb, 1984)
- ii) Fomentar la **autorregulación**, que supone el control de sus estados de ánimo, impulsos y recursos internos. La participación en acciones de VC tendrá como manifestación la mejora en sus niveles de autocontrol, confianza, integridad, adaptabilidad y capacidad de sentirse cómodo y abierto a nuevas ideas ya que el voluntariado promueve flujos de información entre diferentes grupos (Brown y Duguid, 1991) y esa conectividad estimula la innovación (Ashmos *et al.*, 2002)
- iii) Estimular la **motivación** de los empleados. Nos referimos a las tendencias emocionales que guían el logro de sus objetivos y que se refleja en un mayor compromiso con la organización, iniciativa y optimismo, reforzándose el compromiso (Courpasson y Dany, 2003) y el sentido de pertenencia (Cabrera y Cabrera, 2002).
- iv) Reforzar los niveles de **empatía** de la plantilla, es decir, de la conciencia e interés por los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los demás.
- v) Mejorar las **habilidades sociales** de los empleados, de la capacidad para inducir respuestas deseables en los otros, sean clientes, subordinados, proveedores, etc. (Gallardo, 2010)

## **IV. METODOLOGIA**

### **TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Esta es una investigación aplicada de tipo evaluativa ya que a través de la misma se evaluarán los componentes del modelo de voluntariado corporativo de la Fundación MAPFRE en Venezuela, y su resultado permitirá a la empresa abordar estratégicamente su condición actual y actuar en consecuencia para realizar una adecuada gestión y así obtener los resultados organizacionales deseados.

La investigación evaluativa es un método científico de investigación social que implica la creación de un diseño de lo que se va a evaluar, una vez planificado dicho diseño, se formaliza y se indican los criterios de selección para escoger los sujetos y entidades que habrán de ser estudiados, se elabora el respectivo cronograma y se determinan los procedimientos para la recolección de datos y análisis de la información. El fin de la aplicación de la metodología evaluativa a hechos y fenómenos, es la determinación de tomar decisiones frente a posibles circunstancias que frenan el logro de los objetivos propuestos (T. D. Cook, 1986).

La investigación primaria “son los datos que el investigador obtiene al relacionarse directamente con los problemas que estudia” (Rojas, 2002, p.57). Según la fuente de los datos trabajados, ésta es una investigación primaria ya que los datos son recabados directamente de la organización, es decir, se recopiló la información directamente de los colaboradores a través de la aplicación de encuestas, entrevistas y focusgroup.

En función de los objetivos de la investigación, ésta investigación es descriptiva ya que “indaga la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población” (Hernández et al, 2010, p.151). En esta investigación se estará evaluando los componentes del modelo teórico de Voluntariado Corporativo Español, en la Fundación MAPFRE de Venezuela.

La investigación transversal es aquella donde se “recolectan datos en un momento en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández, 2010, p.151). Considerando dicha definición y el momento en el que se recabaron los datos, el presente diagnóstico es de tipo transversal.

Este proyecto estuvo apoyado en una investigación de tipo documental y de campo, ya que para evaluar el Programa de Voluntariado Corporativo venezolano, se necesitó obtener toda la información documental referente al modelo Teórico de Voluntariado Corporativo de MAPFRE- España, para determinar la manera como se integran sus componentes.

## **TECNICAS E INSTRUMENTOS**

Las técnicas e instrumentos utilizados en la presente investigación fueron:

**Análisis Documental:** “es una forma de investigación, cuyo objetivo es la captación, evaluación, selección y síntesis de los mensajes subyacentes en el contenido de los documentos, a partir del análisis de sus significados, a la luz de un problema determinado. Así, contribuye a la toma de decisiones, al cambio en el curso de las acciones y de las estrategias” (Dulzaides, M. 2004)

**Encuesta:**“La encuesta es una técnica de recogida de datos mediante la aplicación de un cuestionario, donde se realizan una serie de preguntas sobre uno o varios temas a una

muestra de personas, seleccionadas siguiendo una serie de reglas científicas que hacen que esa muestra sea, en su conjunto, representativa de la población general de la que procede”(Pelaez et al, s.f).

**Entrevistas Semi-estructuradas:** es un proceso de comunicación formal, con una intencionalidad, que lleva implícitos unos objetivos englobados en una investigación y en la cual se determina de antemano la información relevante que se quiere conseguir (Pelaez et al, s.f).

**FocusGroup:**(o grupo focal) “es un método o forma de recolectar información necesaria para una investigación, que consiste en reunir a un pequeño grupo de personas (generalmente de 6 a 12 personas) con el fin de entrevistarlas y generar una discusión en torno a un producto, servicio, idea, publicidad, etc.” (Pelaez et al, s.f).

Se detalla a continuación, cuadro detallado de las técnicas utilizadas y su objetivo en la investigación:

TECNICA	¿PARA QUE?	GRUPO	PROCEDIMIENTO
Analisis Documental	Obtener datos relevantes comparativos de los elementos constitutivos a fin de determinar sus coincidencias y diferencias.	N/A	Consistió en la recolección, análisis e interpretación de información bibliográfica relacionada al Voluntariado Corporativo de la Fundación, tanto de España como de Venezuela.
La Encuesta	Corroborar en los Voluntarios, parte de la información proporcionada por los representantes de la Fundación.	28 voluntarios corporativos que se encuentran localizados en Caracas.	Consistió en presentar por escrito una serie de preguntas en un cuestionario con respuestas de múltiples alternativas (Técnica Lickert), donde los encuestados especificaron el nivel de acuerdo o desacuerdo con relación a lo planteado (Anexo 1).
Entrevistas Semi-estructuradas	Profundizar en las actuales características diferenciales de la organización.	2 Representantes de la Fundación.	Consistió en preparar una guía de Entrevista para aplicar a la Presidente y Representante de comunicaciones de la Fundación (Anexo 2).
Focus Group	Validar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del programa de Voluntariado Corporativo MAPFRE- Venezuela en Caracas.	28 voluntarios corporativos que se encuentran localizados en Caracas.	Se realizaron dos sesiones de 14 voluntarios cada una, se desarrollaron bajo la conducción de un facilitador que encauzó la conversación de manera tal que no se perdiera el objetivo de la discusión (Anexo 3).

## OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

### 1. Presentación desde la Variable:

VARIABLE	DIMENSIONES	SUB-DIMENSIONES	INDICADORES	TECNICA	INSTRUMENTO
<b>PROGRAMA DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO</b> El Voluntariado Corporativo surge como respuesta ciudadana a las necesidades de la sociedad y de aquellos grupos sociales más desfavorecidos.	<b>Teoría Social de Intercambio</b> Hace hincapié en el protagonismo del empleado y su participación desinteresada en los proyectos realizados (Gallardo, et al 2010).	Desinterés o Recompensa Intrínseca	Existencia o no de una participación desinteresada por parte de los miembros del Voluntariado Corporativo.	ENTREVISTA/ENCUESTA	¿Esta al conocimiento de todos los valores primordiales que sirvieron de base para la creación del Voluntariado Corporativo?
				FOCUS	¿ Se conocen los valores centrales actuales del voluntariado corporativo?
				FOCUS Y ENTREVISTA	¿Ayuda el estilo de liderazgo a las iniciativas del voluntariado corporativo?
				ENTREVISTA/ENCUESTA	¿Cuáles competencias individuales son requeridas a los voluntarios corporativos?
				FOCUS	¿Cuáles competencias individuales son desarrolladas en los voluntarios corporativos?
				ENTREVISTA	¿Cuáles habilidades individuales son requeridas a los voluntarios corporativos?
				FOCUS	¿Cuales habilidades individuales son desarrolladas en los voluntarios corporativos?
				ENTREVISTA	¿Cómo son evaluadas y monitoreadas las habilidades de los voluntarios corporativos?
	<b>Teoría de la Legitimación</b> Cumplimiento de las reglas generales de cómo deben comportarse y actuar las organizaciones (Gallardo, et al 2010).	Intencionalidad	Participación o no en la toma de decisiones	ENTREVISTA	¿Dónde se da la toma de decisiones en la Fundación?
				FOCUS/ENCUESTA	¿Cuál es el nivel de autonomía en la toma de decisiones del voluntario Corporativo? Bajo, Medio o Alto ¿Por qué?
		Legitimidad	Alcance que tiene la información del Voluntariado	ENTREVISTA	¿Cuánto ayuda la comunicación interna a la estrategia del voluntariado corporativo?
				ENTREVISTA/ENCUESTA	¿La estrategia del voluntariado corporativo se ajusta a los problemas del entorno?
		Justificación	Se conocen o no las razones que sirven de impulso al Voluntariado	FOCUS Y ENTREVISTA	¿Se cuentan con sistemas de apoyo en las actividades del voluntariado corporativo?
				ENTREVISTA/ENCUESTA	¿Cómo se cumple con los objetivos del voluntariado corporativo?
	<b>Responsabilidad Social Empresarial</b> Centrar la atención en las acciones internas de voluntariado corporativo realizadas por las empresas como un eje más de la estrategia de Responsabilidad Social (Gallardo, et al 2010).	Estrategia	Grado en el que se alinean los recursos del Voluntariado Corporativo con el cumplimiento de los objetivos	ENTREVISTA	¿Cuál es la estrategia actual del voluntariado corporativo?
				ENTREVISTA	¿Existe alguna estructura jerárquica dentro del Voluntariado Corporativo? ¿Por que?
				FOCUS/ENCUESTA	¿Quiénes participan en la coordinación de las actividades del Voluntariado Corporativo?
				FOCUS	¿ Los miembros de los equipos del voluntariado corporativo se auto alinean y se auto organizan cuando participan en una iniciativa? ¿Por que?
	<b>Teoría de Stakeholder</b> Determina el funcionamiento óptimo de la organización, resguardando la satisfacción de las necesidades de todos los agentes o grupos de interés implicados (Gallardo, et al 2010).	Grupos de Interés	Esfuerzos por atender las necesidades y grupos afectados.	FOCUS Y ENTREVISTA	¿Cuáles son los procesos y reglas internas que utiliza el voluntariado corporativo?
				ENTREVISTA	¿A quienes esta dirigidos la ayuda de la Fundación?
				FOCUS	¿La empresa proporciona a los empleados recursos y tiempo para participar en las diversas iniciativas?
				FOCUS	¿Disponibilidad para colaborar con las distintas líneas de acción de la Fundación?
				FOCUS	¿Disponibilidad para colaborar con las distintas líneas de acción de la Fundación?

## 2. Presentación metodológicamente completa:

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLE	DIMENSIONES	SUB-DIMENSIONES	INDICADORES	TECNICA	INSTRUMENTO					
Evaluar el Programa de Voluntariado Corporativo de MAPFRE Venezuela, a través del modelo Teórico de Voluntariado Corporativo de MAPFRE- España	Determinar los componentes que permitan la comparación y análisis del Programa Corporativo MAPFRE- España.		<b>Teoría Social de Intercambio</b> Hace hincapié en el protagonismo del empleado y su participación desinteresada en los proyectos realizados (Gallardo, et al 2010).	Desinterés o Recompensa Intrínseca	Existencia o no de una participación desinteresada por parte de los miembros del Voluntariado Corporativo.	ENTREVISTA/ENCUESTA	¿Esta al conocimiento de todos los valores primordiales que sirvieron de base para la creación del Voluntariado Corporativo?					
						FOCUS	¿Se conocen los valores centrales actuales del voluntariado corporativo?					
						FOCUS Y ENTREVISTA	¿Ayuda el estilo de liderazgo a las iniciativas del voluntariado corporativo?					
						ENTREVISTA/ENCUESTA	¿Cuáles competencias individuales son requeridas a los voluntarios corporativos?					
						FOCUS	¿Cuáles competencias individuales son desarrolladas en los voluntarios corporativos?					
						ENTREVISTA	¿Cuáles habilidades individuales son requeridas a los voluntarios corporativos?					
						FOCUS	¿Cuales habilidades individuales son desarrolladas en los voluntarios corporativos?					
						ENTREVISTA	¿Cómo son evaluadas y monitoreadas las habilidades de los voluntarios corporativos?					
	Identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del Voluntariado Corporativo MAPFRE- Venezuela	<b>PROGRAMA DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO CORPORATIVO</b> Voluntariado Corporativo surge como respuesta ciudadana a las necesidades de la sociedad y de aquellos grupos sociales más desfavorecidos.	E	<b>Teoría de la Legitimación</b> Cumplimiento de las reglas generales de cómo deben comportarse y actuar las organizaciones (Gallardo, et al 2010).	Intencionalidad	Participación o no en la toma de decisiones	ENTREVISTA	¿Dónde se da la toma de decisiones en la Fundación?				
							FOCUS/ENCUESTA	¿Cuál es el nivel de autonomía en la toma de decisiones del voluntario Corporativo? Bajo, Medio o Alto ¿Por qué?				
					Legitimidad	Alcance que tiene la información del Voluntariado	ENTREVISTA	¿Cuánto ayuda la comunicación interna a la estrategia del voluntariado corporativo?				
							Justificación	Se conocen o no las razones que sirven de impulso al Voluntariado	ENTREVISTA/ENCUESTA	¿La estrategia del voluntariado corporativo se ajusta a los problemas del entorno?		
					FOCUS Y ENTREVISTA	¿Se cuentan con sistemas de apoyo en las actividades del voluntariado corporativo?						
					Determinar la relación que tienen los elementos del voluntariado Corporativo de Venezuela, con respecto a los componentes del modelo de MAPFRE- España			<b>Responsabilidad Social Empresarial</b> Centrar la atención en las acciones internas de voluntariado corporativo realizadas por las empresas como un eje más de la estrategia de Responsabilidad Social (Gallardo, et al 2010).	Estrategia	Grado en el que se alinean los recursos del Voluntariado Corporativo con el cumplimiento de los objetivos	ENTREVISTA/ENCUESTA	¿Cómo se cumple con los objetivos del voluntariado corporativo?
											ENTREVISTA	¿Cuál es la estrategia actual del voluntariado corporativo?
											ENTREVISTA	¿Existe alguna estructura jerárquica dentro del Voluntariado Corporativo? ¿Por que?
	FOCUS/ENCUESTA	¿Quiénes participan en la coordinación de las actividades del Voluntariado Corporativo?										
	Grupos de Interés	Esfuerzos por atender las necesidades y grupos afectados.	FOCUS	¿ Los miembros de los equipos del voluntariado corporativo se auto alinean y se auto organizan cuando participan en una iniciativa? ¿Por que?								
			FOCUS Y ENTREVISTA	¿Cuáles son los procesos y reglas internas que utiliza el voluntariado corporativo?								
			ENTREVISTA	¿A quienes esta dirigidos la ayuda de la Fundación?								
FOCUS			¿La empresa proporciona a los empleados recursos y tiempo para participar en las diversas iniciativas?									
FOCUS	¿Disponibilidad para colaborar con las distintas líneas de acción de la Fundación?											

## **POBLACION Y MUESTRA**

Arias, F. (2006, p.81) define población como el “conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. Siendo la muestra el conjunto de elementos representativos de una población, grupo de foco para la investigación.

En este diagnóstico se seleccionó una muestra intencional constituida por el total de la población por ser viable la aplicación de los instrumentos a todo el grupo de interés, la población estuvo distribuida de la siguiente manera:

- Dos (2) representantes de la Fundación (La presidente y la Representante de comunicaciones del Voluntariado)
- Veintiocho (28) Voluntarios Corporativos que participan activamente en Caracas.

Una muestra intencional se caracteriza por ser un esfuerzo deliberado del investigador de obtener muestras representativas mediante la inclusión en la muestra de grupos que son típicos de la población (Ferrer, J, 2010).

## **PROCEDIMIENTO A SEGUIR**

### ***1° Fase: Recolección de la información***

- Aplicación de técnicas e instrumentos

### ***2° Fase: Tabulación y análisis de la data obtenida:***

- Tabulación de datos.
- Análisis y clasificación de la información.
- Análisis de resultados (cualitativo y cuantitativo)

### ***3° Fase: Elaboración del informe:***

- Elaboración de las conclusiones y recomendaciones según los resultados obtenidos.

### ***4° Fase: Presentación y entrega del Informe al cliente.***

## V. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

### Técnica Encuesta

#### - Análisis Cuantitativo:

Cuadro I. Cuadro de vaciado de la información de la técnica de la encuesta para su análisis cuantitativo.

	Los valores centrales del Voluntariado Corporativo son actualmente conocidos por todos	La Fundación demuestra continuo interés por el desarrollo de las habilidades individuales de los voluntarios corporativos	Ser voluntario corporativo es una actividad placentera que genera valor en lo personal	Las estrategias del voluntariado corporativo se ajustan a las necesidades del entorno	El voluntario posee autonomía en la toma de decisiones	Todo Voluntario que así lo desee, puede participar en la coordinación de las actividades	Los voluntarios siempre disponen de tiempo extra-laboral para llevar a cabo las distintas iniciativas
Media	4,17	3,82	5	4,5	3,85	4	3,92
Porcentaje	83,6	72,1	100	90	77,1	80	78,6

#### Amplia presentación:

	Los valores centrales del Voluntariado Corporativo son actualmente conocidos por todos
Media	4,17
Porcentaje	83,6 %

	La Fundación demuestra continuo interés por el desarrollo de las habilidades individuales de los voluntarios corporativos
Media	3,82
Porcentaje	72,1%

	<b>Ser voluntario corporativo es una actividad placentera que genera valor en lo personal</b>
Media	5
Porcentaje	100%

	<b>Las estrategias del voluntariado corporativo se ajustan a las necesidades del entorno</b>
Media	4,5
Porcentaje	90%

	<b>El voluntario posee autonomía en la toma de decisiones</b>
Media	3,85
Porcentaje	77,1%

	<b>Todo Voluntario que así lo desee, puede participar en la coordinación de las actividades</b>
Media	4
Porcentaje	80%

	<b>Los voluntarios siempre disponen de tiempo extra-laboral para llevar a cabo las distintas iniciativas</b>
<b>Media</b>	3,92
<b>Porcentaje</b>	78,6%

**Tabla de Rango de medición**

<b>Medias</b>	
<b>0- 1</b>	<b>Muy Bajo</b>
<b>1,1 - 2</b>	<b>Bajo</b>
<b>2,1 - 3</b>	<b>Medio</b>
<b>3,1 - 4</b>	<b>Alto</b>
<b>4,1 - 5</b>	<b>Muy Alto</b>

<b>Porcentaje</b>	
<b>0 - 20</b>	<b>Muy Bajo</b>
<b>21- 40</b>	<b>Bajo</b>
<b>41- 60</b>	<b>Medio</b>
<b>61 - 80</b>	<b>Alto</b>
<b>81- 100</b>	<b>Muy Alto</b>

**- Análisis Cualitativo de la encuesta:**

En la representación anterior se puede observar una clara tendencia de una visión positiva hacia el Voluntariado Corporativo y las actividades que desempeñan dentro de la Fundación.

“Ser voluntario corporativo es una actividad placentera que genera valor en lo personal”, es el principal criterio con los que se identifica el Voluntariado Corporativo MAPFRE Venezuela en un 100%, considerado muy alto según el rango de medición. Todos los voluntarios dieron su mayor puntaje a este criterio.

Seguido a este primer criterio le sigue: “Las estrategias del voluntariado corporativo se ajustan a las necesidades del entorno”, que según los resultados de la encuesta se encuentra

en segundo lugar con un 90% de aceptación por parte del total de los encuestados.

Los criterios con menor representación dentro de los Voluntarios Corporativos encuestados fueron: “la Fundación demuestra continuo interés por el desarrollo de las habilidades individuales de los voluntarios corporativos” con 72,1%, “el voluntario posee autonomía en la toma de decisiones” (77,1%) y “los voluntarios siempre disponen de tiempo extra-laboral para llevar a cabo las distintas iniciativas” (78,6). A pesar de estar en el rango de medición alto, se demostró que estos puntos deben analizarse con profundidad.

### Técnica: FocusGroup/Matriz DOFA

#### Resultados:

En la matriz DOFA que fue utilizada durante el focusgroup, se les pidió a los Voluntarios Corporativos que jerarquizaran según sus criterios las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades al Voluntariado en Venezuela.

Obteniendo como resultados lo que a continuación se presenta:

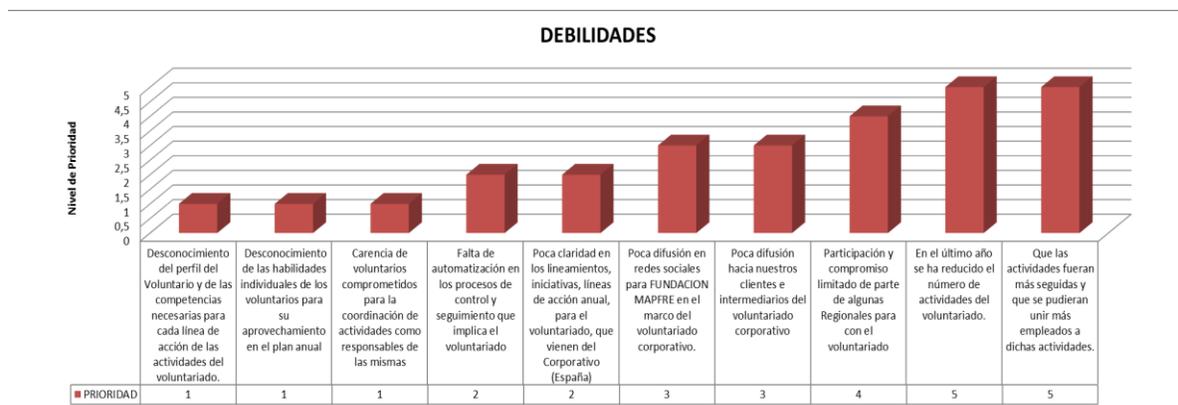


Gráfico 1. Debilidades del Voluntariado Corporativo de MAPFRE en Venezuela.

El desconocimiento de las habilidades individuales y del perfil de competencias de los voluntarios así como su falta de compromiso hacia las actividades, se convirtieron en las principales debilidades que presenta hoy día el Voluntariado Corporativo de MAPFRE Venezuela. Y por lo tanto en las principales áreas de mejora de la organización, lo cual funcionaría para disminuir hechos notorios en los cuales las competencias de los voluntarios participantes, no eran las más adecuadas para las actividades realizadas generando abandono y disidencia.

La falta de automatización en procesos de control y seguimiento, la falta de conocimiento de los lineamientos que vienen de la casa matriz y la poca difusión o visibilidad que se le da a las actividades del Voluntariado; son las siguientes debilidades a atender, presentando igualmente un nivel de importancia, dado que uno de ellos es un punto diferenciador y de principal contraste en nuestro objetivo principal.

La participación de los voluntarios activos, cantidad y frecuencia de las actividades, constituyen los aspectos de menos preocupación para la Institución.

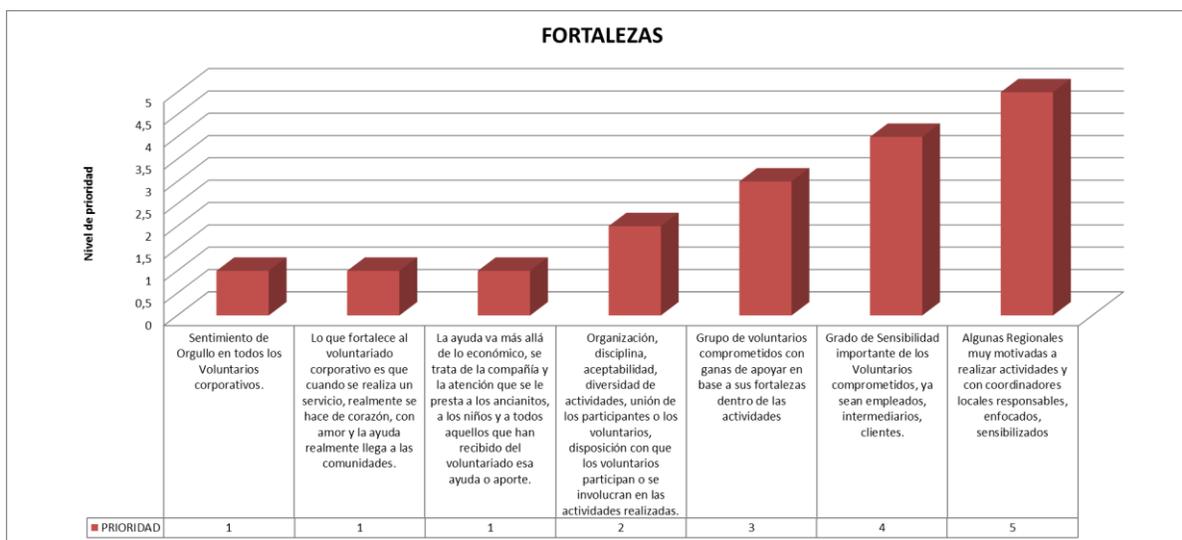


Gráfico 2. Fortalezas del Voluntariado Corporativo de MAPFRE en Venezuela.

En esta misma línea de detección, ubicamos como principales fortalezas del Voluntariado Corporativo de MAPFRE en Venezuela las asociadas con los sentimientos de: orgullo de ser voluntario, altruismo por dar de corazón, y valorar que la ayuda proporcionada a los grupos de interés va más allá de una ayuda económica.

Seguidas de la motivación a realizar actividades con coordinadores locales responsables, alto grado de sensibilidad y compromiso de los voluntarios, así como su inclinación hacia ser organizados, disciplinados y unidos a la hora de involucrarse y participar en las actividades planificadas.

Adicionalmente se logra identificar la detección de algunas competencias como la organización, aceptabilidad, diversidad de actividades y disposición con que los voluntarios participan o se involucran en las actividades realizadas.

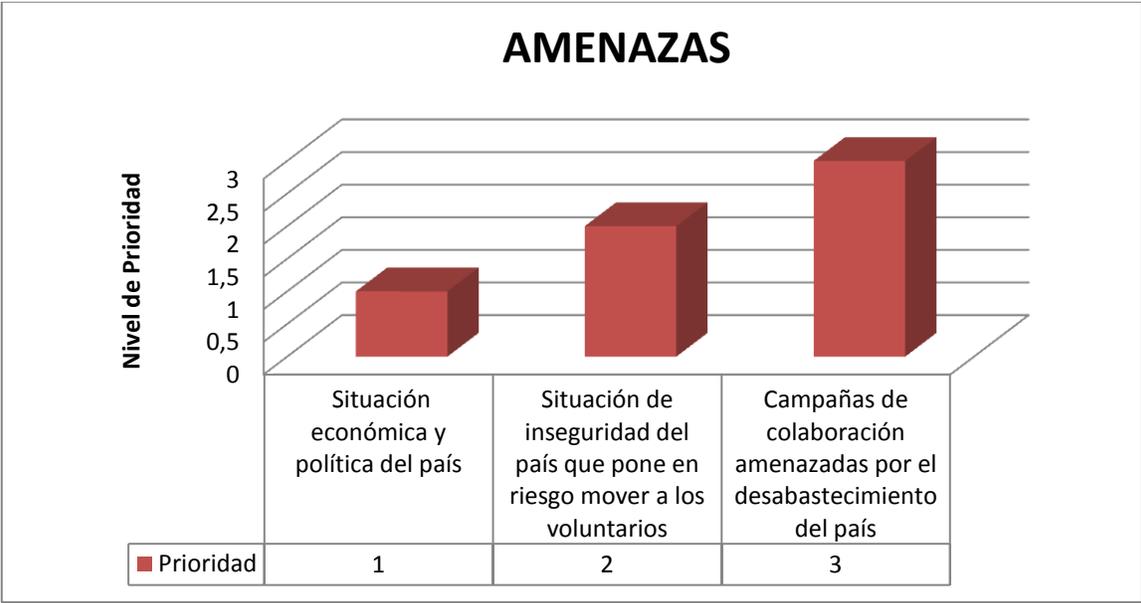


Gráfico 3. Amenazas del Voluntariado Corporativo de MAPFRE en Venezuela.

Las amenazas detectadas como las principales situaciones que afectan la operatividad de la institución fueron: la economía, la inseguridad y el desabastecimiento del país. Son elementos que exigen mayores esfuerzos para la realización de actividades y por ende generan que el logro del objetivo de la Fundación sea cada vez más cuesta arriba, afectando la planificación de actividades, el presupuesto asignado, la accesibilidad a recursos, etc.

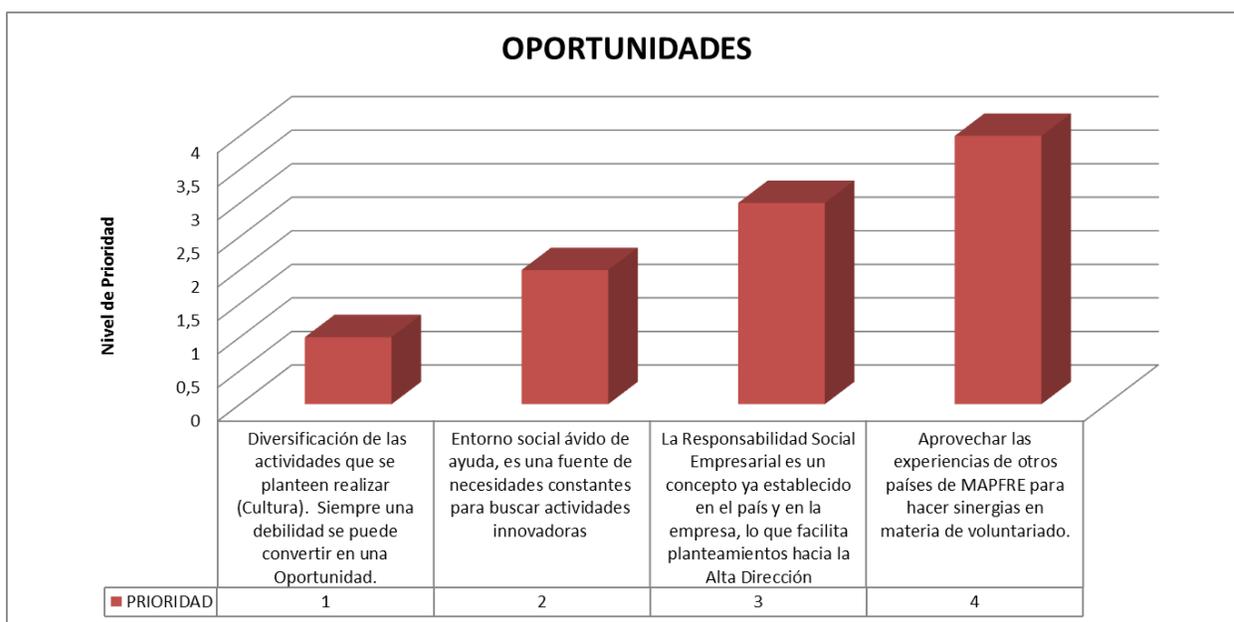


Gráfico 4. Oportunidades del Voluntariado Corporativo de MAPFRE en Venezuela.

Como oportunidades, identificamos en primer lugar la capacidad de diversificar las actividades de voluntariado, debido a que el ámbito de grupos de interés crece constantemente. En segundo lugar; el entorno social ávido de ayuda, hace que crezcan las intenciones de buscar actividades innovadoras, a través de la tercera oportunidad de apalancamiento y apoyo en la unidad de Responsabilidad Social Empresarial existente en la compañía. Esto enmarcado en un compendio de experiencias del resto de países que participan al igual que MAPFRE Venezuela, en el voluntariado corporativo.

## **Técnica: Entrevistas.**

### **- Análisis Cualitativo:**

En cuanto al análisis de las Entrevistas semiestructuradas realizadas a la Directiva del Voluntariado, encontramos:

La directiva considera que los objetivos del plan global de voluntariado son cubiertos y se manejan indicadores que así lo demuestran, sin embargo consideran que se debe mejorar la continuidad de las actividades motivado a que hay meses en los que se ejecutan numerosas iniciativas y otros en los que son muy silentes, por ello se esfuerzan en sumar voluntades al equipo de voluntarios a fines de incrementar el equipo, potenciar las actividades y tener un mayor alcance, sobre todo a nivel regional, donde la participación suele ser menor que en Caracas.

Aseguran que la estrategia del voluntariado corporativo está muy apegada al entorno social en el que se desenvuelven y por ende a los problemas del entorno que atienden.

### Estructura jerárquica del Voluntariado Corporativo.

En Venezuela el Voluntariado corporativo cuenta con dos Representantes de la Fundación MAPFRE, que reportan a la casa matriz en España, se mantiene una estructura de reporte jerárquico ya que deben apegarse al *Plan Global de Voluntariado* en donde además el presupuesto de la ejecución de las iniciativas llevadas a cabo, es otorgado y autorizado por Fundación MAPFRE- España, por estas razones deben mantenerlos al tanto de las actividades e iniciativas, a fines de que las mismas sean autorizadas conforme a las líneas globales de actuación de la Fundación.

En Venezuela la coordinación de las actividades de voluntariado está a cargo de los Representantes de la Fundación, participan en la logística de actividades los voluntarios colaboradores (responsables de cada iniciativa) y los voluntarios corporativos son los que hacen posible la ejecución de la actividad y convocados una vez que se activan las

campañas o jornadas.



Estructura jerárquica del Voluntariado Corporativo MAPFRE Venezuela. Fuente: propia.

- Representante Fundación MAPFRE: Coordinación logística, manejo de presupuestos, toma de decisiones, evalúa la adecuación de las actividades al plan global-
- Voluntario Colaborador: Propone y diseña actividades, es responsable de la ejecución de su iniciativa con el respaldo del representante de Fundación MAPFRE.
- Voluntario corporativo: Es convocado a las actividades y hace posible su ejecución ejerciendo distintos roles de apoyo.

#### La comunicación interna y la estrategia del voluntariado corporativo.

La Comunicación Interna es considerada para la directiva, punto de vital importancia para la estrategia del voluntariado corporativo, ya que permite la difusión e invitación a las actividades planificadas, así como el mantenimiento de campañas de sensibilización que incentivan la participación.

#### Sistemas.

Cuentan con una plataforma web que se denomina <https://www.voluntariamente.com/>. En Venezuela esta plataforma es subutilizada y se prevé que en el curso del año 2016 puedan

potenciar el uso de la herramienta.

#### Reglas internas que utiliza el voluntariado corporativo.

Internamente el voluntariado corporativo debe responder a líneas de actuación previamente establecidas, las cuales son: Nutrición, Salud, Educación, Medio Ambiente y Ayuda en Emergencias., así mismo debe cumplir con condiciones como (ser ejecutado por iniciativa propia, sin fines de lucro, en horario extra-laboral).

#### Valores Compartidos

El valor que los une es la disposición al servicio y a la ayuda desinteresada, así mismo citaron su slogan “somos gente MAPFRE, gente dispuesta a ayudar”. El cual considera que representa en un 100% el sentir de todos los miembros de la Fundación.

#### Nivel de autonomía en la toma de decisiones del voluntario Corporativo.

El voluntario corporativo participa en alta medida en la toma de decisiones, porque es convocado desde el diseño hasta la logística y ejecución de las actividades, si bien el representante de Fundación MAPFRE tiene el nivel más alto de decisión como Responsable del programa de voluntariado, el voluntario corporativo es el principal protagonista de las actividades por lo cual su nivel de decisión es medio.

#### Roles involucrados en el Voluntariado Corporativo.

- Representante Fundación MAPFRE: Coordinación logística, manejo de presupuestos, toma de decisiones, evalúa la adecuación de las actividades al plan global-
- Voluntario Colaborador: Propone y diseña actividades, es responsable de la ejecución de su iniciativa con el respaldo del representante de Fundación MAPFRE.
- Voluntario corporativo: Es convocado a las actividades y hace posible su ejecución ejerciendo distintos roles de apoyo.
- Proveedores de servicio: apoyo logístico traslados, refrigerios, fotografía, etc.
- Beneficiarios: grupos de interés de la Fundación, son la razón de ser y el motor que impulsa

sus acciones.

Competencias individuales requeridas a los voluntarios corporativos.

Disposición al servicio, disposición al aprendizaje, humildad, puntualidad, compromiso, responsabilidad, resiliencia, capacidad de sonreír, optimismo y facilidad de adaptación.

El seguimiento respectivo implica en primera instancia, evaluar la postulación de voluntarios en base a su actuación dentro de la Compañía (información solicitada a la Unidad de Recursos Humanos), una vez que forman parte del programa; inician su proceso de formación, donde es posible conocer sus competencias en mayor profundidad a través del desenvolvimiento del participante, en la ejecución de las actividades.

## VI. CONCLUSIONES

La presente investigación consistió en evaluar el Programa de Voluntariado Corporativo de MAPFRE Venezuela, a través de los componentes del modelo Teórico de Voluntariado Corporativo de MAPFRE- España: la Teoría Social del Intercambio, la Teoría de la Legitimación, la Responsabilidad Social Empresarial y la Teoría de los Stakeholders.

En donde cada elemento se refiere principalmente:

***Teoría Social del Intercambio:*** encuadrarse en la necesidad de la sociedad y la retroalimentación que ambas partes generan al relacionarse.

***Teoría de la Legitimación.*** Sus fundamentos se resumen en que el entorno ofrece una visión de cómo deben comportarse y actuar las organizaciones.

***Responsabilidad Social Empresarial:*** visión de contribución a la obtención de un trabajo sustancialmente productivo.

***Teoría de los Stakeholders.*** Según sus postulados, la realización de cualquier actividad empresarial ha de ir encaminada a la satisfacción de los intereses de las distintas partes implicadas.

En la Fundación MAPRE Venezuela, cada uno de los elementos mencionados a lo largo de esta investigación y a través del análisis y discusión de los resultados, presentaron la siguiente dinámica.

**DINAMICA DEL MODELO DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO DE MAPFRE**  
**VENEZUELA:**

**Teoría Social de Intercambio**, hace hincapié en el protagonismo del empleado y su participación desinteresada en los proyectos realizados.

Esta Dimensión de la Variable, fue identificada a través de:

¿Esta al conocimiento de todos los valores primordiales que sirvieron de base para la creación del Voluntariado Corporativo?
¿ Se conocen los valores centrales actuales del voluntariado corporativo?
¿Ayuda el estilo de liderazgo a las iniciativas del voluntariado corporativo?
¿Cuáles competencias individuales son requeridas a los voluntarios corporativos?
¿Cuáles competencias individuales son desarrolladas en los voluntarios corporativos?
¿Cuáles habilidades individuales son requeridas a los voluntarios corporativos?
¿Cuales habilidades individuales son desarrolladas en los voluntarios corporativos?
¿Cómo son evaluadas y monitoreadas las habilidades de los voluntarios corporativos?

En el presente modelo, el desinterés o recompensa intrínseca de participación es caracterizado por:

El 83,6% de los voluntarios conocen los Valores Centrales del Voluntariado Corporativo. El valor que los une es “la disposición al servicio y a la ayuda desinteresada”, esto adicionalmente fue demostrado en la encuesta, en la cual el 100% de los participantes se sienten “Orgullosos” de ser Voluntarios.

En Venezuela la coordinación de las actividades de voluntariado está a cargo de los Representantes de la Fundación, los voluntarios colaboradores (responsables de cada iniciativa) participan en la logística de actividades y los voluntarios corporativos son los que hacen posible la ejecución de la actividad y son convocados una vez que se activan las campañas o jornadas.

Adicional a ello, las fortalezas más arraigadas son la motivación a realizar actividades con coordinadores locales responsables, alto grado de sensibilidad y compromiso de los voluntarios, así como su inclinación hacia ser organizados, disciplinados y unidos a la hora de involucrarse y participar en las actividades planificadas.

El desconocimiento de las habilidades individuales y del perfil de competencias de los voluntarios, así como su falta de compromiso hacia las actividades, se convirtió en la principal debilidad que presenta hoy día el Voluntariado Corporativo de MAPFRE Venezuela.

Las competencias individuales requeridas a los voluntarios corporativos son: disposición al servicio, disposición al aprendizaje, humildad, puntualidad, compromiso, responsabilidad, resiliencia, capacidad de sonreír, optimismo y facilidad de adaptación.

El seguimiento respectivo implica en primera instancia, evaluar la postulación de voluntarios en base a su actuación dentro de la Compañía (información solicitada a la Unidad de Recursos Humanos), una vez que forman parte del programa; inician su proceso de formación, donde es posible conocer sus competencias en mayor profundidad a través del desenvolvimiento del participante, en la ejecución de las actividades.

Reconocieron que existe una falta de automatización en procesos de control y seguimiento a esas capacidades y habilidades requeridas.

**Teoría de la Legitimación:** refiriéndose en esta investigación al cumplimiento de las reglas generales de cómo deben comportarse y actuar las organizaciones.

Esta Dimensión de la Variable, fue identificada a través de:

¿Dónde se da la toma de decisiones en la Fundación?
¿Cuál es el nivel de autonomía en la toma de decisiones del voluntario Corporativo? Bajo, Medio o Alto ¿Por qué?
¿Cuánto ayuda la comunicación interna a la estrategia del voluntariado corporativo?
¿La estrategia del voluntariado corporativo se ajusta a los problemas del entorno?
¿Se cuentan con sistemas de apoyo en las actividades del voluntariado corporativo?

La intencionalidad, legitimidad y justificación de esta organización, se definió por tener:

Alta participación del voluntario corporativo en la toma de decisiones, ya que es convocado desde el diseño hasta la logística y ejecución de las actividades, si bien el representante de Fundación MAPFRE, tiene el nivel más alto de decisión como responsable del programa de voluntariado, el voluntario corporativo; es el principal protagonista de las actividades junto con los beneficiarios.

La Comunicación Interna es de vital importancia para la estrategia del voluntariado corporativo, ya que permite la difusión e invitación a sus actividades, así como el mantenimiento de campañas de sensibilización que incentivan la participación. Sin embargo, una de las principales debilidades fue la poca difusión en redes sociales que se usan para **MAPFRE**, pero no para **FUNDACION MAPFRE** en el marco del voluntariado corporativo, así como también, poca difusión hacia los clientes e intermediarios del voluntariado corporativo.

Por normativa global, las actividades de su voluntariado corporativo deben responder a las necesidades de sus beneficiarios, en ese sentido su estrategia siempre está muy apegada al entorno social en el que se desenvuelve la Fundación.

Los sistemas de apoyo con los que cuentan se limita únicamente al uso de la página web de la fundación, la cual desean potenciar a lo largo de este año.

**Responsabilidad Social Empresarial:** centrar la atención en las acciones internas de voluntariado corporativo realizadas por las empresas como un eje más de la estrategia de Responsabilidad Social.

Esta Dimensión de la Variable, fue identificada a través de:

¿Cómo se cumple con los objetivos del voluntariado corporativo?
¿Cuál es la estrategia actual del voluntariado corporativo?
¿Existe alguna estructura jerárquica dentro del Voluntariado Corporativo? ¿Por que?
¿Quiénes participan en la coordinación de las actividades del Voluntariado Corporativo?

La estrategia está compuesta de la siguiente forma:

Los objetivos del plan global de voluntariado son cubiertos y se manejan indicadores a ese respecto, hay que mejorar la continuidad de las actividades, motivado a que hay meses en los que ejecutan numerosas iniciativas y otros en los que existe poca participación.

En Venezuela el Voluntariado corporativo cuenta con un Representante de Fundación MAPFRE, que reporta a su vez a la casa matriz en España, tienen una estructura de reporte jerárquico ya que deben apegarse al plan global de voluntariado y para la ejecución de las iniciativas el presupuesto es otorgado por Fundación MAPFRE en España, por esta razón

se esfuerzan por mantenerlos al tanto de todas las actividades e iniciativas a fines de que las mismas sean autorizadas conforme a las líneas de actuación de la Fundación.

Roles involucrados en el Voluntariado Corporativo:

- Representante Fundación MAPFRE: Coordinación logística, manejo de presupuestos, toma de decisiones, evalúa la adecuación de las actividades al plan global-
- Voluntario Colaborador: Propone y diseña actividades, es responsable de la ejecución de su iniciativa con el respaldo del representante de Fundación MAPFRE.
- Voluntario corporativo: Es convocado a las actividades y hace posible su ejecución ejerciendo distintos roles de apoyo.
- Proveedores de servicio: apoyo logístico traslados, refrigerios, fotografía, etc.
- Beneficiarios: grupos de interés de la Fundación, son la razón de ser y el motor que impulsa sus acciones.

Todos son capaces de participar en las iniciativas, aunque en ocasiones; realizarlas en horario extra-laboral resulta en una limitante para los trabajadores directos de MAPFRE.

**Teoría de Stakeholders:** determina el funcionamiento óptimo de la organización, resguardando la satisfacción de las necesidades de todos los agentes o grupos de interés implicados.

Esta Dimensión de la Variable, fue identificada a través de:

¿ Los miembros de los equipos del voluntariado corporativo se auto alinean y se auto organizan cuando participan en una iniciativa? ¿Por que?
¿Cuáles son los procesos y reglas internas que utiliza el voluntariado corporativo?
¿A quienes esta dirigidos la ayuda de la Fundacion?
¿La empresa proporciona a los empleados recursos y tiempo para participar en las diversas iniciativas?
¿Disponibilidad para colaborar con las distintas líneas de accion de la Fundacion?

Los grupos de interés son beneficiados por tratarse de una empresa donde:

La motivación a realizar actividades con coordinadores locales responsables, alto grado de sensibilidad y compromiso de los voluntarios, así como su inclinación hacia ser organizados, disciplinados y unidos a la hora de involucrarse y participar en las actividades planificadas, son una de las principales fortalezas de los voluntarios corporativos.

Adicionalmente se logró identificar algunas competencias como la organización, aceptabilidad, diversidad de actividades y disposición con que los voluntarios participan o se involucran en las actividades realizadas.

Internamente el voluntariado corporativo debe responder a líneas de actuación previamente establecidas, las cuales son: Nutricion, Salud, Educación, Medio Ambiente y Ayuda en Emergencias. Así mismo debe cumplir con condiciones como ser ejecutado por iniciativa propia, sin fines de lucro, en horario extra-laboral.

Las principales amenazas que deben vencer y que afecta la ayuda a los grupos de interés son: la situación económica y política del país, ya que los recursos que se emplearan en los eventos, muchas veces se ven frenados por la escasez, haciendo cuesta arriba alcanzar el objetivo.

Adicionalmente se ve afectada la planificación de actividades, existe una declinación en la cantidad de actividades cuya diferencia se logra ver en los registros de años anteriores.

Aunado a ello, la situación de inseguridad del país pone en riesgo la movilización de voluntarios y colaboradores, la cual constituye por ello otra de las amenazas detectadas.

Como bien hemos explicado, desde los orígenes de las empresas es evidente la existencia de relaciones con la sociedad. En los momentos actuales este tipo de relaciones son cada vez más necesarias e importantes para el bien social en su conjunto.

Entendemos que en la práctica del Voluntariado Corporativo confluyen tres ejes de suficiente entidad en la sociedad actual, íntimamente conectados entre sí enmarcados en una responsabilidad social, cuya conjunción motiva la necesidad de su estudio.

**MODELO ESPAÑOL DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO**(Fuente: Fundación MAPFRE en España).

Es un Programa Global desarrollado por el **Área de Acción Social de FUNDACIÓN MAPFRE**, con el objetivo de canalizar el espíritu solidario de las personas que forman parte o están relacionados con el grupo MAPFRE (empleados, intermediarios, proveedores, clientes, jubilados, familiares), realizando actividades que mejoren la calidad de vida de colectivos desfavorecidos como: **la infancia y adolescencia en riesgo de exclusión social, personas con discapacidad, adultos mayores y también el cuidado del medio ambiente.**

La solidaridad ha estado presente desde los inicios de MAPFRE, por eso no era de extrañar que los empleados empezaran a realizar actividades solidarias y es en Brasil y Argentina

donde empiezan a organizarse los primeros grupos de voluntarios. España continua con el mismo interés y en 2006 lanza el voluntariado con un grupo de 200 empleados.

En 2006 el Área de Acción Social de FUNDACIÓN MAPFRE incluye el voluntariado como una de sus líneas de actuación con el objetivo central de promover la cultura de la solidaridad del Grupo MAPFRE hacia los sectores más necesitados de su entorno. Esto es de relevada importancia, porque se busca en todo momento, que los Voluntarios vean como su labor impacta en su entorno inmediato.

Paulatinamente empiezan a contagiarse países como: Chile, Colombia, México, Paraguay, Perú, Puerto Rico y Venezuela. Y extendiéndose la oportunidad de formar parte del grupo de voluntarios a Delegados, Red Agencial y familiares.

Las actividades de voluntariado están orientadas a mejorar la calidad de vida de personas con discapacidad, niñez y adolescencia en riesgo de exclusión social, personas desfavorecidas y medio ambiente. Haciendo que en 2012, cerca de 18.000 voluntarios de 20 países hubieran participado en actividades de voluntariado, beneficiando a más de 600.000 personas.

Por esta razón en 2011, se lanza el Programa General de Voluntariado Corporativo MAPFRE donde se marcan las directrices del mismo y que se lleva a cabo en 2012 en más de 20 países a través de los Planes de Actuación Local, desarrollándose así de manera global o mejor aún GLOCAL, es decir, se imparten las pautas para unificar, hablar el mismo lenguaje sin perder el enriquecedor matiz de cada país, de cada región.

El Programa General de Voluntariado, se elabora conjuntamente entre el Área de Acción Social de FUNDACIÓN MAPFRE y la Dirección General de RRHH y Medios de MAPFRE.

Las acciones de voluntariado son agentes de cambio y de contribución. El Voluntariado Corporativo supone una interacción con los agentes y actores sociales que actúan dentro de la sociedad. También comprende su interrelación con el contexto.

El voluntariado Corporativo contribuye a la cohesión social, entendiendo esto como la capacidad de una sociedad de garantizar el bienestar de todos sus miembros, reduciendo las desigualdades y evitando la exclusión. Abarca la calidad de las relaciones, la existencia de la confianza, obligaciones mutuas y respeto a la comunidad.

El voluntariado Corporativo dota a los voluntarios de una conciencia reivindicadora y transformadora, tiene influencia sobre las políticas públicas. El voluntario es agente de cohesión, participación y de creación de capital social.

La solidaridad es uno de los principales valores de los Voluntarios Corporativos, el voluntariado corporativo sirve de cauce para el desarrollo de capacidades y la gestión de conocimientos que supera la simple asistencia técnica. Hablamos por tanto de un voluntariado que contribuye al cambio y que sirve para canalizar la necesidad de expresar la solidaridad de los ciudadanos, por ende es un voluntariado que va más allá de la tarea, que afecta a las capacidades y genera desarrollo personal.

#### *STAKEHOLDERS DEL MODELO DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO:*

Todas las Oportunidades Corporativas coordinadas por el área de Voluntariado Corporativo bien sean propuestas directamente por la organización o por Voluntarios, están reflejadas en los Planes de Actuación de Voluntariado de cada país, en España se busca ayudar con personas con discapacidad y sus familias, la educación integral de niños y adolescentes desfavorecidos, las mismas pueden ser:

Jornadas: actividades de voluntariado generadas por las áreas de Voluntariado Corporativo.

Campañas Solidarias: campañas de recogida-colectas de alimentos, ropa, útiles escolares, juguetes, lentes, etc., así como las donaciones de sangre.

Iniciativas Locales: actividades propuestas por Voluntarios y que se ajusten a los parámetros del Voluntariado Corporativo.

Además se cuenta con:



### LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL en MAPFRE:

Para MAPFRE la Responsabilidad Social es un compromiso voluntario y estratégico que implica la consecución de sus objetivos empresariales, cumpliendo rigurosamente sus obligaciones contractuales y legales, aplicando criterios de equidad y estabilidad en las relaciones con sus grupos de interés, contribuyendo así a las necesidades presentes y futuras de la sociedad.

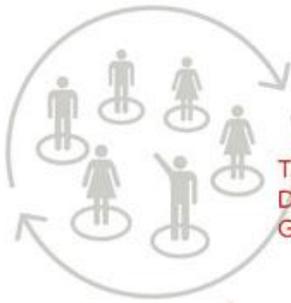
## MODELO CORPORATIVO DEL GRUPO MAPFRE



La forma en la que desarrollan la relación con los grupos de interés son basados en los principios Institucionales y Empresariales, en los Valores y en la Política de Responsabilidad Social de MAPFRE.

En este sentido MAPFRE ha identificado en su misión aquellos grupos de interés que son estratégicos para el desarrollo de su visión. Por otra parte, figuran aquellos grupos de interés que también son necesarios para el desarrollo de su actividad y que formarán parte del proceso de revisión en 2014-2015.

MATRIZ DE RELACIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS DE MAPFRE						
<b>NUESTROS PRINCIPIOS</b>	<b>POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asociaciones profesionales sectoriales</li> <li>Asociaciones de consumidores y usuarios</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Tercer Sector (asociaciones sin ánimo de lucro, fundaciones, ONG)</li> </ul>		
ACTUACIÓN ÉTICA Y SOCIALMENTE RESPONSABLE		<ul style="list-style-type: none"> <li>Gobiernos, Instituciones, Administraciones públicas y organismos reguladores</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Competencia</li> </ul>		
HUMANISMO		<ul style="list-style-type: none"> <li>Accionistas e inversores</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Sociedad/opinión pública</li> </ul>		
SEPARACIÓN ENTRE LAS ACTIVIDADES EMPRESARIALES DEL GRUPO MAPFRE Y DE FUNDACIÓN MAPFRE		<ul style="list-style-type: none"> <li>Proveedores</li> <li>Socios</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Medios de comunicación</li> </ul>		
GLOBALIDAD E INNOVACIÓN PERMANENTE DE LA OFERTA		<ul style="list-style-type: none"> <li>Mediadores/Colaboradores</li> </ul>				
VOCACIÓN MULTINACIONAL		<ul style="list-style-type: none"> <li>Representantes de los trabajadores/Sindicatos</li> </ul>				
ESPECIALIZACIÓN		<ul style="list-style-type: none"> <li>Asegurados y Clientes</li> <li>Empleados</li> </ul>				
DESCENTRALIZACIÓN		<b>NUESTROS VALORES</b>				
ACTUACIÓN COORDINADA		SOLVENCIA	INTEGRIDAD	VOCACIÓN DE SERVICIO	INNOVACIÓN PARA EL LIDERAZGO	EQUIPO COMPROMETIDO
MÁXIMO APROVECHAMIENTO DE SINERGIAS						
VOCACIÓN DE LIDERAZGO						
ALTA CALIDAD EN EL SERVICIO A LOS CLIENTES						
BÚSQUEDA PERMANENTE DE LA EFICACIA						



## TABLA DE COMPROMISOS DE MAPFRE CON SUS GRUPOS DE INTERÉS

GRUPO DE INTERÉS	A QUÉ SE COMPROMETE MAPFRE CON EL GRUPO DE INTERÉS	QUÉ ESPERA MAPFRE DEL GRUPO DE INTERÉS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ASEGURADOS Y CLIENTES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A innovar de forma permanente en productos aseguradores y en servicios de prevención y asistenciales que agreguen valor</li> <li>- A prestar un servicio accesible y de calidad en el plazo acordado</li> <li>- A prestarles un asesoramiento honesto</li> <li>- A procurar la confidencialidad de los datos</li> <li>- A resolver las reclamaciones, utilizando los cauces establecidos para ello, en el plazo más breve posible</li> <li>- A escuchar y dialogar, poniendo a disposición canales adecuados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confianza en la compañía</li> <li>- Honestidad en su relación con MAPFRE</li> <li>- Comunicación abierta y constructiva, que ayude a mejorar los productos y servicios del Grupo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ACCIONISTAS E INVERSORES/SOCIOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A mantener prácticas de gobierno corporativo basadas en la transparencia empresarial y la confianza mutua</li> <li>- A buscar el beneficio económico, respetando las reglas del libre mercado y de libre competencia</li> <li>- A rechazar cualquier práctica irregular para obtener ventajas empresariales</li> <li>- A mantener canales de comunicación y diálogo basados en la transparencia y el compromiso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confianza en la compañía</li> <li>- Honestidad en su relación con MAPFRE</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• EMPLEADOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A promover su desarrollo profesional y la igualdad de oportunidades en el entorno de trabajo</li> <li>- A garantizar la formación necesaria para el adecuado desarrollo de sus funciones profesionales</li> <li>- A mantener una retribución justa en función del puesto y del desempeño</li> <li>- A procurar un entorno de trabajo estable y seguro, evitando cualquier forma de persecución, abuso o discriminación por razón de ideología, opinión, creencia, sexo, orientación sexual, raza, condición o capacidades diferentes</li> <li>- A escuchar y mantener un canal de diálogo permanente</li> <li>- A ser transparente e informar sobre aquellos aspectos relevantes del desarrollo del negocio de MAPFRE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confianza y compromiso con el proyecto empresarial</li> <li>- Profesionalidad en la ejecución de sus funciones</li> <li>- Honestidad en el desarrollo de sus funciones y en el diálogo con la empresa y demás grupos de interés</li> <li>- Respeto en el trato con otros compañeros</li> <li>- Respeto de las instalaciones, mobiliario e imagen de la empresa</li> <li>- Contribución a la generación de buena reputación</li> </ul>
	<p>REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES/ SINDICATOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A mantener un canal de diálogo permanente</li> <li>- A establecer unas relaciones honestas y constructivas</li> <li>- A defender la libertad de afiliación y negociación colectiva en las empresas propiedad de MAPFRE</li> <li>- A ser transparente e informar sobre aquellos aspectos relevantes del desarrollo del negocio de MAPFRE, que no estén contemplados en la Ley</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso con la empresa</li> <li>- Honestidad en su relación con MAPFRE</li> <li>- Comunicación abierta y constructiva</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• MEDIADORES/ COLABORADORES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A mantener un canal de diálogo permanente</li> <li>- A establecer unas relaciones honestas y constructivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confianza en la compañía</li> <li>- Honestidad en su relación con MAPFRE</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PROVEEDORES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A escuchar y mantener un canal de diálogo permanente</li> <li>- A ser transparente e informar adecuadamente sobre los procesos de selección y sobre aquellas cuestiones de MAPFRE que le puedan afectar (Códigos de Conducta, políticas, etc.)</li> <li>- A respetar y garantizar el cumplimiento de las condiciones pactadas y acordadas en el contrato</li> <li>- A ser honesto y confiar en la relación que surja con el proveedor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confianza en la compañía</li> <li>- Compromiso en el cumplimiento de las normas y políticas de la compañía que le puedan afectar</li> <li>- Honestidad en su relación con MAPFRE</li> </ul>

### MAPFRE: EL MEDIO AMBIENTE Y EL MEDIO ENERGETICO (RSE)

El concepto de sostenibilidad, como desarrollo de las actividades de forma responsable y respetuosa con el medio ambiente, ha estado presente en los valores de MAPFRE desde sus orígenes.

En esta aportación a la sostenibilidad, contribuyen todos los que participan en la gestión de MAPFRE, a cualquier nivel, mediante la aplicación de un sentido de la responsabilidad y de la ética, que incluye un firme compromiso con la prevención de la contaminación y la conservación del Medio Ambiente.

Este compromiso se materializa a través de la Política Medioambiental de MAPFRE que se articula a través de tres pilares: la Integración del medio ambiente en el negocio, la gestión medioambiental, y la promoción de la responsabilidad medioambiental.

La gestión medioambiental se estructura a través del Sistema Integrado de Gestión Medioambiental y Energética (SIGMAYE), marco corporativo de MAPFRE para prevenir y gestionar los potenciales efectos de la actividad del Grupo sobre el medio ambiente y para asegurar la correcta gestión energética en el desarrollo de dicha actividad.

### **DIFERENCIAS Y SEMEJANZAS ENTRE MODELOS CORPORATIVOS.**

Al tener datos de ambos procesos, dando un paso adelante en el logro de nuestro objetivo principal, y con la finalidad de lograr una mayor visibilidad del objetivogeneral del presente trabajo de investigación, se presenta a continuación las semejanzas y diferencias que presentan el actual modelo de Voluntariado corporativo de MAPFRE en España con relación al modelo de Voluntariado corporativo de MAPFRE en Venezuela.

DIFERENCIAS	
Programa de Voluntariado Corporativo de MAPRE España:	Programa de Voluntariado Corporativo de MAPRE Venezuela:
<p>En este programa participan más de 20 países de distintas regiones de tres continentes en los que está presente MAPFRE, trabajando en la mejora de la calidad de vida de colectivos desfavorecidos. Países con presencia de la Fundación: Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, Colombia, Ecuador, El Salvador, España, Filipinas, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, Puerto Rico, República Dominicana, Turquía, Uruguay, Venezuela.</p>	<p>La FUNDACION <b>MAPFRE</b> de Venezuela, contribuye con 12 proyectos a nivel nacional, ejecutados por instituciones ubicadas en el Distrito Capital, Estado Lara, Estado Zulia, Estado Mérida y Estado Carabobo.</p>
<p>Las Oportunidades Corporativas son:  <b>Jornadas:</b> actividades de voluntariado generadas por las áreas de Voluntariado Corporativo.  <b>Campañas Solidarias:</b> campañas de recogida-colectas de alimentos, escolares, juguetes, lentes, etc.  <b>Iniciativas Locales:</b> actividades propuestas por Voluntarios que se ajustan a los parámetros del Voluntariado Corporativo.  <b>Campañas Corporativas</b> tienen alcance mundial o participación de varios países, trabajando por el mismo objetivo. Pueden ser iniciativas generadas por el área corporativa de Voluntariado, por una empresa MAPFRE o por los propios voluntarios.  <u><b>Otras Oportunidades</b></u>  <b>Voluntariado Libre:</b> actividades de voluntariado fuera del Programa General de Voluntariado.  <b>Entidades Amigas:</b> son aquellas entidades con las que se tienen acuerdos de colaboración dentro del Programa Formando Comunidad.  <b>Con Voz Propia:</b> es un espacio para animar a otros a poner al servicio de los demás todo el potencial solidario que llevan dentro.</p>	<p>Las Oportunidades Corporativas son:  <b>Jornadas:</b> actividades de voluntariado generadas por las áreas de Voluntariado Corporativo.  <b>Campañas Solidarias:</b> campañas de recogida-colectas de alimentos, ropa, útiles escolares, juguetes, lentes, etc., así como las donaciones de sangre.  <b>Iniciativas Locales:</b> actividades propuestas por Voluntarios que se ajustan a los parámetros del Voluntariado Corporativo.  Con respecto al 3er elemento, todas las Oportunidades Corporativas que se llevan a cabo en el Voluntariado Corporativo de MAPFRE en Venezuela están alineadas a promover la cultura de la solidaridad del Grupo MAPFRE hacia los sectores más necesitados de su entorno.</p>
<p>El Voluntario Corporativo de MAPFRE en España se rige por el Buen Gobierno: Independencia respecto a toda persona, entidad, grupo o poder.  Actuación ética y socialmente responsable con respeto a los legítimos derechos de todas las personas físicas o jurídicas con las que se relaciona y con la sociedad en general.  Humanismo entendido como atención preferente a las personas. Deben regirse por el respeto recíproco y por valores humanos como la tolerancia, la cordialidad y la solidaridad, de forma que su actividad se desarrolle en un clima de cohesión, confianza y entusiasmo internos.</p>	<p>El Voluntario Corporativo de <b>MAPFRE</b> en Venezuela tiene disposición al servicio, disposición al aprendizaje, humildad, puntualidad, compromiso, responsabilidad, resiliencia, capacidad de sonreír, optimismo y facilidad de adaptación.</p>

<p>Para la ejecución de iniciativas el presupuesto es otorgado por la Fundación y quien decide como se destinará a las actividades relacionadas es el Patronato. Las actividades deben ser notificadas y ajustarse al presupuesto establecido para el año, para cada línea de acción (Cultura, la Acción Social, la Prevención y la Seguridad Vial, la Promoción de la Salud y el Seguro y la Previsión Social).</p>	<p>Para la ejecución de iniciativas el presupuesto es otorgado por Fundación <b>MAPFRE</b> en España, por esta razón es de vital importancia informar de las actividades e iniciativas que se desean desarrollar en Venezuela, a fines de que las mismas sean autorizadas conforme a las líneas de actuación de la Fundación.</p>
<p>Existe una estructura de reporte jerárquico apegado al plan global de voluntariado corporativo. El Presidente de Honor: Gira directrices Globales para la Fundación Global, manejo de presupuestos y los comunica al patrono de honor quien se encarga de la coordinación de las iniciativas para la línea de acción que representa y es el patronato quien evalúa la adecuación de las actividades al plan global. Esta información es pasada al Comité de Dirección Directores para cada Área (Líneas de Acción): Determinan si las iniciativas se ajustan a las necesidades y políticas del Voluntariado y comunican al Voluntario Corporativo quienes ejecutan las actividades propuestas.</p>	<p>Se posee una estructura de reporte jerárquico apegado al plan global de voluntariado corporativo. El Representante de fundación <b>MAPFRE</b> está a cargo de la coordinación de actividades de voluntariado corporativo, siendo copartícipes en la logística de actividades lo que denominan Voluntarios Colaboradores (responsables de cada iniciativa) y Voluntarios Corporativos que hacen posible la ejecución de la actividad y son convocados una vez que se activan las campañas o jornadas.</p>
<p>Las posiciones a través de las cuales se organizan internamente el: <b>Presidente de Honor:</b> Gira directrices Globales para la Fundación Global, manejo de presupuestos. <b>Patrono de Honor:</b> Coordinación logística para la línea de acción que representa, manejo de presupuestos, toma de decisiones, evalúa la adecuación de las actividades al plan global . <b>Patronato:</b> evalúa la adecuación de las actividades al plan global. <b>Comité de Dirección Directores para cada Área (Líneas de Acción):</b> Determinan si las iniciativas se ajustan a las necesidades y políticas del Voluntariado. <b>Voluntario Corporativo:</b> Ejecutan las actividades propuestas.</p>	<p>Las posiciones a través de las cuales se organizan internamente son: <b>Representante Fundación MAPFRE:</b> Coordinación logística, manejo de presupuestos, toma de decisiones, evalúa la adecuación de las actividades al plan global. <b>Voluntario Colaborador:</b> Propone y diseña actividades, es responsable de la ejecución de su iniciativa con el respaldo del representante de Fundación MAPFRE. <b>Voluntario corporativo:</b> Es convocado a las actividades y hace posible su ejecución ejerciendo distintos roles de apoyo. <b>Proveedores de servicio:</b> apoyo logístico traslados, refrigerios, fotografía</p>
<p>Se realiza un proceso de selección donde se evalúan las competencias y habilidades del Voluntario Corporativo. Así como una formación previa antes de ponerlos a participar en las diferentes iniciativas.</p>	<p>En primera instancia se evalúa la postulación de voluntarios en base a su actuación (esta información se solicita a recursos humanos) una vez que forman parte del programa inician su proceso de formación y es posible conocer sus competencias en mayor profundidad en la ejecución de las actividades</p>

SEMEJANZAS	
Programa de Voluntariado Corporativo de MAPRE España:	Programa de Voluntariado Corporativo de MAPRE Venezuela:
Se puede decir que a lo interno el Voluntariado genera en la Gente MAPFRE, sentimiento de orgullo hacia la empresa, mejora el clima organizacional, fortalece el desarrollo integral, fomenta la solidaridad y les brinda un espacio confiable para canalizar su interés por lo social.	
Fundación <b>MAPFRE</b> Venezuela, nace como uno de los principios de Responsabilidad Social de <b>MAPFRE</b> , dirigido al desarrollo de actividades no lucrativas de interés general canalizado por el Instituto de Acción Social.	
“Ser voluntario corporativo es una actividad placentera que genera valor en lo personal”	
Todas las Oportunidades Corporativas están alineadas con los Planes de Actuación del Voluntariado Corporativo.	
Con el Programa de Voluntariado Corporativo, se dio la oportunidad a empleados e intermediarios, de conocer y contribuir con distintos proyectos y actividades, además de formar parte de un espacio de encuentro con compañeros, fuera del ámbito laboral.	
Un programa o iniciativa de voluntariado corporativo debe articular: 1) Las prioridades de la empresa en el marco de sus políticas de responsabilidad social corporativa y/o de recursos humanos, 2) Los intereses, las habilidades y las expectativas de los trabajadores que deciden realizar trabajo voluntario; y 3) Las necesidades y expectativas de la sociedad u organizaciones sociales con quienes se establece la colaboración.	
El Voluntariado Corporativo se trata de un trabajo que se caracteriza por ser desinteresado, no persiguiendo ningún tipo de beneficio o gratificación a cambio, pero si una recompensa intrínseca (Teoría Social del Intercambio). Un aspecto importante es el sentimiento generado en el Voluntario con respecto a su participación en la Fundación, se han conectado los intereses personales con los intereses corporativos, es parte de la Organización brindar un espacio y un canal para desarrollarlos. Dado que con esto se está fomentando la responsabilidad social individual de los Voluntarios, motivándolos a generar un compromiso a más largo plazo con el Voluntariado.	
El Voluntariado corporativo ha sido incorporado en los últimos años como parte de la estrategia de negocio, a través de la RSE (Responsabilidad Social Empresarial) en pro de atender e interesarse en diversos grupos de interés. La Responsabilidad Social que MAPFRE tiene para con Venezuela, hizo que en el año 2011, se iniciara el Programa de Voluntariado Corporativo para responder a las necesidades de los grupos de interés.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representante Fundación MAPFRE: Coordinación logística, manejo de presupuestos, toma de decisiones, evalúa la adecuación de las actividades al plan global-</li> <li>• Voluntario Colaborador: Propone y diseña actividades, es responsable de la ejecución de su iniciativa con el respaldo del representante de Fundación MAPFRE.</li> <li>• Voluntario corporativo: Es convocado a las actividades y hace posible su ejecución ejerciendo distintos roles de apoyo.</li> <li>• Proveedores de servicio: apoyo logístico traslados, refrigerios, fotografía</li> <li>• Beneficiarios: son nuestra razón de ser y el motor que impulsa nuestras acciones.</li> </ul>	

La Comunicación Interna es de vital importancia para la estrategia del voluntariado corporativo, ya que permite la difusión e invitación a nuestras actividades, así como el mantenimiento de campañas de sensibilización que incentivan la participación.

Los objetivos del plan global de voluntariado son cubiertos y se manejan indicadores

Los representantes de la Fundación MAPFRE tiene el nivel más alto de decisión como Responsable del programa de voluntariado y el voluntario corporativo su nivel de decisión es medio

El estilo de los Voluntarios Corporativos tiende a ser un rol mas colaborador que competitivo.

Intencionado, legítimo y justificado, es decir, responde a una necesidad real del beneficiario de la colaboración (Teoría de la Legitimación). Las actividades de voluntariado están orientadas a mejorar la calidad de vida de personas con discapacidad, niñez y adolescencia en riesgo de exclusión social, personas desfavorecidas y medio ambiente.

## VII. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones de este trabajo de investigación y análisis, se estructuraron con la finalidad de dar soluciones a las debilidades y áreas de mejora de la Fundación.

Realizando para ello, cuadro representativo de cada una:

Conclusiones	Recomendaciones
No existe una cantidad de iniciativas que se desarrollen a lo largo de todo el año. Se presentan picos de muchas iniciativas, así como momentos en lo que no se cuenta con actividades en la Fundación.	Se recomienda que se maneje una cantidad de iniciativas que se encuentren distribuidas y planificadas a lo largo de todo el año y sean más continuas
Existe un desaprovechamiento de las experiencias de Voluntariado de otros países en donde existe presencia de <b>MAPFRE</b> .	Hacer actividades que promuevan sinergias en materia de voluntariado con el resto de la fundaciones de <b>MAPFRE</b> en el mundo
Hay poca claridad en los lineamientos y procesos del voluntariado.	Realizar un levantamiento de los procesos internos del voluntariado para mayor control y seguimiento.
Desconocimiento de las líneas de acción global para el voluntariado, que vienen principalmente del Corporativo de España.	Transmitir información adecuada con relación a las líneas de acción global para el voluntariado, que vienen principalmente del Corporativo de España.
No se encausa de forma correcta las habilidades y competencias de los colaboradores.	Solventar el levantamiento del perfil del Voluntariado Corporativo de MAPFRE Venezuela, así como mejorar el proceso de Reclutamiento de los Voluntarios.

<b>Conclusiones</b>	<b>Recomendaciones</b>
<p>Se evidencia que las iniciativas están más orientadas a atender las necesidades de tipo social más que la medio ambiental.</p>	<p>Se pudiera adoptar la Política Medioambiental de MAPFRE que se articula a través de tres pilares: la Integración del medio ambiente en el negocio, la gestión medioambiental, y la promoción de la responsabilidad medioambiental. En esta aportación a la sostenibilidad, contribuyen todos los que participan en la gestión de MAPFRE, a cualquier nivel, mediante la aplicación de un sentido de la responsabilidad y de la ética, que incluye un firme compromiso con la prevención de la contaminación y la conservación del Medio Ambiente.</p>
<p>La literatura sobre el voluntariado corporativo, así como el análisis de la información obtenida, nos permiten detectar ciertos factores clave que no están contribuyendo con el éxito del programa, como lo son: el voluntariado en Venezuela no es visto como cauce para el desarrollo de capacidades y gestión de conocimientos que supera la simple asistencia técnica.</p>	<p>Se recomienda lograr un voluntariado que contribuya al cambio y que sirva para canalizar la necesidad de expresar la solidaridad de los ciudadanos, por ende es un voluntariado que debe ver más allá de la tarea, es aquel que afecte a las capacidades y genera desarrollo personal, dicha visión es extraída del Modelo de Voluntariado corporativo de MAPRE- España.</p>

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arias, F. (2006). El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica. Caracas.
- Cook y Reichardt(1986) Métodos cualitativos y cuantitativos en Investigación Evaluativa. Ediciones Morata, (S. L.1ª Ed.), Madrid: Pedagogía
- Dulzaides M. y Molina A. (2004). Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso.La Habana: ACIME
- Estrategia Estatal del Voluntariado 2010-2014 Aprobada por Acuerdo del Consejo de Ministros del 23 de diciembre de 2010. España.
- Ferrer, J. (2010). Conceptos Básicos de la Metodología de la Investigación. I.U.T.A. Seccion 02. Venezuela.
- Gallardo D.; Sánchez Mª.I.; Corchuelo Mª B.; Guerra A. (2010). Diagnóstico del voluntariado corporativo en la empresa español. Revista de Estudios Empresariales. Segunda época. Número: 2 Páginas: 54 – 80
- HernandezSampieri, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación (5ta. Ed.). México DF., México: McGraw Hill Interamericana.
- M. García, s.f. CIC Cuadernos de Información y Comunicación 2012, vol. 17 Pag 293 recuperado de <http://revistas.ucm.es/index.php/CIYC/article/viewFile/39269/37852>
- Martinez y McMulling (2004) International Volunteer Tourism: Integrating Travellers and Communities. ModificadosporWearing S.,McGeheeN. (2013)
- Observatorio de Voluntariado Corporativo (2010): *Voluntariado Corporativo en España*. Cooperación Internacional ONG e IESE Business School. Informe diciembre 2010.
- Peláez, A. Rodriguez, J. Ramirez. S, Perez, L. Vasquez, A. Gonzalez L. (s. f) La Entrevista. Centro de Investigaciones Sociológicas. Consultado el 29-07-2015.
- Pereda, M. y Berrocal F.(2001). La Evaluación de Competencias.

## ANEXOS

### ANEXO 1: Encuesta

#### ENCUESTA

A continuación se plantean una serie de situaciones con relación al Voluntariado Corporativo, para lo cual solicitamos tu colaboración en indicarnos tu nivel “de acuerdo” o “desacuerdo”, usando la siguiente escala:

- (1) Totalmente en Desacuerdo
- (2) En Desacuerdo
- (3) Medianamente de acuerdo
- (4) De acuerdo
- (5) Totalmente de acuerdo

Por favor indicar en el paréntesis que se encuentra al finalizar cada oración:

- Los valores centrales del Voluntariado Corporativo son actualmente conocidos por todos: (\_\_\_)
- La Fundación demuestra continuo interés por el desarrollo de las habilidades individuales de los voluntarios corporativos: (\_\_\_)
- Ser voluntario corporativo es una actividad placentera que genera valor en lo personal: (\_\_\_)
- Las estrategias del voluntariado corporativo se ajustan a las necesidades del entorno: (\_\_\_)
- El voluntario posee autonomía en la toma de decisiones: (\_\_\_)
- Todo Voluntario que así lo desee, puede participar en la coordinación de las actividades: (\_\_\_)
- Los voluntarios siempre disponen de tiempo extra-laboral para llevar a cabo las distintas iniciativas: (\_\_\_)

**¡Gracias por dedicar tu tiempo a responder nuestra encuesta!**

## ANEXO 2: Guía de Entrevista

### Guía de Entrevista (Dirigido a las representantes de la Fundación)

#### **Estrategia**

- ¿Cómo se cumple con los objetivos del voluntariado corporativo? ¿Qué considera hay que mejorar?
- ¿Cuánto considera Ud. se ajusta la estrategia del voluntariado corporativo a los problemas del entorno?

#### **Estructura**

- ¿Existe alguna estructura jerárquica dentro del Voluntariado Corporativo? ¿Por qué?
- ¿Quiénes participan en la coordinación de las actividades del Voluntariado Corporativo?
- ¿Cuánto ayuda la comunicación interna a la estrategia del voluntariado corporativo?

#### **Sistemas**

- ¿Se cuentan con sistemas de apoyo en las actividades del voluntariado corporativo? ¿Estos son monitoreados y evaluados?
- ¿Cuáles son los procesos y reglas internas que utiliza el voluntariado corporativo?

#### **Valores Compartidos**

- ¿Cuáles fueron los valores primordiales que sirvieron de base para la creación del Voluntariado Corporativo?

#### **Estilo**

¿Cuál es el nivel de autonomía en la toma de decisiones del voluntario Corporativo? Bajo, Medio o Alto ¿Por qué?

#### **Staff**

- ¿Qué roles se necesitan en los equipos de voluntariado corporativo?
- ¿Cuáles competencias individuales son requeridas a los voluntarios corporativos?

#### **Habilidades**

- ¿Tienen los voluntarios Corporativos actuales la capacidad de participar en las iniciativas?
- ¿Cómo son evaluadas y monitoreadas las habilidades de los voluntarios corporativos?

### **ANEXO 3: Guía de investigación del FocusGroup**

#### **En la Estrategia:**

- ¿Cuál es la estrategia actual del voluntariado corporativo?
- ¿Cómo se espera cumplir con los objetivos del voluntariado corporativo?
- ¿Cómo se ajusta la estrategia del voluntariado corporativo a los problemas del entorno?

#### **En la Estructura:**

- ¿Cómo está dividido el voluntariado corporativo o equipos del voluntariado corporativo?
- ¿Cómo se auto alinean y auto organizan los miembros de los equipos del voluntariado corporativo?
- ¿Es el control y la toma de decisiones centralizadas o descentralizadas? ¿Es así como debería de ser dentro del voluntariado corporativo?
- ¿Cómo están las líneas de comunicación dentro del voluntariado corporativo?

#### **En los Sistemas:**

- ¿Dónde están los controles de apoyo para las actividades del voluntariado corporativo? ¿Son monitoreados y evaluados?
- ¿Cuáles procesos y reglas internas utiliza el equipo del voluntariado corporativo?

#### **En los Valores Compartidos:**

- ¿Cuáles son los valores centrales del voluntariado corporativo?
- ¿Cuál es la cultura organizacional del voluntariado corporativo?
- ¿Qué tan fuertes son los valores del voluntariado corporativo?

#### **En el Estilo:**

- ¿Qué tan participativo es el estilo de liderazgo en el voluntariado corporativo?

#### **En el Staff:**

- ¿Qué roles están representados en el equipo de voluntariado corporativo?

- ¿Qué roles se necesitan en los equipos de voluntariado corporativo?
- ¿Hay vacíos en las competencias individuales requeridas a los voluntarios corporativos?

**En las Habilidades:**

- ¿Cuáles son las mejores habilidades representadas en el voluntariado corporativo?
- ¿Hay algún vacío en las habilidades individuales requeridas a los voluntarios corporativos?
- ¿Cómo son evaluadas y monitoreadas dichas habilidades?

#### ANEXO 4. Tabla de vaciado de la información de la Encuesta

SUJETO	Los valores centrales del Voluntariado Corporativo son actualmente conocidos por todos	La Fundación demuestra continuo interés por el desarrollo de las habilidades individuales de los voluntarios corporativos	Ser voluntario corporativo es una actividad placentera que genera valor en lo personal	Las estrategias del voluntariado corporativo se ajustan a las necesidades del entorno	El voluntario posee autonomía en la toma de decisiones	Todo Voluntario que así lo desee, puede participar en la coordinación de las actividades	Los voluntarios siempre disponen de tiempo extra-laboral para llevar a cabo las distintas iniciativas
1	5	5	5	5	4	5	4
2	3	5	5	5	3	5	4
3	4	4	5	5	4	5	5
4	5	5	5	5	4	5	3
5	4	3	5	4	4	3	4
6	5	4	5	5	4	4	5
7	3	3	5	4	3	4	3
8	4	3	5	4	4	3	4
9	5	4	5	5	4	4	5
10	3	3	5	4	3	4	3
11	3	3	5	4	3	4	3
12	4	4	5	4	4	3	3
13	5	5	5	5	5	5	5
14	3	4	5	4	5	4	4
15	5	5	5	5	4	5	3
16	4	3	5	4	4	3	4
17	5	4	5	5	4	4	5
18	3	3	5	4	3	4	3
19	4	3	5	4	4	3	4
20	5	4	5	5	4	4	5
21	5	5	5	5	4	5	3
22	4	3	5	4	4	3	4
23	5	4	5	5	4	4	5
24	3	3	5	4	3	4	3
25	4	3	5	4	4	3	4
26	5	4	5	5	4	4	5
27	5	5	5	5	4	5	3
28	4	3	5	4	4	3	4

117

107

140

126

108

112

110

## ANEXO 5. Matriz de Vaciado de Información/ Matriz DOFA



### MATRIZ DE VACIADO DE INFORMACIÓN/ MATRIZ DOFA

DEBILIDADES	PRIORIDAD	FORTALEZAS	PRIORIDAD
Desconocimiento del perfil del Voluntario y de las competencias necesarias para cada línea de acción de las actividades del voluntariado.	1	Sentimiento de Orgullo en todos los Voluntarios corporativos.	1
Desconocimiento de las habilidades individuales de los voluntarios para su aprovechamiento en el plan anual	1	Lo que fortalece al voluntariado corporativo es que cuando se realiza un servicio, realmente se hace de corazón, con amor y la ayuda realmente llega a las comunidades.	1
Carencia de voluntarios comprometidos para la coordinación de actividades como responsables de las mismas	1	La ayuda va más allá de lo económico, se trata de la compañía y la atención que se le presta a los ancianitos, a los niños y a todos aquellos que han recibido del voluntariado esa ayuda o aporte.	1
Falta de automatización en los procesos de control y seguimiento que implica el voluntariado	2	Organización, disciplina, aceptabilidad, diversidad de actividades, unión de los participantes o los voluntarios, disposición con que los voluntarios participan o se involucran en las actividades realizadas.	2
Poca claridad en los lineamientos, iniciativas, líneas de acción anual, para el voluntariado, que vienen del Corporativo (España)	2	Grupo de voluntarios comprometidos con ganas de apoyar en base a sus fortalezas dentro de las actividades	3
Poca difusión en redes sociales para FUNDACION MAPFRE en el marco del voluntariado corporativo.	3	Grado de Sensibilidad importante de los Voluntarios comprometidos, ya sean empleados, intermediarios, clientes.	4
Poca difusión hacia nuestros clientes e intermediarios del voluntariado corporativo	3	Algunas Regionales muy motivadas a realizar actividades y con coordinadores locales responsables, enfocados, sensibilizados	5
Participación y compromiso limitado de parte de algunas Regionales para con el voluntariado	4		
En el último año se ha reducido el número de actividades del voluntariado.	5		
Que las actividades fueran más seguidas y que se pudieran unir más empleados a dichas actividades.	5		
AMENAZAS:	PRIORIDAD	OPORTUNIDADES:	PRIORIDAD
Situación económica y política del país	1	Diversificación de las actividades que se planteen realizar (Cultura). Siempre una debilidad se puede convertir en una Oportunidad.	1
Situación de inseguridad del país que pone en riesgo mover a los voluntarios	2	Entorno social ávido de ayuda, es una fuente de necesidades constantes para buscar actividades innovadoras	2
Campañas de colaboración amenazadas por el desabastecimiento del país	3	La Responsabilidad Social Empresarial es un concepto ya establecido en el país y en la empresa, lo que facilita planteamientos hacia la Alta Dirección	3
		Aprovechar las experiencias de otros países de MAPFRE para hacer sinergias en materia de voluntariado.	4

## ANEXO 6. Diseño Instrucciona FocusGroup

 <b>DISEÑO INSTRUCCIONAL/ FOCUS GROUP VOLUNTARIADO CORPORATIVO MAPFRE VENEZUELA</b>			
FASES	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	DURACIÓN
<b>FASE DE INICIO</b>	Se le dará la bienvenida a los Voluntarios Corporativos que participarán en el focus Group.	Darles la bienvenida a los Voluntarios Corporativos y romper cualquier tensión que pueda existir hacia la actividad del Focus Group. Conocer las expectativas de los participantes sobre la actividad.	15 min
	Se le explicará a los Voluntarios Corporativos la fundamentación e importancia de la investigación.	Dar a conocer el por qué de la investigación.	10 min
	Se les dará a conocer a los Voluntarios Corporativos los objetivos (General y específicos) de la investigación.	Dar a conocer el para qué de la investigación.	5 min
	Se les dará a conocer la justificación de la actividad del Focus Group, el por qué se realizará esta actividad.	Dar a conocer cómo se conseguirán los objetivos de la investigación.	5 min
	Sesión de preguntas	Se les dará apertura a los Voluntarios Corporativos para que expresen sus dudas en cuanto a la actividad.	10 min
<b>FASE DE DESARROLLO</b>	Se les dará a conocer a los Voluntarios Corporativos la fase de desarrollo en general con las actividades a desempeñar y la duración de las mismas.	Apertura a la fase de Desarrollo	10 min
	Se les explicará a los Voluntarios Corporativos el objetivo de cada una de las situaciones que se les presentará a continuación.	Dar a conocer cómo se podrá obtener la información que dé respuesta al objetivo específico.	10 min
	Para las cuatro situaciones se les otorgará papel y lapiz para que escriban las ideas que les vayan surgiendo sobre cada situación.	Dar a conocer con qué materiales cuentan para realizar la actividad.	5 min
	Se les dará a los Voluntarios Corporativos la definición y ejemplos de Debilidades.	El Facilitador ofrecerá la definición y algunos ejemplos de Debilidades con el objetivo de dar ideas a los participantes y puedan aplicarlo al Voluntariado Corporativo de Venezuela.	10 min
	Situación 1: Debilidades del Voluntariado Corporativo Venezolano	Permitir a los Voluntarios Corporativos identificar, discutir y escribir sus opiniones acerca de las debilidades del Voluntariado Corporativo.	15 min
	Sesión de discusión con sus compañeros	El facilitador les indicará que cuentan con tiempo limitado a partir de este momento para la discusión de las ideas que les vayan surgiendo con el resto de los grupos.	10 min
	Se les dará a los Voluntarios Corporativos la definición y ejemplos de Fortalezas.	El Facilitador ofrecerá la definición y algunos ejemplos de Fortalezas con el objetivo de dar ideas a los participantes y puedan aplicarlo al Voluntariado Corporativo de Venezuela.	10 min
	Situación 2: Fortalezas del Voluntariado Corporativo Venezolano	Permitir a los Voluntarios Corporativos identificar, discutir y escribir en las hojas de papel sus opiniones acerca de las fortalezas del Voluntariado Corporativo.	15 min
	Sesión de discusión con sus compañeros	El facilitador les indicará que cuentan con tiempo limitado a partir de este momento para la discusión de las ideas que les vayan surgiendo con el resto de los grupos.	10 min
	<b>COFEE BREAK</b>	Permitirá realizar una pausa para que los Voluntarios Corporativos descansen y tomen un café y un refrigerio.	15 min
	Se les dará a los Voluntarios Corporativos la definición y ejemplos de Amenazas.	El Facilitador ofrecerá la definición y algunos ejemplos de Amenazas con el objetivo de dar ideas a los participantes y puedan aplicarlo al Voluntariado Corporativo de Venezuela.	10 min
	Situación 3: Amenazas del Voluntariado Corporativo Venezolano	Permitir a los Voluntarios Corporativos identificar, discutir y escribir en las hojas de papel sus opiniones acerca de las amenazas del Voluntariado Corporativo.	15 min
	Sesión de discusión con sus compañeros	El facilitador les indicará que cuentan con tiempo limitado a partir de este momento para la discusión de las ideas que les vayan surgiendo con el resto de los grupos.	10 min
	Se les dará a los Voluntarios Corporativos la definición y ejemplos de Oportunidades.	El Facilitador ofrecerá la definición y algunos ejemplos de Oportunidades con el objetivo de dar ideas a los participantes y puedan aplicarlo al Voluntariado Corporativo de Venezuela.	10 min
	Situación 4: Oportunidades del Voluntariado Corporativo Venezolano	Permitir a los Voluntarios Corporativos identificar, discutir y escribir en las hojas de papel sus opiniones acerca de las oportunidades del Voluntariado Corporativo.	15 min
Sesión de discusión con sus compañeros	El facilitador les indicará que cuentan con tiempo limitado a partir de este momento para la discusión de las ideas que les vayan surgiendo con el resto de los grupos.	10 min	
<b>FASE DE CIERRE</b>	En esta etapa se da la despedida al Focus Group con una actividad de agradecimiento y el compromiso de presentar los resultados obtenidos de la sesión en cuanto sean procesados y analizados.	Agradecer a los Voluntarios Corporativos por su participación y reconocer su importancia en la fundación.	10 min
		<b>TOTAL HORAS</b>	<b>4 HORAS</b>
		<b>CANTIDAD TOTAL DE PARTICIPANTES</b>	<b>28</b>
		<b>5 Grupos 1 grupo</b>	<b>5 personas 3 personas</b>