

**CUARTO CONGRESO DE ECONOMÍA DEL NORTE GRANDE**  
**Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional del**  
**Nordeste**

**“Tránsito de la presencialidad a la virtualidad de los Programas de**  
**Voluntariado Corporativo en pandemia. Un análisis de caso”**  
**2021**

**Autores:**

*Louzao, Eleonora Emma<sup>1</sup>*  
*Zanfrillo, Alicia<sup>2</sup>*  
*Arraigada, Mariana<sup>3</sup>*

**Resumen**

Las actividades de voluntariado corporativo, como prácticas de compromiso de los empleados con la comunidad en materia de Responsabilidad social, son un medio para alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible. La entrada en la era digital y la implantación de las nuevas tecnologías de información y de comunicación generan nuevas formas de voluntariado entre ellas el voluntariado corporativo en línea el cual constituye un recurso valioso en respuesta al COVID-19 para hacer frente a los desafíos del desarrollo sostenible. El objetivo del trabajo es analizar las modalidades emergentes de los programas de voluntariado corporativo a través de su virtualización motivadas por las restricciones impuestas por la pandemia COVID-19 que aceleraron la transformación digital y promovieron el desarrollo de nuevos modelos de interacción con los grupos de interés. Se realiza una investigación cualitativa a través del método de estudio de caso en la empresa Telefónica Movistar utilizando las entrevistas a directivos y un análisis de contenido sobre las publicaciones digitales. Los resultados exponen la presencia de un voluntariado digital con una fuerte orientación a actividades formativas, con prácticas centradas en la inclusión digital de diferentes colectivos a través de propuestas tendientes a desarrollar capacidades para desempeñarse en el nuevo escenario digital.

**Palabras claves:** Voluntariado Corporativo; Voluntariado en línea, Responsabilidad Social Empresarial, transformación digital, COVID – 19

**Abstract**

Corporate volunteering activities, as practice of employee's commitment with the community in terms of Social Responsibility, are a means to achieve the Sustainable Development Goals. The advent of the digital age and the introduction of new information and communication technologies generate new forms of volunteering, including online corporate volunteering, which constitutes a valuable resource in response to COVID-19 to face development challenges sustainable. The objective of this work is to analyze the emerging modalities of corporate volunteering programs through their virtualization motivated by the restrictions

---

<sup>1</sup> *eleonorlouzao@mdp.edu.ar*

<sup>2</sup> *alicia@mdp.edu.ar*

<sup>3</sup> *mcarraig@mdp.edu.ar*

imposed by the COVID-19 pandemic that accelerated the digital transformation and promoted the development of new models of interaction with stakeholders. Qualitative research is conducted through the case study method in the company Telefónica Movistar using interviews with executives and a content analysis on digital publications. The results expose the presence of a digital volunteer with a strong orientation to formation activities, with practices focused on the digital inclusion of different groups through proposals aimed at developing capacities to perform in the new digital scenario.

**Keywords:** Corporate Volunteering, online Volunteering, Corporate Social Responsibility, digital transformation, COVID – 19

## 1. Introducción

La declaración de pandemia ante la evolución del COVID-19 ha supuesto en el año 2020 una acelerada transición de los modelos de organización socioeconómica y cultural agilizando el uso inmersivo de tecnologías ya existentes, pero que aún generaban reticencias en su formalización o no estaban cubiertas por un marco legal que las reglamentara, como el teletrabajo y el uso de medios digitales (Martí-Noguera, 2020). El Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo (PNUD) pronosticó en 2020 el retroceso del desarrollo humano global por primera vez desde 1990, como consecuencia de los efectos de la crisis COVID-19, siendo mayor en los países en desarrollo que cuentan con menos medios para gestionar los efectos sociales y económicos. La actual pandemia ha señalado (Sheth, 2020) la interdependencia entre el gobierno, las empresas y la comunidad local debiendo basarse la interdependencia en el servicio a los demás. Como sucede en toda crisis (Maroscia y Ruiz, 2021), los grupos vulnerables son los más afectados, acelerando los procesos de desigualdad. Las carencias que se advierten en el mundo moderno hacen que se desarrolle una mayor sensibilización hacia los asuntos sociales y medioambientales en los que se invierten recursos para intentar cambiar esa realidad (Pedrosa, 2009). En esta situación la gestión humana tiene un papel fundamental en el fortalecimiento de lo humano en las organizaciones y en el soporte para encontrar alternativas novedosas e innovadoras construyendo posibilidades de desarrollo y crecimiento en la post-pandemia repensando la relación persona – organización – familia y sociedad (Calderón-Hernández, 2020).

En esta línea se considera que, así como el Estado debería contribuir a través del desarrollo de políticas públicas, las empresas deberían realizar su aporte a través de responsabilidad social empresarial (RSE) adquiriendo las organizaciones de la sociedad civil un rol fundamental en la promoción de iniciativas para resolver los problemas de la comunidad que requieren de mayor asistencia (Maroscia y Ruiz, 2021). La responsabilidad social empresarial (RSE) la define el Libro Verde (2001) como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. A través de iniciativas como el Pacto Global de las Naciones Unidas (2000) se busca que las empresas colaboren en la consecución de mejoras sociales y medioambientales aplicando en sus ámbitos de influencia, un conjunto de valores fundamentales en las esferas de los derechos humanos, las condiciones de trabajo, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción con el objetivo de lograr una economía mundial sostenible e inclusiva. El Instituto Ethos de Brasil (2017) define a la RSE como la forma de gestión determinada por la relación ética y transparente de la empresa con todos los grupos de interés con los que se relaciona y para el establecimiento de objetivos comerciales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad, preservando los recursos ambientales y culturales para generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales. La RSE supone una visión de integralidad, ya que abarca a un conjunto complejo de dimensiones; una perspectiva de gradualidad, puesto que se presenta como un camino de excelencia a seguir; una noción de proporcionalidad, ya que la expectativa de su ejercicio y aplicación tiene una relación directa con el tamaño de la empresa y su correspondiente poder o capacidad de

influencia en el mercado; y por último, una mirada de totalidad, en tanto que en la práctica es una idea que debe incluir a todas las empresas, con independencia del tipo y tamaño (IARSE, 2018)

Como medida de RSC frente a la pandemia, en Latinoamérica, el sector empresarial tomó iniciativas que han sido reactivas y oportunas para ayudar a la sociedad tales como las donaciones de principios activos y equipamiento técnico, modificaciones en las plantas productivas para fabricar respiradores asistidos; distribución de productos sanitarios entre los empleados, empresas minoristas de alimentos y perfumerías. Sin embargo, la clave en la pandemia ha sido apostar por mantener el empleo, proporcionar a los trabajadores todas las medidas de protección necesarias, extremar la higiene y posibilitar todas las herramientas tecnológicas disponibles para promover el teletrabajo con el objetivo de mantener la funcionalidad y la estabilidad de los sistemas (Aguirre, 2020).

En el año 2015 la ONU aprobó la denominada Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, que entiende como una oportunidad para que de forma global todos los países puedan alinear sus esfuerzos en mejorar la vida y las posibilidades de inclusión de las personas. La agenda 2030 considera a la actividad empresarial, la inversión y la innovación privadas como los motores de la productividad, el crecimiento económico inclusivo y la creación de empleo y anima a las empresas a que aprovechen su creatividad e innovación para resolver los problemas relacionados con el desarrollo sostenible reconociendo explícitamente a los grupos de voluntarios como un *poderoso medio de implementación transversal* para alcanzar los diecisiete ODS. Entre los beneficios de un voluntariado Ki-monnn (2014) destaca el fortalecimiento del compromiso cívico, la protección de la inclusión social, el afianzamiento de la solidaridad y consolidación del sentido de apropiación de los resultados de desarrollo; permite a las personas y comunidades participar en su propio crecimiento; permite a los ciudadanos construir su propia resiliencia, amplían su conocimiento básico y adquieren un sentido de la responsabilidad para sus propias comunidades y consolida la cohesión social y la confianza al promover acciones individuales y colectivas, lo que conlleva efectos sostenibles para las personas mediante las personas. Para el CENOC (2018) el voluntario demuestra que es posible un proceso de cambio y que existen valores alternativos que hacen a la inclusión social, como el respeto, la empatía, la comprensión, el compromiso, la compasión, la responsabilidad, la actitud, la alegría, la permanencia y la persistencia para superar situaciones conflictivas. Además, propaga la conciencia de que es necesario generar o reforzar las redes de solidaridad social. Kliksberg (2006) considera al voluntariado como un gran productor de bienes y servicios sociales siendo un componente importante de toda estrategia encaminada a ocuparse de ámbitos tales como la reducción de la pobreza, el desarrollo sostenible, la salud, la prevención y gestión de los desastres, la integración social, y en particular la superación de la exclusión social y la discriminación. En su libro *Capital Social y cultura, claves esenciales del desarrollo* (1999) Kliksberg menciona que promover y difundir sistemáticamente valores como la solidaridad, la cooperación, la responsabilidad, el cuidado conjunto del bienestar colectivo, la superación de las discriminaciones, la erradicación de la corrupción, la democratización y la búsqueda de una mayor equidad, ayudará al desarrollo de América Latina, además de contribuir a conformar el perfil de la sociedad. Los valores y la participación en actividades voluntarias y tareas comunitarias moldean una identidad cívica orientada a asumir compromisos con la comunidad y aportar continuamente a ella.

Dado el fuerte impacto de la acción voluntaria, el sector privado comenzó a interesarse por la acción voluntaria como parte de una estrategia de responsabilidad social, a través de los Programas de Voluntariado Corporativo (PVC) donde el empleado decide ofrecer su tiempo, recursos y energía para involucrarse en una actividad voluntaria (Ortiz, 2013). La empresa es consciente de cómo se amplían las expectativas sociales depositadas en ella y trata de actuar en consecuencia involucrándose de forma activa en la sociedad ya que es lo que la opinión pública espera de las organizaciones como actores y, además, forma parte de su responsabilidad proporcionando, a través de los PVC, valiosas oportunidades de aprendizaje y sensibilización en valores para los profesionales (Pedrosa, 2009).

El Voluntariado Corporativo (VC) según Lemonche (2011) es el ejercicio de la ciudadanía empresarial a través de acciones de voluntariado de los empleados en el marco de la institución permitiendo a los empleados la oportunidad de participar en forma constructiva, creativa y solidaria a favor de la sociedad siendo una estrategia de gestión que contribuye a la comunidad como parte de su cometido de ser socialmente responsables en actividades que incluyen *mentoring* y *coaching*, formación y transferencia de conocimientos, esquemas de capacitación laboral y de aprendizaje, servicios a la comunidad, proyectos de *team building* y jornadas dedicadas al voluntariado.

Según García Nieto (2012) para garantizar la eficacia de los programas de voluntariado corporativo es necesario crear una comunidad virtual de empleados interesados en formar parte del programa dotándola de herramientas básicas de comunicación en red y de *reporting* de actividades; crear una organización virtual de gestión del programa formada por empleados voluntarios; y analizar, seleccionar y desarrollar propuestas de proyectos y tareas de voluntariado, propuestos por la empresa o por los empleados, entre otras acciones condicionantes.

Son múltiples los beneficios del voluntariado corporativo para la empresa, los empleados voluntarios y la comunidad. Entre los beneficios para la persona voluntaria se centran en la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos, perfeccionar habilidades sociales, aprender habilidades nuevas, como liderazgo y trabajo en equipo, adquirir una visión más amplia del mundo, reducir el estrés y mejorar la salud. En cuanto los beneficios para la empresa mejoran el rendimiento laboral, da sentimiento de pertenencia a la empresa, lo que lleva consigo una mayor satisfacción laboral; la empresa tiene mejores relaciones con su entorno, su imagen es mejor acogida y genera relaciones mejores con los clientes y se establecen alianzas corporativas estratégicas (Ibáñez, 2013). Para la sociedad, se incrementa la base local de voluntarios disponibles; la experiencia es difundida por los participantes en sus círculos sociales; se contribuye a la satisfacción de necesidades sociales a bajo coste; se reciben ayudas que permiten paliar déficits sociales contribuyendo a la regeneración de zonas con especiales dificultades; se fomenta la inversión social de las empresas en la comunidad y en las entidades sociales (Sajardo Moreno, 2014).

La COVID-19 ha acelerado el proceso de digitalización de las empresas, debido a la necesidad de flexibilización laboral y el auge del teletrabajo derivado del confinamiento, a lo que se une un incremento significativo en el tráfico y consumo de soportes digitales por parte de la población, lo que ha anticipado el desarrollo de sistemas de comunicación interna y externa en las organizaciones (Santamaria, 2020). El trabajo a distancia y las herramientas digitales son solo una consecuencia de la transformación de las ocupaciones y los modelos de trabajo mucho más profunda y arraigada, muy anterior a la pandemia actual pero acelerada por ella, y las restricciones impuestas por los gobiernos a algunas ocupaciones. De hecho, las transformaciones digitales han modificado profundamente la estructura de los trabajos y las habilidades (Savona, 2020). Pes (2019), considera que con las tecnologías del siglo XX no es posible conseguir el desarrollo sostenible alegando que, una economía digital es un pilar indispensable para lograr los objetivos de desarrollo sostenible generando ventajas por la mayor eficiencia productiva que se logra con la digitalización y la introducción de las innovaciones en los procesos, como el gran ahorro de materias primas y la reducción en el precio de productos y servicios.

El desarrollo tecnológico actual, la conectividad y el acceso a redes, han facilitado migrar de un modelo controlado en el plano físico, a una articulación organizacional dispersa (Martí-Noguera, 2020). La entrada en la era digital y la implantación de las nuevas tecnologías de información y de comunicación, supone ante todo una revolución cultural a la que no se escapa el voluntariado, no siendo necesariamente una actividad presencial; en este marco se sitúan las acciones de voluntariado en línea, también llamado voluntariado a distancia, e-voluntariado o voluntariado virtual aportando herramientas útiles en la gestión y ampliando las oportunidades para que las personas participen en acciones voluntarias (Fresno y Tsolakis, 2012). La tecnología representa en sí misma un nuevo espacio de intervención social donde se materializan las acciones de un voluntariado a distancia en tareas como la capacitación y

formación a personas u organizaciones en TIC, difusión de los email y contenidos de la web, peticiones de firmas, búsqueda de información en internet, creación de perfiles en redes sociales, dinamización de comunidades, creación de campañas de marketing, diseños de formularios, encuestas, edición de video, etc. (Garrido, de Lucas, Rebollar, y Girard, 2011). Para la ONU el voluntariado en línea es una fuerza para el desarrollo global que ha abierto la posibilidad de colaborar de forma innovadora con las comunidades locales ofreciendo nuevas oportunidades para mejorar la comunicación y el intercambio de información otorgando respuesta a tensiones, desastres y crisis (Voluntarios ONU, 2018). La función de la comunicación tiene que ser desarrollada por los canales digitales y utilizando las nuevas tecnologías permitiendo a las personas voluntarias ser protagonistas y agentes multiplicadores de sus propias convicciones, experiencias, valores y motivaciones.

Frente al nuevo escenario de digitalización intensiva de las actividades voluntarias se realizó un análisis de caso con el objetivo de analizar las modalidades emergentes de los programas de voluntariado corporativo a través de su virtualización motivadas por las restricciones impuestas por la pandemia COVID-19 que aceleraron, por una parte, la transformación digital y por otra promovieron el desarrollo de nuevos modelos de interacción con los grupos de interés. Los resultados exponen la presencia de un voluntariado online con una fuerte orientación a actividades formativas, con prácticas centradas en la inclusión digital de diferentes colectivos a través de propuestas tendientes a desarrollar capacidades para desempeñarse en el nuevo escenario digital.

## **2. Metodología**

El trabajo se enmarcó en una investigación desde el paradigma interpretativo, de tipo exploratoria-descriptiva, con triangulación de métodos, a través de entrevistas en profundidad y análisis de contenido sobre los atributos de los programas de voluntariado antes de la pandemia y su transformación a lo digital a través de un voluntariado a distancia. Se realizó un abordaje metodológico transeccional, no experimental, con fuentes primarias y secundarias de información a fin de comparar el ámbito de actuación, las actividades y modelos de voluntariado entre el programa de voluntariado presencial pre-pandémico y el voluntariado actual mediado por la tecnología

El día 30 de mayo del 2021 se realizaron entrevistas en profundidad por videollamada a través de la aplicación de Microsoft Teams, al responsable del área de la Gerencia de Fundación Telefónica Movistar Argentina junto con la coordinadora del Programa de Voluntariado Corporativo, a fin de indagar sobre el diseño de los programas de voluntariado antes y durante la pandemia. Se diseñó una guía de pautas, validada a través del juicio de expertos, para las entrevistas. La selección del caso de análisis se basó en el reconocimiento de la empresa a nivel nacional e internacional ocupando el puesto N°80 del ranking argentino Merco de Responsabilidad Social en el año 2020 y habiendo formado parte del ranking *Great Place to Work Institute Argentina* (GPTW) como una de las mejores empresas con más de mil empleados para trabajar en la Argentina. Una vez efectuada la prueba piloto del instrumento se procedió a realizar las entrevistas en el mes de mayo de 2021 para su posterior transcripción, codificación y análisis cualitativo, contrastándose la información obtenida con las notas recopiladas en los encuentros

Las variables de estudio se basaron en la investigación de Lemonche (2011):

- Capacitación del voluntario: formación del voluntario para participar de este tipo de programas. Las actividades pueden estar dirigidas a voluntarios sin poseer una capacitación especial en tareas de apoyo o dirigidas precisamente a la transferencia y/o aplicación de capacidades profesionales específicas del empleado hacia fines sociales u orientadas a un voluntariado que requiere de una preparación previa por parte de las organizaciones sociales, debido a las especiales características de los beneficiarios.

- Causa del voluntariado: necesidades sociales identificadas por las empresas donde desarrollan sus programas de voluntariado siendo las causas más habituales la asistencia social, la capacitación e integración laboral, la salud, la protección del medio ambiente, la protección del patrimonio cultural, la cooperación al desarrollo y la emergencia humanitaria.
- Función y tareas del voluntariado: La participación del personal de la empresa en los proyectos sociales puede ser de muy diversos tipos, en función de las tareas que pueden asumir los voluntarios estas pueden ser brindando actividades asistenciales y de educación, desarrollando proyectos de desarrollo y emergencia o participando en actividades colaborativas con determinadas ONG.
- Modelos del voluntariado: modalidades a través de las cuales la empresa planifica y coordina las actividades de voluntariado de forma que se pueda asegurar la participación adecuada de los empleados y el cumplimiento de los fines previstos. Los modelos más habituales son las donaciones (*matching giving*), *matching individual*, microvoluntariado virtual, microdonaciones de empleados, campañas, bancos de tiempo, *outdoor* solidario, voluntariado profesional o cesión de capital humano.

Se empleó la técnica de análisis de contenido del portal web de Voluntarios Telefónica, sitio que engloba la finalidad del programa junto con las acciones de voluntariado que son actualizadas periódicamente con el objeto de determinar las tareas que realiza la Fundación, el ámbito de actuación y los colectivos vulnerables. A su vez, en el mes de agosto, se realizó una búsqueda de las páginas archivadas del portal a través de Internet Archive, una biblioteca digital de sitios de Internet y demás artefactos culturales en formato digital, a fin de constatar la diferencia de las actividades de voluntariado ofrecidas con anterioridad a la pandemia COVID-19 de aquellas que actualmente ofrece la Fundación. A través de esta herramienta, la página web se guardó 6 veces entre el 21 de marzo de 2012 y el 28 de octubre de 2020, siendo la fecha consultada la más reciente antes de la pandemia guardada el 16 de febrero del 2013.

### 3. Resultados

En la entrevista se indagó sobre las actividades que llevan adelante los responsables de los programas de voluntariado, cuáles son las principales tareas que realizan los voluntarios, a cuales necesidades sociales otorgan cobertura, qué criterios se consideran para la presentación de propuestas y para la asignación de los participantes a los proyectos, cómo se han desarrollado los programas de voluntariado mediados por las tecnologías y por último, los voluntarios relataron experiencias significativas durante el desarrollo de las actividades.

En cuanto a la capacitación necesaria del voluntario para participar de los proyectos, los entrevistados expresan que tanto en el voluntariado presencial como en el virtual se ofrecen actividades donde una gran parte no requiere de una formación específica para participar. Son escasos los proyectos en los que se requiere poseer determinados conocimientos considerando que la finalidad del voluntariado es contribuir a la comunidad a través de la participación de los empleados de forma constructiva, creativa y solidaria (Lemonche, et al., 2011). En el análisis se destaca que, si bien hay una presencia de actividades que incluyen *mentoring*, *coaching*, formación y transferencia de conocimientos que requieren de una formación profesional o previa, también hay servicios a la comunidad y jornadas dedicadas al voluntariado que no requieren de una preparación.

En la causa del voluntariado, los entrevistados han expresado que con anterioridad a la pandemia se mantenía un abordaje de temáticas de asistencia social, como la distribución de bienes y refacción de inmuebles, y de capacitación e integración a través del dictado de talleres. Sin embargo, la restricción en la circulación debido al COVID-19 ocasionó una orientación mayoritaria hacia causas de capacitación e integración mediadas por las tecnologías, adaptando las acciones de asistencia social a proyectos a distancia para mejorar las condiciones de las organizaciones. Así, por ejemplo, se difundieron acciones voluntarias

destinadas a incrementar los fondos de las ONG junto con acciones de acompañamiento a adultos mayores aislados por el confinamiento y la realización de eventos digitales vinculando empleados con personas con problemas cognitivos. De acuerdo con Ibañez (2013) son múltiples los beneficios de la acción voluntaria en el empleado. En efecto, la asistencia social junto con la capacitación e integración no se limita a otorgar solo beneficios profesionales, sino que ofrecen un crecimiento personal adquiriendo los voluntarios una visión de las diversas realidades. En otras palabras, durante las actividades de voluntariado el empleado comprende la escasez de recursos a los que se enfrentan los sectores sociales desarrollando, en consonancia con Pedrosa (2009), una mayor sensibilización hacia los asuntos sociales intentando cambiar esa realidad. Para ilustrar este concepto, se presenta una cita de la entrevista:

“...voluntarios volviendo a su casa a agradecer a sus padres cosas que no habían agradecido nunca, agradeciendo porque le dieron educación, porque nacieron acá, porque nunca les faltó nada, porque nunca se dieron cuenta que esto era algo normal, que hay gente que no lo tiene; por lo cual el voluntariado sirve para eso: toma de conciencia” (Comunicación personal, 30 de mayo de 2021).

Acercas de las tareas del voluntariado, los entrevistados garantizan la presencia de la dimensión tecnológica ya que es la identidad de la empresa ofreciendo, con anterioridad a la pandemia, un sistema mixto con actividades presenciales y de autovoluntariado a distancia orientadas a actividades asistenciales y de educación. Por un lado, las actividades desarrolladas en la presencialidad incluían el plantado de huertas y el pintado de escuelas, el dictado de talleres de capacitación, como Office 365, de huella digital, de *grooming*<sup>4</sup> y *bullying*<sup>5</sup>, y talleres de uso de teléfonos inteligentes para adultos mayores. Por otra parte, las actividades impulsadas por el autovoluntariado incluyen la traducción de textos para discapacitados visuales, la traducción de páginas web de instituciones para ser publicadas en el exterior y el desarrollo de páginas web para el fortalecimiento institucional. Como elemento pivote del programa de voluntariado presencial pre-pandémico, la propuesta que motivaba mayoritariamente a los empleados a participar era el denominado *Vacaciones Solidarias*. Dicho proyecto integraba voluntarios nacionales e internacionales con la intención de destinar sus propias vacaciones en otro país para ayudar a arreglar la infraestructura de las escuelas, brindar talleres de robótica e incluso para relatar las propias experiencias de los voluntarios provenientes del exterior propiciando así un intercambio cultural. Con el advenimiento de la pandemia, se mantuvieron los talleres de formación sumando actividades colaborativas con determinadas ONG a través de la divulgación de las causas sociales en las *social media*, el alcance de objetivos para la donación de fondos a proyectos concretos de las entidades, la prestación de asistencia profesional para la gestión de ONG y ayudando a desarrollar contenido en las redes con distintas finalidades sociales.

Se observó que el voluntariado presencial pre-pandémico tendía a un modelo de donaciones, principalmente de materiales y tecnología, acompañado de actividades de *outdoor* solidario dirigidas al acondicionamiento de instituciones y escuelas, ya sea en Argentina o en el exterior, junto con un *matching individual*. A diferencia de la percepción manifiesta en las entrevistas, ya tenían incorporado un modelo de microvoluntariado virtual brindando talleres y capacitaciones en tecnología junto con traducciones y desarrollo de páginas web. Respecto de las donaciones en el voluntariado actual mediado por la tecnología, las mismas fueron

---

<sup>4</sup> Se entiende por *grooming* a la acción en la que una persona por medio de comunicaciones electrónicas, telecomunicaciones o cualquier otra tecnología de transmisión de datos, contacte a una persona menor de edad con el propósito de cometer cualquier delito contra la integridad sexual de la misma (Ley Argentina 27.590)

<sup>5</sup> El *bullying* o acoso escolar es el comportamiento agresivo que implica acciones negativas y no deseadas, que se repite a lo largo del tiempo, y que se basa en un desequilibrio de capacidad o de fuerza entre el acosador o acosadores y la víctima. (UNESCO,2019)

adaptadas a proyectos como *Influencer Solidarios* y *SportNet* donde el logro de los objetivos permite las donaciones de artículos específicos.

La Fundación cumple con los criterios para garantizar la eficacia de un PVC establecidos por García Nieto (2012), exhibiendo una comunidad virtual de empleados destinada a la comunicación y al reporte de actividades seleccionando y desarrollando proyectos propuestos por los empleados. Los entrevistados mencionaron que la elección de los proyectos se realizó a partir de la creación propia de Fundación Argentina, implementando adicionalmente proyectos provenientes del exterior donde han tenido éxito. Al mismo tiempo, en cada provincia se otorga libertad para que los empleados de la sucursal decidan con cuál ONG quieren vincularse ya sea porque el empleado participa en la organización o la conoce localmente. La Fundación no impone proyectos a una organización, sino que se adapta a las necesidades de la misma creando proyectos por necesidad de una institución realizando previamente pruebas pilotos en organizaciones aliadas.

La selección de los empleados depende de las tareas de los proyectos, de la preparación necesaria y de las demandas de la población a la cual se asista. La selección puede ser directa a través del sistema según el orden en que se hayan anotado los voluntarios inscribiéndose libremente en la temática que les interesen, o la selección puede ser limitada, principalmente en aquellos proyectos donde se inscriben un volumen alto de personas procediendo a una etapa de evaluación del perfil donde la participación del voluntario durante el año puede ser un factor importante en la elección.

Los entrevistados expresaron que el voluntariado presencial moviliza más voluntarios que el online como consecuencia de la preferencia de los empleados por asistir a los encuentros. Si bien sostienen que el voluntariado online es menos atractivo que el presencial, al mismo tiempo permite hacerlo en el momento que el voluntario desee, pero destacan en los participantes, el efecto diferente generado por el voluntariado presencial respecto de las propuestas digitales. Con la pandemia y el aceleramiento de las actividades digitales, los participantes con una primera experiencia de voluntariado virtual, percibían una actividad distante del concepto de voluntariado. Sin embargo, en el 2020 las actividades digitales movilizaron más de 7000 voluntarios propios y terceros:

*“...de alguna u otra manera hubo gente que se movió, a algunos les costaría más o menos, pero se puede hacer. Hay una discusión sobre lo que es o no es voluntariado, algunas corrientes dicen que distribuir un video no es voluntariado, que “¡Voluntariado es agarrar una brocha y pintar una pared!” Eso sería en un momento normal...en un momento no normal retransmitir un vídeo de cómo cuidarte es voluntariado”.* (Comunicación personal, 30 de mayo de 2021).

Acorde con el historial de publicaciones consultado en Internet Archive al mes febrero del 2013, y tal como se afirmó en las entrevistas, las actividades se orientaban a un modelo de donaciones, *matching individual* y *outdoor* solidario destinadas principalmente a causas de asistencia social a través de acciones que requerían de la formación y capacitación del empleado voluntario. Los PVC consistían mayoritariamente en la mejora de las condiciones edilicias y ambientales de escuelas e instituciones mediante la provisión de materiales y mano de obra. Las donaciones de materiales consistían en bienes para el uso pedagógico y administrativo, como fotocopiadoras, televisores, computadoras, libros de texto, enciclopedias, globos terráqueos y mapas, CD educativos y mobiliario. También se destinaba el tiempo de los empleados a participar de jornadas laborales en fechas especiales, como en Navidad, día de la Niñez, o el Día del Voluntario. Además de estar presente el proyecto de *Vacaciones Solidarias* se encontraba un espacio para que el voluntario presente su propuesta para colaborar con la organización de la sociedad civil vinculada al campo de la educación o establecimiento educativo de nivel inicial, primario y secundario que elija en el marco del Concurso Internacional de Proyectos Sociales.

En cuanto a los contenidos publicados en el sitio web institucional, estos presentan a la capacitación con una fuerte orientación hacia proyectos que no exigen de una formación del voluntario por ser actividades destinadas al empleado y a personas de su círculo externas a la organización, como familiares y amigos, reforzando las redes de solidaridad social de acuerdo al CENOC (2018), y promoviendo valores y contribuyendo hacia la identidad cívica planteada por Kliksberg (1999). Los proyectos incluyen en su programación el desarrollo de talleres a adultos mayores para asistirlos en el empleo de la tecnología, participación en la confección de juguetes y manualidades, colaboración en procesos de reforestación, interacción en las redes sociales de una ONG y propuestas de ideas de contenido o de suscripción a una página web. Sin embargo, también cuentan con proyectos que requieren el uso de las capacidades del voluntario para fines sociales, ya sea para la creación de contenido útil y dinámico a las redes sociales de una ONG, o para el asesoramiento legal, comunicacional y contable administrativo. Por último, se observa la presencia de proyectos donde el voluntario asiste previamente a una capacitación, a modo de difundir lo aprendido a grupos de su entorno o para impartir charlas en colaboración con profesionales especializados en la materia. Por lo tanto, en el modelo de voluntariado a distancia conviven los tres tipos de capacitación mencionados por Lemonche (2011) ya que se puede participar de la mayoría de las actividades sin una preparación específica, en algunas deben tener conocimiento en determinada área o temática y en pocos casos el voluntario necesita realizar una capacitación antes de asistir al proyecto.

En relación con la causa social se observa que la principal diferencia del modelo a distancia (Fresno y Tsolakis, 2012) con el presencial, es que no se orientan a actividades de carácter asistencial como el reacondicionamiento de escuelas. No obstante, mantienen las causas de capacitación e integración laboral a distancia sumando causas de cooperación para el desarrollado a través de alianzas con ONG realizando proyectos que satisfagan la necesidad individual de cada una. Adicionalmente, se fomentan causas de protección al medioambiente motivando al empleado a participar en proyectos de ONG orientados a la reforestación y formación ambiental.

En el análisis de las tareas que realiza el voluntario, en la web de Voluntarios Telefónica, se observa una orientación hacia actividades de educación y actividades colaborativas con determinadas ONG incluyendo la materialización de las acciones a distancia que establece Garrido (2011) como la difusión contenidos de la web y de perfiles en redes sociales, colaboraciones en campañas de marketing y en edición de video (Cuadro 1). A su vez, se observó un abordaje de los contenidos definidos en tres líneas: inclusión digital, seguridad online y soluciones tecnológicas para el desarrollo social. La inclusión digital tiene como finalidad disminuir la brecha tecnológica de los grupos sociales para facilitar el desarrollo de la nueva era digital, como talleres de alfabetización, realidad virtual, programación, etc. Las actividades de seguridad online tienen como objetivo fomentar el uso responsable y seguro de los entornos digitales a través de talleres para sensibilizar acerca de estos temas, por lo general en fechas específicas como Día de Internet, Día mundial de la Ciberseguridad. También se implementan soluciones tecnológicas innovadoras a diferentes problemas sociales para mejorar la vida de las personas, como la domótica.

**Cuadro 1. Ejemplos de actividades educativas y colaborativas con ONG.**

<b>Actividades de educación</b>	
Talleres de Smartphone	Destinado a adultos mayores y familiares que quieran aprender sobre el empleo de los teléfonos inteligentes o ampliar su conocimiento con el propósito de acortar la brecha digital
Talleres de Programación	El voluntario asiste a una capacitación para conocer los recursos y materiales con los cuales introducirá a los niños de su entorno en las ciencias de la computación convirtiéndose en portavoz de la transformación digital
Talleres con profesionales de la temática	Son talleres donde el rol del voluntario es ayudar a impartir parte del taller junto con los profesionales a cargo. Por ej.: Taller de Creación de Videojuegos
<b>Actividades colaborativas con ONG</b>	
Participación en talleres que brindan las organizaciones sociales	•Taller de ceramica: los voluntarios participan para aprender sobre la técnica de modelado para continuar la producción desde sus hogares.
	•Taller de la casa a la huerta: la organización social acompaña al voluntario en el proceso de germinación de las semillas de árboles nativos para luego donarlos a zonas de reforestación o reservas ecológicas.
	•Taller de armado de títeres: los participantes reciben asesoramiento para el armado de juguetes y luego entregarlos a niños y niñas.
Desarrollo de material de marketing	Implica crear contenido útil y dinámico a las redes sociales para difundir su actividad y sumar seguidores y beneficiarios
Influencer Solidario	Actividades donde se comparte contenido multimedia en las redes sociales personales del voluntario con el objetivo de alcanzar una determinada cantidad de reproducciones
Asesoramiento	En temas legales, de presupuesto, de contabilidad;
Redacción de boletines	Donde la finalidad es fortalecer el vínculo y mantener el interés de los colaboradores
Preparación de textos	Para personas con discapacidad visual

6

Las actuales modalidades de voluntariado que se observan en el sitio web incluyen un microvoluntariado virtual, mantenido en la presencialidad, en conjunto de un voluntariado profesional a distancia expuesto a través de acciones que mejoran el funcionamiento de las ONG en el ámbito tecnológico, administrativo y legal como la colaboración con entidades sociales a través de la dinamización de sus redes sociales, el diseño de contenidos y espacios de interacción, la realización de las traducciones o de logotipos fomentando el uso de la tecnología como medio para mejorar las condiciones de vida de las personas en situación vulnerable favoreciendo su desarrollo social y orientado específicamente a niños en riesgo de exclusión, personas con discapacidad y personas mayores. Por otro lado, las actividades del modelo de *outdoor* solidario se sustituyeron por aquellas realizadas desde el hogar, como el caso de las manualidades con cerámica, las plantas y títeres, para luego efectuar las donaciones previstas. La digitalización de las modalidades del voluntariado demuestra la modificación de la estructura de los trabajos como menciona Savona (2020) manteniendo las habilidades necesarias de los voluntarios para realizarlo.

<sup>6</sup> Fuente: web Voluntarios Telefónica Argentina 2021

#### 4. Conclusiones

El tránsito de la presencialidad a la virtualidad de Telefónica Movistar, acelerado por la pandemia, logró sostener en una modalidad mediada por las tecnologías los programas de voluntariado modificando, principalmente, las tareas y actividades de los proyectos. No obstante, se mantiene el colectivo social receptor de la actividad destinado principalmente a adultos mayores, infancias, niños en riesgo de exclusión, personas con discapacidad y organizaciones sociales que carecen de asesoramiento.

Se mantuvieron las actividades de *outdoor* solidarias buscando digitalizarlas y sumando tareas que requieren de conocimientos específicos del voluntario para ayudar a ONGs a lograr una mayor difusión de su fin social a través de un marketing atractivo y mayor interacción con los usuarios a través de un eficiente manejo de redes sociales. Sin embargo, son numerosas las tareas de las que puede participar el voluntario sin una formación específica. De igual modo al voluntariado presencial, el programa actual mediado por la tecnología fomenta a los empleados a presentar, junto con ONG, proyectos de acción social para ser seleccionados por la Fundación como posible destino de los PVC.

Pese a la situación del COVID-19 y el confinamiento, la Fundación ofrece cifras significativas del personal que participó de las actividades voluntarias durante la pandemia con resultado obtenido producto de la cantidad de empleados movilizados sobrepasando los valores de respeto, empatía, comprensión, compromiso, compasión, actitud, permanencia y persistencia, citados por el CENOC y que son generados por la actividad voluntaria para resolver los problemas relacionados con el desarrollo sostenible. A pesar del resultado, el voluntariado virtual no moviliza voluntarios de la misma forma que lo hace el presencial, en parte por la sabiduría convencional de lo que se percibe como voluntariado. Por último, como líneas futuras de trabajo se propone indagar sobre las expectativas de los participantes para diseñar propuestas que resulten de mayor impacto para todos los involucrados.

#### 5. Agradecimientos

Nuestro agradecimiento a los colaboradores de la Fundación Telefónica Argentina cuya participación en las entrevistas hicieron posible esta investigación.

#### 6. Bibliografía

Aguirre, M., Vázquez, F., Ramírez, C., y Salazar, P. (2020). Horizontes estratégicos empresariales en América Latina ante la pandemia generada por la COVID-19. *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 2, 59-86. <https://doi.org/10.47666/summa.2.esp.07>

Calderón-Hernández, G. (2020). Impactos de la pandemia sobre las organizaciones: Una reflexión desde la perspectiva de la gestión del talento humano. *Revista Lúmina*, (21). <https://doi.org/10.30554/lumina.21.3987.2020>

Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (2018). Módulo Básico Voluntariado. <https://www.argentina.gob.ar/desarrollosocial/cenoc/voluntariado>

Comisión de las Comunidades Europeas (2001). *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*.

Fresno, J. y Tsolakis, A. (2012). *Profundizar el voluntariado: los retos hasta 2020*. Plataforma del Voluntariado de España. <https://www.plataformaong.org/recursos/76/profundizar-en-el-voluntariado-los-retos-hasta-2020>

García Nieto, M. (2012) El voluntariado corporativo. Un modelo de responsabilidad empresarial para el desarrollo social. *CIC. Cuadernos de Información y Comunicación*, vol. 17, pp. 287-302.

Garrido, I, de Lucas, B, Rebollar, P. y Girard, C. (2011). Voluntariado: tendencias y retos (en España y hoy). *Revista española del tercer sector*, (18), 43-73. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3743657>

Great Place To Work Argentina <https://www.greatplacetowork.com.ar/> página visitada en Septiembre 2021

Ibáñez, H. (2013). Voluntariado corporativo como oportunidad para las empresas y asociaciones del tercer sector. *Boletín del Centro de Investigación de Economía y Sociedad*, (99).

Instituto Argentino de Responsabilidad Social y Sustentabilidad (2018). Algunas definiciones de Responsabilidad Social Empresaria. <https://www.iarse.org/publicaciones>

Instituto Ethos (2017). Glosario. *Indicadores Ethos para negocios sustentables y responsables*. <https://www.iarse.org/indicadores>

Instituto Ethos (2019) Indicadores Ethos - Iarse para negocios sustentables y responsables. <https://www.iarse.org/indicadores>

Internet Archive <https://archive.org/> página visitada en Septiembre 2021

Ki-moon, B. (2014). El camino hacia la dignidad para 2030: acabar con la pobreza y transformar vidas protegiendo el planeta. Informe de síntesis del Secretario General sobre la agenda de desarrollo sostenible después del 2015.

Kliksberg, B. (1999). Capital social y cultura, claves esenciales del desarrollo. *Revista de la CEPAL*. <http://hdl.handle.net/11362/12190>

Kliksberg, B. (2006). El voluntariado en Latinoamérica, siete tesis para la discusión. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración* <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v2i3.1497>

Lemonche, P., Berruga, B., Granda, G., y Trujillo, R. (2011). *Voluntariado Corporativo: Un puente de Colaboración entre la Empresa y la Sociedad*. Forética

Ley Argentina 27.590 de 2020. Programa Nacional de Prevención y Concientización del Grooming o Ciberacoso contra Niñas, Niños y Adolescentes. 16 de diciembre 2020

Maroscia, C y Ruiz, P (2021). Las organizaciones de la sociedad civil en época de pandemia. Reflexiones hacia una nueva normalidad: ¿Nuevos desafíos o mismas realidades? *Ciencias Administrativas, Revista digital FCE-UNLP* (17), 1-11. <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/10341>

Martí-Noguera, J (2020) Sociedad digital: gestión organizacional tras el COVID-19. *Revista Venezolana de Gerencia* (25) 90, 394-401 <https://www.redalyc.org/journal/290/29063559021/html/>

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

Organización de las Naciones Unidas (2000). *Estatuto Pacto Global*

Ortiz, E (2013). El Voluntariado. *Revista Oikonomos*, Año 3 Vol. 1. pp. 21-43  
[revistaelectronica.unlar.edu.ar](http://revistaelectronica.unlar.edu.ar)

Pedrosa, L (2009). El voluntariado corporativo como herramienta estratégica para las empresas innovadoras y la nueva generación de directivos. *Sociedad y tecnología: ¿qué futuro nos espera?* pp. 117-124. Asociación Madrileña de Sociología.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3064815>

Pes, Á. (2019). Liderazgos transformadores para alcanzar los ODS. *Icade. Revista de la Facultad de Derecho*, (108). <https://doi.org/10.14422/icade.i108.y2019.012>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (20 de mayo de 2020) *COVID-19: El desarrollo humano va camino de retroceder este año por primera vez desde 1990*. Comunicado del PNUD <http://hdr.undp.org/en/hdp-covid>

Ranking Merco <https://www.merco.info/ar/ranking-merco-responsabilidad-gobierno-corporativo> página visitada en Septiembre 2021

Resolución A/RES/70/1 de 2015. Organización de las Naciones Unidas. En el cual se establece la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. 25 septiembre 2015.

Santamaría, N. (2020). Las medidas de política económica en el contexto de la covid-19. *Revista Economistas*, (170), 8-15. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7667888>

Savona, M. (2020). ¿La “nueva normalidad” como “nueva esencialidad”? COVID-19, transformaciones digitales y estructuras laborales. *Revista CEPAL-Edición Especial*. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/46831>

Sheth, J. (2020). Business of business is more than business: Managing during the Covid crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 261-264.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.028>

Voluntarios Organizaciones Naciones Unidas (2018). El lazo que nos une. Voluntariado y resiliencia comunitaria. *Informe sobre el estado del voluntariado en el mundo*. [https://unv-swvr2018.org/index\\_sp.php](https://unv-swvr2018.org/index_sp.php)

UNESCO (2019). Más allá de los números: poner fin a la violencia y el acoso en el ámbito escolar <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000366483>