

02. Papeles de la Fundación PwC

¿Cómo influye el voluntariado en el talento?

Reflexiones sobre los retos sociales y sus soluciones.

El 90% de las grandes empresas afirma que mejora el compromiso de los empleados.





El objetivo de este informe es responder a la pregunta de ¿Cómo impacta el voluntariado corporativo en el talento? Entendiendo talento como los recursos humanos de las organizaciones y tomando el ciclo de vida del empleado como marco para el análisis: desde la atracción del candidato hasta su salida de la empresa, pasando por el proceso de selección, de incorporación, de desarrollo y el compromiso con la empresa mientras está en ella.

Para obtener respuestas hemos analizado 3 tipos de inputs: 1) resultados de encuesta realizada a responsables de RRHH y de fundaciones de empresas españolas; 2) entrevistas con responsables de RRHH de empresas con programas líderes de voluntariado corporativo y organizaciones líderes en promover voluntariado corporativo; 3) datos internos de PwC España de nuestro programa de voluntariado corporativo y de todas las métricas de RRHH.

Contenido

01	El voluntariado corporativo en España: análisis y tendencias	02
	¿Qué es el voluntariado corporativo?	03
	Panorama actual del voluntariado corporativo en España	04
	Impacto del voluntariado corporativo en España	07
02	El voluntariado corporativo en el ciclo de vida del empleado	08
	El voluntariado corporativo como parte de la propuesta de valor	08
	El voluntariado corporativo como palanca de compromiso	10
	El voluntariado corporativo como herramienta de desarrollo profesional	12
03	Reflexiones sobre el voluntariado corporativo	14
	El reto generacional en el voluntariado corporativo	15
	El voluntariado en un mundo laboral digital y flexible	16
04	Conclusiones sobre el impacto en el talento	18



01

El voluntariado corporativo en España: análisis y tendencias

¿Qué es el voluntariado corporativo?

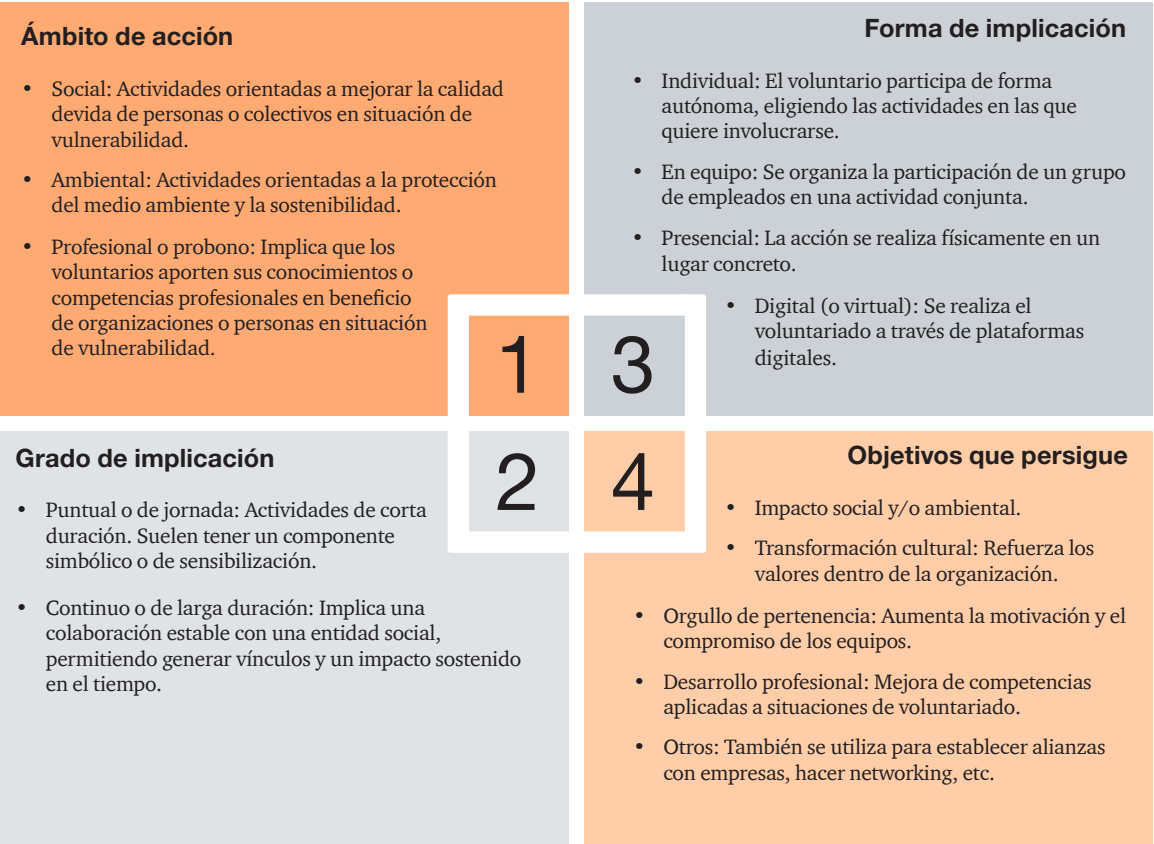
El voluntariado corporativo en España empezó a tomar forma a finales de la década de los 90 coincidiendo con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (1999). Desde entonces, ha evolucionado hasta convertirse en un pilar estratégico para las compañías impulsado por las Fundaciones Corporativas, las políticas de Diversidad, Equidad e Inclusión y las áreas de Talento y Cultura¹ comprometiéndose con las comunidades locales.

Pero ¿qué es el voluntariado corporativo? Se considera voluntariado corporativo el conjunto de acciones promovidas, facilitadas o respaldadas por una empresa, en la que sus empleados dedican voluntariamente tiempo, capacidades o conocimientos en actividades de carácter social.

En su origen la mayoría de las fundaciones e iniciativas de voluntariado corporativo nacieron con el objetivo de devolver a la sociedad parte de lo que ésta daba a la empresa. Sin embargo, éste ha evolucionado a una práctica mucho más extendida y muy estrechamente vinculada con el propósito y los valores de la empresa, su área de actividad, sus capacidades diferenciales y enfocada típicamente a las comunidades locales con las que convive.

Este enfoque, junto con la necesidad de adaptar la actividad de voluntariado a la disponibilidad de los profesionales, ha hecho que se generen múltiples tipologías de voluntariado, ya sea por el ámbito de acción, por el grado y la forma de implicación o por los objetivos que persigue.

Tipologías de voluntariado corporativo



¹ "El estado del voluntariado corporativo en España (2023, 2024)", Fundación Adecco.

Panorama actual del voluntariado corporativo en España

Gráfico 1. Implementación de programas RSC vs voluntariado corporativo



n = 70; ¿Su empresa cuenta con un programa de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)?; ¿Su empresa tiene un programa de voluntariado corporativo?

Fuente: Encuesta Impacto del Voluntariado Corporativo en RRHH.

El voluntariado corporativo en España ha consolidado su papel como una herramienta estratégica de compromiso social por parte de las empresas, generando un impacto positivo tanto en las comunidades como en las propias organizaciones y sus empleados. A lo largo de los últimos años, se ha observado una creciente madurez en los programas, así como una mayor integración con las políticas de sostenibilidad, responsabilidad social y bienestar laboral.

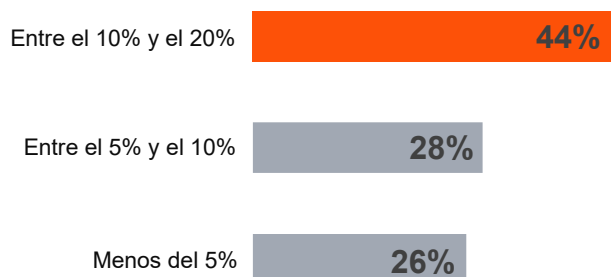
Tal es su nivel de madurez que, según los datos recopilados mediante una encuesta realizada por la Fundación de PwC, el 71% de las empresas encuestadas - todas ellas grandes compañías - cuentan con un programa de voluntariado corporativo. Ello implica casi la totalidad de las empresas que cuentan con un programa activo de Responsabilidad Social Corporativa.

Estos resultados coinciden en gran medida con los obtenidos por las principales fundaciones y redes de voluntariado corporativo. Estas organizaciones han jugado un papel clave en la evolución del voluntariado corporativo en España, ya que han desarrollado alianzas estratégicas entre empresas y el tercer sector para aumentar el impacto, el alcance y la escalabilidad del voluntariado corporativo. En este ámbito destacan la Plataforma del Voluntariado, la fundación Hazlo posible y Voluntare, los cuales han colaborado para desarrollar el siguiente informe aportando sus puntos de vista únicos.

En cuanto a la participación anual de la plantilla en estos programas, tanto las organizaciones como las empresas encuestadas coinciden en que ésta sigue siendo baja. Según nuestra encuesta, solo el 44% de las empresas con programas establecidos logran más de un 10% de participación anual y un 26% declara contar con menos de un 5% de participación.

Frente a estas medias, hay casos excepcionales, como pueden ser Mapfre, que cuenta con un programa consolidado y una tasa de participación

Gráfico 2. Tasa de participación en voluntariado corporativo



n = 50; ¿Qué porcentaje aproximado de empleados participa anualmente en su voluntariado corporativo?

Fuente: Encuesta Impacto del Voluntariado Corporativo en RRHH.

del 28%, Amadeus, que el pasado 2024 llegó al 25% de participación en Iberia, o Zurich que en 2024 ha alcanzado una participación del 80%.

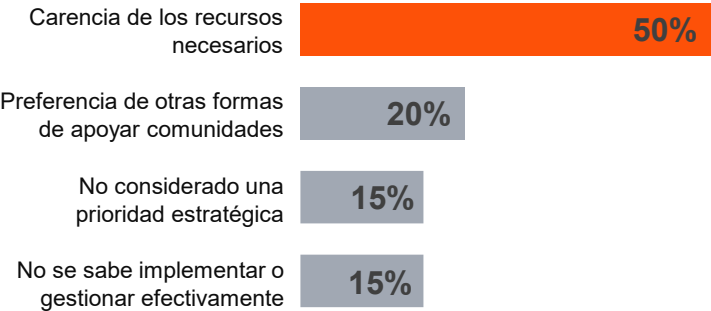
A futuro la perspectiva es optimista tanto en participación como en número de empresas con programas.

En relación con la participación, la última encuesta del estado del voluntariado corporativo en España, el 49% de las empresas ha aumentado su participación en el voluntario corporativo, incrementando su impacto en los últimos tres años². En relación con los programas, dos de cada tres empresas encuestadas que no cuentan con un programa actualmente están interesadas en implementarlo. Sin embargo, el principal motivo de no contar con él es la falta de recursos necesarios (tiempo, presupuesto y personal dedicado), con lo que la evolución de la situación económica de las empresas, así como las prioridades de los CEO serán clave para que esta cifra siga aumentando.

Si bien existe un consenso generalizado sobre su valor como herramienta de impacto social y de compromiso interno, hay una notable diversificación en los enfoques adoptados por las empresas para su implementación. La estrategia utilizada por las empresas cambia significativamente entre unas y otras, tanto en el ámbito de acción, el grado y la forma de implicación y los objetivos del voluntariado ofrecido.

La adopción de un modelo de voluntariado integral es una tendencia creciente entre las grandes empresas, y las empresas entrevistadas coinciden en que esta práctica se está consolidando firmemente. Este modelo combina acciones sociales —centradas en las comunidades donde tienen presencia y con distintos niveles de implicación— junto con voluntariado profesional, a través del cual ofrecen su experiencia y servicios de forma “pro bono” para impulsar proyectos de alto impacto social y fortalecer a las organizaciones del tercer sector.

Gráfico 3. Razones por la falta de implementación del voluntariado corporativo



n = 20; ¿Cuál es la principal razón por la que su empresa no tiene un programa de voluntariado corporativo?

Fuente: Encuesta Impacto del Voluntariado Corporativo en RRHH.



² “El estado del voluntariado corporativo en España (2023, 2024)”, Fundación Adecco.

Sin embargo, tras consultar con múltiples empresas de referencia, las estrategias seguidas son muy diversas:

- **Centralización vs descentralización:** hemos evaluado modelos en los que el voluntariado puede ser ampliamente centralizado desde RRHH o la fundación de la empresa, hasta casos en los que el voluntariado corporativo está muy descentralizado, dejando que sean los empleados los que lideren y promuevan estas iniciativas a nivel local.
- **Centrado en la actividad de la empresa:** hemos identificado enfoques que van desde iniciativas variadas orientadas a responder a las necesidades de las comunidades locales, hasta modelos que permiten únicamente voluntariado que esté alineado con el ámbito principal de la empresa, por ejemplo, sector viajes y turismo.
- **Puntual vs continuo:** las empresas consultadas presentan una gran variedad de formatos temporales, sin embargo, todas coinciden en que la mayor parte del voluntariado se concentra en acciones puntuales. Mientras que los programas continuos tienen un número muy inferior de participantes, aunque son los programas que tienen un mayor impacto, tanto en la sociedad, como en el empleado.
- **Individual vs en equipo:** también hemos observado diferencias en cómo se organiza la participación. Algunas organizaciones promueven el voluntariado como una actividad con un doble propósito, de voluntariado y de actividad de equipo para promover el sentido de pertenencia y compromiso entre sus miembros. Mientras, otras defienden la importancia del voluntariado como una actividad personal de cada voluntario, en la que desarrollen habilidades de trabajo en equipo con otros voluntarios fuera de sus equipos del día a día.



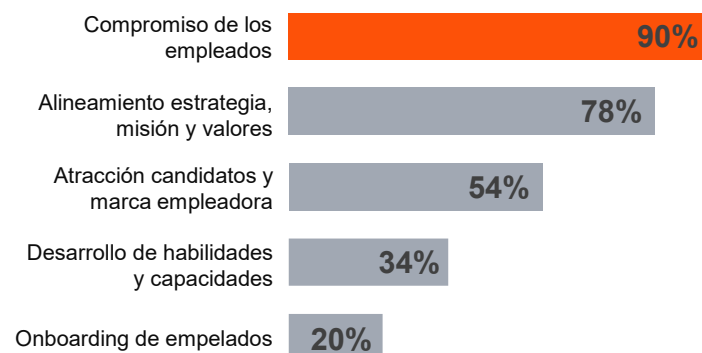
Impacto del voluntariado corporativo en España

Las principales organizaciones que impulsan el voluntariado corporativo coinciden en que su impacto es muy positivo para la sociedad. Este impacto se puede medir principalmente en tres ámbitos: para las empresas, para las personas voluntarias y para las comunidades que reciben la actividad del voluntariado.

Impacto para las empresas

El 90% de las empresas encuestadas cuentan con un programa de voluntariado y aseguran que el principal impacto de éste es el aumento del compromiso de los empleados, seguido por el alineamiento con la estrategia, misión y valores y la atracción de candidatos y refuerzo de la marca empleadora. El objeto de este papel es profundizar en cómo influye en el talento.

Gráfico 4. Áreas dónde el voluntariado corporativo tiene un mayor impacto



n = 50; ¿En cuales de estas áreas de su empresa considera que el voluntariado corporativo tiene un mayor impacto?

Fuente: Encuesta Impacto del Voluntariado Corporativo en RRHH.

Impacto para los empleados

El impacto para los empleados se traduce según el Observatorio de la Vulnerabilidad de la Fundación Adecco³ en una mayor sensibilidad y conexión con la realidad social (69%) y un aumento del sentido de propósito y autoestima (64%).

Impacto para las comunidades

Finalmente, el impacto del voluntariado es difícil de medir en términos absolutos, ya que cada organización impacta en un ámbito y con unos objetivos concretos. Sin embargo, lo que sí que está claro es que la mayoría de las comunidades que colaboran con programas de voluntariado observan mejoras (64%), contribuyendo a mejorar la calidad de vida de las personas vulnerables, fortaleciendo la cohesión social y apoyando la conservación del medio ambiente⁴.

³ "El estado del voluntariado corporativo en España (2023, 2024)", Fundación Adecco.

⁴ "Voluntariado Corporativo - Las claves de un programa con impacto real" (2021), Fundación Hazloposible, AEDRH y BCW.





02

El voluntariado corporativo en el ciclo de vida del empleado

El voluntariado corporativo como parte de la propuesta de valor

En un mercado laboral altamente competitivo como el actual, el voluntariado se posiciona no solo como una acción de impacto social, sino como un elemento diferenciador de lo que la empresa ofrece a sus candidatos y empleados. En un contexto donde los profesionales buscan propósito, coherencia ética y/o bienestar en su relación con el trabajo, el voluntariado es cada vez más un componente clave de la propuesta de valor al empleado (EVP).

Marca empleadora y diferenciación en la atracción

La presencia de programas de voluntariado corporativo en las organizaciones ayuda a proyectar y reforzar una imagen de empresa comprometida, ética y humana. Esto resulta especialmente relevante para las nuevas generaciones, para quienes la responsabilidad social y el propósito son factores clave al elegir una empresa.

Según el estudio “El futuro del reclutamiento” de LinkedIn (2022), el 68% de los candidatos considera importante que la empresa tenga un compromiso claro con causas sociales y/o medioambientales.

Los datos obtenidos en la encuesta refuerzan la idea del voluntariado como palanca de atracción de talento:

- En un contexto en el que la mayoría de las empresas están revisando o redefiniendo su propuesta de valor a empleados y candidatos, se considera que los programas de voluntariado corporativo sirven como un elemento de diferenciación y el 78% además creen que refuerza el alineamiento con la estrategia, misión y valores de la empresa.
- La mayoría de los encuestados recomienda dar a conocer la oferta de voluntariado desde las primeras etapas del proceso de selección, incluyendo la publicación de la vacante, las entrevistas y la incorporación. De hecho, el

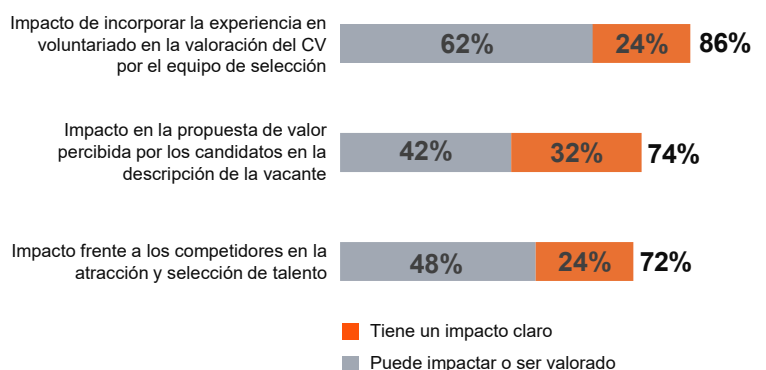
54% de las empresas ofrece oportunidades de voluntariado durante el proceso de incorporación, y el 72% considera que participar en estas actividades facilita la adaptación de los nuevos empleados.

Relevancia en el proceso de selección

En el proceso de selección, el voluntariado corporativo puede ser un elemento de valor para ambas partes. Por un lado, para el candidato puede ser un punto de conexión entre los valores de la empresa y sus intereses personales.

Por otro lado, para la empresa puede ser un indicador de afinidades, valores, compromiso social e incluso competencias. Basado en nuestros datos un 86% considera que incorporar esta experiencia en el CV tiene impacto o puede ser valorado por los reclutadores.

Gráfico 5. Impactos del voluntariado en atracción y selección



n = 50; ¿Cómo valora que los candidatos incluyan en los CV experiencias de voluntariado? ¿Considera que ofrecer voluntariado corporativo en la descripción de la vacante es valorado positivamente por el candidato? ¿Cree que el voluntariado corporativo diferencia a su empresa frente a sus competidores en la atracción y selección de talento?

Fuente: Encuesta Impacto del Voluntariado Corporativo en RRHH.



Hemos comprobado que, en las principales grandes empresas, las personas que participan en programas de voluntariado corporativo son un 4% más proclives a disfrutar su día a día en el trabajo y un 5% a implicarse activamente en crear entornos laborales más diversos e inclusivos.

Este último aspecto es especialmente útil en perfiles con poca experiencia profesional en los que el contar con experiencias de voluntariado en el currículum puede demostrar o sobreentender un conjunto de habilidades que sumen en el proceso de selección.

Bienestar, inclusión y diversidad

El voluntariado corporativo también tiene impacto en el bienestar de los empleados, principalmente en dos de sus 5 dimensiones: el bienestar emocional y el bienestar social. Las acciones de voluntariado contribuyen a enriquecer el propósito personal y reforzar los valores lo cual suma al bienestar emocional. Por otro lado, estas acciones también contribuyen a generar vínculos entre empleados, fortalecer relaciones interpersonales y crear sentimiento de comunidad o grupo, teniendo así un impacto directo en el bienestar social.

De hecho, en PwC España, hemos comprobado que las personas que participan en programas de voluntariado corporativo son un 4% más proclives a disfrutar su día a día en el trabajo y un 5% a implicarse activamente en crear entornos laborales más diversos e inclusivos.

Además, el voluntariado corporativo sirve como palanca de apoyo para los planes y acciones de DEI (Diversidad, Equidad e Inclusión), ya que permite generar espacios donde todos los perfiles puedan participar y aportar, favoreciendo la empatía

intergeneracional, la colaboración intercultural y la visibilidad de colectivos infrarrepresentados. Así, se convierte en una plataforma natural para promover la inclusión y la diversidad, al generar relaciones más horizontales y visibilizar aspectos del talento que a veces pasan desapercibidos en el día a día operativo.

Voluntare creó un grupo de trabajo para analizar cómo el voluntariado apoya la diversidad empresarial. En su investigación mediante encuestas, entrevistas, focus groups e iniciativas, llegaron a la conclusión de que el voluntariado corporativo es una vía efectiva para fomentar sociedades más inclusivas y culturas organizativas más diversas, ya que fomenta el desarrollo de empatía, transforma la percepción de los voluntarios y rompe barreras a través de experiencias diferenciales⁵.

El voluntariado corporativo como palanca de compromiso

Compromiso y sentido de pertenencia

El voluntariado corporativo fortalece el compromiso social de los empleados al vincularlos con causas significativas, que cultivan la empatía y la

⁵ Informe “El potencial del Voluntariado Corporativo en la construcción de organizaciones más diversas e inclusivas” (2023), Voluntare.



responsabilidad cívica, así como demuestra que su empresa actúa conforme a valores éticos. Y es que, a través del contacto directo con personas o causas sociales se genera un fuerte impacto emocional y facilita un aprendizaje experiencial, generando vivencias que tienen un efecto transformador en la actitud del empleado.

En las distintas entrevistas realizadas hemos confirmado que el voluntariado corporativo genera un sentimiento de orgullo y es una motivación para los empleados, lo que termina viéndose reflejado en los indicadores de fidelización y compromiso con la empresa y contribuye a la creación de una cultura alineada con las estrategias de sostenibilidad y los criterios ESG⁶.

Desde una perspectiva interna, en PwC España hemos visto como aquellos profesionales que realizan voluntariado corporativo se sienten de media un 5% más alineados con el propósito de la empresa.

Además, basado en los datos de la encuesta, el 90% de las empresas con programas de voluntariado corporativo afirma que impacta directamente en el compromiso de quienes participan, y al incorporarlo desde la contratación, se fomenta la involucración de los empleados en su trayectoria dentro de la empresa, contribuyendo a consolidar su sentido de pertenencia a largo plazo.

Por su lado, los responsables de RRHH destacan que uno de los factores clave para conseguir más impacto del voluntariado sobre el compromiso es participación de la dirección y el reconocimiento a los voluntarios. Reflexión en sintonía con el informe de Forética⁷, que destaca que cuando los líderes se implican en el voluntariado, se aumenta la motivación y el sentido de pertenencia, además de fortalecer el impacto social y la credibilidad de los programas.

Haciendo un análisis por tipo de perfil, en los perfiles júnior, el voluntariado corporativo no parece tener un impacto significativo en su compromiso o en su intención de permanencia. Esto se debe a que, en esta etapa tan incipiente de su trayectoria profesional, su foco principal suele estar en explorar opciones, adquirir experiencia y definir su rumbo. Para muchos de ellos, el simple hecho de entender qué quieren ser “de mayores” ya representa un reto suficiente como para que el voluntariado pese en sus decisiones a medio o largo plazo. Por otro lado, en el talento sénior hemos comprobado que la intención de continuar en la empresa aumenta de media un 4%.



En grandes empresas españolas aquellos profesionales que realizan voluntariado corporativo se sienten de media un 5% más alineados con el propósito de la empresa.

⁶ El estado del voluntariado corporativo en España (2023, 2024)”, Fundación Adecco.

⁷ Informe “Voluntariado Corporativo: Movilización de Empleados” (2018), Forética.



De media en las grandes empresas los voluntarios corporativos tienen un 5% menos de rotación que el resto de los profesionales.

Rotación y recomendación tras la salida

Sin embargo, cuando preguntamos directamente por la rotación, la mayoría cree que no están vinculadas, siendo solo un 38% quienes creen que hacer voluntariado reduce la rotación.

Profundizando en el impacto en rotación a través de entrevistas confirmamos que en las grandes empresas existe un impacto de -5pp en la rotación de aquellos profesionales que han hecho voluntariado respecto los que no, mientras que en el resto de las empresas este impacto se desconoce ya que no se está haciendo este análisis cruzado de rotación versus perfil de voluntario.

Finalmente, los resultados de la encuesta revelan que el voluntariado influye positivamente en cómo los exempleados perciben a la empresa como empleador. Un 74% indica que creen que es más probable que un empleado que haya realizado voluntariado corporativo recomiende la empresa. Igualmente, estos datos subrayan el potencial del voluntariado como herramienta para mejorar la imagen corporativa y posicionar a la empresa como un lugar atractivo para trabajar.

El voluntariado corporativo como herramienta de desarrollo profesional

Desarrollo de competencias y habilidades

El 52% de los CEO indican que la falta de competencias en sus equipos está dificultando la transformación de la manera en que sus empresas crean, entregan y capturan valor.⁸

Organizaciones como Plataforma del Voluntariado o Voluntare llevan tiempo trabajando en visibilizar, formalizar y certificar la contribución que tiene el voluntariado en el desarrollo de competencias y habilidades. Sostienen que el voluntariado contribuye al desarrollo, si bien consideran que hay unos

⁸ "PwC CEO Survey" (2024).

Gráfico 6. Impacto en la recomendación de la empresa por exempleados



n = 50; ¿Cree que los exempleados que han participado en voluntariado corporativo recomendarán más su empresa?

Fuente: Encuesta Impacto del Voluntariado Corporativo en RRHH.

mínimos de dedicación para que realmente se puedan cuantificar sus efectos. En el caso de Vol+ se requieren al menos 36 horas para considerar que se puede obtener un nivel básico de una competencia y no es hasta 156 horas que se pueden adquirir los niveles “competente”, “avanzado” y “experto”.^{9,10}

El trabajo de estas organizaciones va en línea con los resultados obtenidos por nuestra encuesta, donde los profesionales de RRHH creen que el voluntariado corporativo mejora las siguientes habilidades: comunicación (82%), gestión de equipos (54%), conciencia medioambiental (49%), resolución de problemas (48%) y liderazgo (42%). En relación con este punto son muchas las organizaciones que integran el voluntariado en itinerarios de desarrollo de liderazgo, especialmente a través de actividades de mentoring social o de proyectos colaborativos con entidades sociales.

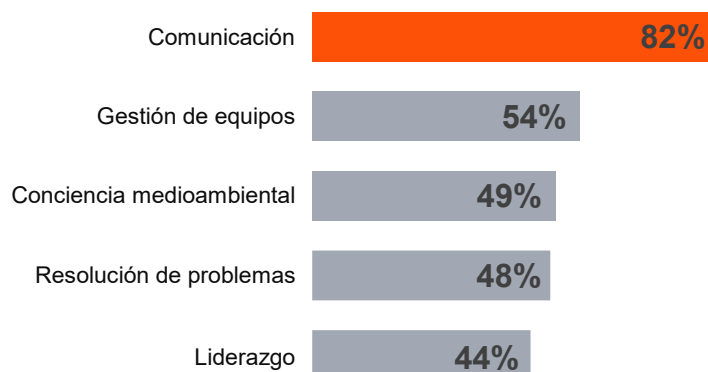
Profundizando en este aspecto a través del análisis de entrevistas a grandes empresas, queda patente que el voluntariado corporativo está vinculado con el desempeño y el potencial, puesto que los empleados que realizan voluntariado corporativo tienen más probabilidades de tener un desempeño sobresaliente (+9pp) y de ser identificados como alto potencial (+11pp), en comparación con aquellos que no participan.

Adicionalmente, hemos observado que los profesionales que participan en programas de voluntariado corporativo son un 4% más proclives a percibir sus proyectos como una oportunidad de desarrollo y un 6% a sentirse más motivados para ofrecer servicios de calidad.



En grandes empresas españolas comprobamos que aquellas personas que participan en el voluntariado corporativo tienen más probabilidades de tener un desempeño sobresaliente (+9pp) y ser alto potencial (+11pp).

Gráfico 7. Habilidades donde el voluntariado tiene un mayor potencial de impacto en el desarrollo



n = 50; ¿Qué habilidades cree que se desarrollan con el voluntariado corporativo?

Fuente: Encuesta Impacto del Voluntariado Corporativo en RRHH.

Aplicación de competencias

Además de contribuir al desarrollo de competencias, el voluntariado permite reforzarlas cuando éstas se aplican a fines sociales. Esto ocurre cuando las organizaciones canalizan parte del voluntariado corporativo hacia actividades vinculadas con su propia actividad profesional, permitiendo a los empleados aplicar sus conocimientos en proyectos sociales. Tal y como se recoge en el informe del Voluntariado Profesional y Pro Bono, elaborado por red Voluntare¹¹ junto a grandes empresas como Ferrovial, Fundación Repsol e Iberdrola, al alinear el voluntariado con las capacidades profesionales de los empleados se logra un mayor impacto, tanto en las organizaciones sociales beneficiarias como en el desarrollo del propio talento dentro de la empresa.

Otro ejemplo sería el caso de Amadeus en donde las iniciativas de voluntariado incluyen por ejemplo la mejora de la empleabilidad en el sector turístico o el apoyo a destinos vulnerables afectados por crisis humanitarias o medioambientales.

⁹ Programa Vol+ para la certificación de competencias adquiridas al realizar voluntariado (2025), Plataforma del voluntariado.

¹⁰ “Desarrollo de competencias y habilidades a través del voluntariado corporativo” (2013), Voluntare.

¹¹ “Voluntariado profesional y pro bono: diferencias, ventajas y buenas prácticas” (2018), Voluntare.



03

Reflexiones sobre el voluntariado corporativo

El reto generacional en el voluntariado corporativo

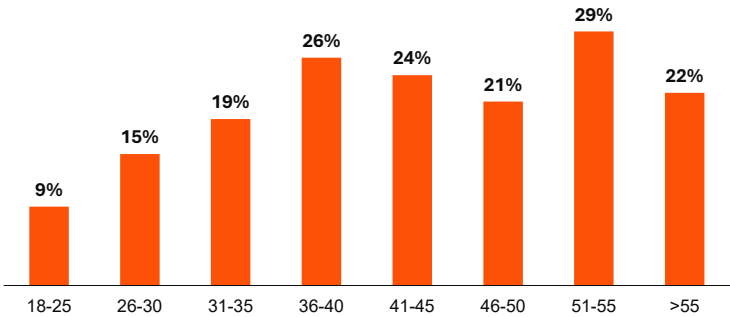
Una de las principales reflexiones que ha surgido en nuestro análisis y conversaciones con las principales plataformas de voluntariado^{12,13} y empresas de referencia es el reto generacional al que se enfrenta el voluntariado. Y es que las distintas generaciones que conviven en el mercado laboral entienden el voluntariado de forma diferente y también esperan una colaboración distinta con el mismo.

Mientras que las generaciones mayores valoran el impacto humano directo (interacción con personas beneficiarias), los más jóvenes tienden a buscar impacto medible, escalable y alineado con causas globales como el cambio climático, la equidad o la justicia social (80%)¹².

Esta diferencia implica un reto: la necesidad en la que se están viendo varias de las organizaciones encuestadas y entrevistadas de replantear no sólo qué acciones llevar a cabo sino también cómo se comunica el impacto del voluntariado dentro de la organización no solo en términos emocionales, sino también con métricas, datos y storytelling alineado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Adicionalmente, el relevo generacional supone un desafío relevante, ya que varias de las principales organizaciones entrevistadas¹⁴ están comprobando como, año tras año, el segmento de perfiles jóvenes es el que tiene una menor participación en el voluntariado. Esto hace que muchas hayan puesto en marcha acciones para impulsar el voluntariado entre empleados jóvenes, ya que es clave para asegurar su continuidad y renovación.

Gráfico 8. Ejemplo de participación en voluntariado corporativo por edades en PwC España



Fuente: Datos internos PwC.

1

Baby Boomers y Generación X

Suelen ver el voluntariado como una forma de devolver a la sociedad lo recibido, con una motivación altruista o cívica. Valoran la estabilidad, el compromiso a largo plazo y tienden a participar en iniciativas presenciales, recurrentes y organizadas de forma jerárquica.

El principal reto es renovar el compromiso o adaptarlo a nuevas formas de participación, especialmente digitales.

2

Millenials

Se sienten atraídos por acciones con propósito alineado con sus valores personales. Buscan que el voluntariado esté integrado en la cultura y estrategia de la empresa, y que tenga un impacto claro y medible. Prefieren formatos que les permitan una mayor autonomía y flexibilidad: acciones de microvoluntariado, voluntariado digital, proyectos colaborativos, mentorías puntuales, etc.

3

Generación Z

Esperan que la empresa demuestre un compromiso real con causas sociales y medioambientales. Son activistas digitales, valoran la autenticidad y suelen involucrarse en iniciativas que les permitan expresarse, innovar y generar visibilidad sobre temas actuales.

El reto está en lograr que el voluntariado tenga relevancia en el momento vital en el que se encuentran.

¹² Informes “Tendencias del voluntariado corporativo” (2024) “Activar la generación Z” (2024), Volutare.

¹³ Informe “Tendencias en la evolución del voluntariado” (2023), Fundación Hazloposible.

¹⁴ PwC también ha identificado esta tendencia y ha desarrollado iniciativas específicas para incentivar el voluntariado entre sus colaboradores más jóvenes.



El voluntariado en un mundo laboral digital y flexible

La consolidación del entorno de trabajo digital y flexible ha transformado la forma en la que nos relacionamos con el trabajo, los equipos y la propia organización. Este cambio también ha impactado en el voluntariado corporativo, obligando a las empresas a replantear cómo lo diseñan, comunican y gestionan. En este sentido, tras nuestro análisis han aflorado cuatro retos principales a los que se están enfrentando las empresas:

- **Dificultad para que los empleados se sientan motivados a participar en el voluntariado y se identifiquen con él.** En un mundo cada vez más digital y con menos interacción física, el voluntariado se percibe como “algo alejado” del día a día, lo que aumenta la brecha para que los empleados se sientan motivados e identificados con una causa.
- **La no coincidencia de equipos simultáneamente en la oficina o espacio de trabajo y/o la dispersión geográfica de los equipos dificulta la organización de actividades presenciales conjuntas** que es la naturaleza de un gran número de acciones de voluntariado corporativo.
- **La sobrecarga de horas de pantallas en el mundo laboral digital reduce el atractivo del voluntariado online**, lo cual es relevante para



aquellas organizaciones que optan por ofrecer este tipo de voluntariado por la dispersión geográfica de su fuerza laboral.

- **La pérdida de los momentos informales en la oficina hace más difícil difundir iniciativas de voluntariado** de manera orgánica, por ejemplo, a través del boca a boca o por imitación entre compañeros.

Frente a este conjunto de retos, muchas de las empresas y fundaciones entrevistadas ya están dando respuesta combinando e innovando en tipologías y formatos de voluntariado para adaptarlas al nuevo entorno laboral.

Algunos ejemplos de formatos que están obteniendo buena aceptación en este entorno son el voluntariado digital o en remoto, el microvoluntariado y el voluntariado híbrido.



Adicionalmente, todas coinciden en que la clave es integrarlo en la experiencia del empleado para que se perciba como parte de la cultura de empresa, no como una iniciativa “extra”. Para ello, recomiendan:

1. Contarlo desde el liderazgo y vincularlo con los valores de la organización.
2. Facilitar la participación integrándolo en el tiempo laboral con opciones flexibles.
3. Reforzar canales internos de comunicación que funcionen en remoto.

Coinciden en que, a pesar de los retos del entorno digital, bien gestionado, el voluntariado puede ser una palanca potente para mantener el sentido de pertenencia en entornos híbridos o remotos y reforzar la cohesión de equipos distribuidos.



Según un estudio de Voluntare¹⁵, el 64% de las empresas considera que el voluntariado ayuda a mantener la conexión emocional entre los empleados en un entorno híbrido o remoto.

¹⁵ Informes “Tendencias del voluntariado corporativo” (2024) “Activar la generación Z” (2024), Voluntare.



04

Conclusiones sobre el impacto en el talento

El análisis del impacto del voluntariado corporativo en el capital humano, complementado con la revisión de las estrategias de diversas empresas, la experiencia de las fundaciones y asociaciones líderes en España en este ámbito y los datos internos de PwC, han permitido

identificar como el voluntariado corporativo impacta en el talento. El voluntariado corporativo tiene efectos sobre: la atracción y retención de talento, la alineación con el propósito y la cultura y el desarrollo de habilidades y liderazgo.

1

Atracción y retención de talento

En un mercado laboral competitivo, el voluntariado corporativo se convierte en un factor diferenciador que atrae y retiene talento. El voluntariado corporativo:

- Mejora la propuesta de valor percibida por los candidatos (74%).
- Diferencia frente a los competidores en la atracción y selección de talento (72%).
- Es valorado por los equipos de selección en la revisión de los CV de candidatos (86%).
- Facilita la adaptación de los nuevos empleados (72%).

En grandes empresas hemos visto que nuestros voluntarios corporativos tienen un 5% menos de rotación que el resto de los profesionales.

2

Alineación con el propósito y la cultura

El voluntariado refuerza la conexión de los empleados con los valores y la misión de la organización, fomentando una cultura de compromiso y propósito compartido. El voluntariado corporativo:

- Refuerza el compromiso de los empleados (90%).
- Mejora el alineamiento con la estrategia, misión y valores (78%).
- Incrementa la ratio de recomendación de la empresa por empleados (74%).

En grandes empresas españolas hemos visto como aquellos profesionales que realizan voluntariado corporativo se sienten de media un 5% más alineados con el propósito de la empresa.

3

Desarrollo de habilidades y liderazgo

La experiencia del voluntariado ofrece a los empleados la posibilidad de desarrollar habilidades transversales como:

- Comunicación (82%).
- Gestión de equipos (54%).
- Conciencia medioambiental (49%).
- Resolución de problemas (48%).
- Liderazgo (44%).

En empresas españolas de referencia hemos visto que aquellas personas que participan en el voluntariado corporativo tienen más probabilidades de tener un desempeño sobresaliente (+9pp) y ser alto potencial (+11pp).

4

Adaptación a las nuevas generaciones

Las nuevas generaciones, como los Millennials y la Gen Z, buscan un mayor propósito en su trabajo y valoran el impacto social.

- Los jóvenes buscan un impacto medible en la sociedad y alineado con causas globales y locales.
- Son activistas digitales, valoran la autenticidad y suelen involucrarse en iniciativas que les permitan expresarse, innovar y generar visibilidad sobre temas actuales.

A pesar de esto, en grandes empresas españolas y también en PwC hemos visto que es un reto que las nuevas generaciones se involucren en el voluntariado (14% de voluntarios entre 18 y 35 años vs 24% mayores de 35 años).

5

Cohesión y trabajo en equipo

En un contexto de trabajo cada vez más flexible y remoto, el voluntariado corporativo emerge como una herramienta poderosa para fomentar la cohesión, la comunicación y el trabajo en equipo.

- Fortalece las relaciones interpersonales y el trabajo colaborativo.
- Facilita la integración en equipos diversos y dispersos geográficamente.

Contactos

Fundación PwC



Marta Colomina

Directora General de la Fundación PwC
marta.colomina@pwc.com

PwC



Elda Benítez-Inglott

Socia Capital Humano & Workforce Strategy
elda.benitez.bellini@pwc.com





El propósito de PwC es generar confianza en la sociedad y resolver problemas importantes. Somos una red de firmas presente en 149 países con más de 370.000 profesionales comprometidos en ofrecer servicios de calidad en auditoría, asesoramiento fiscal y legal, consultoría y transacciones. Cuéntanos qué te preocupa y descubre cómo podemos ayudarte en www.pwc.es

© 2025 Fundación PricewaterhouseCoopers. Todos los derechos reservados. PwC se refiere a la firma miembro española y, en ocasiones, puede referirse a la red de PwC. Cada firma miembro es una entidad legal separada e independiente. Consulta www.pwc.com/structure para obtener más detalles.