

Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo

Nº 20  
Septiembre de 2013

# EL VOLUNTARIADO DESDE LA EMPRESA

**Victoria C. Moreno Manrique**

Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo



Cuaderno Nº 20 - Septiembre de 2013

## EL VOLUNTARIADO DESDE LA EMPRESA

### Agradecimientos

Deseo expresar mi agradecimiento a todos aquellos que cedieron su tiempo para responder a mis preguntas. Sin vuestra contribución este cuaderno no hubiera sido posible.

La autora



## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	7
2. EL PORQUÉ: MOTIVACIONES COHERENTES	8
3. EL CÓMO: GESTIÓN	10
4. TRABAJANDO CON ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS	19
5. TIEMPO DE CRISIS	21
6. CONCLUSIÓN	22
7. REFERENCIAS	23
8. BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA	25



## 1. INTRODUCCIÓN

Solemos entender el voluntariado como una actividad de carácter no obligatorio, que no busca retribución económica y que se realiza en pro de la sociedad o de algún colectivo de la misma. En Europa, este tipo de actividad es llevada a cabo por el 22% de los europeos mayores de 15 años y se estima que un 14% lo hacen, como mínimo, una vez al mes.

Cuando esta actividad voluntaria es apoyada o incentivada por la empresa, pasamos a hablar de voluntariado de la empresa o corporativo. Si bien puede sonar como algo novedoso, entre las empresas norteamericanas viene dándose desde los años 60 y se estima que, en la actualidad, entre el 55 y el 80% de las empresas norteamericanas practican algún tipo de voluntariado corporativo. En Inglaterra y Gales, el 26% de las personas empleadas cuentan con un programa de voluntariado dentro de su empresa<sup>1</sup>; en España las cifras son más bajas, pero se prevé que estos programas vayan en aumento. Por ejemplo, un estudio realizado por el Observatorio de Voluntariado Corporativo<sup>2</sup> obtuvo una muestra en la que se refleja que el 57% de las empresas con más de 500 empleados llevan a cabo voluntariado corporativo, y más del 60% de las empresas tiene interés en incorporarlo en los próximos años<sup>3</sup>.

Existen numerosos estudios que definen, describen y analizan el voluntariado y su impacto, así como el voluntariado de empresa. Estos demuestran que los motivos para realizar actividades de voluntariado son en gran medida altruistas, pero también son la respuesta de los voluntarios a lo que ellos reconocen como una obligación hacia la sociedad y, en otros casos, se deben a un deseo de mejorar sus habilidades o su autopercepción.

También es bien conocido que el voluntariado, sea corporativo o no, conlleva consecuencias positivas. Es una actividad que promueve una mayor cohesión social, expande y desarrolla habilidades en quienes lo emprenden y, en el caso del corporativo, genera una mayor fidelización de los empleados.

Pero, para obtener beneficios de esta actividad, hay que dedicar esfuerzo y medios. El voluntariado corporativo requiere más que la simple disposición de las partes implicadas. Hace falta organización y recursos. De lo contrario, se corre el riesgo de que la experiencia no sea satisfactoria. Por este motivo, se hace mucho énfasis en la importancia de una correcta gestión del voluntariado por parte de todas las partes involucradas (ONG, empresas, intermediarios...).

Dados los beneficios que genera y la forma en que ciertas empresas lo han llevado a la práctica, no sorprende que, con frecuencia, se asocie con un intento por parte de la empresa de conseguir legitimidad comercial ante la sociedad. Por ello, consideramos importante generar una visión equilibrada sobre el voluntariado que la organización impulsa o apoya, o debería impulsar o apoyar; este es el objetivo del presente cuaderno.

Nos proponemos invitar a los lectores a reflexionar sobre el voluntariado corporativo. Para ello, primeramente, el cuaderno expondrá cuál debería ser el motor de una empresa que se plantee apoyar o incentivar el voluntariado de sus empleados; a continuación, sentaremos las bases para hacerlo de forma efectiva y, por último, finalizaremos con una reflexión sobre el impacto de la crisis en el voluntariado de la empresa.

<sup>1</sup> Drever (2010)

<sup>2</sup> El Observatorio del Voluntariado Corporativo es una iniciativa de Cooperación Internacional y el IESE, creada en el 2007, para medir la evolución del Voluntariado Corporativo en las empresas españolas

<sup>3</sup> Voluntare (2012)

## 2. EL PORQUÉ: MOTIVACIONES COHERENTES

*"Los sentimientos no son lo más humano de las personas, sino la racionalidad, la capacidad de hacer lo que tengo que hacer, me guste o no. Esa es la solidaridad que se necesita y que funciona".*

José A. Busto. Presidente de la Federación Española de Bancos de Alimentos (FESBAL)

Entendemos el voluntariado como un trabajo no remunerado, cuya motivación principal es expresar la solidaridad, y que no es producto de una obligación impuesta por terceros. En consecuencia, cuando una empresa motiva y apoya a sus trabajadores para realizar voluntariado, podemos hablar del voluntariado de la empresa o voluntariado corporativo.

Si uno de los valores de la empresa es la solidaridad, o si la empresa considera que tiene la responsabilidad de ser solidaria, un medio para conseguirlo puede ser la motivación y el apoyo al voluntariado de sus trabajadores.

La definición del voluntariado sufre variaciones según los momentos históricos y los ángulos que se adopten para analizarlo. Hay quien lo define como una actividad que no persigue ningún tipo de beneficio ni gratificación<sup>4</sup>. Pero tanto en el ámbito corporativo como en el privado puede darse lo contrario. A nivel corporativo abundan argumentos sobre la colaboración del voluntariado en la creación de valor compartido<sup>5</sup>, y en el ámbito personal algunos estudios encuentran como motivación el invertir en uno mismo, por ejemplo para adquirir experiencia antes de acceder al mundo laboral; otros argumentos hacen énfasis en su carácter no obligatorio. Pero cuando se busca definir el voluntariado desde la perspectiva de los voluntarios, hay quienes la describen como una obligación<sup>6</sup> y otros mencionan la presión de grupo como lo que les impulsa a ser voluntarios.

En un intento de conciliar lo descrito en el párrafo anterior, entendemos el voluntariado como un trabajo no remunerado, cuya motivación principal es expresar la solidaridad, y que no es producto de una obligación impuesta por terceros. En consecuencia, cuando una empresa motiva y apoya a sus trabajadores para realizar voluntariado, podemos hablar del voluntariado de la empresa o voluntariado corporativo si se mantiene aquella motivación solidaria y la ausencia de obligatoriedad.

En este cuaderno hemos decidido usar los términos "voluntariado corporativo" y "voluntariado de la empresa" como sinónimos. Algunas corporaciones suelen referirse al voluntariado corporativo como el que es fruto de una planificación estratégica, liderado y definido desde la sede. Mas el voluntariado de la empresa o del empleado suele referirse al apoyo de las iniciativas individuales de sus empleados u otras actividades de voluntariado promovidas por las subsidiarias. Ya que ambas iniciativas están apoyadas por la empresa, utilizaremos los términos "voluntariado corporativo" y "voluntariado de la empresa" indistintamente.

Al incluir la palabra "solidaridad" en el concepto pretendemos enfatizar su carácter ético. Somos conscientes de que existen otras motivaciones que pueden ser de carácter individualista y menos altruista, pero el voluntariado que aquí nos concierne es una respuesta a la ética personal que se expresa trabajando, de forma no remunerada, para ser parte de la solución a problemáticas sociales<sup>7</sup>. Además, esta es una definición que se ajusta a la regulación española, la cual establece como requisitos para definir el voluntariado " [...] que [las actividades] tengan un carácter altruista y solidario [...] que su realización sea libre [...] sin contraprestación económica [...] "<sup>8</sup>.

Al igual que el voluntariado a nivel individual, el de la empresa debería ser una expresión de los valores intrínsecos de la misma. Si uno de los valores de la empresa es la solidaridad, o si la empresa considera que tiene la responsabilidad de ser solidaria, un medio para conseguirlo puede ser la motivación y el apoyo al voluntariado de sus trabajadores, pero no debe olvidar que si el voluntariado es obligatorio para sus empleados, en esa misma medida dejará de ser un acto voluntario y quizá, incluso, solidario.

<sup>4</sup> Sanz, Córdoba y Calvet (2012)

<sup>5</sup> Hills (2012)

<sup>6</sup> McAllum (2013)

<sup>7</sup> González (2002)

<sup>8</sup> Ley 6/1996, de 15 de enero, del Voluntariado.

Ya que el voluntariado corporativo es una iniciativa con potencial para beneficiar a todas las partes implicadas (la empresa, el voluntario y la comunidad), es de suma importancia subrayar que el objetivo del mismo no es beneficiar directamente a la empresa o a sus empleados. Aunque es frecuente encontrar artículos enumerando los beneficios materiales y profesionales que se pueden obtener a través del voluntariado, con el fin de convencer a los altos mandos de apoyar las iniciativas, se debe tener cuidado para que los beneficios de la empresa no se conviertan en la motivación principal<sup>9</sup>.

Cuando el voluntariado corporativo se convierte en una estrategia de negocio para la empresa, la base solidaria del mismo es cuestionable. Además, pasará a estar estructurado con un mayor número de requisitos y restricciones en cuanto a quienes pueden (o deben) participar y las tareas voluntarias a realizar. Nos alejaríamos del concepto de voluntariado de la empresa hacia el concepto de "participación de los empleados en la comunidad", el cual no requiere altruismo ni voluntariedad, pero mantiene la utilización del capital humano de la empresa para servir a la comunidad.

La motivación con la que se realice el voluntariado corporativo definirá los objetivos, y estos, el plan de acción. En cuanto los empleados y la comunidad participen quedará claro cuál era la meta de la empresa y pondrá en juego la reputación interna y externa de la misma. Si la motivación principal es que los empleados aprendan a trabajar en equipo, estaríamos hablando de una actividad de *team building*. Si el objetivo es mejorar la imagen de la empresa, hablaríamos de una estrategia de comunicación. Pero cuando el objetivo es realizar una acción solidaria y voluntaria en pro de la comunidad, entonces podemos hablar de voluntariado corporativo.

Con ello no queremos decir que no se busque maximizar el impacto positivo del programa para la organización o para su personal, pero es imprescindible que los objetivos a conseguir sean los que benefician la causa que se decide apoyar. El resto de beneficios, como veremos en el siguiente apartado, vendrán como consecuencia de una correcta gestión.

Aunque es frecuente encontrar artículos enumerando los beneficios materiales y profesionales que se pueden obtener a través del voluntariado, con el fin de convencer a los altos mandos de apoyar las iniciativas, se debe tener cuidado para que los beneficios de la empresa no se conviertan en la motivación principal.

<sup>9</sup> Prof. Sandalio Gómez, "Concepción y alcance del voluntariado corporativo", Jornada sobre Voluntariado Corporativo, IESE Business School, Madrid, marzo de 2013.

### 3. EL CÓMO: GESTIÓN

*"[...] las fórmulas mediante las cuales los empleados de una empresa pueden organizar su participación en programas de voluntariado corporativo no tienen más límites que los de la imaginación humana".*

Paloma Lemonche. En Voluntariado Corporativo (Forética, 2011; pág. 21)

Una vez que la empresa haya reflexionado y decidido solidarizarse con la sociedad por medio del voluntariado, vendrá el momento de ponerlo en práctica. Un estudio de las empresas españolas recopilado por el Observatorio del Voluntariado Corporativo encontró como principales barreras para ello el horario en el que realizarlo, los recursos necesarios y conseguir que los empleados se involucren en el programa. El cómo superar estas barreras, u otras, y el cómo poner en práctica el voluntariado de la empresa, diferirán según cada organización. Esto se debe a que cada una cuenta con un tipo de negocio, de plantilla y de cultura empresarial diferente<sup>10</sup>.

Los fundamentos para una adecuada gestión pueden resumirse en la "teoría de las 5 C": claridad, coherencia, comunicación, credibilidad y confianza.

Sin embargo, existen algunas pautas y puntos en común que deben tenerse en cuenta. Estos están basados en la experiencia y las recomendaciones de otras empresas y entidades no lucrativas. Consisten en una correcta organización y aportación de recursos, tanto humanos como monetarios, para llevarlos a cabo. De lo contrario, la contribución social de la empresa será limitada y los beneficios que se generarán para los beneficiarios, para la empresa y para sus empleados también pueden perderse.

Los fundamentos para una adecuada gestión pueden resumirse en la "teoría de las 5 C", del profesor Sandalio Gómez: claridad, coherencia, comunicación, credibilidad y confianza<sup>11</sup>. Estos puntos también guardan una estrecha relación con lo que recomiendan otros estudios, como los del Observatorio del Tercer Sector (2009). A continuación, detallamos cada uno de estos y los complementamos con lo que otros autores han recomendado al respecto, a fin de obtener una visión integral de los procesos.

#### CLARIDAD

Como punto de partida, la empresa debe preguntarse cuáles son las necesidades de la sociedad y con qué recursos puede colaborar para ser parte de la solución.

Ninguna empresa debe subestimar la importancia de invertir tiempo y esfuerzo en definir qué se quiere hacer y cómo se quiere hacer. Por lo general, se designará a una persona o un equipo para que lleve a cabo esta tarea. Algunas empresas la o lo situarán bajo el Departamento de Comunicaciones, otras bajo el de responsabilidad social corporativa (RSC) y a menudo bajo el de dirección de personas o recursos humanos (RR. HH.). Lo ideal es que varios departamentos y mandos estén involucrados, para asegurar una fácil comunicación y variedad de perspectivas. Pero más importante aún es que esta persona (o equipo) esté respaldada por el resto de la empresa, empezando por la alta dirección, sobre todo porque es una iniciativa que puede necesitar los recursos materiales, humanos y/o económicos de todos los departamentos.

Como punto de partida, la empresa debe preguntarse cuáles son las necesidades de la sociedad y con qué recursos puede colaborar para ser parte de la solución<sup>12</sup>. La respuesta a estas preguntas guiará los objetivos y medios de evaluación.

<sup>10</sup> Sam Santiago, presidente del Global Corporate Volunteer Council, "Voluntariado corporativo en tiempo de crisis", Voluntare, 2013. Viladecans (Barcelona), 10 de julio del 2013; Allen (2012).

<sup>11</sup> Prof. Sandalio Gómez, "Concepción y alcance del voluntariado corporativo", Jornada sobre Voluntariado Corporativo, IESE Business School, Madrid, marzo de 2013.

<sup>12</sup> Allen (2012)

## Decidir la causa

El primer paso consiste en decidir qué causa(s) queremos apoyar. Para ello es importante conocer la sociedad que nos rodea y las áreas de interés de los empleados.

Los Gobiernos locales y las organizaciones no lucrativas (ONL) pueden ser una gran guía para conocer las necesidades reales de la sociedad. Un ejemplo es la empresa Unilever. Un grupo de sus empleados estaban interesados en llevar a cabo iniciativas medioambientales, concretamente, pensaron en plantar árboles. El contacto con el Gobierno local les ayudó a entender que eso era irrelevante para la comunidad y que la verdadera necesidad era la limpieza de un área forestal. También les ayudó a ver que podían colaborar ofreciendo formación a las pymes de la zona y a personas desempleadas<sup>13</sup>.

Las ONL también pueden ser un gran aliado a la hora de ponerlo en práctica. Si se conoce de antemano la causa que se desea apoyar, se puede contactar con las ONL dedicadas a ello y comenzar un diálogo sobre cómo colaborar en su trabajo. En otras ocasiones, la empresa puede escoger estrechar los lazos con las ONL a las que ya apoya económicamente, o buscar intermediarios que la ayuden en el proceso. Organizaciones como Cooperación Internacional ONG, Codespa o la Federació Catalana de Voluntariat Social son algunas de las que encontramos en el ámbito español dispuestas a hacer de puente entre las necesidades del tercer sector y los intereses de las empresas.

Un ejemplo de cómo estrechar los lazos con las ONL lo puede dar Timberland. Tras varios años donando botas a City Year<sup>14</sup>, en 1992 decidió llevar su colaboración un paso más allá. Jeffrey Swartz, director ejecutivo, utilizó esta relación para ir junto con un grupo de directores a pintar y reparar un centro educativo. Dado el éxito de la experiencia, se decidió incorporar el voluntariado como una opción para sus empleados. En 1994, fundaron The Path of Service para gestionar el voluntariado dentro de la empresa. A día de hoy, el compromiso con City Year continúa y The Path of Service sigue en pie. El programa pone a disposición de los empleados la posibilidad de realizar hasta 40 horas anuales de voluntariado retribuidas y cuenta con una participación del 79% de la plantilla.

Otra guía para la elección de la causa es consultar a los trabajadores. Los trabajadores no conforman el total de recursos humanos a disposición del programa de voluntariado, y este no debe convertirse en una actividad obligatoria porque, como mencionamos anteriormente, esto desvirtuaría el voluntariado, al convertirlo en una obligación y no en una expresión de solidaridad. Por tanto, conviene conocer las inquietudes de los empleados para saber con qué causas se solidarizan, lo cual puede lograrse mediante talleres o encuestas, como es el caso de Iberdrola.

Iberdrola realizó una encuesta en el año 2005 y encontró un gran abanico de intereses entre sus empleados. Por ello, decidieron enfocar su programa no en un solo colectivo, sino en varios. Así, los programas van desde enseñar derecho fundamental y constitucional a inmigrantes de la Comunidad de Madrid hasta ofrecer formación profesional a jóvenes en la ciudad de São Paulo.

A menudo los empleados son también una fuente de innovación social, porque son los primeros en detectar las necesidades sociales que la empresa puede cubrir de forma efectiva. En este sentido, pueden servir como ejemplos los casos de Ericsson y American Airlines.

A menudo los empleados son también una fuente de innovación social, porque son los primeros en detectar las necesidades sociales que la empresa puede cubrir de forma efectiva.

<sup>13</sup> Representante de Unilever, ponencia "Mesa redonda: Retos a los que se enfrenta el voluntariado corporativo en la actualidad", Viladecans (Barcelona), 10 de julio del 2013.

<sup>14</sup> City Year es una ONL cuyo objetivo es reducir el fracaso escolar en las escuelas públicas de Estados Unidos. Una de sus estrategias es capacitar y proveer mentores en las escuelas. Las botas son parte del uniforme de estos jóvenes.

Ericsson analizó las iniciativas que ya estaban funcionando en algunas de sus sucursales a finales de los años noventa. Encontró que sus empleados utilizaban sus conocimientos para mejorar las telecomunicaciones durante situaciones de emergencia, así que decidió fundar Ericsson Response. En la actualidad, cuentan con unos 140 voluntarios, que son previamente capacitados y que, ante una catástrofe, deben estar dispuestos a ausentarse hasta durante un mes. A día de hoy, ya han ayudado en más de 50 catástrofes, en estrecha relación con las Naciones Unidas y la Cruz Roja, entre otras.

Medical Wings International es una ONG creada con el apoyo de American Airlines gracias a la iniciativa de uno de sus empleados. Se dedica a organizar campañas médicas en zonas de difícil acceso de Latinoamérica, el Caribe y Asia.

En el ámbito académico, y durante periodos de crisis económica, la variedad de causas suele estar vista como ineficiente. Se suele recomendar que la empresa apoye aquellas causas en las que puede aportar conocimientos o recursos específicos y característicos de la misma y aportar un valor definido, no necesariamente económico.

### **Decidir la forma**

Los recursos humanos y financieros que pueden utilizarse para la actividad de voluntariado. Estos determinarán en gran medida la forma en la que se ejecute el programa y los objetivos que se puedan marcar.

Durante el proceso del establecimiento de la causa, o a posteriori, debemos conocer cuáles son los recursos humanos y financieros que pueden utilizarse para la actividad de voluntariado. Estos determinarán en gran medida la forma en la que se ejecute el programa y los objetivos que se puedan marcar. Los esfuerzos y recursos que requiere organizar la limpieza de una playa local no serán los mismos que los necesarios para facilitar a la plantilla un mes de colaboración en proyectos para la erradicación de la pobreza.

Por supuesto, esto no implica que una empresa con pocos empleados y recursos financieros deba descartar emprender iniciativas voluntarias pues, si bien una pyme no podrá elaborar un programa como el de Ericsson, puede emprender iniciativas similares a las de MasMas. MasMas es una cafetería situada a las afueras de Barcelona que estableció para sí misma la misión de ofrecer un ambiente social, dinámico y sano a los jóvenes de la comunidad que la rodea. Cuenta con tres empleados y dos socios fundadores, con planes y fondos para abrir un segundo local. Han apoyado varias causas, en su mayoría propuestas por sus clientes. Dos de ellas fueron a través de voluntariado. Una fue Movembre: los camareros y uno de los fundadores emprendieron la tarea de recoger fondos para la investigación del cáncer de próstata durante todo un mes. A nivel nacional lograron recaudar 5 € menos que Pepsico, y ya se han propuesto alcanzar una colecta que les sitúe entre los 10 primeros recaudadores para el próximo año. Otra iniciativa de esta cafetería surgió del deseo de apoyar a uno de sus clientes, que organizaba una carrera a favor de la investigación del cáncer de mama y tanto el fundador como los camareros decidieron participar. MasMas les pagó la inscripción.

La Tabla 1 muestra una guía sobre las diferentes formas que el voluntariado adopta en España, pero no debemos olvidar que cada empresa es diferente y que puede contar ya con un sinfín de ideas innovadoras aportadas por sus miembros y la comunidad que les rodea. Incluso, estas ideas podrían ayudar a superar las barreras económicas, involucrando a familiares de los voluntarios, proveedores e incluso clientes<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Guardia y otros (2006)

**Tabla 1.** Formas habituales del voluntariado corporativo (España)

Donaciones conjuntas	La empresa dona recursos materiales o económicos a las organizaciones con las que sus empleados colaboran como voluntarios.
Apoyo a la participación individual en proyectos	La empresa apoya la organización y gestión de nuevas iniciativas propuestas por sus empleados, poniendo recursos materiales o estableciendo un "coordinador del voluntariado".
Microvoluntariado virtual	La empresa pone a disposición de los empleados equipos, conexión y portales virtuales específicos con el fin de que estos puedan atender necesidades de ONL a distancia.
Campañas y organización de eventos a favor de causas sociales/Proyectos grupales	La empresa se involucra en organizar o colaborar con iniciativas puntuales para promover la sensibilización de la causa y la recaudación de fondos.

Fuente: Sanz, Cordobés y Calvet (2012); Resumen del Cuadro 7

Durante el proceso de selección de la forma, es recomendable realizar un análisis DAFO, pues ante la variedad de causas y la escasez de recursos, no estará de más ver cuáles son las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades en las diferentes opciones<sup>16</sup>.

## COHERENCIA

No basta con que la empresa haya definido claramente lo que desea hacer, sino que además debe hacerlo de una forma coherente. Si quiere tener un impacto positivo en la sociedad a través del voluntariado, deberá actuar de forma acorde con ello.

Cuando la empresa determina el tipo de voluntariado que va a apoyar, deberá especificar qué objetivo quiere alcanzar y, a partir de ahí, cómo evaluará si finalmente lo logró. Esta es una tarea frecuentemente olvidada, sobre todo por desacuerdos en cuanto a la importancia de contabilizar los esfuerzos de forma numérica y con el mismo rigor que otras áreas de la empresa<sup>17</sup>.

También será necesario que mantenga un proceso de seguimiento de las actividades de los voluntarios. Esto demuestra compromiso y reconocimiento de sus esfuerzos, y a la vez asegura una gestión eficiente de los mismos.

Cuando la empresa determina el tipo de voluntariado que va a apoyar, deberá especificar qué objetivo quiere alcanzar y, a partir de ahí, cómo evaluará si finalmente lo logró.

<sup>16</sup> Guardia y otros (2006)

<sup>17</sup> Allen, Galiano y Hayes (2011); Boccalandro (2009)

### Establecer objetivos e indicadores

La evaluación continuada del voluntariado es uno de los puntos clave para asegurar un impacto efectivo y significativo en la comunidad. Es necesario que se valore el proceso de una forma holística. Como indica la Tabla 2, no se trata de limitarse a medir los *inputs* (recursos destinados, horas de voluntariado...), sino que se deben especificar también indicadores de *output* (impacto en la sociedad y en los empleados). Establecer indicadores nos permitirá conocer si conseguimos los objetivos y si existen áreas que debemos modificar o mejorar.

**Tabla 2.** Valoración del voluntariado corporativo

Medidas de participación	¿Se mide el número y el porcentaje de empleados que realizan voluntariado de forma anual?
Medidas de volumen	¿Se mide el número de horas de voluntariado de forma anual?
<i>Feedback</i> del empleado	¿Se pide, de forma sistemática y con un mecanismo formal, la opinión de los empleados cada año?
<i>Feedback</i> de la ONL	¿Se pide, de forma sistemática y con un mecanismo formal, la opinión de las entidades con las que se colabora cada año?
Resultados del negocio	¿Se mide el grado en el que el voluntariado impacta los objetivos referentes al negocio, al menos cada tres años?
Resultados del sector social	¿Se mide el grado en el que el voluntariado genera mejoras en la ONL/ comunidad a la que sirve, al menos cada tres años?

Fuente: Boccalandro (2009), Actionable Evaluation Driver (Driver 6), pp. 34-35

Medir el impacto que tiene el voluntariado corporativo sobre la sociedad puede resultar complejo. En la mayoría de los casos requerirá que se realice un estudio previo a la intervención de la empresa y otro durante la misma o a posteriori. Un ejemplo de ello es cómo EON evalúa el programa "Campeones Medioambientales". Esta iniciativa comenzó en el 2010 para ofrecer educación sobre el cuidado del medioambiente a estudiantes de entre 7 y 14 años. Parte de la evaluación consiste en medir el gasto energético de los colegios antes del inicio del proyecto y seis meses después del mismo.

Por su parte, la compañía Tata Group aporta algunas sugerencias como preguntarse si el voluntariado promueve la innovación a favor del bienestar humano o cambios de valores y desarrolla las habilidades y capacidades de las personas, y si refuerza la reputación de la compañía<sup>18</sup>.

La medición del impacto del programa sobre los voluntarios es importante para asegurar la continuidad del proyecto, al dar a conocer las áreas que deben mejorarse. Una experiencia satisfactoria aumenta las probabilidades de que los empleados sigan involucrándose y pasen de ser participantes esporádicos a incorporarla como parte de su identidad<sup>19</sup>.

### El ciclo de gestión del voluntariado

El Observatorio del Tercer Sector (2009) presenta un detallado informe de cómo debe gestionarse el personal voluntario. Es un informe útil para toda entidad en la que trabaje personal no remunerado de forma esporádica o continua. Por tanto, es práctico a la hora de desarrollar e implementar el voluntariado de la empresa.

Una inadecuada gestión del personal voluntario denota falta de apreciación por su labor, lo cual dificultará que deseen continuar participando y que se pueda contar con nuevas incorporaciones<sup>20</sup>. Por ello se recomienda considerar las fases descritas en la Figura 1.

Figura 1. El ciclo de gestión del voluntariado



Fuente: Observatorio del Tercer Sector (2009); pág. 25, Figura II

<sup>18</sup> Entrevista a Anant Nadkarni, en Allen, Galiano y Hayes (2011)

<sup>19</sup> Grant (2012)

<sup>20</sup> Carvalho y Sampaio (2013), Grant (2012)

Dependiendo de la forma que adopte el voluntariado corporativo y de la relación que se establezca con la ONL con la que se colabore, la empresa deberá poner más o menos énfasis en determinadas fases. En un voluntariado basado en donaciones conjuntas es factible que la empresa no establezca el proceso de incorporación, desarrollo o desvinculación del empleado. Con frecuencia, será la ONL la que defina las tareas que realizará el voluntario y el perfil que necesita tener, y que guíe al mismo durante el trabajo que realice. Por el contrario, en un voluntariado de apoyo a la participación de proyectos individuales, donde la empresa colabora en gestionar el proyecto, es la empresa la que deberá planear y mantener un seguimiento de todas las fases. A continuación presentamos un breve resumen de esas fases:

- Las fases de **preparación, definición** y parte de los **temas transversales** guardan coherencia con el apartado de claridad. Se reflexiona sobre el qué se quiere hacer y cómo se quiere llevar a término. Pero la fase de preparación incluye también especificar qué procesos requieren ser sistematizados con el fin de agilizar y facilitar la coordinación de los voluntarios. Es la fase en la que se designan responsables, se coordinan calendarios y se establecen las líneas de actuación. La fase de definición va ligada a la forma que adopta el voluntariado. La empresa tendrá que concretar las habilidades que necesitan los voluntarios y especificar el proceso de selección<sup>21</sup>. También incluye el proceso de divulgación, del cual hablaremos en el apartado de comunicación.

- La **incorporación** incluye la formalización en un documento de los derechos y deberes del voluntario. Este paso no es solo un requisito de la ley española, sino que también contribuye a clarificar las expectativas de ambas partes. Además, se deberá introducir al voluntario en el funcionamiento de la entidad, ofrecerle capacitación o sensibilización sobre la labor que desempeñará y un tutor o persona de referencia que le guíe sobre cómo realizar su labor.

- La fase de **desarrollo** empieza cuando el voluntario se ha familiarizado con la entidad y sus labores, y se refleja en un aumento de su autonomía. Durante esta fase se deben establecer reuniones periódicas con los voluntarios, para dar espacio a la retroalimentación: conocer posibles inconvenientes o dificultades que enfrenta el voluntario y darle espacio para aportar nuevas ideas o incluso ofrecerle más capacitación o nuevas áreas de responsabilidad.

- La fase de **reconocimiento** dentro de la empresa es la oportunidad de valorar el esfuerzo de los voluntarios en el manejo profesional de su vida laboral y familiar y sus acciones voluntarias. Cuando es un reconocimiento formal, hace falta que estén claros los criterios desde el inicio del programa. Esto permite una acción coherente y no arbitraria.

También cabe recordar que el voluntario no suele interesarse por obtener "medallas". American Airlines premia los esfuerzos de sus voluntarios en recaudar fondos con la oportunidad de visitar a los beneficiarios.

- La **desvinculación** debe tenerse muy presente cuando el voluntariado se realiza junto a organizaciones pequeñas. Es conveniente que la empresa y la ONL lo gestionen de forma conjunta, a fin de prever sus consecuencias y trazar soluciones para la organización que ha estado acogiendo al voluntario. Esto permitirá mantener una relación positiva con la organización y también sirve de oportunidad para evaluar el programa.

<sup>21</sup> Observatorio del Tercer Sector (2009), Harley y Warburton (2008)

## COMUNICACIÓN

Es necesario que tanto las ideas como los procesos y los resultados sean transmitidos. De inicio a fin, el programa debe estar acompañado de medios que faciliten una comunicación multilateral. En este apartado nos centraremos en la comunicación interna y la externa. En el siguiente apartado, "Trabajando con organizaciones no lucrativas", hablaremos de la comunicación con las entidades que apoyan a la empresa para llevar a cabo el voluntariado. Los canales de comunicación interna, formales e informales, de la empresa pueden utilizarse para recopilar información sobre los intereses, dar lugar a opiniones y crear debates sobre la forma que adoptará el voluntariado. Esto facilitará la medición de la acogida que podrá tener el programa en sus inicios y fomentará que sea asumido por toda la empresa.

También se deben utilizar esos canales para informar al resto de la empresa de su implantación y su desarrollo, y como medio para reconocer a los empleados que participan en el programa. Es importante que la empresa recuerde que debe mantener la coherencia, pues lo que comunique a sus empleados influirá sobre sus expectativas. Los empleados serán los primeros en evaluar si lo que la empresa comunica está de acuerdo con su puesta en práctica o si los esfuerzos anunciados a favor de la causa no son más que un intento de conseguir buena reputación.

Los empleados deben conocer de antemano los objetivos del programa. Si se persigue la cohesión de grupo y el desarrollo de las habilidades del personal, esto debe ser mencionado; de lo contrario, el empleado que se involucra por motivos puramente altruistas puede verse decepcionado por el programa. No hay que olvidar que quien dedica su tiempo y esfuerzo en ser voluntario suele estar motivado por el altruismo. Demasiado énfasis en las ganancias para la empresa y para el empleado puede cuestionar que la motivación principal sea la solidaridad y podría alejar al voluntario que lo hace por benevolencia<sup>22</sup>. Lo mismo ocurre ante la comunicación externa: puede ser utilizada para detectar las áreas en las que los clientes u otros actores externos consideran que la empresa debe focalizar sus esfuerzos<sup>23</sup>.

Lo que se comunica debe guardar coherencia con lo que se realiza. Además, empresas y ciudadanos debemos recordar que no hay nada ilegítimo en dar a conocer el programa; más bien forma parte del deber de ser transparente; incluso debería aprovecharse como medio para promocionar la causa y la sensibilización para con ella.

El problema se presenta cuando los esfuerzos de la empresa por comunicar lo que hace en pro de la sociedad son mayores que lo invertido en el programa; esto puede despertar desconfianza entre el voluntario y la organización que trabaje como aliada.

El programa debe estar acompañado de medios que faciliten una comunicación multilateral.

Es importante que la empresa recuerde que debe mantener la coherencia, pues lo que comunique a sus empleados influirá sobre sus expectativas. Los empleados serán los primeros en evaluar si lo que la empresa comunica está de acuerdo con su puesta en práctica.

Empresas y ciudadanos debemos recordar que no hay nada ilegítimo en dar a conocer el programa; más bien forma parte del deber de ser transparente; incluso debería aprovecharse como medio para promocionar la causa y la sensibilización para con ella.

<sup>22</sup> Pajo y Lee (2011)

<sup>23</sup> Kesavan y otros (2013)

### CREDIBILIDAD Y CONFIANZA

En la medida en que el voluntariado tome una forma clara y coherente y se comuniquen su desarrollo y sus resultados de forma transparente, la empresa conseguirá la credibilidad y confianza de todos los agentes.

Este proceso es el que generará de manera natural los beneficios del voluntariado<sup>24</sup>. La Tabla 3 resume la mayoría de esos beneficios.

**Tabla 3.** Beneficios del voluntariado de la empresa

Beneficios			
La comunidad	Las entidades	El voluntario	La empresa
Promueve la sensibilización respecto a diferentes causas	Aumentan sus recursos	Desarrolla nuevas competencias y habilidades	Logra que sus empleados estén más identificados con la empresa
Aumenta la inversión social	Manejan nuevas habilidades y enfoques	Adquiere nuevos conocimientos	Mejora el ambiente de trabajo
Aumenta la cohesión social	Posibilitan futuras colaboraciones	Eleva la moral y autoestima	Mejora su atractivo hacia potenciales empleados
		Aumenta las relaciones sociales	Mejora su imagen pública
			Optimiza las relaciones con agentes externos
			Aumenta la cohesión interdepartamental

Fuentes: Observatorio del Tercer Sector (2006) y Allen (2012)

Como mencionamos en el primer apartado de este cuaderno, el objetivo de nuestro programa debe ser la acción solidaria. Si la empresa prioriza el beneficio a la comunidad durante sus programas y los lleva a cabo con claridad y transparencia, los beneficios hacia la organización y hacia el empleado seguirán<sup>25</sup>.

La interacción continuada y positiva construye la confianza y aumenta las posibilidades de continuar cooperando<sup>26</sup>. Por tanto, las primeras interacciones serán de vital importancia y también traerán los primeros retos. Como aclararemos en el apartado siguiente, la alianza entre la empresa y la ONL requerirá que ambas realicen esfuerzos conciliadores.

<sup>24</sup> Prof. Sandalio Gómez, "Concepción y alcance del voluntariado corporativo", Jornada sobre Voluntariado Corporativo, IESE Business School, Madrid, marzo del 2013.

<sup>25</sup> Quizá el único de estos beneficios que requerirá una previa planificación es el desarrollo de habilidades específicas de los empleados.

<sup>26</sup> Grant (2012), Muthuri y otros (2009)

## 4. TRABAJANDO CON ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

*"[...] recomendaría no buscar la ganancia inmediata, realizar programas pilotos y, con paciencia y flexibilidad, ir desarrollándolos [...] Recordar que las entidades hablan el lenguaje de la solidaridad [...]"*

Eulàlia Mas. Gerente de la Federación Catalana de Voluntariado Social

A lo largo de la historia, la relación entre las empresas y las ONL ha tomado diversas formas. A grandes rasgos, ha pasado de los actos meramente caritativos a los patrocinios, y de estos a lo que impera hoy en día, que son formas que tratan de ir más allá de transacciones meramente económicas<sup>27</sup>. Con frecuencia, el voluntariado de la empresa es una de las expresiones que toma esta nueva relación.

En España, la reducción de las subvenciones públicas ha incrementado la necesidad de las entidades no lucrativas de buscar y aceptar estas nuevas alianzas. Este acercamiento no es fácil, más aún en el contexto español, en el que el voluntariado corporativo es un concepto relativamente nuevo y donde la mayoría de las empresas son pequeñas o medianas.

Una de las formas en que se produce este acercamiento es a través de intermediarios, asociaciones que intentan encajar las necesidades de las ONL con la voluntad de las empresas. Tras conversar con una de ellas, se confirma que no es fácil establecer una relación entre ambas, y que se están produciendo cambios de mentalidad por ambas partes. Pero el proceso sigue incipiente, sobre todo en el ámbito de la pequeña y mediana empresa. Si bien se comienzan a ver varias iniciativas y voluntades entre las pymes, aún no forma parte de la norma común.

El voluntariado de la pyme suele estar ligado a una causa conocida y cercana al empresario. Pero la gran mayoría de las empresas o bien se encuentran ahogadas por las dificultades del entorno actual de crisis o, cuando tratan de participar, parecen desconocer el esfuerzo en tiempo que implica relacionarse con una ONL.

A continuación presentamos algunos puntos que toda empresa y ONL hará bien en tener en cuenta durante sus primeras interacciones. Son conclusiones obtenidas mediante una entrevista a un intermediario y complementadas con la literatura existente sobre el voluntariado y el voluntariado de empresa. Expresan los puntos que necesitarán ser conciliados para que la relación avance.

Primeramente, para una entidad sin ánimo de lucro en España, el voluntariado como algo "de la empresa" o "corporativo" es un concepto nuevo. La entidad ve el voluntariado como un acto libre, altruista e individual; cuando la empresa lo plantea como una iniciativa corporativa, lo primero que percibe es su carácter estratégico y colectivo. Esto no implica que la empresa deba cambiar su discurso; si ve el voluntariado como un instrumento estratégico es mejor que lo comunique desde un principio. Para que la relación sea efectiva y eficiente debe haber un diálogo transparente entre ambas partes y un conocimiento de las expectativas de ambos<sup>28</sup>.

Para que la relación sea efectiva y eficiente debe haber un diálogo transparente entre ambas partes y un conocimiento de las expectativas de ambos.

<sup>27</sup> Seitanidi y Ryan (2007)

<sup>28</sup> Lee y Higgins (2001)

La empresa y la entidad deberán aclarar qué puede considerarse un resultado exitoso para ellas. Como mencionamos en el apartado "Coherencia", la empresa debe entender que los resultados de impacto real no suelen cultivarse a corto plazo; por eso las entidades suelen poner énfasis en los procesos antes que en los resultados. Por otro lado, la entidad tendrá que estar dispuesta a que la empresa, o preferiblemente ambas partes, busquen medidores a corto plazo. El objetivo de estos indicadores debe ser conocer que se avanza hacia el impacto deseado y que los recursos son utilizados de forma coherente.

Ambas deben tener en cuenta el ciclo de gestión del voluntariado mencionado con anterioridad. Por una parte, este ciclo le recuerda a la empresa que la ONL también incurre en costes y riesgos al involucrar a los voluntarios que vienen desde la empresa. A la ONL le servirá para recordar que el voluntario que viene desde la empresa también debe ser introducido e involucrado con la misión de la entidad.

Convendrá que la ONL también conozca cuál es la misión primordial de la empresa con la que va entablar una relación. Deberá entender que cuando esta misión sea difícil de llevar a cabo, el apoyo a la misión de la entidad podrá reducirse o suspenderse.

Finalmente, la diferencia en cuanto a compromiso es la raíz del escepticismo de la entidad a la hora de entablar relaciones fuertes con la empresa. La entidad tiene la percepción, generalmente bien fundada, de que en cuanto la empresa deje de percibir ganancias en la relación pondrá fin a su apoyo a la causa, lo que para ellos implica que el objetivo subyacente no es la solidaridad sino la ganancia. El cómo superar esta diferencia nos devuelve a los principios de claridad y coherencia y a una comunicación transparente.

A menudo, la ONL tendrá que valorar si, a pesar de la fragilidad del compromiso de la empresa, puede entablar una relación que sea beneficiosa para la causa que defiende. Convendrá que la ONL también conozca cuál es la misión primordial de la empresa con la que va entablar una relación. Deberá entender que cuando esta misión sea difícil de llevar a cabo, el apoyo a la misión de la entidad podrá reducirse o suspenderse.

## 5. TIEMPO DE CRISIS

*"[...] de modo que, aunque el objetivo de la responsabilidad social empresarial es convencer a la sociedad, a través de sus stakeholders clave, de que la empresa es socialmente responsable, al mismo tiempo está tratando de convencer a los accionistas de que hacerlo es bueno para los negocios. Este intento esquizofrénico puede dar lugar a resultados contrarios a los esfuerzos [...]"*.

Seitanidi y Ryan (2007; traducción)

Si para la empresa el voluntariado es un valor integral a la misma o si lo considera una parte fundamental de su responsabilidad social, su continuidad no deberá depender de la cuenta de resultados. Si depende de la cuenta de resultados, señala que la rentabilidad se prioriza antes que la responsabilidad y demuestra que no es algo integrado en la empresa, sino una actividad más<sup>29</sup>. Pero de la misma forma que toda la empresa ha sufrido alteraciones durante la crisis financiera, el voluntariado no puede quedar inmune a estos cambios.

Las reestructuraciones dentro de la empresa afectarán al voluntariado, tanto a nivel de recursos como de estructuras. Con un recorte de recursos aumenta el escrutinio de los programas y suele reducirse el número de causas que se apoyan. Se suelen mantener las causas en las que el voluntariado aporta beneficios cuantificables a la empresa. Esto último representará uno de los retos del programa: la tendencia a cambiar el enfoque durante tiempos de crisis.

Conforme la empresa comienza a estar más atenta a sus gastos y a medir qué recortes hacer, aumenta la tendencia a justificar el voluntariado por su contribución a las ganancias. El voluntariado de la empresa se somete a escrutinio y, como indica la cita de Seitanidi y Ryan, esto puede llegar a ser contraproducente, sobre todo si, de cara a los empleados y a las ONL, el diálogo estaba basado en puro altruismo.

Por ello se recomienda elaborar programas que sean acordes con el núcleo de la empresa, y se anima a las ONL a reflexionar sobre las aportaciones que ellas pueden hacer a las empresas. Mientras ambas sigan obteniendo beneficios, menor será la posibilidad de que se rompan los vínculos.

El otro reto lo generan las reestructuraciones que se dan durante los periodos de crisis. Así, Las reestructuraciones de personal y, en ocasiones, las fusiones o adquisiciones, afectarán al funcionamiento de los programas de voluntariado. Por ejemplo, A3 Media está buscando nuevas formas en las que incorporar a sus proveedores en el voluntariado. Estos solían formar parte de la plantilla de la compañía y, ahora que no lo son, siguen interesados en seguir participando en el programa de voluntarios. Otro caso es el de Endesa, que ha pasado por una adquisición que ha supuesto disminuir el paso de los objetivos que querían alcanzar. Como último ejemplo, uno de los programas de voluntariado de American Airlines estuvo a punto de suspenderse debido a una crisis interna; las condiciones laborales eran inadecuadas, lo que redujo el interés de los empleados en participar<sup>30</sup>.

Con un recorte de recursos aumenta el escrutinio de los programas y suele reducirse el número de causas que se apoyan. Se suelen mantener las causas en las que el voluntariado aporta beneficios cuantificables a la empresa. Esto último representará uno de los retos del programa: la tendencia a cambiar el enfoque durante tiempos de crisis.

<sup>29</sup> Prof. Antonio Argandoña (2012)

<sup>30</sup> Sam Santiago, presidente del Global Corporate Volunteer Council, "Voluntariado corporativo en tiempo de crisis", Voluntare, 2013. Viladecans (Barcelona), 10 de julio del 2013.

## 6. CONCLUSIÓN

*"No toda empresa puede hacer voluntariado corporativo, mas toda empresa debe plantearse hacerlo".*

Sandalio Gómez. Profesor Emérito, IESE Business School

La empresa cuyos principios o valores incluyan la solidaridad debe valorar si desea expresarlo a través del voluntariado de la empresa, pero no sin antes entender que sus empleados deberán ser libres de decidir si desean o no involucrarse, y que la motivación para hacerlo debe estar fundamentada en el altruismo. Por lo tanto, el objetivo fundamental del programa es colaborar con una causa, no cosechar beneficios para la empresa.

La empresa que opte por el voluntariado corporativo deberá reflexionar y decidir sobre la forma que adoptará y la causa que apoyará. Será necesario que ambas vayan al unísono con los recursos que la empresa pueda destinar y las necesidades que identifique en la sociedad. No se trata de abrazar la causa más renombrada, sino de conseguir el mayor impacto social, teniendo en cuenta las propias capacidades de la empresa.

La empresa deberá esforzarse en medir los resultados del programa y mantener un seguimiento de los empleados que trabajen como voluntarios. Esto le permitirá ser coherente en su aplicación y conocer si el programa necesita cambios.

La comunicación transparente es otro de los pilares para construir un voluntariado coherente. Tanto a nivel interno como externo, la empresa debe dar a conocer sus objetivos y el desarrollo de los mismos; esto ayudará a la empresa a ganar credibilidad y confianza, y le permitirá establecer relaciones sólidas y efectivas con las ONL, así como mantener y expandir la cantidad de empleados que deseen sumarse a la iniciativa. De este modo podrá conseguir beneficios tales como una mejor reputación y que sus empleados estén orgullosos de pertenecer a una empresa empática con las necesidades sociales.

Ante la crisis, el voluntariado está pasando por un cambio de enfoque. Se minimizan las causas y aumenta el diálogo (y las acciones) sobre la necesidad de crear beneficios para todos. Este cambio puede ser contraproducente, porque podría llegar a dañar las relaciones establecidas y los beneficios cultivados bajo conceptos altruistas.

Por lo tanto, la autora sugiere a la empresa reflexionar sobre sus motivaciones. Si la empresa quiere poner entre sus objetivos principales obtener beneficios, sería recomendable dejar el discurso del voluntariado y considerar hablar de la "participación del empleado en la comunidad". Esta es la terminología sugerida por Bocalandro (2010).

Bocalandro, miembro del Boston College Center for Corporate Citizenship, argumenta que la empresa debe retirar el concepto de voluntariado a fin de construir programas de mayor impacto en la sociedad. Esto, dice, evitará el escepticismo y la crítica que surgen cuando un programa de voluntariado mide y busca los beneficios para la empresa. Además, ayudará a centrar los esfuerzos en construir programas que utilicen los recursos de la empresa de forma eficiente y cuyas ganancias hacia la empresa aseguren su sostenibilidad en el tiempo.

## 7. REFERENCIAS

Allen, K., Galiano, M. y S. Hayes, *Global companies volunteering globally*, International Association for Volunteer Effort, 2011.

Allen, K., *La gran carpa. Voluntariado corporativo en la era global*, Madrid, Ariel y Fundación Telefónica, 2012.

Argandoña, A., "¿Qué es y qué no es la responsabilidad social?", *Occasional Paper OP-199*, abril del 2012.

Boccalandro, B., *Mapping Success in Employee Volunteering. The drivers of effectiveness for Employee Volunteering and Giving Programs and Fortune 500 Performance*, Boston College Carroll School of Management, Center for Corporate Citizenship, 2009.

Boccalandro, B., *The End of Employee Volunteering: A Necessary Step to Substantive Employee Engagement in the Community*, Centrum für Corporate Citizenship Deutschland, Berlín, 2010.

Carvalho, A. y M. Sampaio, "Identifying Key Factors in Volunteer Programme Success - Evidence from Five Portuguese Cases", *Corporate Social Responsibility eJournal*, 2 (66), 2013.

Drever, E., 2008-09 *Citizenship Survey: Volunteering and Charitable Giving Topic Report*. Department of Communities and Local Government, Londres, 2010.

GHK, *Volunteering in the European Union*, GHK, Londres, 2010.

González, M., "Sociedad Civil y Solidaria", *El voluntariado. Educación para la participación social*, Bernal, A., Ariel Social, 2002.

Grant, A., "Giving time, time after time: work design and sustained employee participation in corporate volunteering", *Academy of Management Review*, vol. 37, 4 (2012), pp. 589-615.

Guardia, R., Vallés, I., González, M., Fernández, D. y E. Serrano, *Guía para promover el voluntariado de la empresa*, Obra Social, Fundación "la Caixa", Barcelona, 2006.

Harley, M. y J. Warburton, "Risk to business in Social Involment. An Australian Case Example", *Journal of Corporate Citizenship* (12) (2008), pp. 49-60.

Hills, G., "Agentes de cambio para lograr valor compartido", *Voluntariado Corporativo para el Desarrollo*, Pérez, M., CODESPA (2012), pp. 53-60.

Kesavan, R., Bernacchi, M. y O. Mascarenhas, "Word of Mouse", *International Management Review*, 9 (2013).

Lee, L. y C. Higgins, "Corporate Volunteering: Ad-hoc interaction or route to dialogue and partnership?", *Journal of Corporate Citizenship* (2001), pp. 79-90.

McAllum, K., "Meanings of Organizational Volunteering", Conferencia annual, International Communication Association. Londres, 2013.

Muthuri, J., Matten, D. y J. Moon, "Employee Volunteering and Social Capital Contributions to Corporate Social Responsibility", *British Journal of Management*, 20 (2009), pp. 75-89.

Observatorio del Tercer Sector, *Manual de Gestión del Voluntariado*, Obra Social, Fundación "la Caixa", Barcelona, 2009.

Pajo, K. y L. Lee, "Corporate-sponsored Volunteering: A Work Design Perspective", *Journal of Business Ethics*, 99 (2011), pp. 467-482.

Sanz, B., Cordobés, M. y A. Calvet, *El voluntariado corporativo en España. Modelos y perspectivas de impacto social*, ESADE, Instituto de Innovación Social, 2012.

Seitanidi, M. y A. Ryan, "A critical review of forms of corporate community involvement: from philanthropy to partnerships", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 12 (2007), pp. 247-266.

Voluntare, *Voluntariado Corporativo en España y América Latina: percepciones empresa - ENL*, Voluntare, 2012.

## 8. LITERATURA COMPLEMENTARIA

Las referencias que se presentan a continuación son útiles para profundizar en diferentes áreas del voluntariado de la empresa, así como para encontrar ayuda práctica.

### **Evaluar el voluntariado de la empresa:**

- Connors, T. D., "Results and Evaluation", *The volunteer Management Handbook: Leadership Strategies for Success. Wiley Nonprofit Law, Finance and Management Series*, 2.ª edición (2011), Nueva Jersey, EE. UU., pp. 361- 408.

Si bien el libro está enfocado hacia las ONL, recomendamos los capítulos 15 y 16 (Part Three: Results and Evaluation). Estos capítulos profundizan en las razones por las que evaluar el voluntariado y ofrecen diferentes técnicas para realizarlo.

- Allen, K., *La gran carpa. Voluntariado corporativo en la era global*, Madrid, Ariel y Fundación Telefónica, 2012, pp. 171-220.

Los tres capítulos que enmarcan la parte de "Medición y Evaluación" aportan recomendaciones y métodos adaptables a cada empresa y ejemplos de las compañías que lo llevan a cabo. También cabe destacar los apéndices A y B:

El apéndice A ofrece a las ONG una herramienta rápida para evaluar si están capacitadas para afrontar los retos de trabajar junto a una empresa.

El apéndice B ofrece nueve indicadores que la empresa puede utilizar para detectar de forma rápida los puntos débiles de su voluntariado.

- Corporate Volunteer Benchmarking Tool (<http://www.volunteerbenchmark.com/>)

Es una herramienta gratuita desarrollada por el Center for Corporate Citizenship (Boston College Carroll School of Management), pero su utilidad para las pymes es limitada. Se basa en seis indicadores que evalúan si el programa de voluntariado tendrá un impacto significativo en la comunidad y el negocio de la empresa. Además, permite compararse con diferentes tipos de compañías, como las Fortune 100 o empresas minoristas. Para obtener más información sobre los indicadores, véase Boccalandro (2009) en las referencias.

### **Trabajando con organizaciones no lucrativas:**

- Ishikawa, A. y R. Morel, *Alianzas entre empresas y organizaciones de la sociedad civil*, cuaderno n.º 2., Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, 2008.

El cuaderno resume las ventajas y los riesgos que comportan las alianzas entre la empresa y el tercer sector. También menciona los puntos a tener en cuenta para conseguir el éxito de la alianza.

- Jamali, D. y T. Keshishian, "Uneasy Alliances: Lessons Learned from Partnerships Between Businesses and NGOs in the context of CSR", *Journal of Business Ethics*, 84 (2009), pp. 277-295.

Los autores examinan la literatura académica sobre las relaciones entre empresas y ONL y establecen las condiciones bajo las que se establecen sinergias entre ambas partes.

#### **Análisis de casos**

- Ramsay, N., *BT Troubleshooters' programme: the impact of problem-based volunteering*, Institute for Volunteering Research, Inglaterra, 2012.

BT es un proveedor de telecomunicaciones con sede en el Reino Unido. En colaboración con Volunteering England, desarrolló un programa de voluntariado donde sus directivos trabajaron junto a doce organizaciones benéficas. El informe presenta los detalles del programa y los resultados obtenidos.

- Lemonche, P., *Voluntariado corporativo, un puente de colaboración entre la empresa y la sociedad*, Forética, Madrid, 2011.

Lemonche resume, a lo largo del cuaderno, más de diez iniciativas de voluntariado corporativo e incluye las dificultades y los logros de las mismas. Algunas de las empresas analizadas son: Unilever, IKEA, Ferrovial o IBM.



