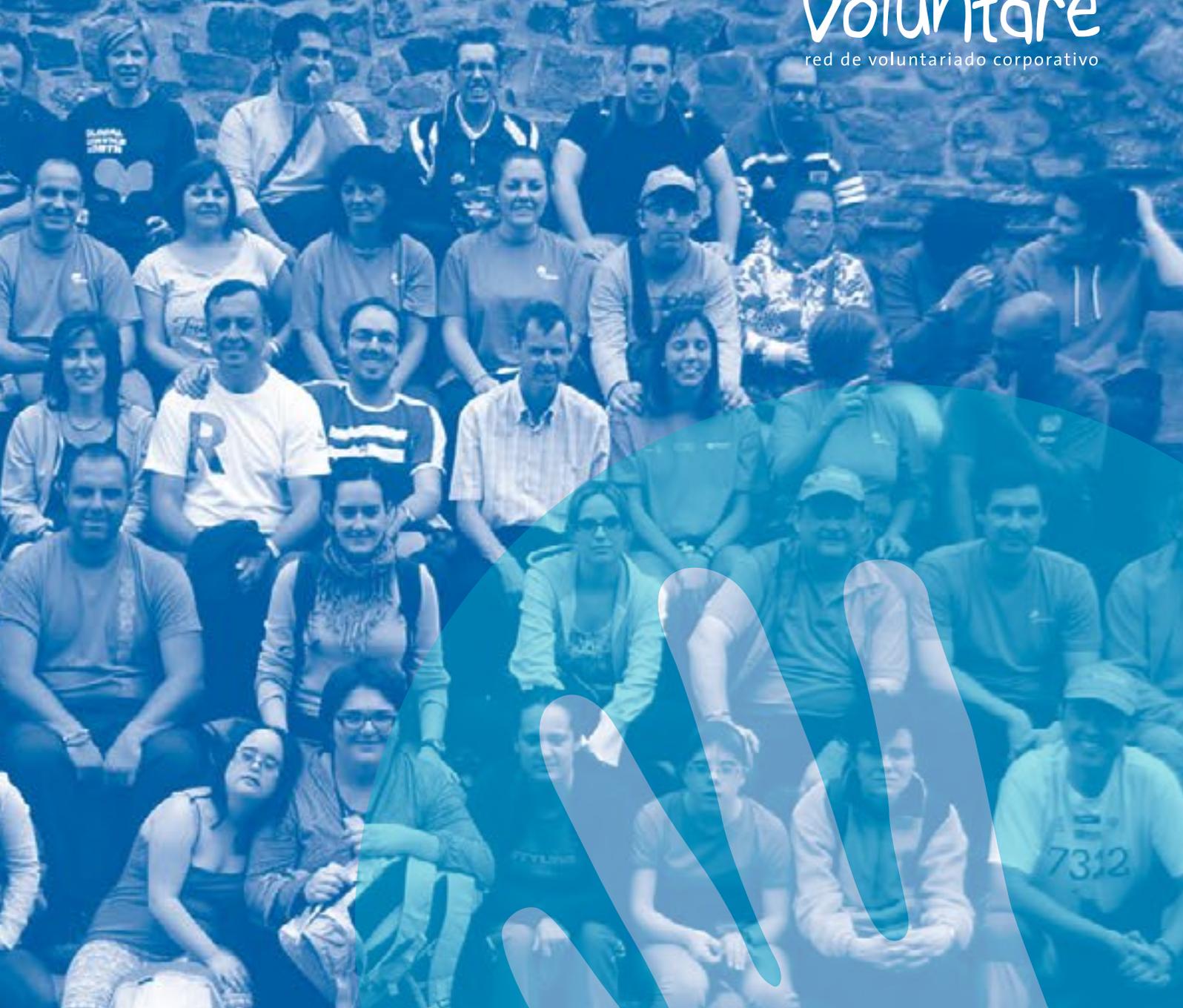




voluntare
red de voluntariado corporativo



Empresas y ONG trabajando juntas en el voluntariado corporativo

> Grupo de trabajo VOLUNTARE



Empresas y ONG trabajando juntas en el voluntariado corporativo

> Grupo de trabajo VOLUNTARE

Agradecimiento

Las siguientes empresas y entidades han contribuido activamente al debate. Agradecemos su participación a: Cajamar, Fundación del Valle, Sura, Fundación Exit, Fundación Telefonica, Pau Education, Iberdrola, Citigroup, PwC, Fundación Codespa, NH Hoteles, IAVE, Fundación Telefónica, La Caixa, FEAPS Madrid, Fundación Randstad, Centro de Ação Voluntária de Curitiba, Acción Voluntaria, Apoena Sustentável, Hola Ghana ONGD, Fundación Dequení, Alboan, La Rueda Asociación, Humanos con Recursos, Fundación Fernando Pombo, Ayuntamiento de Vitoria- Gasteiz, CISA Exportadora, Fundación Amanecer, Fundación Mans a les mans, Banamex, Forum Empresa, Fundación del Valle, Otra Cosa Network, Fundación Sesé, Grupo Sesé.

Diciembre 2013

Coordina:

Fundación

hazlo posible



Índice

Introducción	5
Sentando las bases	6
Los tres agentes clave en el voluntariado corporativo	8
El proceso hasta la celebración de una actividad	12
Obstáculos y riesgos en el voluntariado corporativo	16
Aspectos relevantes en voluntariado corporativo	18
Recomendaciones finales	22
Decálogo básico	23
Lecturas básicas	24



En el VC coexisten relaciones de colaboración consolidadas entre empresas y ONG y acercamientos iniciales repletos de dudas

Introducción

Este documento es fruto del trabajo del grupo ONG y empresas trabajando juntas en el voluntariado corporativo creado en Voluntare. Su finalidad es presentar la realidad actual de las colaboraciones entre empresas y ONG en el ámbito del voluntariado corporativo (VC, de aquí en adelante). Su contenido es fruto de la lectura de diferentes publicaciones sobre la materia (recogidas en las lecturas básicas del final del documento) y de la experiencia de Fundación Hazloposible en este campo.

En la lectura de este documento no se puede obviar la amplitud y pluralidad del VC, donde coexisten relaciones de colaboración entre empresas y ONG plenamente consolidadas y satisfactorias para las dos partes, junto con acercamientos iniciales repletos de dudas y desconocimiento sobre el posible socio.

En esta diversidad también incide el factor geográfico, porque no es lo mismo la actitud de

acercamiento y colaboración entre empresas y ONG en un país o en otro. No se puede olvidar que el enfoque del voluntariado corporativo es diferente a los dos lados del Océano, como pone de manifiesto el estudio sobre voluntariado corporativo en España y Latinoamérica publicado por Forum Empresa y Fundar en 2010, que muestra en España un voluntariado corporativo más enfocado a la gestión de personas, mientras que en Latinoamérica se concibe como una herramienta de RSC para generar cambios positivos en las comunidades donde las empresas operan.

El momento actual se caracteriza también por un incremento importante del número de colaboraciones entre empresas y ONG en el ámbito del voluntariado corporativo. En el grupo hay bastante consenso sobre que este aumento se da más en el número de colaboraciones que en el grado de profundidad o amplitud de las relaciones existentes.

Sobre Voluntare

Voluntare es una red que promueve el Voluntariado Corporativo. Aquí encontrarás un espacio participativo donde podrás compartir experiencias e información sobre este tipo de voluntariado. Si te registras podrás participar en las discusiones, dejar tus comentarios, sugerirnos contenido, buscar organizaciones interesadas en el Voluntariado Corporativo y descargar informes.

Voluntare ha sido creada por ocho socios fundadores (Endesa, Forum Empresa, KPMG, Fun-

dación Corresponsables, Fundación CODESPA, Fundación Repsol, Fundación Telefónica y Unilever) y cuenta con el apoyo de 20 empresas y entidades colaboradoras (ATRESMEDIA, Banco Base, CEMEX México, Obra Social de la Caixa, Fundación Cajasol, Iberdrola, PRIAR, Realized Worth, Sigla Comunicación, SPB, Tempe, Universidad de Alcalá, Bankers without Borders, ComunicaRSE, Conexión Colombia, Engage Key Cities, Forética, Fundación Hazloposible, Techo y la Asociación Trabajo Voluntario de Perú).



www.voluntare.org



SENTANDO LAS BASES

1. Contexto actual

Cuando hablamos del contexto actual, la primera palabra que viene a nuestras cabezas, especialmente en España, es crisis. Y la tan famosa crisis ha alterado de forma radical el campo de juego donde se desarrollan las relaciones entre las empresas y las ONG. Los papeles tradicionalmente adjudicados a empresas y ONG han evolucionado debido a que los límites entre el sector lucrativo y el no lucrativo se han difuminado y sus actividades entrecruzado. Términos como responsabilidad social, fundaciones corporativas, innovación social, ciudadanía movilizada, emprendimiento social, cuarto sector, participación social... han incrementado los agentes que participan en la transformación social y han modificado los roles clásicos de ONG y empresas.

Esta nueva realidad también se caracteriza por un incremento de la sensibilidad solidaria de la sociedad y de las plantillas de las empresas. Estas nuevas circunstancias, junto con las opiniones de los diferentes grupos de interés con los que se relaciona el sector lucrativo y el no lucrativo, hacen que empresas y ONG deban asumir esta nueva realidad y valorar cómo posicionarse en este nuevo contexto definiendo su modelo de relaciones con otros agentes.

Esta necesidad de colaborar entre diferentes agentes no es solo una consecuencia de esta crisis. Ya en 1998, Kanter anticipó que el siglo XXI será una era de interdependencia acelerada: "Las colaboraciones intersectoriales entre empresas, ONG y administraciones públicas se intensificarán". James E. Austin, en el año 2000, sentencia que la alianza de ONG con otras organizaciones "no es una opción, sino un imperativo".

2. Consideraciones iniciales

A la hora de acercarse las empresas y las ONG para desarrollar conjuntamente un proyecto social es conveniente que asuman ciertos principios fundamentales o ideas previas que beneficiarán el desarrollo de la colaboración:

- » **No existe el socio perfecto, sino el más complementario.** Los criterios de selección deben ajustarse a la finalidad de la colaboración que se pretende construir y ser proporcionales a la misma.
- » **Las dos partes deben ser humildes** y reconocer que la otra parte tiene algo de lo que se carece. Ante la resistencia de la realidad para lograr su transformación, es necesario abandonar la soberbia de pensar que empresas u ONG se bastan solas para lograr este cambio.
- » Se necesita **voluntad**, por ambas partes, **por superar las dificultades iniciales:** lenguaje, estereotipos, estilos de gestión, prioridades...
- » **Superar los prejuicios iniciales.** Las ONG deben creer que las empresas son tan coherentes como las entidades sociales, y las empresas deben creer que las ONG son tan profesionales como ellas.
- » **Buscar un ganar-ganar.** Para las dos entidades y para el conjunto de la sociedad, que el proyecto acometido genere valor social, económico o medioambiental para los grupos de interés implicados.

Estas cinco ideas deberían recordarse cuando una relación no fluya como se esperaba, o no se estén alcanzando las metas previstas. ¿Nos hemos olvidado de alguna de ellas?



3. Las dudas sobre el término “voluntariado corporativo”

El término voluntariado corporativo se ha extendido y consolidado como expresión para identificar el voluntariado que desarrollan los empleados de una empresa para contribuir a diversas causas sociales y/o medioambientales y que, de una forma u otra, viene apoyado por la compañía. Esta es la definición de voluntariado corporativo que adopta Voluntare, aunque existen otras muchas con pequeñas diferencias o matices, pero con el mismo fondo.

Aunque el término se ha consolidado, es cierto que ha despertado ciertos recelos en el sector social, por lo menos entre las ONG españolas. El origen de este malestar o debate se origina porque algunas ONG no consideran el voluntariado corporativo como auténtico voluntariado por no cumplir algunas de las características inherentes al voluntariado. Esta confusión se genera, principalmente, por los siguientes puntos:

- » **Compromiso esporádico.** Son muy comunes acciones puntuales de voluntariado corporativo, como los extendidos días de voluntariado, donde el compromiso de los empleados es mínimo, unas horas. Algunas ONG consideran que con esta dedicación tan escasa no se puede hablar de voluntariado propiamente dicho. En el grupo se constata que este problema se da en España, mientras que no es relevante en otros países de América del Sur.

- » **Gratuidad.** El voluntariado por definición es altruista y solidario, y algunas ONG dudan de dicha gratuidad si es voluntariado corporativo desarrollado durante la jornada laboral, porque el voluntario está percibiendo su salario durante su acción voluntaria.

Las ONG que plantean estas pegas, no significa que estén en contra de las acciones de voluntariado corporativo, sino que están en contra del uso del término voluntariado. Estas ONG apuestan por considerar estas acciones como iniciativas de sensibilización de la plantilla, pero no lo consideran voluntariado puro y duro.

Esta postura de no usar la palabra voluntariado para este tipo de acciones cobra más sentido, y es muy común, en las organizaciones DE voluntarios, es decir, aquellas ONG formadas y dirigidas por voluntarios. Es frecuente que estas entidades incidan en la diferencia de una preposición: son entidades DE voluntarios, y no entidades CON voluntarios.

Este debate, más allá de la terminología, sí tiene ciertas repercusiones en la relación entre empresas y ONG. Hay empresas que desconocen esta realidad en las ONG y lo que supone el concepto de voluntariado en dichas entidades. Conviene que las empresas sean conscientes de que todas las ONG no son iguales ni valoran ni consideran igual la tarea voluntaria y a las personas voluntarias.

LOS TRES AGENTES CLAVE EN EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO

1. La plantilla, grupo de interés prioritario

Hasta el momento, en el texto se ha mencionado en multitud de ocasiones a las empresas y a las ONG, pero prácticamente no se ha mencionado a la plantilla. Y la plantilla es, obviamente, una condición necesaria para el voluntariado corporativo, y que se debe considerar a la hora de plantear las relaciones entre empresas y ONG. Si estas colaboraciones se dan en otro ámbito, su éxito solo depende la empresa y de la ONG, pero en el VC el éxito depende, principalmente, de la participación de la plantilla.

Por lo tanto, no se puede obviar a la plantilla como el grupo de interés prioritario, junto con los usuarios o beneficiarios de la acción, en este tipo de proyectos. ¿Cómo influye la plantilla en esta relación entre empresas y ONG?

- » En primer lugar, no olvidar nunca que los voluntarios corporativos son personas, y no son ni un recurso ni unos mandados de la empresa. Por lo tanto, se deberán tener en cuenta todas las claves habituales en la gestión del ciclo de voluntariado. Aunque sea una colaboración esporádica, se deben tener en cuenta factores como incorporación, formación, acompañamiento, reconocimiento... Más adelante se tratará cómo pueden repartirse la empresa y la ONG las funciones en este ciclo del voluntariado.
- » De las fases anteriores, la plantilla valora especialmente una adecuada definición de su tarea. Demandan, como la totalidad de los voluntarios, que sea significativa y que al terminarla tengan la satisfacción de haber hecho algo. Y en esta sensación de hacer, valoran especialmente el impacto social que ha podido tener dicha acción o, por lo menos, el que ellos han percibido.

- » Las empresas deben tener en cuenta la opinión y las preferencias de la plantilla a la hora de relacionarse con las ONG y seleccionar qué tipo de proyectos de VC se van a desarrollar. Junto a los criterios de selección de proyectos sociales de las empresas, se deberá incluir la opinión de los empleados.
- » Los empleados pueden actuar como promotores de acciones de VC facilitando el contacto entre su empresa y la ONG donde ya colaboran. Normalmente, una implicación comprometida de un empleado y su conocimiento de primera mano es una garantía para la empresa para iniciar el contacto con la ONG.
- » A las ONG se les abre un doble frente para mantener las relaciones a futuro: por un lado, con la propia empresa y, por otro lado, con los empleados que ya han tenido ese primer contacto con la ONG gracias a una acción de voluntariado corporativo. La relación con cada uno es diferente en cuanto a tipo de propuestas, mensajes, canales...

A continuación se detallará cómo se acercan las empresas y las ONG al VC, pero nunca se puede olvidar a los empleados, verdaderos protagonistas en este tipo de proyectos.

Los empleados son los verdaderos protagonistas en estos proyectos



2. El VC desde la empresa

¿Por qué las empresas se acercan a las ONG para desarrollar acciones de VC? Normalmente, las razones esgrimidas por las empresas para iniciar estos proyectos suelen ser:

- » Una mayor motivación, satisfacción y lealtad de los empleados.
- » El aumento de las competencias de los empleados.
- » Mejora el atractivo de la empresa para nuevos empleados potenciales.
- » Mejoran la reputación institucional y la imagen pública de la empresa.
- » Mejoran las relaciones con la comunidad.
- » Mejora el clima laboral de la empresa y el trabajo en equipo.
- » Establece o fortalece una cultura organizacional más participativa.
- » Permite el refuerzo de los valores internos de la empresa.

Generalmente, estos beneficios se agrupan alrededor de tres ejes: desarrollo de personas, reputación y transformación social. Es importante que la empresa priorice cuál es su eje principal, porque uno de los riesgos del VC es pretender que cumpla muchos objetivos simultáneamente sin saber cuál es prioritario, lo que dificulta la medición de sus logros e incorpora demasiados criterios a la hora de perfilar las acciones.

Cuando una empresa ha identificado el VC como una vía para alcanzar estos objetivos, el siguiente paso suele ser pensar qué tipo de acción cumplirá dichos objetivos. Por esta razón, el criterio principal que aplican las empresas para seleccionar una ONG es que ésta sea capaz de desarrollar una acción en línea con lo pensado. Obviamente, la ONG deberá cumplir con el resto de criterios comunes a la hora de seleccionar ONG: profesionalidad, equipo directivo, prestigio, cumplimiento de criterios de transparencia...

Y, si esa primera actividad resulta satisfactoria para ambas partes, es muy común que la empresa siga colaborando con la ONG abriendo el abanico a nuevas acciones y actividades. Criterios que suelen utilizar las empresas para seleccionar ONG para otros proyectos sociales,

como el tamaño o la notoriedad, quedan en un segundo plano. El hecho de que los empleados vayan a colaborar en la ONG influye en que las empresas valoren muy positivamente cómo ha tratado la ONG en actividades previas a esos voluntarios.

Una advertencia para las empresas que se inician en el VC es que suelen acercarse con desconocimiento de los recursos, especialmente de tiempo, que se requiere invertir. Es común oír a las personas que comienzan a gestionar acciones de VC quejarse del tiempo, de las energías y de las reuniones necesarias para llevar adelante cada una de estas acciones. Estas conversaciones y reuniones para asentar el proyecto son necesarias tanto a nivel interno, para que toda la empresa comparta el proyecto, como a nivel externo para identificar la ONG socia y concretar cómo se desarrollará la actuación.

Cuando una empresa se inicia en el VC es relativamente frecuente que minusvalore el papel de las ONG en las acciones de VC, debido a su falta de información acerca de la labor y del funcionamiento de estas organizaciones. Otra razón de esta percepción es cuando la empresa supone que debe ser ella quien marque la pauta de la relación dejando a la ONG un papel de ejecutor. Es común que la empresa cambie de opinión a medida que desarrolla las acciones de VC y conoce mejor el papel de las ONG y la complejidad de estas acciones.

Una precaución en el caso de las empresas multinacionales. Es común que estas empresas firmen alianzas globales con grandes ONG de alcance mundial, y que luego se pretenda que estas alianzas tengan un reflejo local en acciones de VC. En muchas ocasiones, esta pretensión de la empresa choca con muchos obstáculos a la hora de llevarse a la práctica en cada país. Estas pegadas se originan fundamentalmente porque en estas alianzas no han tenido ningún papel las delegaciones de la ONG global en cada país, y desconocen cómo articular en el día a día esas acciones de VC.



3. El VC desde la ONG

Las colaboraciones de las ONG con las empresas, ya sean por temas de VC o por otros, siempre suelen enmarcarse dentro de unos límites que la propia ONG se ha marcado. Es frecuente que la ONG cuente con un código de relación con empresas que regule cómo deben llevarse a cabo estas colaboraciones con las empresas. Si la ONG no cuenta con este documento, sí suele tener claros el fin y los requisitos mínimos que deberían cumplir una colaboración con una empresa.

¿Y en el ámbito del VC, qué buscan las ONG con estas colaboraciones? Los beneficios que suelen argumentar las ONG para iniciarse en el VC son:

- » Se realiza una sensibilización de la empresa y la plantilla de una realidad social concreta mediante su implicación en la misma.
- » Se pueden solventar a bajo coste problemas de gestión de la entidad.
- » Se incorporan nuevos enfoques de trabajo y perspectivas de la realidad, fruto de los nuevos voluntarios o de la relación entre empresa y ONG.

- » Se consigue una nueva fuente de voluntarios con diversas habilidades.
- » Se abre una nueva fuente de donaciones, ya sean de los voluntarios o de las empresas.
- » La colaboración en una acción de VC puede ser el inicio de una relación con la empresa que derive en nuevos proyectos de apoyo.
- » Permite abordar proyectos que serían difícil de abordar sin la colaboración empresarial.

Una vez que la ONG ha decidido iniciar su colaboración con las empresas en el ámbito del VC, por unas razones o por otras, la ONG deberá incluir estas posibilidades de colaboración corporativa en su plan de voluntariado. De cara a incluir el VC dentro de su plan de voluntariado, un primer paso sería que la ONG se haga las siguientes preguntas:

- » ¿Qué cambios es necesario hacer en el actual programa de voluntariado para integrar al VC?
- » ¿Quién sería la persona responsable del desarrollo de este tipo de experiencias de voluntariado en la entidad?

- » ¿Cómo se relacionarán los voluntarios procedentes de las empresas con el resto de voluntarios?
- » ¿Qué coste va a suponer la realización de este tipo de experiencias?
- » ¿Los actuales puestos voluntarios podrían ser divididos y repartidos entre varias personas o puestos?
- » ¿Qué carencias en habilidades y competencias tiene la entidad que este tipo de voluntariado podría cubrir?

Las respuestas a estas preguntas vendrán definidas por los objetivos que pretenda la ONG con el VC y por su política general de relaciones con las empresas. Si la ONG ya ha decidido qué tipo de acciones pueden llevar a cabo los voluntarios que procedan de empresas y cuáles son sus líneas maestras en la relación con las empresas, puede iniciar la búsqueda de empresas con las que colaborar. Algunas pautas o sugerencias para esta búsqueda:

- » Fortalecer las relaciones que ya se tengan con empresas. Se deberá coordinar este esfuerzo con el departamento de captación de fondos e indagar si ya hay empresas que se hayan interesado en cuestiones de voluntariado.
- » Buscar entre las personas que se relacionan con la ONG: órganos de gobierno, equipo técnico, voluntarios, base social... Estas personas puede que tengan contactos en ciertas empresas y puedan facilitar una introducción, formal o informal, en la compañía. Una práctica puede ser incorporar el campo lugar de trabajo en el registro de las personas voluntarias de la entidad.
- » Identificar potenciales empresas colaboradoras. Se deben buscar empresas que se ajusten a los criterios de colaboración fijados y priorizando las que ya estén haciendo VC o tengan programas de acción social y se perciban como comprometidas con la sociedad. Otros criterios de priorización pueden ser el ámbito geográfico o la vinculación entre los productos y servicios de la empresa con la actividad de la ONG o la identificación entre el colectivo de la ONG y la plantilla o clientela de la empresa, etc.
- » Una práctica que no se pueden olvidar es confeccionar una base de datos con estas gestiones realizadas, indicando la perso-

na de contacto de la empresa, sus prioridades en temas sociales y en VC, histórico de contactos mantenidos...

Tras esta selección de posibles empresas colaboradoras, llegará el momento de aproximarse a ellas. Este acercamiento dependerá de las características de la empresa: tamaño, experiencia en VC, trayectoria en proyectos sociales... No hay que obsesionarse por las grandes empresas, sino por aquellas que muestren indicios de implicarse en su comunidad.

Esta tarea de acercamiento a la empresa puede no ser fácil para la ONG por la dificultad de identificar qué personas gestionan el VC en la empresa. Como ya se ha indicado anteriormente, la primera vía a tantear son las personas que ya se relacionan con la ONG y que puedan actuar como introductoras en la empresa. Si no se cuenta con estas personas de contacto, habrá que recurrir a la famosa puerta fría. Hay múltiples opciones para iniciar el contacto: carta, correo electrónico, llamada telefónica, propiciar un encuentro personal en un evento... El método dependerá del perfil de la empresa y de su interlocutor/a, así como de si ha habido intentos previos de conseguir una primera reunión.

Si alguna de estas acciones tiene éxito y se consigue una primera reunión con la empresa, conviene seguir los siguientes consejos:

1. Conocer con quién se celebrará la reunión.
2. Indagar sobre si la empresa ya ha realizado acciones de VC, en nuestra ciudad, en otras o, incluso, en otros países.
3. Estas averiguaciones previas nos servirán para intentar personalizar la presentación y adaptarla a la empresa.
4. Identificar qué valor añadido específico puede tener esta colaboración para las dos partes.
5. Identificar anticipadamente qué posibles pegas planteara la empresa y estudiar si hay opciones de superarlas.
6. En la preparación de la reunión es importante trabajar qué información se trasladará a la empresa para presentar la ONG y la posible colaboración. Se recomienda ser breves en la presentación de la ONG, centrándose en el proyecto donde se solicita la posible colaboración.

EL PROCESO HASTA LA CELEBRACIÓN DE UNA ACTIVIDAD

1. Los primeros contactos

Si fruto de sus reflexiones internas y de la búsqueda de posibles socios, la empresa y la ONG mantienen una primera reunión para explorar una posible colaboración es importante conocer la experiencia previa de cada organización en temas de VC. Si las dos entidades tienen claro qué quieren realizar, porque ya tienen experiencia al respecto, no es lo mismo que si una de las partes, o las dos, se acercan a la relación sin experiencia y sin conocimiento sobre VC.

Si ha habido coincidencia en los objetivos que plantean la empresa y la ONG, y ya está claro el colectivo social y el modo de intervención, lo mejor es trabajar sobre diferentes alternativas y posibilidades que se ajusten a ese propósito compartido. Después, dentro de ese marco de colaboración ya consensuado, se valorarán los pros y contras de cada alternativa para buscar la que mejor se adecúa a las dos partes. También se podrán establecer diferentes etapas o fases en el proyecto según se vayan alcanzando objetivos intermedios.

Es cierto que hay ocasiones, como los días de voluntariado, donde la demanda de la empresa puede ser muy concreta y donde hay ONG que ya cuentan con acciones previstas de este tipo. En estos casos, trabajar sobre diferentes alternativas no tiene sentido porque hay una necesidad muy concreta ya detectada por parte de la empresa.

En estos primeros encuentros, además de esta exposición de los principios generales de cada parte en cuanto al VC y de la disponibilidad para encontrar, si existe, ese espacio común, es importante entender bien a la otra parte. Preguntar, confirmar, inquirir y ratificar las opiniones, prioridades y necesidades de la otra parte es fundamental para valorar si la relación es factible a futuro. Este esfuerzo resolverá parte de los problemas de comunicación y de diferen-

cias en el lenguaje que se suelen argumentar como obstáculos para las relaciones entre empresas y ONG.

En las conversaciones iniciales, la transparencia, palabra recurrente en este documento, ya adquiere protagonismo. Transparencia en dos planos: objetivos que se buscan con la relación y si se ve o no viable la misma. No explicar con claridad qué objetivos persigue cada una de las dos partes con el proyecto o explicarlos a medias condicionará el desarrollo del mismo y, por lo tanto, su cumplimiento. Lo mismo sucede cuando no hay franqueza en si la relación es viable por cualquiera de las partes. Hay ONG que no quieren decir que no a un posible contacto con una empresa que podría financiar otros proyectos aunque la acción de VC propuesta no encaje con su misión y actividades. También sucede cuando la empresa dice que sí a la colaboración con la ONG no por convencimiento en el proyecto, sino por presiones varias: del comité de dirección, del entorno, de un accionista...

Si parece que estas conversaciones iniciales apuntan a una posible relación, es importante que la relación se plantee de forma equitativa, es decir, que el reparto de tareas, responsabilidades y recursos sea equilibrado entre las partes. Si una de las partes siente que está aportando más de lo que recibe y esta sensación es prolongada en el tiempo, es difícil que la relación sea provechosa y aporte valor a las dos partes. Es cierto que, en algunas ocasiones, las ONG, por el hecho de iniciar el contacto con una empresa, acepta iniciar esta relación en una situación de inferioridad con respecto a la empresa. Si se prolonga esta situación y el esfuerzo adicional de la ONG no le reporta suficiente retorno debe valorar si esta "inversión" es sostenible en el tiempo. Y si la relación, con el tiempo, no pasa a ser equitativa, es conveniente cancelar la relación y explicar claramente los motivos.

2. De las conversaciones al proyecto

Merece la pena mencionar una recomendación que propone la FEVOCAM en su publicación Relaciones entre las Entidades de Acción Voluntaria y las Empresas, que es la visita de la empresa a las instalaciones de la ONG durante las conversaciones para definir el modelo de colaboración. Las ONG del grupo de trabajo también valoran positivamente esta visita de la empresa a la ONG para que los interlocutores de la primera conozcan de primera mano la realidad de la ONG: instalaciones, procesos de trabajo, modelos de intervención, realidad en la que generar un cambio...

En estas conversaciones iniciales, uno de los temas que puede generar tensión es el coste de la actividad, y si la empresa debe hacer o no una aportación económica a la ONG. Hay empresas que se acercan a la ONG con la voluntad de realizar una acción de voluntariado donde participen sus empleados y no están dispuestas a realizar ninguna aportación económica porque consideran que es suficiente con el tiempo y el esfuerzo que aportarán los empleados. Este planteamiento de la empresa es válido si se adapta al ritmo, proyectos y necesidades reales de voluntariado de la entidad. Si existe en la ONG una necesidad de voluntariado, derivada de sus proyectos, que se amolde a la petición de la empresa para la que no hay voluntarios suficientes y se cuadran las necesidades de las dos partes, es perfecto que se pueda realizar la colaboración sin aportación económica, porque se han satisfecho las necesidades de ambas partes.

Pero si la empresa busca una acción de voluntariado específica para sus empleados con unas características o fechas determinadas, que no se ajustan al día a día de la ONG, es perfectamente normal que la ONG solicite una aportación económica a la empresa porque está desarrollando una acción adicional a su día a día que tendrá unos costes asociados. También es frecuente que esta discusión se origine no por el hecho de pagar o no, sino por cuánto pagar.

Si ya se ha hablado de la transparencia a la hora de exponer los objetivos, también se debe ser transparente en el plano económico. Las empresas, especialmente las que ya tienen experiencia en materia de VC, conocen aproximadamente qué costes puede conllevar una acción



de VC y la ONG debe ser transparente sobre si la aportación se destina exclusivamente a cubrir los costes de la actividad o si también se incluye una donación a la ONG. Es mejor apostar por la sinceridad desde el primer momento, y explicar si una parte de esa aportación se destinará a los fines de la ONG y no a la gestión directa de la actividad.

Algunas consideraciones a la hora de presupuestar una actividad de VC para las ONG o a la hora de valorar si una propuesta es cara o barata para las empresas:

- » ¿Se incluyen los costes iniciales de las reuniones previas a la actividad o no?
- » ¿Cuáles son los costes directos de la actividad o los indirectos vinculados con la misma?
- » Si hay acciones de comunicación, ¿quién cubrirá su coste?
- » Si hay algún obsequio o manutención para los voluntarios, ¿quién corre con ese gasto?
- » El coste estimado es para un número determinado de voluntarios de la empresa, ¿qué pasa si van más o menos personas?



3. La planificación de una actividad

En el momento de abordar una acción de VC conviene dejar claro qué tareas desarrollará cada parte. En este reparto de los papeles conviene no olvidar ninguna de las siguientes funciones:

1. Descripción de los puestos

La ONG será quien detecte las necesidades de colaboradores y definirá las tareas a realizar. Es conveniente que la ONG precise también qué perfiles se requieren para esas tareas o si se requieren ciertas capacidades específicas. En esta descripción es posible que la empresa participe, especialmente en consensuar el horario. Las empresas tienen diferentes políticas en cuanto a acciones de VC en jornada laboral o fuera de ella.

2. Captación

Esta función suele recaer normalmente en la empresa, que recurre a sus canales de comunicación interna. La ONG también puede colaborar proporcionando materiales de comunicación sobre la realidad que van a conocer y sobre cómo interviene la ONG en esa realidad. Otra posibilidad es que personas de la propia ONG puedan presentar la actividad a la plantilla de la empresa, especialmente, en proyectos estratégicos que requieran un compromiso continuado de los empleados.

3. Selección

En muchas acciones de VC no se quiere un perfil especializado y esta etapa se suele omitir. Es cierto que hay proyectos de más envergadura, como las vacaciones solidarias, donde hay más candidatos que vacantes y es necesario realizar este proceso de selección porque los voluntarios deben tener unos perfiles determinados. Es común que las ONG tengan un papel relevante en esta fase al aportar conocimiento especializado y por su neutralidad con respecto a los candidatos.

4. Acogida

Es importante que en esta fase participen la empresa y la ONG, de forma que los voluntarios sientan que participan en una acción social y no en una acción exclusivamente corporativa. La acogida dependerá de la extensión del compromiso voluntario, y no será lo mismo para un día de VC que para un probono. Para los voluntarios que se acercan por primera vez al VC es clave esta etapa porque servirá para que superen sus miedos y temores iniciales. Este momento es clave para que la ONG pueda conseguir una conexión con los empleados voluntarios que posibilite su colaboración a futuro porque entiendan y valoren el papel que desarrolla la ONG.



5. Formación

Esta función puede integrarse en la anterior y suele llevarla a cabo la ONG. Igual que sucedía con la acogida, su duración y profundidad dependerá del tipo de acción de VC, pero siempre es necesaria, incluso para acciones muy sencillas.

6. Desarrollo de la acción

La ONG se responsabilizará de que la acción se desarrolle tal y como estaba previsto. En ocasiones, la empresa asume ciertas tareas en la parte logística: transporte o manutención. Otro tema que también puede ser compartido es el seguro de la actividad, donde las prácticas son diversas: la ONG asegura a los voluntarios que proceden de la empresa, los asegura la fundación corporativa...

7. Seguimiento

La expresión seguimiento no se refiere en este caso a un control de los voluntarios, sino a su acompañamiento para que se sientan respaldados en todo momento y suele recaer en la ONG. Junto a este apoyo a los voluntarios, el seguimiento también es la vía para comprobar si la acción de VC se realiza como estaba prevista para alcanzar sus resultados esperados.

8. Reconocimiento

Esta función la suelen realizar las empresas y son múltiples las opciones que tienen las empresas (obsequios, cartas, premios...) y la presencia o la opinión de las ONG en estas iniciativas de reconocimiento a los voluntarios puede darles más credibilidad y un tono más social.

9. Desvinculación

Si la participación del voluntario que procede de la empresa se reduce a una acción puntual de VC, el momento de salida de la ONG es conocido de antemano. En estos casos, la empresa y la ONG deberían darle las gracias por su participación y, si es posible, la ONG podría plantear alguna opción de colaboración a futuro o pedirle sus datos para contactar más adelante.

Se omiten las funciones de comunicación y evaluación porque hay más adelante dos apartados específicos para tratar ambas funciones.

OBSTÁCULOS Y RIESGOS EN EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO

En las colaboraciones entre empresas y ONG es frecuente que surjan ciertos obstáculos, principalmente de carácter psicológico: la desconfianza, el miedo a perder el control del proyecto o los malentendidos sobre las motivaciones e intenciones de la otra parte. El desconocimiento sobre la otra parte y los prejuicios con los que habitualmente se acercan a la colaboración la empresa y la ONG explican gran parte de estos obstáculos.

Normalmente, estos prejuicios se van superando en la medida en que las organizaciones tienen más experiencia en relacionarse con el otro sector. Si se están dando los primeros pasos en este tipo de relaciones, algunas recomendaciones que podrían ayudar a superar estos obstáculos:

1. Conocimiento del otro

- » La ONG: saber cuál es la política de RSC de la empresa, qué proyectos suele financiar, cómo comunica estas colaboraciones...
- » La empresa: saber cuál es la misión de la ONG, a qué redes pertenece, si ha tenido colaboraciones previas con otras empresas y cómo han sido, cuál es su posición en temas públicos que puedan afectar a la empresa...

2. Cauces de trabajo conjunto

Las dos entidades deben acercar posturas y procesos en cuanto a:

- » Ritmo: la empresa suele combinar ritmos acelerados con momentos de parón, mientras que las ONG se orientan normalmente al largo plazo. Este diferente enfoque del plazo y de ritmos de trabajo fue uno de los problemas más repetidos en el grupo de trabajo.
- » Lenguaje: los interlocutores suelen proceder de trayectorias profesionales distintas y se debe buscar un lenguaje común que evite confusiones.

- » Grupos de interés: cada organización tiene unos grupos de interés diferentes o diferentemente priorizados. Y las dos partes deben ser conscientes de los grupos de interés prioritarios de la otra parte y sus necesidades, porque pueden tener un papel importante en la relación.

Una vez que parece que la relación puede materializarse también surge el temor a que algo salga mal. Los principales riesgos son los que afectan al nombre y la reputación de la organización, ya sea empresa u ONG. El segundo riesgo principal que sienten las dos partes es el derivado de la tensión por tener que renunciar a cierto control sobre los recursos invertidos o parte de la autonomía en la gestión del proyecto social.

La única fórmula para resolver estos riesgos es abordar la relación con un mínimo grado de confianza y en la medida en que la relación vaya ganando una mayor profundidad, las dos partes tendrán más conocimiento e información para gestionar mejor estos riesgos.

Un riesgo exclusivo del VC, y fundamental para las ONG, es el riesgo de cómo podría afectar las actividades de VC a las personas usuarias o beneficiarias de la ONG. Es frecuente oír a las empresas quejarse de la poca disposición de las ONG a colaborar en acciones puntuales de VC con las empresas, y la razón de las ONG es su protección máxima de las personas usuarias o beneficiarias de la ONG.

Esta postura de las ONG no es solo respecto a las empresas, sino con respecto a cualquier persona voluntaria que busque una colaboración esporádica en acciones donde ese tipo de apoyo no encaje con las necesidades de los usuarios de la actividad. Las ONG defienden el bienestar y la dignidad de sus beneficiarios, y



nunca quiere que se usen como espectáculo, ni con empresas, ni con AA.PP., ni con colegios...

Esta postura de las ONG responde a su gestión de riesgos sociales, a controlar y mitigar los factores de riesgo que pueden incidir negativamente en las personas con quienes trabajan.

Otros factores de riesgo que se pueden considerar a la hora de plantear una acción de VC para la ONG serían:

- Además de la integridad de los usuarios ya comentada, la integridad de los propios voluntarios
- Cuestiones legales como la confidencialidad o la protección de datos
- Formación insuficiente de los voluntarios

La existencia de estos posibles riesgos no impide la realización de la acción de VC, pero sí exige su valoración y la fijación de medidas para minimizarlos. Las medidas más comunes suelen ser:

- Aclarar con la empresa las responsabilidades de cada parte y concretar qué seguros existen y quién se haría cargo de las posibles contingencias.
- Formación a los voluntarios de la empresa en cuanto a formas de actuación, procesos, uso de materiales, derechos y obligaciones...
- Indicaciones claras sobre los temas fundamentales como pueden ser la confidencialidad, la toma de imágenes de los usuarios o ciertos comportamientos suyos imprevisibles.

En el voluntariado corporativo, además de las relaciones personales entre quien representa a la ONG y quien representa a la empresa, se dan otras relaciones personales que son las que surgen entre los voluntarios de la empresa y el equipo de la ONG, ya sean voluntarios o personal contratado.

En la publicación de la Comunidad de Madrid Voluntariado Apoyado por la Empresa: Guía para entidades de acción social se identificó como un problema la falta de integración de los voluntarios que proceden de empresas con los voluntarios estables de la entidad. Incluso, se llega a detectar cierto rechazo por parte de estos últimos a los primeros. Una solución a este posible rechazo es que la ONG cuente con los voluntarios que ya están en la organización en el momento de definir qué acciones compondrán su plan de VC. Ese momento también servirá para explicar a estos voluntarios en qué consiste el VC y cómo se van a integrar estas acciones en su día a día y cómo les podrá afectar o no el voluntariado corporativo.

ASPECTOS RELEVANTES EN EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO

1. Las relaciones personales

En el inicio de las relaciones entre empresas y ONG, además de los criterios de selección de socios expuestos, un factor fundamental es la relación personal que surja entre los interlocutores. Pero no solo en el inicio, las alianzas entre organizaciones se crean, crecen y se expanden por las personas. En este documento siempre se habla de empresas y ONG, pero quienes establecen las relaciones son las personas que representan a estas organizaciones.

Otro factor fundamental en las relaciones personales es la involucración de los líderes de ambas organizaciones, porque será vital para legitimar la relación. Pero no es suficiente con que las relaciones se establezcan entre los equipos líderes de las organizaciones, sino que también es necesario que estas relaciones permeen todos los niveles de las organizaciones. El modelo propuesto por Urriolagoitia y Planellas incide especialmente en esta extensión de las relaciones personales en ambas organizaciones y la formalización de las mismas, como factor fundamental de la consolidación de las alianzas, de formas que éstas superen los posibles cambios en los equipos líderes de las organizaciones.

Precisamente, la forma de lograr la implicación de los líderes de la empresa en las alianzas más mencionada en los manuales al respecto es a través de su participación directa en acciones de VC. Su participación en estas actividades crea una conexión personal con la organización al conocer su realidad de primera mano, y puede ser una de las vías para conseguir esa conexión emocional a la que nos referíamos dos párrafos antes.

Cuando la empresa y la ONG están conversando para plantear un proyecto en común es

La involucración de los líderes es vital para legitimar la relación, pero también que se permee en todos los niveles de la organización

”

importante conocer qué papel desempeña el interlocutor dentro de su organización. El conocimiento de si la persona de la ONG pertenece al departamento de Voluntariado o al de Captación de Fondos permitirá al interlocutor de la empresa tener más información sobre cuáles pueden ser los objetivos de la ONG con esta colaboración.

Algo similar sucede con la empresa, no es lo mismo que la persona que la representa pertenezca al departamento de Gestión de Personas o al de RSC. El conocimiento de la ubicación del interlocutor en su organización es clave para conocer o, por lo menos, intuir, cuáles son sus prioridades en la relación. Al conocer estas prioridades, se podrá ajustar la forma de presentar y plantear la misma.

2. Evaluación

La evaluación no debe reducirse a valorar si se han cumplido o no los objetivos, sino que tiene más facetas y su fin último de aprender y mejorar para futuras acciones. Junto a los objetivos, se puede evaluar también el proceso de colaboración entre la empresa y la ONG, la experiencia de voluntariado vivida por los empleados participantes... Si se pretende hacer una evaluación adecuada, dos factores clave son:

- Identificar qué esperan obtener todos los grupos de interés participantes en la acción de VC, cuáles son sus objetivos.
- Planificar la evaluación desde el inicio, para saber qué datos se deben ir recogiendo y en qué momentos.

Un rasgo de madurez de la colaboración entre la empresa y la ONG es que la evaluación se haga de una manera conjunta, y contar con un sistema de evaluación consensuado que responda a esos objetivos identificados de todas las partes implicadas. El sistema de evaluación solo podrá consensuarse si las dos partes comparten una visión similar del éxito del proyecto, y conviene introducir esta variable pronto en las conversaciones si se observa que el proyecto puede adquirir gran envergadura.

A nivel de medición de los resultados, es decir, aquellos indicadores que se pueden obtener tras realizar la acción de VC, se podrían diferenciar dos tipos de indicadores:

- Hay una parte de la evaluación que es más descriptiva, y se centra en el plano cuantitativo: número de voluntarios, horas de voluntariado, número de personas beneficiarias, resultados inmediatos (horas de formación impartidas o árboles plantados)... Todos estos indicadores pueden ser recogidos por una de las partes, la empresa o la ONG, normalmente aquella que haya tenido el papel protagonista la fase de seguimiento antes comentada.
- A la hora de acometer la parte más cualitativa de la evaluación, la que hace referencia a la satisfacción, opiniones, percepciones... habrá que dar voz a las personas implicadas. Es frecuente que los sistemas de evaluación de acciones de VC cuenten con cuatro fuentes para obtener estos datos: la empresa, la ONG,

los voluntarios y las personas beneficiarias de la acción de VC. Lo ideal es unificar esta obtención de datos entre empresa y ONG para simplificar el modelo.

La medición del impacto, es decir, del cambio social logrado, es no se puede estandarizar porque depende del objetivo que se persiga el proyecto, el colectivo con el que se ha trabajado... Además, no podemos obviar que las acciones de VC no suelen ser programas sociales en sí mismos, sino una parte de un proyecto de intervención social, y no se podría imputar todo el éxito de dicho proyecto a las acciones de VC. La medición del impacto es una de las áreas donde queda mucho recorrido por hacer y donde, por su dificultad, la colaboración entre empresas y ONG será imprescindible para avanzar.

Que este proceso de recogida de datos se haga simultáneamente pensando en los objetivos de la empresa y de la ONG y con una vocación de aprendizaje mutuo es fundamental para que la percepción de la acción por las dos partes sea similar y se base en los mismos datos. Para lograr esta voluntad de evaluación compartida se requiere vocación a largo plazo, es decir, hay intención de repetir la acción si sale bien. También es necesario haber planteado y acordado este tema de la evaluación en las fases iniciales de las conversaciones.

3. Comunicación

Según el estudio publicado por Voluntare *Voluntariado Corporativo en España y América Latina: percepciones empresa y ENL en 2012*, las opiniones de ONG y empresas con respecto al VC son coincidentes en varios aspectos, salvo el de la comunicación. La afirmación "A las empresas y fundaciones empresariales sólo les preocupa la inversión en la sociedad como fuente de imagen y reputación" encontró a casi la mitad de las empresas (54%) en desacuerdo, mientras que el 72% de las ONG estaba de acuerdo o totalmente acuerdo.

También se ha indicado el riesgo de reputación como uno de los riesgos más mencionados a la hora de hablar de colaboraciones entre empresas y ONG.

Vistos estos antecedentes, es importante tratar el tema de la comunicación en las conversaciones iniciales entre la empresa y la ONG, especialmente si el proyecto será relevante para las dos partes.

Se debería consensuar:

- Qué **mensaje** se quiere transmitir: el del proyecto, el del proyecto dentro de la realidad en la que interviene la ONG, el del proyecto dentro de la estrategia de RSC de la empresa...
- **Quién informará** de la colaboración: la ONG, la empresa, ambas, ambas en una campaña coordinada...
- Cómo se va a informar sobre **quién es el promotor** del proyecto: la empresa, la ONG, las dos organizaciones en igualdad de condiciones... Aquí se plantea uno de los focos de la polémica, el exceso de protagonismo de una de las partes.
- **Qué canales** se van a utilizar: si alguna de la partes veta un canal, o si es necesario un portavoz quién actuará como tal...
- **Recursos** destinados específicamente para comunicación: presencia en redes sociales, dossier de prensa, grabaciones en vídeo...

Lo importante no es responder a estas preguntas o similares, sino plantear el tema durante las conversaciones para saber si la postura de la ONG y de la empresa son similares. En caso de serlo, se deberán repartir las tareas planificadas y, si no hay consenso, puede ser un punto que enturbie la relación aunque la actividad haya salido bien.

Además de consensuar ciertos temas, unos breves consejos:

- No olvidarse de la **comunicación interna** de la actividad, tanto en la empresa como en la ONG. Dependiendo de cuál sea el objetivo del proyecto, puede ser más importante que la comunicación externa.
- Contar con la **voz de los propios voluntarios**, de la empresa o de la ONG, y, si es posible, de los usuarios.
- Los **medios de comunicación de ámbito local** suelen ser receptivos a estas noticias si van de la mano de la empresa, así que puede ser una buena oportunidad también para que la ONG se dé a conocer.
- **Cuidado con las imágenes**, por temas de LOPD y de los códigos éticos de uso de imágenes que suelen tener las ONG o sus redes.
- Utilizar las **redes sociales** para difundir estas acciones, a coste cero y de manera cercana y participativa.
- Puede haber acciones de **reconocimiento mutuo** de la empresa a la ONG o viceversa, que generen recíprocamente. Una opción muy común es la presentación conjunta a premios.

Si la comunicación de la acción de VC es una prioridad de la colaboración y así se ha consensuado desde el principio, será otro elemento a incorporar en el proceso de evaluación comentado en el apartado anterior.



RECOMENDACIONES FINALES

A la hora de plantear estas recomendaciones finales, no se pueden olvidar dos claves que ya se han presentado: actitud de humildad (mi organización –empresa u ONG– es muy buena, pero no es mejor que la otra organización a la que me acerco). Y asumir que se va a construir una relación entre personas para mejorar las circunstancias de otras personas.

Algunas **claves en los primeros pasos** de la colaboración:

- » Implicar a personas líderes en el proyecto, y estas personas deben caracterizarse por su capacidad de decisión, sensibilizadas y con actitud de aprender de los interlocutores.
 - » Valorar si la importancia del proyecto justifica firmar un convenio. Supone un trabajo adicional, pero su proceso de reflexión y negociación puede servir para aclarar dudas y conocer con más profundidad como se abordará el proyecto.
 - » Actitud positiva y no desfallecer en estas negociaciones si hay convencimiento de que el proyecto merece la pena. El convenio de colaboración entre UNICEF y Hoteles Meliá tardó 21 meses en llegar a formalizarse.
 - » En estos momentos de recursos económicos escasos, conviene innovar en buscar vías alternativas de apoyo. Innovar en el tipo de recursos que se aportan a la colaboración buscando aquellos que sean más fáciles de aportar para la otra parte.
 - » En proyectos significativos, conviene plantear cuanto antes cómo se medirá su éxito. Fijar entre las dos partes esa meta de manera unívoca facilitará el desarrollo del proyecto y la resolución de las dudas que surjan.
 - » Si unas colaboraciones funcionan bien y otras no, se debería trabajar en diagnosticar su propósito, su importancia relativa y su potencial de transformación. La idea es tener un mapa de relaciones para saber dónde y cómo se ubica la organización.
- Si las primeras colaboraciones han funcionado bien y se quiere **avanzar hacia una alianza** entre la empresa y la ONG, se podrían tener en cuenta las siguientes recomendaciones:
- » Si la relación personal ha sido buena, conviene no cambiar de interlocutores en este momento de intentar consolidar o ampliar la relación. Estar muy encima en estos primeros pasos del nuevo modelo de colaboración para consolidar la confianza.
 - » Tras consolidar inicialmente las relaciones personales, se deben formalizar y extender para que las entidades se apropien de esa relación y no sean contactos exclusivamente personales. Una prioridad será intentar abrir nuevos contactos entre la empresa y la ONG, ampliación que es normal si los proyectos son más ambiciosos e implican a más departamentos.
 - » Es el momento de plantear objetivos y retos más ambiciosos y que superen unas actividades concretas. Se debe buscar la implicación de más apoyos de la empresa (no solo voluntariado, sino también económicos, relaciones, conocimiento, etc.) y de más generación de valor por parte de la ONG para la empresa (conocimiento, nuevos modelos de relación, innovación, etc.).
 - » Se pueden plantear proyectos más innovadores para las dos partes o aquellos que sean más difíciles de financiar para la ONG por ser más difíciles de explicar o más arriesgados. Conviene pensar a lo grande, pero con los pies en la tierra.
 - » Cuidado con la autocomplacencia, las alianzas exitosas pueden acomodarse e ir perdiendo valor para una de las partes. Hay una necesidad importante de renovar el valor de la colaboración, que solo se conseguirá mediante la adaptación, la innovación y el conocimiento de las necesidades de la otra parte.

DECÁLOGO BÁSICO

1. PREGUNTAS PREVIAS

El primer paso antes de iniciar una colaboración empresa-ONG es que ambas partes se pregunten por qué, para qué, y ser sinceros con las expectativas que tienen unos de otros.

2. WIN-WIN

Tras este primer paso, ambas deberían llegar a la conclusión que la colaboración les es beneficiosa a ambas. En caso contrario, la relación puede quedarse en meramente puntual y decepcionará seguro a una de las partes.

3. GESTIÓN ÉTICA

El tercer sector se ha visto afectado negativamente por algunas ONL que en realidad sí eran lucrativas para algunos, en claro detrimento de aquellas personas que se pretendía ayudar. Y muchas empresas han hecho ejercicios cosméticos con donaciones a ONL, intentando ocultar cómo han hecho ese dinero. Debe haber un esfuerzo de todas las partes para que la ética sea la base de su gestión.

4. ESCOGER AL PARTNER

Unos como otros deben analizar a fondo a su partner. Tiene que ser una relación de igual a igual. No vale cualquier partner ya que, si escogemos mal, nuestra reputación puede verse afectada.

5. VOLUNTAD, TRANSPARENCIA, DIÁLOGO Y APRENDIZAJE

Durante el transcurso de la relación debe haber voluntad para poder discutirse de manera transparente qué aspectos funcionan y qué debe mejorarse.

6. VOLUNTARIADO CORPORATIVO

Nuevamente aquí las empresas deben hacer un ejercicio de honestidad. No todas las acciones que se realizan deberían llamarse voluntariado (por ejemplo, la recogida de tapones por parte de los empleados, claramente no es voluntariado), pero también hay empresas que realizan verdadero VC, con compromisos a largo plazo y en horario extralaboral.

7. CULTURA EMPRESARIAL

La plantilla solo adquirirá un verdadero compromiso si la cultura empresarial lo alienta y lo ejemplifica.

8. CATEGORIZACIÓN DE LOS VOLUNTARIOS

No todos los voluntarios saben, quieren y están sensibilizados por los mismos temas.

9. PROXIMIDAD

Para relaciones primerizas, el factor proximidad, tanto de los gestores como de los beneficiarios de las acciones, es un elemento que siembra confianza para poder desarrollar en el futuro relaciones con otros agentes no locales.

10. LA RIQUEZA DE MANTENER DOS PRISMAS Y LA IDENTIDAD

Colaboración, pero manteniendo ambos su prisma, para ofrecer a la sociedad lo mejor de ambos. No intentar "adueñarse" del proyecto. Se trata de un proyecto conjunto, y en eso radica precisamente la riqueza.

LECTURAS BÁSICAS

- » Comunidad de Madrid – **Voluntariado Apoyado por la Empresa: Guía para entidades de acción social**
- » Dennis A. Randinelli & Ted London - **How corporations and environmental groups cooperate: Assessing cross-sector alliances and collaborations**
- » FEVOCAM - **Relaciones entre las Entidades de Acción Voluntaria y las Empresas**
- » James E. Austin - **Strategic Collaboration Between Nonprofits and Business**
- » Ken Allen - **La gran carpa: voluntariado corporativo en la era global**
- » Víctor Viñuales, ECODES - El tercer sector ante las alianzas multisectoriales, requisito para el cambio social rápido que necesitamos
- » Victoria C Moreno, IESE – **El voluntariado desde la empresa**
- » Volontare – **Voluntariado Corporativo en España y América Latina: percepciones empresa y ENL**





voluntare

red de voluntariado corporativo