

# VOLUNTARIADO APOYADO POR LA EMPRESA

## GUÍA PARA ENTIDADES DE ACCIÓN SOCIAL



**Edita y promueve:**

Dirección General de Voluntariado y Promoción Social

**Coordinación técnica:**

Asociación Cultural Norte Joven

**Redacción y contenidos:**

Ana M<sup>a</sup> González Prado  
Mercedes Negueruela Lucena  
M<sup>a</sup> Celeste Dávila de León

**Maquetación e ilustraciones:**

José A. Calvo.

**Imprime:**

B.O.C.M.

**Depósito legal:**

M-28.522-08

# ÍNDICE

<b>Presentación</b> .....	<b>3</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>5</b>
<b>Capítulo I ENTRANDO EN MATERIA</b> .....	<b>7</b>
¿Qué es el voluntariado apoyado por la empresa? .....	8
¿Qué hacen los voluntarios apoyados por la empresa? .....	9
¿Por qué desarrollar experiencias de voluntariado apoyado por la empresa? .....	9
<b>Capítulo II LLEVARLO A LA PRÁCTICA</b> .....	<b>16</b>
<b>La gestión del voluntariado apoyado por la empresa</b> .....	<b>16</b>
- Planificación .....	18
P1. Preparación de la entidad .....	18
P2. Evaluación de las necesidades .....	26
P3. Investigación de las opciones disponibles .....	32
P4. Presentación en la empresa .....	37
P5. Establecimiento de la colaboración con la empresa .....	41
- Acción .....	52
A1. Captación .....	60
A2. Selección .....	63
A3. Acogida .....	65
A4. Formación .....	67
A5. Seguimiento .....	71
A6. Reconocimiento .....	73
A7. Desvinculación .....	77
- Evaluación .....	78
E1. Elementos clave .....	78
E2. Qué y cómo evaluar .....	79
E3. Cuándo evaluar .....	84
<b>CONSIDERACIONES FINALES</b> .....	<b>85</b>

**BIBLIOGRAFÍA .....87**

**ANEXOS .....89**

**Anexo 1**

Ejemplo de cuestionario para indagar sobre las posibilidades de voluntariado entre los empleados .....90

**Anexo 2**

Ejemplo de cartel divulgativo para reclutar empleados interesados en realizar una acción de voluntariado apoyado por la empresa empleado .....92

**Anexo 3**

Plantilla para elaborar la presentación a una empresa .....93

**Anexo 4**

Modelo de convenio de voluntariado apoyado por la empresa entre una empresa y una entidad de acción social .....95

**Anexo 5**

Ejemplo de cuestionario de evaluación de la experiencia para los trabajadores que desarrollaron una acción de Voluntariado Apoyado por la Empresa [Adaptado de *New Balance. Community Connection*] .....100

**Anexo 6**

Ejemplo de cuestionario de evaluación de la experiencia para los trabajadores que desarrollaron una acción de Voluntariado Apoyado por la Empresa [Adaptado de *State Street Global Outreach*] .....101

## PRESENTACIÓN

El voluntariado corporativo, o como las autoras de esta obra lo denominan *voluntariado apoyado por la empresa*, es una de las modalidades de la responsabilidad social corporativa que está adquiriendo especial relevancia como instrumento de implicación de la empresa en la mejora del bienestar de las personas más desfavorecidas y de la sociedad en general.

No nos cabe ninguna duda sobre el hecho de que el voluntariado corporativo constituye una herramienta que puede, y debe, contribuir positivamente tanto a los objetivos empresariales como a los de las entidades de acción voluntaria (EAV). Esto ya lo reconocen muchas EAV y empresas de países anglosajones, aunque en España, la situación ya ha evolucionado en los últimos tiempos muy positivamente, todavía parece estar por descubrir.

El voluntariado corporativo tiene efectos beneficiosos para las EAV porque, entre otros, supone un aumento en el número de voluntarios y sus conocimientos, y porque las habilidades profesionales y experiencias contribuyen a su fortalecimiento institucional, al poder alcanzar una mayor eficacia y eficiencia en su funcionamiento.

Para las empresas, el voluntariado corporativo puede ayudar a reforzar sus políticas de recursos humanos, en aspectos tales como la motivación, el orgullo de pertenencia, el desarrollo de capacidades, equipos de trabajo más sólidos... y sus recursos estratégicos, como la imagen o reputación corporativa, o la cultura interna, entre otros.

El manual que ahora se presenta, analiza las cuestiones centrales, básicas, que las EAV se plantean, o deben hacerlo, cuando deciden iniciar actividades en colaboración con la empresa. Da respuesta a qué es el voluntariado corporativo, qué hacen los voluntarios o por qué desarrollar experiencias de voluntariado apoyado por la empresa. Pero también se adentra en cómo llevarlo a la práctica, estableciendo un conjunto de pasos que hacen posible la puesta en marcha de la actividad con garantía de éxito.

Esta guía resulta esclarecedora ante situaciones que en muchas ocasiones son totalmente nuevas para una EAV. Pero también, por otro lado, es sugerente y motivadora en la medida que incita, anima, a las EAV todavía reacias a trabajar en este sentido. Tiene así la doble virtualidad de formar “informando” y sensibilizar a nuestras entidades.

Por todo ello, estamos convencidos de que esta Guía será de gran utilidad para las entidades madrileñas que están iniciando proyectos de voluntariado con empresas en favor del bienestar de las personas y colectivos más vulnerables y otras acciones en beneficio de la comunidad. Para ello, saben que contarán siempre y en todo momento con el apoyo de esta Consejería de Familia y Asuntos Sociales.

Engracia Hidalgo Tena  
Consejera de Familia y Asuntos Sociales

## INTRODUCCIÓN

El *voluntariado corporativo* o, como lo denominamos en esta guía, **voluntariado apoyado por la empresa** se ha desarrollado ampliamente en Estados Unidos y Reino Unido. En España su trayectoria es más corta, pero recibe cada vez más atención, tanto por las entidades de acción social en sus actuaciones, como por las empresas, que lo incorporan en sus programas de Responsabilidad Social Corporativa. Sin embargo, aún son escasas las entidades y empresas familiarizadas con esta práctica, y mucho menos con su gestión.

Esta guía ha sido elaborada con el **propósito** de contribuir a **aumentar y mejorar la participación del voluntariado apoyado por la empresa en las entidades de acción social** y para aportar algunas claves que, según nuestra experiencia, facilitan que estas actividades de voluntariado tengan un impacto positivo para todos los implicados en las acciones de tipo social que se acometan.

El documento ofrece **ideas a las entidades de acción social para incorporar voluntarios procedentes de las empresas y gestionar esta colaboración**. Como es obvio, no hay un único camino hacia el logro, pero las buenas prácticas y también los problemas surgidos en experiencias menos positivas pueden articularse en un conjunto de orientaciones básicas que aquí recogemos.

En consonancia con lo expuesto, la guía se estructura de la siguiente manera: en el Capítulo I se realiza una breve introducción al **concepto de voluntariado apoyado por la empresa**, que ayuda a definirlo, y se exponen algunas de las razones por las que resulta beneficioso desarrollar estas experiencias. El Capítulo II aborda la **gestión**, proporcionando claves para el desarrollo de cada una de sus fases: **planificación, acción y evaluación**, con aportaciones y ejemplos concretos tomados de la práctica real. Por último, se incluye un apartado con la **bibliografía** revisada de estudios, manuales y guías publicados en otros países, como Estados Unidos, Reino Unido, Canadá y Australia que facilita al lector profundizar

# 1. ENTRANDO EN MATERIA

en el asunto que nos ocupa; y cuyas recomendaciones hemos adaptado a las peculiaridades del voluntariado en España.

Este trabajo ha sido posible gracias al apoyo de la Dirección General del Voluntariado de la Comunidad de Madrid al proyecto de la Asociación Cultural Norte Joven, que ha contado con la participación de diecinueve organizaciones. Son las siguientes: Asociación Española Contra el Cáncer (AECC), Asociación Infantil Oncológica (ASION), Asociación Madrileña de Inserción Social/Aurrerá, Asociación para Discapacitados Psíquicos SER, Asociación Realidades para la Integración Social, Caritas, Cooperación Internacional ONG (CI), Cruz Roja Madrid, Federación de Organizaciones en favor de Personas con Discapacidad Intelectual (FEAPS MADRID), Fundación África Directo, Fundación CODESPA, Fundación Desarrollo y Asistencia, Fundación Minusválidos en la Naturaleza, Fundación RAIS (Red de Apoyo a la Integración Sociolaboral), Fundación Síndrome de Down de Madrid, Fundación Tomillo, Special Olympics, UNICEF Comité Español e YMCA (Young Men's Christian Association).

Esperamos que esta obra sea de utilidad para las entidades que, en general con escasos medios, se enfrentan a la importante tarea de reducir los problemas de socialización de las personas que los sufren y agradecemos la colaboración de quienes la han hecho posible y los esfuerzos que tanto las entidades de acción social como las empresas dedican a esta causa.

**OPCIÓN DE GÉNERO.** En este texto hemos intentado utilizar palabras neutras que incluyan a hombres y a mujeres; sin embargo empleamos en ocasiones el masculino en referencia a ambos géneros para evitar engorrosas repeticiones que dificulten la lectura.

El voluntariado juega un papel muy importante en las entidades de acción social en España. Se estima que hay 734.000 voluntarios que actúan en el tercer sector<sup>1</sup>.

La Ley Estatal 6/96 Reguladora del Voluntariado lo define como el conjunto de actividades de interés general desarrolladas por personas físicas que no se realicen en virtud de una relación laboral, funcionarial, mercantil o cualquier otra retribuida y que reúna los siguientes requisitos:

- > **Carácter altruista y solidario.**
- > **Realización libre** (y no causada por una obligación personal o por un deber jurídico).
- > **Carencia de contraprestación económica** (sin perjuicio del reembolso de los gastos que el desempeño de la actividad voluntaria ocasione).
- > **Mediación de organizaciones privadas o públicas** con arreglo a programas o proyectos concretos.

Quedan excluidas, en consecuencia con lo anterior, las actuaciones voluntarias aisladas, esporádicas o prestadas al margen de organizaciones públicas o privadas sin ánimo de lucro, ejecutadas por razones familiares, de amistad o buena vecindad. La actividad de voluntariado no podrá en ningún caso sustituir al trabajo retribuido.

Hemos de señalar que esta Ley no está exenta de ciertas limitaciones de las que los responsables de la gestión del voluntariado en las entidades de acción social deben ser conscientes. El voluntariado es un fenómeno social en continuo cambio, cuyas características se van matizando de acuerdo con su contexto socio-histórico. Abundantes estudios plantean la imposibilidad de definir el voluntariado de una vez y para siempre, porque su característica fundamental es la de transformarse, adaptándose

1. Diagnóstico de situación del voluntariado en España del Plan Estatal de Voluntariado 2005-2009. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

oportunamente a las tendencias sociales. Las definiciones de voluntario y de voluntariado deben estar sujetas a continuas modificaciones para ajustarse a la realidad social y las entidades de acción social (en adelante EAS) debemos ser conscientes y estar abiertos a estas modificaciones.

El término genérico “voluntariado” abarca una amplia y dispar variedad de actividades, lo que dificulta su regulación, su estudio y la gestión de sus concreciones con idénticos parámetros y desde una sola perspectiva.

## ¿QUÉ ES EL VOLUNTARIADO APOYADO POR LA EMPRESA?

El tipo de voluntariado que nos ocupa ha recibido muy diversas denominaciones. En el ámbito anglosajón se le ha denominado *voluntariado corporativo*, *voluntariado empresarial*, *voluntariado de los empleados* e *implicación comunitaria de los empleados*<sup>2</sup>. A pesar de las distintas matizaciones que pueda introducir el uso de cada uno de estos términos, en todos estos se hace referencia al ejercicio de una acción voluntaria por parte de los empleados que es apoyada de alguna forma por parte de su empresa.

Hemos optado aquí por la forma voluntariado apoyado por la empresa (en adelante VAE), también procedente del mundo anglosajón<sup>3</sup> por reforzar el protagonismo de la persona que desarrolla el voluntariado, que consideramos queda más difuminado en los términos referidos anteriormente. Concretando:

### Qué es el VAE

El voluntariado apoyado por la empresa (VAE) es el que realizan los empleados con alguna forma de apoyo o implicación por parte de la empresa en la que trabajan.

2. *Corporate volunteerism, workplace volunteerism, employee volunteerism y employee community involvement.*

3. *Employer-supported volunteerism.*

## ¿QUÉ HACEN LOS VOLUNTARIOS APOYADOS POR LA EMPRESA?

La diversidad de posibilidades de VAE es tan amplia que su acotación y clasificación resulta muy difícil. La participación en eventos esporádicos, la colaboración como mentores de niños, la pintura de locales de una entidad, la docencia durante un período de tiempo preestablecido, el asesoramiento legal... son algunos de los ejemplos que dan idea de sus innumerables variaciones.

Todas ellas se multiplican al combinarlas con las también múltiples y distintas formas posibles de apoyo de la empresa al voluntariado de sus empleados y jubilados, como pueden ser la donación de tiempo remunerado de sus empleados, la subvención del equipamiento necesario para la actividad voluntaria, la subvención en dinero o especies a la EAS en función del número de horas de voluntariado de sus empleados y jubilados, o la convocatoria de un premio a la labor social por parte de una empresa para otorgar a una EAS de entre las candidaturas propuestas por miembros de su plantilla.

## ¿POR QUÉ DESARROLLAR EXPERIENCIAS DE VOLUNTARIADO APOYADO POR LA EMPRESA?

En el VAE todas las partes implicadas obtienen beneficios por su colaboración. Algunos de estos beneficios pueden ser inmediatos (sentimiento en los empleados de haber contribuido al cambio de una situación indeseable, mejora del medio, etc.), pero otros beneficios pueden llegar a aparecer a lo largo del tiempo (crecimiento personal de los empleados, un mayor nivel de voluntariado en la comunidad, aumento o mejora de la visibilidad corporativa o mejora de la calidad de los planes de prejubilación, por ejemplo).

Entre las partes implicadas se producen relaciones sinérgicas e interdependientes: las comunidades más saludables y activas atraen a negocios y a nuevos empleados; y benefician, además, a quienes viven en ellas. Así, los empleados que se implican en sus propias comunidades directa o indirectamente se benefician de sus contribuciones. Al mismo tiempo la empresa se sitúa en una comunidad, cuyos miembros utilizan los servicios de esa empresa. El gráfico representa las relaciones sinérgicas entre cada una de las partes implicadas (Gráfico 1).

**Gráfico 1. Relaciones y beneficios de cada una de las partes implicadas en el VAE (basado en Graff, 2004).**



## Las experiencias de VAE generan importantes beneficios en distintos entornos: COMUNIDAD, EAS, EMPLEADOS y EMPRESA

### ▼ BENEFICIOS PARA LA COMUNIDAD

- La vida comunitaria se enriquece.
- Las organizaciones comunitarias cuentan con más recursos.
- Los ciudadanos tienen acceso a más programas y servicios.
- Las empresas se configuran como nuevos colaboradores que refuerzan el sistema de bienestar.
- El nivel de voluntariado local se incrementa.
- Un mayor número y diversidad de personas se sensibiliza sobre distintas problemáticas y necesidades sociales.
- Las necesidades de la comunidad se solucionan a bajo coste (posibilita llevar a cabo un mayor número de programas y acciones que beneficien a los usuarios).

### ▼ BENEFICIOS PARA LAS EAS

- A través del conocimiento de una realidad social concreta se produce una sensibilización social.
- Los problemas relativos a la gestión de la entidad se solucionan a bajo o nulo coste.
- Se incorporan nuevos enfoques y perspectivas.
- Se consigue una mayor difusión de la entidad y de las problemáticas en las que trabaja.
- Las personas obtienen conocimiento sobre cómo funcionan las EAS y cómo se utilizan las donaciones.
- Se consigue una nueva fuente de voluntarios con diversas habilidades.
- Se abre una nueva fuente de donaciones.
- Puede conllevar el inicio de relaciones con las empresas que reviertan en otro tipo de apoyos.



## BENEFICIOS PARA LOS EMPLEADOS ▼

- Permite la adquisición de competencias generales transferibles a diversos puestos y ámbitos de la vida personal (solución de problemas, comunicación, gestión, planificación, manejo del estrés, etc.).
- Facilita la consecución del éxito profesional.
- Se logra aumentar la moral y la motivación en el trabajo.
- La satisfacción con el trabajo se incrementa.
- Permite mejorar las relaciones interpersonales.
- Aumenta la cohesión del grupo.
- Mejora la actitud hacia la empresa.
- Aumenta la autoestima del empleado.
- Aumentan las posibilidades de desarrollo personal.
- Se obtiene una mayor satisfacción vital.
- Permite una reducción del estrés.
- La salud física y mental se ven favorecidas.
- Los empleados desarrollan un mayor respeto por la diversidad y por aquellos en situación de necesidad.
- Se obtiene un mayor sentido de comunidad y obligación social.
- Supone una oportunidad de producir una diferencia o aportar algo a la comunidad.
- Permite obtener un mayor conocimiento sobre la comunidad y sobre las EAS.
- Capacita a la persona para dar respuestas más innovadoras.
- Propicia una visión más general de la empresa.
- Permite utilizar la iniciativa y creatividad en contextos laborales nuevos.
- Ofrece a futuros jubilados la oportunidad de vincularse a una experiencia de voluntariado.
- Proporciona la posibilidad de conocer a nuevas personas e incrementar los contactos.
- Contribuye a añadir variedad al trabajo.
- Puede suponer formar un compromiso con el voluntariado para el futuro.

## ▼ BENEFICIOS PARA LA EMPRESA

- Una mayor motivación, satisfacción y lealtad de los empleados aumenta su productividad y permanencia en la empresa y reduce el absentismo.
- El aumento de las competencias de los empleados genera una mayor productividad.
- Mejora el atractivo de la empresa para nuevos empleados potenciales.
- Mayor atención por parte de los medios de comunicación.
- Mejoran la reputación institucional y la imagen pública de la empresa.
- Mejoran las relaciones con la comunidad.
- Se incrementa la lealtad del consumidor.
- Se facilita la atracción y retención de nuevos inversores y clientes.
- Mejora el clima laboral de la empresa y el trabajo en equipo.
- Aumenta y mejora la comunicación interna.
- Establece o fortalece una cultura organizacional más participativa.
- Permite el refuerzo de los valores internos de la empresa.

En las entrevistas y los grupos de discusión realizados con EAS los beneficios que se destacaban en mayor medida eran:

- > **Facilita la captación de voluntarios.** Las empresas son fuentes de voluntarios que aunque participen inicialmente en actividades puntuales o episódicas con las entidades, pueden llegar a vincularse de forma estable con las mismas si esa primera experiencia es satisfactoria.
- > **Sensibiliza a un perfil de personas a quienes sería difícil acceder de otro modo.** Las personas que asisten a conferencias o foros de forma individual suelen estar ya sensibilizadas con relación a la cuestión que las convoque; pero las personas a las que estas experiencias dan acceso no son accesibles por otros medios.
- > **Beneficia de forma directa a los usuarios,** que tienen la oportunidad de relacionarse con personas a quienes de otra forma no tendrían acceso. Esto facilita la integración de ciertos colectivos en la sociedad, ya que les da la oportunidad de relacionarse con personas con perfiles muy diferentes a los de los voluntarios y profesionales con los que habitualmente se relacionan.
- > **Posibilita desarrollar experiencias** que de otra forma sería muy difícil llevar a cabo debido a los costes económicos que conllevan.

A continuación se incluyen algunos fragmentos recogidos literalmente de los grupos de discusión que se desarrollaron para la elaboración de esta guía e ilustran lo que describimos:



*También está bien que conozcan a otro tipo de voluntarios, a otro tipo de gente que igual es más difícil, yo creo que también es como, pues una semilla de movimiento social, pues muchas personas de las que trabajan en esa empresa nunca han tenido oportunidad de tratar con nadie como nuestros usuarios.*

*Es la manera de ir sensibilizando a la sociedad, porque estamos hartos de ir a cualquier feria o a cualquier sitio donde siempre vamos los mismos y no cambiamos nada...*

*A mí me parece válido que las empresas colaboren con nosotros en actividades que no podríamos hacer sin su colaboración. Y también me parece positivo porque nos permite acercarnos a un colectivo, el de los trabajadores de la empresa, a quienes no tenemos acceso... para que puedan participar como voluntarios...*

*Para nosotros el que una empresa colabore con nosotros es fundamental porque si no, muchas cosas no las podríamos hacer...*

*Están con gente diferente, no siempre con nuestros voluntarios porque ellos quieren hablar y quieren conocer más.*

*Les haces ver una realidad que si no, no conocerían...*

**Fragmento 1. Discusión en grupo sobre los beneficios del “voluntariado apoyado por la empresa”.**

## 2. LLEVARLO A LA PRÁCTICA

### LA GESTIÓN DEL VOLUNTARIADO APOYADO POR LA EMPRESA

La gestión del voluntariado debe ajustarse a un proceso cuyo objetivo es ayudar a las entidades a desarrollar su misión a favor de la causa a la que se destina sin desatender que las personas voluntarias satisfagan sus intereses y motivaciones.

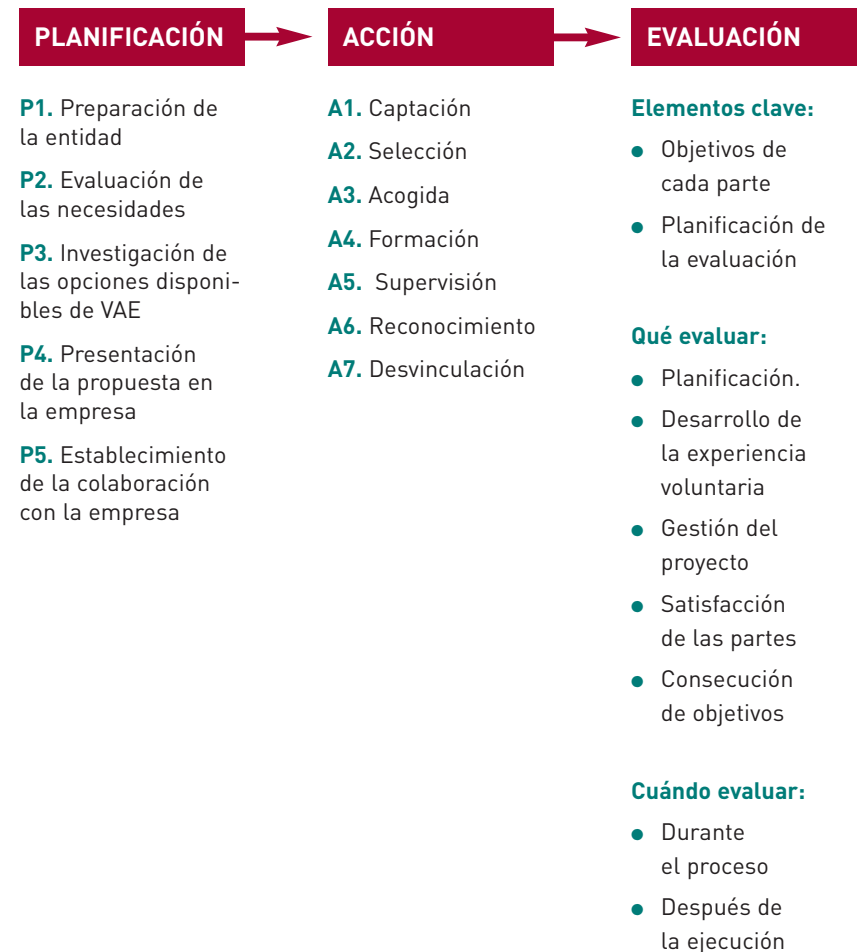
Antes de acometer una actividad de VAE conviene diseñar el proyecto y organizar las acciones que conducirán al logro de sus objetivos. Con el propósito de servir de orientación a las entidades de acción social (EAS) planteamos aquí algunas reflexiones y proponemos diseñar el proyecto de acuerdo con una serie de pasos, consejos y estrategias que facilitarán la incorporación del VAE y contribuirán al éxito del proyecto y a la satisfacción de los participantes.

Desde la concepción de un proyecto hasta su término podemos identificar con claridad tres pasos, que desarrollaremos a continuación, y que han de secuenciarse en este mismo orden:

- > 1. Planificación
- > 2. Acción
- > 3. Evaluación

Tal y como representa el gráfico (Gráfico 2).

Gráfico 2. Pasos necesarios para el inicio y finalización de un proyecto de VAE.



## PLANIFICACIÓN

## ACCIÓN

## EVALUACIÓN

El éxito de cualquier experiencia de VAE va a depender en gran medida de su adecuada **PLANIFICACIÓN**.

### > P1. PREPARACIÓN DE LA ENTIDAD

La EAS debe **preguntarse** en primer lugar si este tipo de experiencias podrían ajustarse a su entidad y a su actual plan de funcionamiento y financiación. De no ajustarse a su realidad, es necesario abordar, antes de asumir la participación del voluntariado, qué cambios serían necesarios para hacerlo.

#### Posibles obstáculos

Cabe encontrar en la organización algunos **obstáculos** que impidan poner en marcha adecuadamente este tipo de colaboraciones con las empresas. En los grupos de discusión que se desarrollaron para la elaboración de esta guía uno de los temas que con más frecuencia se debatió fue la **conceptualización del VAE**.

La mayor parte de las entidades participantes no entendían este tipo de voluntariado como un “voluntariado”, sino más bien como una herramienta de sensibilización. Así se expresaron algunos de los participantes, según se refleja en la página siguiente.

Gran parte del cuestionamiento que en los grupos de discusión se planteaba se basaba, no tanto en la necesidad de colaborar con las empresas, sino en el carácter de la mayor parte de estas experiencias.

No debemos olvidar que el voluntariado esporádico también existe al margen de la empresa. Es habitual, por ejemplo, en muchas de las experiencias que se organizan en actividades de carácter ambiental. En el cuadro que aparece en la página 20 (Cuadro 1) incluimos algunas observaciones específicas sobre este tipo de práctica.

*Yo sé lo que es el voluntariado puro y duro, y ahora que me vengán a contar que por colaborar un día con una entidad se van a llamar voluntarios... No lo sé, llámalo como quieras, pero de cara a los voluntarios de verdad...*

*Los días del voluntariado... Es que eso no es voluntariado, lo tengo clarísimo... Eso llámalo “acciones de sensibilización” (...) No utilicemos el término voluntariado para esto.*

*En la actividad que os comentaba –que era a nivel mundial– el mismo día todos los trabajadores de la empresa asistían a una reunión en la que unas diez entidades les presentaban proyectos en una sala muy grande para ver a cuál se querían apuntar. Son acciones de sensibilización, que están muy bien, pero esto no es voluntariado...*

*Donde yo vengo no se trabaja nada el tema de voluntariado de empresas, allí es el voluntariado, el puro y duro...*

*Yo creo que no lo es, pero puede ser el germen...*

Fragmento 2. Discusión en grupo sobre la conceptualización del “voluntariado corporativo”.

## PARTICIPACIÓN ESPORÁDICA DEL VOLUNTARIADO

No todos los voluntarios que proporcionan servicios de “corto plazo” desaparecen cuando finalizan sus compromisos, algunos proporcionan asistencia anualmente para los mismos eventos o para trabajos concretos, lo único que les diferencia de los voluntarios de “largo plazo” es que realizan su trabajo de forma esporádica.

Por regla general, la permanencia del voluntario esporádico no supera los tres meses, puede ser realizado en un día o sólo una vez al año. Los miembros de un comité cuyos encuentros grupales son una vez al mes, todo el año, no son voluntarios esporádicos, sino continuos.

La mayoría de los programas de voluntariado diseñan la gestión de la actividad en función de las necesidades de los voluntarios de servicio continuo. En muchos casos, cuando se quiere implementar un programa específico para voluntarios esporádicos se suelen aplicar los programas de voluntariado continuo a personas que colaboran durante un reducido periodo de tiempo. Pero las estrategias concebidas para el voluntariado de servicio continuo son totalmente inapropiadas para el voluntariado esporádico. Un programa para atraer a voluntarios que desean un servicio esporádico requiere establecer un programa separado con su propia captación, selección, supervisión, formación, reconocimiento y evaluación.

En algunos casos las organizaciones pueden encontrarse con ciertas barreras a la hora de implementar un voluntariado esporádico, algunas de estas barreras son las siguientes:

- Los voluntarios ya activos en la entidad y la plantilla pueden dar poco valor a las acciones de voluntariado esporádico. Los voluntarios de servicio continuo esperan el mismo compromiso y dedicación de los nuevos voluntarios, y los profesionales suelen considerar que la formación y supervisión de este tipo de voluntarios supone una pérdida de tiempo, ya que no permanecerán en el puesto.
- Algunas organizaciones piensan que el voluntariado esporádico es algo relativamente reciente y diferente del voluntariado continuo, lo que puede crear una falta de confianza en las habilidades de la organización para gestionar este nuevo tipo de voluntarios. Pero lo cierto es que el voluntariado esporádico es algo que ha estado presente desde el comienzo de este fenómeno.
- En algunas ocasiones la barrera se encuentra en la resistencia de la organización a cambiar descripciones de puestos tradicionales. En la mayoría de las ocasiones esto es debido a la inexperiencia o falta de conocimiento sobre el tema, o a experiencias concretas negativas, y no tanto a un deseo de dificultar esta opción voluntaria. Algunos de estos puestos tradicionales pueden ser rediseñados para ser realizados por más de una persona o se pueden crear puestos específicos para el servicio a corto plazo, y a este respecto, puede que la organización necesite ayuda.
- La energía y los recursos se centran en los voluntarios que permanecen. La falta de esfuerzo por satisfacer las necesidades de los voluntarios esporádicos hace que estos voluntarios no se sientan a gusto en la organización, algo que al final se transmite a sus amigos, conocidos, etc.

**Estas barreras pueden ser eliminadas o reducidas por la organización a través del establecimiento de un programa específico para el voluntariado esporádico con claras líneas de autoridad y responsabilidad (quién asigna tareas, qué función realiza cada uno, etc.). La mejor forma de establecer ese programa es implicando a los voluntarios de servicio continuo y al equipo de profesionales en la planificación y gestión del voluntariado esporádico, y analizando previamente cuál es la función actual de estos voluntarios en la organización y cómo podría mejorarse su gestión.**

Otra cuestión relacionada con la conceptualización del VAE que puede levantar ampollas en la entidad, y que también surgió en los grupos de discusión, es la cuestión de la “**gratuidad**” de las **colaboraciones** por parte de los empleados de las empresas. Parece ser que el hecho de que los empleados realicen su voluntariado en horario laboral (y, como tal, retribuido por la empresa) choca con el principio de que el voluntario no debe recibir ningún tipo de compensación económica por su labor.

Algunos fragmentos de la discusión, en la página siguiente, pueden ayudar a mostrar lo descrito.

Las EAS deben tener presente que el voluntariado es un fenómeno en constante transformación y hay que ser conscientes de los cambios que pueden darse en él. Si el problema de conceptualización reside en que la colaboración se percibe como más “egoísta” que cuando no recibe ese apoyo por parte de la empresa, se debe recordar que el voluntariado permite satisfacer muy diferentes necesidades personales de los voluntarios, procedan de la fuente que procedan, y esto no hace que pierda el valor de su contribución. Las personas, voluntarias o profesionales, que se oponen a considerar voluntaria la acción social apoyada por la empresa han de considerar que el voluntariado “tradicional” reporta también beneficios para quien lo ejerce (bienestar psicológico, sentimiento de aceptación por los demás, oportunidad de conocer nuevas personas con las que compartir intereses, reconocimiento social, mejora del *currículum*, ocupación del tiempo libre, etc.). Es importante no ser rígido ni excluyente y contribuir a sensibilizar en este sentido.



*...son voluntarios pagados por la empresa, quiero decir, que no lo hacen en sus horas libres, sino que lo hacen en horas de trabajo...*

*Cuando vienes de la realidad que yo he vivido, que he trabajado voluntariado-voluntariado... (...) y llegas aquí y te dicen que la empresa les va a dar un día por participar en una actividad... No sé, vengo de una realidad que no tiene nada que ver...*

*Desde nuestro punto de vista es una aportación que da lo mismo que nos den dinero, que nos den personas...*

*Pero es una aportación de la empresa, no de la persona...*

*En horario laboral la colaboración es de la empresa que cede su capital humano al servicio de una acción social, pero la cesión es de la empresa, fuera del horario laboral no se les paga por eso, ahí empieza el voluntariado, desde la gratuidad...*

**Fragmento 3. Discusión en grupo sobre las implicaciones del concepto de voluntariado asociado a la gratuidad de las colaboraciones.**

## Para superar estos obstáculos

Es importante que en las EAS se reflexione sobre las cuestiones que puedan surgir en torno a este nuevo tipo de voluntariado y **es esencial que desde todas las instancias de la entidad se sopesen la posibilidad de participar en este nuevo tipo de experiencias.**

El siguiente paso que se debe dar es el de **incluir este voluntariado en el plan de trabajo anual sobre gestión del voluntariado.** Para hacerlo será necesario **plantearse una serie de cuestiones:**

- > ¿Qué cambios es necesario hacer en el actual programa de voluntariado para integrar al voluntariado procedente de la empresa?
- > ¿Quién podría ser la persona responsable del desarrollo de este tipo de experiencias de voluntariado en la entidad?
- > ¿Qué otras personas de la entidad es necesario que estén también implicadas?
- > ¿Tiene claro la entidad con qué tipo de empresas quiere colaborar?
- > ¿Qué coste va a suponer la realización de este tipo de experiencias?

Cabe la posibilidad de que incluso sea necesario hacer modificaciones o **generar nuevas políticas en la entidad** con relación al desarrollo del VAE. El desarrollo de estas políticas puede proporcionar a la organización unas guías y estándares con los cuales trabajar. Esto también puede presentar una imagen profesional de cara a las empresas con las que se contacte. Las políticas pueden ser tan simples o detalladas como se necesite, pueden permitir cierta flexibilidad para acomodarse a las circunstancias de una empresa concreta; de esta forma, se pueden identificar ciertas políticas como no negociables y otras como flexibles.

Las **políticas se refieren a los principios de la entidad** que dirigen su forma de actuar. En este sentido, algunos **ejemplos** podrían ser los siguientes:

*«Las empresas con las que la entidad colaborará para desarrollar experiencias de VAE habrán de comprometerse a respetar los valores de la entidad en todas las actuaciones que desarrollen con relación a ésta.»*

*«El establecimiento de los objetivos y, en su caso, el diseño de la experiencia de VAE se llevará a cabo siempre en colaboración con la empresa, aunque en última instancia tanto los objetivos como el diseño de la experiencia se ajustarán a las necesidades y a la disponibilidad de la entidad.»*

### Cuadro 2

#### POSIBLES ELEMENTOS DE LAS POLÍTICAS RELATIVAS AL VOLUNTARIADO APOYADO POR LA EMPRESA

- Una descripción del perfil de las empresas que se consideran adecuadas para colaborar con ellas.
- Riesgos, responsabilidades y obligaciones que debe asumir cada una de las partes en la colaboración.
- Costes asumidos por cada una de las partes en colaboración.
- Acuerdo sobre la publicidad y los derechos de imagen.
- Normas para la solución del conflicto de intereses.
- Implicaciones legales de la colaboración.

**El primer paso en la planificación de un VAE para una entidad requiere que ésta se prepare para desarrollar esa experiencia con éxito.**

#### P1. PREPARACIÓN DE LA ENTIDAD

**La entidad que desee prepararse para incorporar voluntariado apoyado por la empresa debe:**

1. Analizar las posibilidades de introducir el VAE en la entidad y los cambios que es necesario llevar a cabo.
2. Identificar las posibles barreras que el VAE puede encontrar en la entidad.
3. Elaborar una política de la entidad relativa al VAE.



## > P2. EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES DE LA ENTIDAD

Para llevar a cabo la evaluación de las necesidades de la entidad es necesario **revisar el plan estratégico** global (anual, trienal, etc.), de tal forma que podamos identificar las actividades planificadas para el siguiente año que van a necesitar esfuerzos significativos para reclutar voluntarios. También se puede recabar esta información preguntando a los responsables de equipo de los distintos departamentos o proyectos acerca de las **necesidades de voluntariado actuales y futuras**.

Otra estrategia consiste en analizar de forma creativa las metas del plan de trabajo de la entidad. Es aconsejable reunir al equipo implicado en varios programas para identificar las cosas que los voluntarios apoyados por la empresa podrían hacer para aumentar y mejorar los proyectos existentes. La técnica de la lluvia de ideas puede ser de gran utilidad para crear **una lista de potenciales actividades de voluntariado** para el año siguiente, que estaría preparada cuando las empresas buscasen oportunidades de voluntariado o que nos orientara sobre cómo promoverlo nosotros buscando empresas afines a la actividad.

Responder a las siguientes **cuestiones** también puede ser de ayuda:

- > ¿Los actuales puestos voluntarios podrían ser divididos y repartidos entre varias personas?
- > ¿Los puestos pueden ser combinados y de esta forma desarrollados por un equipo de trabajo?
- > ¿Los puestos voluntarios existentes a largo plazo podrían ser divididos en pequeñas tareas, sin compromiso de continuidad?
- > ¿Cuál es el perfil de tu actual programa de voluntariado?
- > ¿Cuáles son los usuarios y sus futuras necesidades?
- > ¿Qué carencias en habilidades y competencias tiene la entidad que este tipo de voluntariado podría cubrir?

Es importante en todos los casos llevar a cabo **descripciones de los puestos que se identifiquen**, en el siguiente cuadro te presentamos un ejemplo.

**Cuadro 3**

### **EJEMPLO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE VOLUNTARIO**

<b>Título del puesto:</b>	Recepcionista de stand informativo.
<b>Área:</b>	Departamento de Comunicación.
<b>Seguimiento:</b>	Voluntario de servicio continuo del Dpto. de Comunicación. Seguimiento informal y puntual a lo largo del día.
<b>Descripción de tareas:</b>	Atención al público, reparto de publicidad de la organización, venta de objetos publicitarios de la organización, etc.
<b>Localización:</b>	Parque ferial de la localidad.
<b>Cualificación:</b>	Estar comprometido con los fines de la organización.
<b>Tiempo requerido:</b>	8 horas un día en horario de 10:00 a 14:00 y de 16:00 a 20:00 horas.
<b>Formación:</b>	2 horas para proporcionarle información sobre los fines y servicios de la organización, y para proporcionarle conocimientos básicos sobre habilidades de recepción e información.



A la hora de formalizar las **descripciones** de los puestos de voluntariado es necesario tener en cuenta los siguientes **aspectos**:

- > **Título del puesto:** Denominación del puesto que desarrollará el voluntariado.
- > **Área en la que se inscribe:** A qué departamento o área se vinculará esa persona.
- > **Seguimiento:** Quién se hará cargo del acompañamiento del voluntario y cómo se realizará.
- > **Frecuencia:** Con qué periodicidad el voluntario colaborará con la entidad para desarrollar su puesto.
- > **Duración:** Cuál será la temporalidad del compromiso que el empleado debe establecer con la entidad.
- > **Tiempo:** En qué momentos del día tendrá lugar la colaboración del voluntario.
- > **Recursos humanos:** Cuántas personas se requieren para desarrollar el voluntariado.
- > **Actividad:** Qué tareas desarrollará el voluntario y cuáles son las características de las mismas.
- > **Habilidades:** Qué perfil se requiere para desempeñar adecuadamente el puesto de voluntariado.
- > **Formación:** Conocimientos necesarios, titulación académica requerida, etc.
- > **Localización:** Dónde se desarrollará la colaboración voluntaria: en el trabajo, en casa, en la entidad, etc.

Al igual que ocurre con los voluntarios procedentes de otras fuentes, **las actividades que desarrollen los empleados voluntarios deben ser significativas para ellos**. Estas actividades o puestos deben ser lo suficientemente atractivas como para que les resulten motivadoras.

En el siguiente cuadro se pueden encontrar algunas claves:

#### Cuadro 4

### CONSEJOS PARA DISEÑAR LOS PUESTOS VOLUNTARIOS

- Proporcionar a los voluntarios “novatos” oportunidades de pequeña duración para que prueben la experiencia de voluntariado.
- Ofrecer diversas opciones que puedan ser llevadas a cabo en diferentes momentos.
- Brindar a los empleados oportunidades de que sus familias participen en las actividades de voluntariado.
- Ofrecer oportunidades que posibiliten a los voluntarios trabajar en grupo con sus colegas y amigos.
- Ser siempre claro sobre las necesidades que se quiere satisfacer y sobre la temporalidad necesaria en el compromiso.
- Tener en cuenta que ciertas personas pueden estar más interesadas en realizar tareas concretas que exijan poner en práctica una determinada habilidad que en desarrollar tareas que casi cualquier persona podría hacer.
- Recordar que los voluntarios suelen estar más motivados por tareas que son un reto para ellos, satisfacen algunas de sus propias necesidades, y usan sus habilidades y energía creativamente.

En un estudio llevado a cabo en Australia (Hext, 2006) se encontraba que las empresas preferían que se planificasen actividades voluntarias que fuesen genuinamente necesarias, para que sus empleados pudiesen **sentir que hacían una contribución significativa a la sociedad**.

Otro elemento importante que se debe considerar es la **necesidad de contar con el apoyo de los voluntarios de carácter estable y continuado** que haya en la entidad. Un problema que se identificó tanto en los grupos de discusión como en las entrevistas que se llevaron a cabo fue la falta de integración de los voluntarios procedentes de la empresa con los

voluntarios estables de la entidad y el rechazo de estos últimos hacia los primeros. Si desde la planificación se cuenta con estos voluntarios y se les implica en el proceso, es muy probable que se consiga evitar este problema. Los siguientes fragmentos de discusión y entrevistas pueden ilustrar lo descrito:

*...Yo creo que ellos (los voluntarios estables de la entidad) lo vieron como una intrusión a su trabajo.*

*...Era como si los voluntarios de la empresa quisieran hacer un grupo independiente, al margen de los voluntarios de la entidad. Aunque en el fondo los necesitan porque ellos no saben tratarlos y no saben las características de nuestros usuarios...*

*...Un problema que hemos tenido ha sido cómo relacionar de manera adecuada a nuestros voluntarios estables con estos voluntarios esporádicos (...). Yo creo que es algo que está un poco en el ambiente, que tenemos todos un cierto rechazo a lo que es este tipo de voluntarios (...). Nos encontramos con voluntarios que colaboran con nuestra entidad y que no les ha parecido bien este tipo de voluntariado. Además vemos que no hay una relación muy positiva... creo que debiera haber una interacción.*

*...No terminaron de encajar con los otros voluntarios. Deberíamos haber contado con la opinión de los voluntarios de la entidad. Forzamos la entrada de los voluntarios vinculados a la empresa...*



**Fragmento 4. Discusión en grupo sobre las dificultades de integración de los voluntarios procedentes de la empresa con los voluntarios de la entidad.**

Una vez que la entidad se ha preparado para incorporar voluntarios procedentes de una empresa y ha evaluado sus metas y necesidades al respecto, resulta muy conveniente no esperar a que la empresa presente sus ofertas. Es mejor ser proactivo identificando y localizando posibles empresas con las que colaborar. En la mayor parte de las experiencias descritas en las entrevistas y grupos de discusión, la iniciativa surgió de la empresa. No parece haber una actitud de búsqueda activa en las EAS, incluso en algunos casos se percibe como problema el que la entidad promueva este tipo de colaboración.

Antes de cerrar este apartado haremos hincapié en la importancia de definir las necesidades de voluntariado para promover la colaboración de empresas interesadas en dar respuesta a esas necesidades. La forma de hacerlo queda recogida resumidamente a continuación.

## P2. EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES DE LA ENTIDAD

**La entidad debe evaluar sus necesidades de voluntariado:**

1. Revisar el Plan Estratégico de la entidad.
2. Identificar las necesidades actuales y futuras de la entidad.
3. Identificar los puestos a cubrir y llevar a cabo descripciones de los mismos.
4. Planificar la relación entre el equipo de voluntariado estable y el VAE.
5. Analizar las posibilidades de introducir el VAE en la entidad y los cambios que es necesario llevar a cabo.
6. Identificar las posibles barreras que el VAE puede encontrar en la entidad.
7. Elaborar una política de la entidad relativa al VAE.

### > P3. INVESTIGACIÓN DE LAS OPCIONES DISPONIBLES

Una vez que se ha llevado a cabo la evaluación de necesidades es conveniente **buscar empresas con las que a la entidad le interese colaborar**. Para ello, hay que delimitar previamente cuál es el perfil que deben tener las empresas a criterio de la entidad. Las siguientes **estrategias** pueden ayudar a localizar a las empresas:

#### > Fortalecer las relaciones que se tengan con empresas.

Analizar qué posibilidades existen de establecer diferentes tipos de relaciones con las actuales y pasadas empresas colaboradoras. Para ello es necesario conseguir la ayuda del responsable de la financiación en la entidad, y coordinar y planificar junto a él cómo se puede presentar esta nueva opción a las empresas.

> **Buscar en los contactos existentes.** Sondar entre los miembros del consejo de dirección, plantilla y voluntarios. Puede que tengan contactos en ciertas empresas o puedan sugerir a qué empresas se puede acercar la entidad, incluso puede que pudiesen proporcionar una introducción informal a un potencial contacto en la empresa. En este sentido, en la ficha de registro de los voluntarios puede ser interesante incluir un apartado sobre la empresa donde desarrolla su trabajo remunerado.

> **Identificar potenciales empresas colaboradoras.** Puede que las empresas tengan ya establecido un programa de voluntariado, en este caso normalmente existe una persona designada para coordinar el programa. Si la empresa todavía no tiene un programa de voluntariado, es posible que la entidad le tenga que proporcionar información y apoyo para que pueda establecerlo. En cualquier caso, se deben buscar empresas que se ajusten al criterio de colaboración, teniendo en cuenta que dichas colaboraciones deben ser mutuamente beneficiosas.

> **Establecer un perfil para una empresa colaboradora.** Al establecer una colaboración con una empresa se está asociando la entidad con la reputación e imagen pública de dicha empresa, por lo que se debe comprobar que la empresa se ajusta a los estándares fijados previamente. Resulta útil llevar a cabo una pequeña investigación sobre la historia de los negocios y las prácticas de la empresa antes de empezar a trabajar con ella. La entidad puede tener una lista de empresas con las que tiene claro que no quiere colaborar, es importante que el Departamento de Relaciones Institucionales (o aquél al que esté asignada esta función) o el director estén al corriente de cuáles son las empresas a las que se les va a solicitar colaboración antes de contactar con ellas.

> **Ser honesto con la empresa potencialmente colaboradora.** Antes de iniciar una colaboración se debe ser honesto sobre las metas y necesidades de la entidad porque incluso aunque en ese momento la colaboración no llegue a establecerse, puede haber posibilidades de que en el futuro sí se haga.

> **Buscar empresas en las que la propuesta pueda encajar.** ¿Qué organizaciones pueden estar interesadas en lo que se les ofrece? Las empresas seleccionarán las áreas temáticas y los colectivos en los que focalizan sus esfuerzos. Por ejemplo, algunas empresas deciden operar donde la empresa o sus empleados residen.

Es importante **ser prudentes y valorar las posibilidades que surjan con relación a la capacidad de la entidad para gestionarlas**. Puede que las metas o la iniciativa de VAE sean demasiado ambiciosas para los recursos y las capacidades de la entidad para gestionar esas experiencias. En estos casos es más prudente rechazar la posibilidad, ya sea porque la entidad no tiene la **infraestructura** suficiente para desarrollar la propuesta, o porque la entidad y la empresa tienen **misiones** o metas incompatibles. En estos casos, cuando se reciba una propuesta que no pueda desarrollar la entidad, se debe colaborar poniendo a la empresa en contacto con otra entidad con la que la propuesta podría encajar, lo que redundaría en beneficio de las tres: de la empresa, de la propia entidad y de la entidad que se sugiere como alternativa.

El **trabajo en red entre las entidades de acción social** es esencial. La colaboración con otras entidades de acción social aporta importantes **ventajas**:

- Contar con más recursos humanos y financieros, y con mayores competencias y habilidades.
- Reducir la competencia por recursos voluntarios y de financiación.
- Identificar amplios intereses comunes.
- Emplear el tiempo eficientemente.
- Reducir el riesgo para las entidades aisladas.
- Mostrar profesionalidad.
- Establecer un entorno de trabajo para identificar las necesidades de la comunidad.

En el cuadro de la página siguiente se pueden encontrar una serie de técnicas y consejos para conocer y valorar **a qué empresas dirigirse**.

#### Cuadro 5

### TECNICAS Y CONSEJOS PARA ANALIZAR A LAS EMPRESAS

- Es una buena práctica ir archivando información sobre el VAE (artículos en el periódico, páginas de Internet, etc.). Habitualmente se pueden identificar dos modelos de gestión de los programas de Responsabilidad Social Corporativa, y en concreto del VAE en las empresas. En un primer modelo las colaboraciones surgen o se establecen desde el departamento de marketing o el de RRHH, por ejemplo, y es posible que se creen comités de acción social dentro de la empresa compuestos por empleados de diferentes niveles jerárquicos. En el segundo modelo, la colaboración se establece con una estructura organizativa que si bien se mantiene vinculada a la empresa, funciona de forma separada y suele adoptar la forma de una fundación. Estas estructuras pueden funcionar con diferente grado de dependencia respecto a la empresa.
- Cuando contactes con las empresas, recoge en una base de datos la información sobre tus llamadas (fecha de las llamadas, cuántas se realizaron, etc.) y los nombres y cargos de las personas con las que hablaste. Guarda también en esa base de datos la información que poseas de la entidad (metas, tasa de voluntarios implicados, programas de voluntariado, etc.). Toda esta información te será de utilidad para establecer contactos posteriores.
- Las empresas grandes publican informes anuales y materiales donde se describen sus actividades de Responsabilidad Social Corporativa. También es posible que en su página web puedas consultar si tienen un programa de voluntariado. Si es así, solicítale copias de guías de donaciones, material de las iniciativas existentes sobre VAE, etc.
- Cuando quieras conocer a grandes organizaciones, pregunta en los siguientes departamentos para obtener información sobre las iniciativas de VAE: relaciones comunitarias, comunicación corporativa, relaciones corporativas, relaciones públicas o RRHH.





- Recuerda que las empresas establecidas a nivel nacional pueden contar con oficinas regionales. Comprueba si el programa de voluntariado que poseen se gestiona de forma central o a través de sus delegaciones regionales.
- Aunque la empresa no tenga un programa formalmente constituido, puede que haya una persona de la plantilla que busque opciones de voluntariado (por ejemplo, colgando actividades de voluntariado en la intranet o en el tablón de anuncios). Busca hasta que encuentres a esa persona.
- Es posible que algunas Escuelas de Voluntariado, u otras instituciones como la Fundación Empresa y Sociedad o la Fundación Lealtad, puedan ayudarte a identificar cuáles podrían ser empresas idóneas con las que colaborar.
- El trabajo en red con otras entidades de acción social puede también descubrirnos potenciales empresas colaboradoras.

Resaltaremos las tres tareas importantes que ha de realizar una entidad para estudiar posibles opciones en la colaboración con una empresa en voluntariado procedente de la plantilla de ésta:

### P3. INVESTIGACIÓN DE LAS OPCIONES DISPONIBLES

**La entidad que desee prepararse para incorporar voluntariado apoyado por la empresa debe:**

1. Definir cuál es el perfil de las empresas con la que la entidad está interesada en colaborar.
2. Revisar sus contactos y analizar qué empresas pueden encajar en ese perfil.
3. Establecer colaboraciones con otras EAS cuando sea necesario.

### > P4. PRESENTACIÓN EN LA EMPRESA

La **forma de aproximarse a una empresa** dependerá de su tamaño, y de si tiene o no establecido un programa de voluntariado.

**En una empresa que tenga programa de voluntariado** es probable que haya un responsable que busque opciones de VAE. Si éste es el caso se puede escribir una carta a esta persona en la que se introduzca a la entidad y a la persona responsable de esa iniciativa en la misma. Se debe explicar cuáles son los objetivos de esa propuesta y por qué se ha identificado a su empresa como un potencial colaborador, así como plantear posibles beneficios de la colaboración. Para finalizar la carta, se les pide que consideren la propuesta y se les informa de que se les llamará en una semana para mantener una reunión y hablar sobre la posibilidad de establecer una colaboración.

**En el caso de que la empresa no cuente con un programa de voluntariado**, es más aconsejable telefonar al director de relaciones institucionales de la empresa (o a la persona responsable del programa de Responsabilidad Social Corporativa) y presentar brevemente la entidad y la propuesta concreta. Se le debe explicar que la entidad está interesada en reclutar a voluntarios entre sus empleados para trabajar en un importante proyecto comunitario y comentar la posibilidad de iniciar con ellos una colaboración en VAE. Por último, es aconsejable solicitar una reunión para hacerles una presentación de la entidad y de cómo las dos organizaciones podrían colaborar para iniciar un programa de voluntariado.

Para preparar esa presentación y reunión puede ser útil en primer lugar formularse una serie de preguntas:

- > ¿Cuáles son los bienes clave (los productos y servicios) de la empresa con la que se está interesado en colaborar?
- > ¿Cómo podría el programa contribuir a la imagen, productos y fortalezas de la empresa?
- > ¿Cómo se podría beneficiar la entidad de los recursos de la empresa?

- > ¿Se busca un perfil concreto en los voluntarios (habilidades, experiencia, conocimientos, etc.)?
- > ¿Cuál es el nivel de colaboración que se está buscando?:
  - Un evento esporádico o puntual.
  - Una experiencia de corta o larga duración.
  - Una implicación individual o grupal de los empleados.
  - Una implicación durante o fuera de su horario laboral.
  - Donaciones u otras facilidades de la empresa (servicios, productos, espacios...).

La **preparación de la propuesta de VAE** debe prepararse de forma similar a la que se sigue para plantear cualquier proyecto de colaboración. En el **anexo 3** se puede encontrar un guión que ordena los pasos a dar en la elaboración de la presentación de un proyecto de VAE a una empresa.

Durante el proceso de elaboración de la propuesta concreta de colaboración es conveniente, de cara a su presentación, tener en cuenta algunos aspectos. Sugerimos algunos de ellos en el cuadro de la página siguiente.

#### Cuadro 6

### CONSEJOS PARA PREPARAR LA PRESENTACIÓN

- Identifica qué otras personas de la entidad deberían estar implicadas en este proceso y hazlas partícipes.
- En base al nivel de implicación que estás buscando de la empresa colaboradora, muestra que estás familiarizado con su tamaño, lo que ellos hacen, y con sus metas.
- Lleva copias impresas de todos los detalles y beneficios de tu propuesta.
- Durante la presentación debes estar preparado para contestar cuestiones sobre la formación, supervisión, reconocimiento, etc. de los empleados, y cuestiones sobre el coste de la experiencia. En tus respuestas trata de que siempre esté presente el valor y los beneficios de la colaboración. Es aconsejable que seas claro respecto a los costes que tu organización puede asumir, y sobre qué costes te gustaría que la empresa asumiese.
- Explica las políticas de tu organización y cómo trabajáis. Concreta si considerarías necesario establecer un acuerdo formal y escrito con la empresa.
- Si la empresa no tiene un programa de voluntariado, oriéntale sobre cómo podría gestionar el establecimiento y mantenimiento de ese programa.
- Pide a la empresa llevar a cabo una encuesta sobre los intereses voluntarios de los empleados.
- Muestra profesionalismo y confidencialidad. Ve con la expectativa de que la empresa dirá que sí. Pero si obtienes un no, identifica las razones de por qué la empresa ha decidido no hacerlo. Trata de dejar la puerta abierta para volver a la empresa en el futuro y sé optimista, quizás el próximo año acepten tu propuesta.
- Evalúa tu presentación para analizar cómo puedes mejorarla.
- Ten en cuenta que los directivos de las empresas suelen tener poco tiempo disponible, intenta que tu presentación sea corta, clara y concisa, aunque debes estar preparado por si te solicitan ampliar algún apartado.

#### P4. PRESENTACIÓN EN LA EMPRESA

La entidad que desee presentarse a una empresa para promover el voluntariado en sus proyectos debe:

1. Solicitar una reunión a la empresa para realizar una presentación de la propuesta de la entidad.
2. Dejar claro en esa presentación en qué consiste la colaboración, cuáles son sus objetivos y qué beneficios puede obtener cada una de las partes.
3. Realizar una presentación atractiva, y ser breve, claro y conciso.

#### > P5. ESTABLECIMIENTO DE LA COLABORACIÓN CON LA EMPRESA

Si la empresa que se ha elegido como colaboradora ya tiene un programa de VAE, quizá tenga ideas claras sobre cómo quiere contribuir a lograr las metas y cubrir las necesidades de tu organización. En el caso de que la iniciativa no haya surgido de la entidad, sino que haya sido una propuesta de la empresa, antes de establecer una colaboración con ella es necesario que la entidad se prepare para participar en esta nueva experiencia de voluntariado, evalúe cuáles son sus necesidades y realice una pequeña valoración de la empresa para analizar las implicaciones de tal colaboración.

Para que la colaboración sea un éxito **es necesario que se base en el mutuo entendimiento de las expectativas de cada grupo implicado**, de sus necesidades y responsabilidades acerca del otro. Cada parte tiene una serie de derechos y responsabilidades, y es importante respetarlas para trabajar juntos de una forma que beneficie a todos.

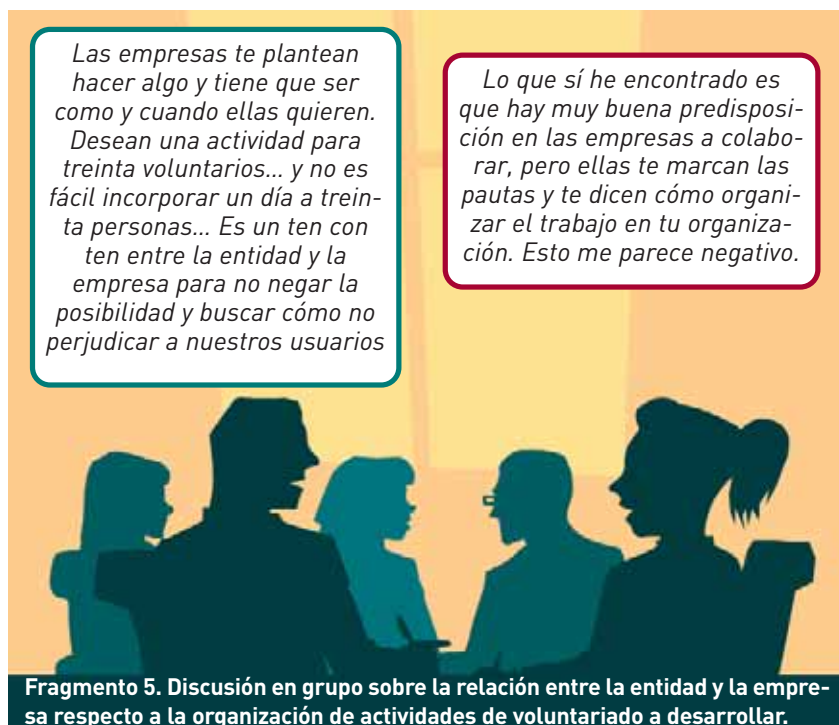
Gráfico 3. Basado en “Volunteer South West” (2001)





## Posibles dificultades

Un problema importante que encuentran las entidades cuando colaboran con las empresas para desarrollar experiencias de voluntariado es el hecho de que estas últimas pueden ser demasiado directivas y en algunos casos intentan imponer formas de actuación a las entidades. **Ambas partes deberían poner sobre la mesa sus respectivas políticas sobre VAE y definir los parámetros de cara a establecer una relación de trabajo saludable.** Es aconsejable asegurarse de que se entienden las condiciones bajo las cuales la empresa quiere establecer su programa de voluntariado y hay que tener siempre presente la política de la entidad sobre el VAE. Se debe hacer una descripción de lo que la entidad espera de la empresa para clarificar el perfil de algunas condiciones y presentarlas por escrito. Los siguientes fragmentos de discusión ilustran lo descrito:



Cuando se preguntaba a las entidades entrevistadas sobre los problemas que podrían haber afectado al logro de los objetivos planteados para la experiencia de voluntariado, éstos se centraban básicamente en un problema de comunicación y de coordinación con la empresa. Uno de los criterios de éxito para estas experiencias que identificaron tanto las entidades entrevistadas como las entidades que participaron en los grupos de discusión fue el establecimiento de una relación comunicativa y de colaboración con la empresa.

**Se debe intentar evitar que las relaciones con la empresa sean desequilibradas.** Muchas de las empresas no son conscientes realmente de su posición y ejercicio del poder.

Otro problema asociado a que en algunos casos las empresas intentan imponer su voluntad en el desarrollo de estas experiencias es el hecho de que esa colaboración posibilita en ocasiones la recepción de donaciones económicas adicionales por parte de la empresa. En los grupos de discusión se presentó que las propuestas de las empresas conllevan cierta presión para las entidades; sin embargo, en las entrevistas las entidades afirmaron que el apoyo material y/o económico no solía ir asociado a este tipo de experiencias. Si bien el apoyo económico no se suele condicionar al voluntariado, sí aparece de manera informal y tácita. Para evitar este tipo de problemas es necesario que la cuestión de las donaciones se trate de forma independiente y separada de la planificación y gestión de la experiencia, incluso que sean personas diferentes las que se encarguen de coordinarlo. Los fragmentos de discusión de la página siguiente ejemplifican lo que se acaba de comentar.



*Cuando es la empresa la que quiere colaborar de acuerdo a su política de Responsabilidad Social Corporativa, las experiencias a veces no responden a los objetivos de la entidad. En eso cada vez tenemos más problemas porque algunas empresas vinculan su financiación a la experiencia de voluntariado y a nosotros se nos hace muy duro decir que no porque necesitamos ese apoyo económico. Es verdad que siempre sacas aspectos positivos de sensibilización pero realmente los aspectos negativos son muy importantes.*

*Es importante que las dos partes hagamos un proyecto conjunto y no estemos condicionados por ese miedo a quedar fuera del círculo de entidades patrocinadas.*

*A nosotros también nos pasa eso. La empresa conecta la colaboración económica a la posibilidad de que sus empleados hagan voluntariado con nosotros*

*Sí, hemos sufrido muchas presiones para preparar "voluntariados" a medida de los intereses de la empresa y nos hemos resistido porque alteraban la dinámica de las personas para las que trabajamos. Esto, en algunos casos, ha supuesto la pérdida de financiación de esa empresa.*

*Si las cosas no se concretan, se suelen quedar en un "ya veremos", que en la mayoría de las ocasiones se queda en nada.*



**Fragmento 6. Discusión en grupo sobre cómo se fijan las "reglas del juego" entre las entidades y las empresas para realizar actividades de VAE.**

Con relación a los costes que generará la experiencia de voluntariado, hay que ser abierto y directo sobre el **presupuesto** desde el principio. Es importante que se hable y negocie con la empresa los siguientes aspectos:

- > ¿Quién debe cubrir los costes iniciales para el desarrollo de la actividad?
- > ¿Quién debe cubrir los costes surgidos durante el desarrollo de la experiencia voluntaria?
- > ¿Quién debe cubrir los costes de comunicación?
- > ¿Quién debe cubrir los costes de la publicidad?
- > ¿Qué servicios financiará la empresa y qué servicios donará?

Se debe determinar qué personas por parte de la entidad y de la empresa llevarán la **coordinación** respecto a todo lo relacionado con la actividad del VAE que se determine. Es importante que ambas partes cuenten con coordinadores con habilidades apropiadas para gestionar las relaciones y organizar las actividades de voluntariado. Deben ser flexibles, honestos y abiertos para lograr satisfacer las necesidades de ambas partes y lograr establecer un diálogo igualitario. La comunicación y relación que se establezca con la empresa va a depender del grado de implicación y apoyo que proporcione la empresa al voluntariado de sus empleados. Si la empresa tiene un bajo nivel de implicación y apoyo es probable que la interacción con la empresa se limite a revisiones regulares con el coordinador de la empresa. Pero si la empresa está altamente implicada en el voluntariado, los coordinadores de la entidad y la empresa deberán trabajar conjuntamente todos los aspectos del proyecto o la experiencia.

Otro aspecto debatido en los grupos de discusión guarda relación con la actitud demasiado directiva que perciben algunas entidades de acción social en las empresas, lo cual constituye también un problema para sus propios empleados, quienes en ocasiones se sienten presionados a participar en estas experiencias de voluntariado.

Antes de iniciar la colaboración entre la empresa y la entidad y una vez que ésta ya se ha establecido, es muy importante que la empresa atienda a los intereses de sus empleados. Las entidades describen que cuando la iniciativa surge de los trabajadores de la empresa las experiencias son más positivas. Podemos apreciar lo expuesto a través de las palabras de los participantes en los grupos de discusión:

*Creo por mi experiencia que las empresas que funcionan con comités de acción social o similares, en general, involucran más a los empleados.*

*Muchas veces los intereses que la empresa persigue con el voluntariado no son los mismos que los de sus empleados. Y también son distintos los de la entidad. Esto es complicado y, a menudo, genera conflictos*

*Cuando contactamos con los empleados que venían como voluntarios percibimos que, en el fondo, se sentían obligados...*

*Por mi experiencia veo que funcionan mejor las experiencias de voluntariado de empresa en las que ésta apoya a la entidad en la que sus empleados han decidido colaborar como voluntarios que cuando eso se promueve desde arriba.*

*La mejor experiencia que hemos tenido de este tipo partió de un grupo de empleados, que, por su cuenta dijo: "pues podríamos hacer algo" y plantearon a la empresa: "oye, de qué manera podríamos gestionar esto" (...) Esa gente se implicaba mucho más y eran muchísimos más abiertos a que nosotros lo gestionáramos.*

*Yo creo que cuando "el de arriba" se involucra nos resulta muy efectivo de cara a la financiación; sin embargo, de cara al voluntariado los empleados a veces se sienten presionados, aunque la empresa no lo pretenda. Y por otro lado se dan casos en los que lo que quiere "el de arriba" cuadra con los objetivos de la empresa, pero no va a responder a las necesidades de la entidad.*

**Fragmento 7. Discusión en grupo sobre las diferencias/similitudes de intereses, de empresa, empleados y entidad de acción social respecto al VAE.**

Para poder implicar a los trabajadores cuando la iniciativa del voluntariado no surge de ellos, la empresa debería estudiar la capacidad y disponibilidad de los empleados para desarrollar este tipo de actividades. A través del envío de encuestas se puede informar a los trabajadores de la posibilidad de crear programas de voluntariado y evaluar cuáles son sus expectativas en este sentido, sus experiencias previas de voluntariado, etc. Si este tipo de encuestas no funciona bien existen alternativas como hablar con personas clave (jefes de equipo, por ejemplo), añadir algunas preguntas a una encuesta general, preguntar a los empleados sobre causas a las que les gustaría apoyar, etc. En el **anexo 1** se puede encontrar un ejemplo de cuestionario para **indagar en las posibilidades e intereses de voluntariado entre los empleados de una empresa que quiere realizar VAE.**

Ayudar a la empresa a crear un **comité de voluntarios apoyados por la empresa**, si no lo tiene, puede ser un buen medio de implicar a los trabajadores en la planificación y desarrollo de la experiencia voluntaria. En ese comité también se podría incluir a algunos representantes de la plantilla de la entidad, empleados de la empresa jubilados, directivos de la empresa, etc. Establecer un comité de este tipo hace que los voluntarios se sientan responsables del proyecto.

### Convenio de colaboración

Una herramienta muy útil que puede facilitar la gestión de la colaboración y la planificación de la experiencia es la formalización de los acuerdos mediante **convenios de colaboración.**

En la mayor parte de las colaboraciones descritas por las entidades entrevistadas no se establece un convenio de colaboración formalizado. En estos casos sí se llevan a cabo acuerdos, pero éstos tienen un carácter informal y verbal.

Algunas entidades comentaron que sólo se formaliza un acuerdo cuando en la colaboración se incluye la donación de recursos financieros. Menos de la mitad de las entidades que han participado en el estudio previo a este documento formalizaron por escrito sus acuerdos de colaboración, e incluso en estos casos, algunos aspectos se formalizaron por escrito

(qué parte se hace cargo de los costes de la experiencia, por ejemplo) y otros se acordaron verbalmente (derechos de imagen, por ejemplo).

Los elementos que se incluyen en los acuerdos ya sean formales o informales son muy diversos, algunas entidades hacen especialmente hincapié en:

- > Número de horas invertidas por los empleados.
- > Derechos de imagen de cada parte.
- > Procedimientos y plazos para la colaboración.
- > Costes del desarrollo de la experiencia.
- > Descripción de la experiencia o actividad de voluntariado.

Recomendamos que, si se decide formalizar un acuerdo de colaboración con la empresa, éste incluya los siguientes elementos:

- > Objetivos del acuerdo.
- > Duración del acuerdo.
- > Descripción de la experiencia para la cual se lleva a cabo el acuerdo.
- > Responsabilidades de cada parte en la gestión operativa de esa experiencia.
- > Publicidad de la experiencia y derechos de imagen de las partes implicadas.
- > Costes que serán asumidos por cada una de las organizaciones.
- > Evaluación de la experiencia.

Es necesario analizar cada experiencia de forma concreta para confirmar que todos los elementos que se consideran importantes quedan recogidos en ese acuerdo. En función de las características de la experiencia que se desee llevar a cabo es posible que sea necesario incluir otros elementos en el acuerdo de colaboración, como por ejemplo la necesidad de confidencialidad por parte de los empleados.

Si se tiene en cuenta que las personas pueden rotar en las empresas y en las entidades, el tener un acuerdo de colaboración escrito puede facilitar la continuidad de la colaboración o iniciar nuevas colaboraciones en el futuro sin que éstas dependan de la presencia de ciertas personas.

En el **anexo 4** se puede encontrar un modelo de convenio entre una empresa y una entidad de acción social para desarrollar actividades de VAE.

Para concluir este punto recogemos en el resumen y en el gráfico siguientes (Gráfico 4) los pasos a seguir de cara al establecimiento de la relación entre una entidad de acción social y una empresa interesada por promover entre su plantilla actividades de voluntariado.

**EN RESUMEN**

**P5. ESTABLECIMIENTO DE LA COLABORACIÓN CON LA EMPRESA**

Para establecer la relación entre la entidad y la empresa conviene:

1. Analizar y tener en cuenta las expectativas de cada una de las partes implicadas.
2. Establecer una relación equilibrada y de colaboración con la empresa.
3. Identificar a los coordinadores de la entidad y la empresa.
4. Establecer la comunicación en función del grado de implicación y apoyo de la empresa.
5. Separar la donación económica de la gestión del VAE.
6. Definir los costes de la acción.
7. Formalizar un acuerdo de colaboración.

**Gráfico 4. Resumen del proceso de PLANIFICACIÓN.**



## PLANIFICACIÓN → ACCIÓN → EVALUACIÓN

**Cuando una empresa que se está planteando colaborar con la entidad desconoce el concepto de VAE, la entidad debe ayudarla a establecer el programa. Es una buena oportunidad para plantear opciones y posibles formas de colaboración para lograr las metas comunes.**

Las empresas también pueden tener a su disposición otros recursos que les ayuden a establecer este tipo de programas de voluntariado:

### Cuadro 7

#### OTROS RECURSOS PARA LA EMPRESA

- La empresa también puede tener a su disposición otra serie de recursos para establecer su programa de voluntariado. La **Fundación Chandra**, por ejemplo, ha creado el proyecto *voluntariadocorporativo.org*, que facilita a las empresas la gestión de los programas de acción social que involucren a su equipo humano, y que da respuesta a los principales interrogantes que encuentran las empresas a la hora de realizar sus programas de VAE.
- La **Fundación La Caixa** ha editado en 2006 una guía para promover el voluntariado desde la empresa (cfr. Bibliografía).

Aunque el voluntariado apoyado por la empresa establece un nuevo tipo de relación entre la entidad, la empresa y el empleado voluntario, **las prácticas de gestión del voluntariado se deben aplicar en cualquier caso**. Sin olvidar que hay muy diversos tipos de VAE y que cada experiencia puede tener unas peculiaridades únicas, hay que tener presente que esos voluntarios deben pasar por una serie de procesos (captación, selección, acogida, formación, supervisión, reconocimiento y desvinculación) y se debe establecer una relación con la empresa que permita acor-

dar quién se va a responsabilizar de llevar a cabo cada uno de esos procesos. Dependiendo de la colaboración que se establezca con la empresa, esas prácticas las deberá asumir la empresa o la entidad de forma completa, parcial y/o compartida.

En los grupos de discusión que se desarrollaron para la elaboración de esta guía este tema generó bastante debate. Se cuestionaba si los voluntarios apoyados por la empresa son voluntarios de la empresa o voluntarios de la entidad con la que colaboran. Algunos fragmentos de la discusión permiten ilustrar lo comentado:



No hay que perder de vista que entre los objetivos de la experiencia se encuentra que esos empleados voluntarios desarrollen una actividad significativa que les permita entre otras cosas conocer una determinada realidad, proporcionando a su vez un servicio de calidad a los usuarios de la EAS. No se debe cuestionar de “quién son voluntarios”, lo que se **debe asegurar es que los voluntarios participen en una serie de procesos que contribuyen a una acción social y que aumenten su conocimiento y sensibilidad al respecto.**

Si la empresa con la que se ha establecido la colaboración no cuenta con un programa de voluntariado, la entidad puede proporcionarle un bosquejo de cómo lleva a cabo las prácticas de gestión del voluntariado. Por ejemplo, mostrándoles cómo la entidad apoya y fideliza a los voluntarios.

Es posible que algunas de esas prácticas de gestión deban ser adaptadas a este nuevo tipo de voluntariado, por ejemplo, una sesión de orientación estándar para este caso podría necesitar incluir información sobre la colaboración que se ha establecido entre la entidad y la empresa. También es posible que se tengan que revisar las prácticas de reconocimiento y se deban generar otras alternativas para este nuevo tipo de voluntariado.

En cualquier caso es necesario que se establezca un plan de trabajo. Dependiendo del nivel de implicación de la empresa en el proyecto, será necesario establecerlo en colaboración con ella a través de su coordinador o con el comité de acción social formado por los trabajadores. Hay que acordar qué rol asumirá cada parte en los procesos de la gestión.

#### **El plan de trabajo debe incluir las siguientes tareas:**

- > Desarrollar descripciones de los puestos voluntarios y establecer el perfil de los voluntarios necesarios.
- > Establecer y llevar a cabo las formas de captación de voluntarios.
- > Establecer y realizar la selección de los candidatos.
- > Perfilar y proporcionar la acogida, formación y orientación que recibirán los voluntarios.

- > Identificar qué tareas deben desarrollarse y qué responsabilidades asumirá cada parte durante la experiencia voluntaria.
- > Planificar la supervisión y llevarla a cabo en el desarrollo de la experiencia voluntaria.
- > Planificar y desarrollar la evaluación de la colaboración y la experiencia de voluntariado:
  - Cómo se evaluará si se han logrado conseguir los objetivos fijados.
  - Cómo se evaluará la experiencia de los empleados voluntarios.
  - Cómo se evaluará el trabajo de la empresa y el trabajo de la entidad.

En la medida que sea posible hay que **conseguir que el voluntario se sienta acogido e integrado en la entidad** para ir **más allá de un “voluntariado de tareas”**, centrado sólo en la realización de trabajos concretos, y que no se integre en la dinámica de la entidad. Se debe buscar un voluntariado que consiga transmitir la idea de que el trabajo o tarea forma parte de una iniciativa unitaria.

Un tema al que se debe prestar atención es el de en qué horario los voluntarios vinculados a la empresa van a desarrollar su voluntariado: durante su tiempo libre personal o durante el horario laboral. Cuando se preguntó a las entidades en qué horario llevaron a cabo el voluntariado los empleados, en la mayor parte de las ocasiones se llevó a cabo en el tiempo libre personal de los empleados, pero también se describen algunos casos en los que la actividad ha sido desarrollada dentro del horario laboral. Así mismo, se pueden encontrar situaciones “intermedias”, donde la empresa dona una hora, por ejemplo, en horario laboral por cada hora de tiempo libre personal del empleado invertida en el voluntariado para que el esfuerzo sea compartido entre el empleado y la empresa. Uno de los problemas que identificaron las entidades que participaron en los grupos de discusión y que supone una limitación que reduce las posibilidades de colaboración en el VAE es la falta de disponibilidad de tiempo por parte de los empleados y la falta de flexibilidad de las



empresas con relación al horario laboral de sus empleados. En algunas de las entidades entrevistadas también identificaban como un problema la falta de apoyo de la empresa con relación a los horarios laborales de los empleados. A continuación se pueden encontrar algunos fragmentos de discusión y entrevista que permiten ejemplificar lo descrito:

*Depende del tiempo de voluntariado: Una cosa es un día de voluntariado y otra un voluntariado que necesita mayor dedicación. En este caso es mucho más complicado. Muchas personas sí tienen intención de hacer voluntariado, pero cuando hay que dedicarle mucho tiempo, al final, es muy difícil compatibilizarlo con las obligaciones de su trabajo y las buenas intenciones tienen que dejarlas a un lado. Es complicado.*

*Para que el voluntariado tenga sentido hay que dedicar un tiempo a que conozcan para quién van a trabajar, quienes somos nosotros... Cuando hacemos una actividad intento convocar una reunión informativa y me encuentro sólo con tres o cuatro de los voluntarios que van a participar porque tienen mucho trabajo.*



**Fragmento 9: Discusión en grupo sobre las dificultades de los trabajadores para desarrollar el voluntariado.**

## Riesgos que hay que controlar

La gestión operativa del VAE debe tener como base el desarrollo y establecimiento de políticas que ayuden a controlar posibles riesgos. **Los procesos de selección, formación y seguimiento deben diseñarse para poder controlar los riesgos asociados a cada puesto voluntario.** Se ha de pensar en los riesgos como en un continuo entre un polo de bajo riesgo y un polo de alto riesgo. Por ejemplo, un voluntario que colabore en una oficina general de administración genera un bajo riesgo social, mientras que la acción directa con niños implica un alto riesgo social asociado a la indefensión de los menores y a la responsabilidad que estas actividades entrañan.

Para poder establecer el riesgo asociado a cada una de las actividades o puestos voluntarios es necesario que la entidad se plantee las siguientes cuestiones:

### > ¿Qué está en riesgo?

- Las personas (miembros del consejo, voluntarios, empleados, usuarios, público en general...)
- La propiedad (edificios, equipamiento, etc.)
- Los ingresos (ventas, contribuciones, donaciones, etc.)
- La reputación

### > ¿Qué es lo que puede ir mal? Se ha de examinar la propuesta de voluntariado cuidadosamente y enumerar todos los riesgos posibles. Es necesario:

- Comunicar esos riesgos a la empresa y a los empleados voluntarios
- Determinar quién asumirá la responsabilidad. Hay que comprobar con la aseguradora de la entidad si la política de aseguramiento necesita ser aumentada para incluir la cobertura de los voluntarios apoyados por la empresa en el caso de cada experiencia concreta. Se ha de discutir con la empresa colaboradora los términos de la cobertura del seguro, para clarificar todos los acuerdos de seguro e indemnización.

> **¿Cómo se pueden controlar los riesgos?** Se deben evaluar los riesgos y decidir cómo evitarlos o minimizarlos. Si la experiencia conlleva demasiado riesgo no se debe desarrollar, pero se ha de analizar si modificando las actividades se pueden minimizar los riesgos. Hay que tener claro cuál es el procedimiento que se ha de seguir si se produjese algún problema.

Cuando se valora que una actividad de voluntariado entraña un alto riesgo, es necesario establecer controles para minimizarlo en lo posible.

Sigamos con el ejemplo de la realización de actividades con niños que, por la fragilidad del colectivo y por el riesgo de vulneración de derechos (protección de la imagen, etc.), conllevan un alto riesgo. En el siguiente cuadro se puede encontrar información sobre cómo reducir y/o controlar estos riesgos.

**Cuadro 8**

### INDICACIONES PARA EL CONTROL DE RIESGOS CUANDO SE TRABAJA CON MENORES

- Elaborar claras descripciones de los puestos voluntarios.
- Llevar a cabo entrevistas de los potenciales empleados voluntarios y contrastar posibles referencias.
- Proporcionar apoyo y supervisión a los voluntarios, hacer un seguimiento sobre su experiencia en el proyecto.
- Proporcionar una formación inicial y continuada sobre protección a la infancia y a la juventud.
- No realizar fotografías sin autorización expresa.
- Transmitir estándares de conducta a través de códigos de conducta o guías similares.
- Llevar a cabo una adecuada gestión de las quejas que puedan surgir y desarrollar procedimientos de actuación ante alegaciones de abuso infantil.

**Gráfico 5. Resumen del proceso de ACCIÓN.**





## > A1. CAPTACIÓN

Es importante hablar con la empresa colaboradora sobre las **formas de atraer a los empleados al programa** y planificar conjuntamente una estrategia. Hay algunas **ideas que pueden resultar útiles:**

- > La empresa puede anunciar el programa voluntario a través de sus canales de comunicación regulares (web de la empresa en Internet o Intranet, correo electrónico, boletín para empleados, tablón de anuncios, etc.).
- > La empresa puede llevar a cabo una encuesta sobre los intereses de los trabajadores a la hora de trabajar en tareas y propuestas específicas.
- > Desde la entidad se puede hacer una presentación a los empleados sobre la entidad de acción social elegida. Hay que asegurarse de describir los beneficios que los trabajadores pueden obtener del voluntariado, y cómo su implicación puede ayudar a la entidad.
- > La información sobre el programa se puede enviar a trabajadores jubilados para implicarles en las actividades.
- > Si se considera apropiado, se puede implicar a los familiares de los trabajadores en las actividades voluntarias.
- > Se ha de transmitir a los empleados las formas en las que su colaboración voluntaria será reconocida y reforzada.
- > Hay que hacer disponible a los empleados las descripciones de los puestos voluntarios. Algunos necesitarán conocerlas primero antes de comprometerse.

Para la empresa puede que sea útil distinguir entre empleados que ya han colaborado previamente en otras actividades de voluntariado apoyadas por la empresa (en cuyo caso se les puede enviar información personalizada reconociendo su colaboración e invitándoles a participar en el nuevo proyecto) y aquellos que aún no lo han hecho. En este caso habría

que enviarles mensajes motivadores para conseguir interesarles en el proyecto y convocarles a reuniones informativas presenciales.

El canal que se elija para comunicar el mensaje en la empresa puede afectar al nivel de conciencia del programa y puede también influir en las decisiones de los empleados a la hora de participar. **Se deben tener en cuenta los siguientes factores:**

- > Tamaño de la empresa.
- > Si la empresa cuenta con canales de comunicación más o menos efectivos, se deben utilizar aquellos que realmente están siendo usados.
- > Si la empresa opera en una localización central o en múltiples localizaciones.
- > Si la cultura corporativa de la empresa contempla o no valores y creencias que promuevan la participación en este tipo de actividades.

Hay que tener presente que la mejor forma de captar a los voluntarios es el "boca a boca", resultaría muy útil contar con la colaboración de empleados voluntarios experimentados que extendiesen el mensaje entre sus compañeros.

**La persona que envíe el mensaje** puede ser un factor importante también. Las opciones disponibles podrían incluir las siguientes:

- > El presidente de la compañía.
- > El director de voluntariado o donaciones.
- > El personal del departamento de Recursos Humanos.
- > El representante de comunicaciones corporativas.
- > El comité de acción social.

Para el desarrollo de este tipo de experiencias es importante **contar con el apoyo de la dirección de la empresa**. Este apoyo debe estar dirigido a que los empleados perciban que la empresa aprueba y apoya la partici-

pación en estas experiencias, y **no debe utilizarse como un medio de presión** para forzar la participación de los empleados.

Por último, el **mensaje** enviado debería ayudar a los empleados a entender en qué consiste la experiencia de VAE y qué apoyo pueden recibir si colaboran con la iniciativa. Para elaborar el mensaje puede ser de utilidad la información contenida en el siguiente cuadro.

Cuadro 9

### ELABORACIÓN DEL MENSAJE DE CAPTACIÓN

Considera los siguientes aspectos para elaborar el mensaje de captación:

- Expectativas y objetivos. Estos mensajes deberían recoger la importancia de los programas de VAE en la empresa, cuál es el propósito de la iniciativa, y qué beneficios se pueden derivar para la empresa, los trabajadores y la comunidad.
- Elementos logísticos. Se debería informar a los empleados sobre los parámetros del programa y los procedimientos a seguir.
- Infraestructura de apoyo. También deberían incluir el apoyo que pueden esperar de la empresa si deciden participar.

En el **anexo 2** se puede encontrar un ejemplo de cartel divulgativo para reclutar empleados interesados por realizar una acción de voluntariado apoyado por la empresa.

### A1. CAPTACIÓN

Para lograr llegar a los posibles voluntarios es necesario:

1. Planificar conjuntamente con la empresa la estrategia de captación.
2. Analizar todos los elementos de la comunicación para conseguir que sea lo más persuasiva posible: emisor, receptores, canal y mensaje.

### > A2. SELECCIÓN

En las entrevistas y en los grupos de discusión realizados se puso de manifiesto que las características de las actividades desarrolladas por los trabajadores voluntarios en la mayoría de las experiencias, no parecen exigir ninguna cualificación específica previa, lo que denota que **se suele dar muy poca importancia a este aspecto del proceso**. Así lo recogen algunos fragmentos de la discusión que reproducimos:



## A2. SELECCIÓN

Para facilitar el ajuste entre el voluntario y la tarea que va a desarrollar es conveniente:

1. Establecer quién se hará cargo de llevar a cabo la selección.
2. Partir de la descripción de los puestos y del perfil requerido para desempeñarlos.
3. Determinar los criterios de selección para lograr un adecuado ajuste al puesto y reducir posibles riesgos en la acción voluntaria.
4. Propiciar un factor de motivación adicional para los candidatos seleccionados.

Pero aunque la selección es sólo un componente de unas buenas prácticas en la gestión del voluntariado, necesita de una atención especial. **La selección de los voluntarios ayuda a crear y mantener un ambiente seguro para los usuarios y la comunidad, y facilita el ajuste entre el voluntario y la tarea que va a desarrollar.** Es importante tener una política de selección y usarla. En esta fase, tanto la entidad como el voluntario deben obtener información una de otro para determinar si las expectativas de ambos encajan.

La selección siempre tiene que **tener como base la descripción de los puestos voluntarios y el perfil requerido para desempeñarlos.** También puede ser una vía para determinar las motivaciones apropiadas para la participación en la experiencia de voluntariado y puede en sí misma ser motivadora, ya que implica un reconocimiento indirecto para aquellos trabajadores que son elegidos en comparación con los que no lo son.

Se debe pensar que la selección puede ser una vía para evitar problemas posteriores y controlar potenciales riesgos.

## > A3. ACOGIDA

Una vez que los voluntarios se han incorporado al proyecto, es importante darles un buen recibimiento. Hay que dedicarles tiempo para mostrarles las instalaciones de la entidad y presentarles a los miembros de la misma. Los empleados voluntarios también deben conocer a quién tienen que dirigirse si tienen algún problema o simplemente como persona de referencia.

Es igualmente importante que en esa acogida se logre transmitir a los voluntarios la misión y los valores que defiende la EAS. En este sentido, se les puede proporcionar información sobre la misión, ideario, y lo que fundamenta su existencia y proyectos.

La entidad debe plantearse qué acciones ha de desarrollar para **que el voluntario se sienta bien acogido en la organización y fomentar su implicación en la misma.** Las **estrategias** recogidas en el Cuadro 10 te pueden ser útiles para llevar a cabo la acogida.

### Cuadro 10

#### ESTRATEGIAS PARA FACILITAR EL PROCESO DE ACOGIDA

- Define quién será la persona responsable de recibir a los voluntarios que participan en la experiencia.
- Prepara la documentación que quieres entregarles para que conozcan tu entidad y lo que se espera de ellos: una pequeña carpeta con información básica facilita la acogida y ofrece una buena imagen de tu entidad.
- Prepara un plano de acceso para llegar a tu entidad. Si dispones de correo electrónico házselo llegar a la empresa con anterioridad a la experiencia.

Otro aspecto importante que ha de gestionarse es el **registro de las personas que van a colaborar** en las experiencias de VAE. En cerca de la mitad de las entidades entrevistadas no se llevaron a cabo registros de

los voluntarios apoyados por la empresa. Dependiendo del nivel de implicación e interés por el buen desarrollo de la experiencia voluntaria por parte de la empresa, es posible que disponer de información para contactar con esos empleados ayude a hacer una buena evaluación de la experiencia voluntaria (permitirá enviarles cuestionarios para evaluar su satisfacción, por ejemplo) y permita enviarles un feedback sobre los resultados de la experiencia e información sobre la entidad en general.

Respecto a la **cobertura de riesgos (accidentes, responsabilidad civil, etc.) de los voluntarios**, la mayoría de las entidades entrevistadas afirma que los voluntarios que proceden de la empresa son asegurados. En algunos casos no ocurre siempre así, sino que depende del tipo de actividad que realicen (por ejemplo, si se incorporan al programa de voluntariado habitual de la entidad) y del tiempo de permanencia en la entidad (por ejemplo, si se mantiene un mínimo de 3 ó 4 meses como voluntario, se le asegura). En la mayoría de las ocasiones, la empresa corre con los gastos del seguro, aunque sea la entidad de acción social la que lleve a cabo los trámites necesarios. A pesar de los datos presentados, **los empleados siempre deben estar asegurados en el desarrollo de la experiencia de voluntariado.**

### A3. ACOGIDA

Para facilitar el proceso de acogida debes:

1. Dedicar el tiempo necesario a los voluntarios para que conozcan la sede y los miembros de la entidad.
2. Transmitirles la misión y los valores de la organización.
3. Llevar a cabo un registro de los voluntarios.
4. Asegurar a los voluntarios.
5. Indicar quién es la persona a la que pueden dirigirse para solventar dudas o problemas.

### > A4. FORMACIÓN

**La formación para la actividad voluntaria es necesaria para informar, preparar y proteger a los voluntarios y a los usuarios.** Es muy importante proporcionar formación a los voluntarios que puede que no hayan participado previamente en una colaboración voluntaria y que pueden tener que desarrollar un trabajo para el que no tienen experiencia.

La formación de los empleados puede ser llevada a cabo de una **variedad de formas**. Por ejemplo se pueden contemplar alguna de las siguientes:

- > Entrenamiento informal el día del evento.
- > Provisión de materiales escritos.
- > Formación de líderes de equipo que tengan la responsabilidad de transmitir la información a los miembros de su grupo.
- > Formación regular de los voluntarios.

Para ayudar a determinar cuál es la formación adecuada que deben recibir los empleados voluntarios es necesario considerar la magnitud y complejidad de la tarea voluntaria y el tiempo acordado con la empresa o con los empleados.

Para **planificar la formación** puede resultar de utilidad contestar a estas preguntas:

- > ¿Quién es el responsable de proporcionar la formación?
- > ¿Cómo se va a proporcionar la formación?
- > ¿La formación será previa a la actividad?
- > ¿Dónde tendrá lugar?
- > ¿Cuál será el contenido de la formación? (Si no se ha llevado a cabo en el proceso de acogida, uno de los temas deberá permitir transmitir claramente la misión de la entidad a los voluntarios).

> **¿La formación puede ser flexible?**

- > **¿Se va a llevar a cabo algún tipo de orientación sobre la actividad concreta?** (Dicha orientación debe incluir información sobre el lugar donde se desarrollará la actividad, el personal implicado, el perfil de los usuarios y los equipos que se van a utilizar, por ejemplo).

En el cuadro de la página siguiente (Cuadro 11) planteamos un ejemplo sobre la forma en que se puede proporcionar esa información a través de una hoja que se distribuya entre los voluntarios.

Proporcionar formación a los empleados les ayuda a estar mejor informados sobre las expectativas y a sentirse más cómodos con sus actividades voluntarias, particularmente cuando trabajan con un colectivo con el que no tienen experiencia como el de jóvenes o el de las personas discapacitadas.

**Cuadro 11**

**HOJA INFORMATIVA SOBRE LA ACCIÓN DE VOLUNTARIADO QUE REALIZAREMOS EL PRÓXIMO SÁBADO, 7 DE MAYO**

**A continuación te ofrecemos algunas informaciones y sugerencias que pueden serte de utilidad:**

<b>Ropa:</b>	Lleva la camiseta del proyecto y calzado confortable, pero no calzado abierto.
<b>Qué llevar:</b>	Aunque se repartirán bocadillos a mediodía, si sigues algún tipo de dieta, te rogamos que lleves tu propio almuerzo.
<b>Qué no llevar:</b>	Te aconsejamos que lleves sólo lo que necesites y que prescindas de lo superfluo (no lleves cosas de valor ni grandes bolsas para evitar a la entidad la dificultad de su custodia).
<b>Transporte:</b>	Un autobús se encargará de transportar a los voluntarios desde la sede de la empresa hasta el centro de educación ambiental y viceversa.
<b>Horario previsto:</b>	<i>8:00 horas.</i> Encuentro en la sede de la empresa. <i>8:05 horas.</i> Salida en autobús hacia el centro de educación ambiental. <i>8:30 horas.</i> Recibimiento en la entidad y breve información sobre sus actividades. <i>9:00 horas.</i> Manos a la obra: Recogida de residuos no biodegradables en el Pinar (etc.).
<b>Tus tareas:</b>	Acompañamiento a escolares del Colegio XXX. en tareas de recogida por la mañana y de Ocio y Tiempo Libre por la tarde.
<b>Propósito de la actividad:</b>	Fomentar el respeto por la naturaleza de los niños participantes.
<b>Contacto de la empresa:</b>	(nombre y apellidos)
<b>Contacto de la entidad:</b>	(nombre y apellidos)

#### A4. FORMACIÓN

Para facilitar a los voluntarios los conocimientos y las destrezas que requerirán para desarrollar la acción voluntaria con eficiencia y con eficacia es conveniente:

1. Determinar la formación necesaria considerando la magnitud y complejidad de la tarea voluntaria.
2. Elegir la forma y momento en el que se proporcionará esa formación.
3. Determinar quién se encargará de proporcionarla y qué contenido tendrá.
4. Desarrollar la formación programada.
5. Facilitar orientaciones sobre la actividad concreta en la que se aplicará.

#### > A5. SEGUIMIENTO

Llevar a cabo un seguimiento de los voluntarios es un elemento imprescindible en la gestión del voluntariado. Su objetivo es apoyar, y proporcionar información y feedback para ayudar a los voluntarios a desarrollar su colaboración de la mejor forma posible. También debe considerarse un medio para comprobar cómo se están sintiendo los voluntarios en el desarrollo de la actividad y en la entidad.

El seguimiento es un modo de garantizar el logro de los objetivos de la acción voluntaria, tanto en cuanto a la realización de la tarea prevista, como en motivación y sensibilización de las personas que en ella participan.

La entidad siempre debe responsabilizarse del seguimiento o supervisión de los voluntarios que desarrollan acciones en la entidad, esté o no una empresa corresponsabilizándose de la acción. Las entidades entrevistadas, sólo exceptuando una de ellas, no conocían si las empresas proporcionaban apoyo o supervisión a sus empleados en la actividad de voluntariado. Prácticamente todas las entidades entrevistadas realizaban un seguimiento de los voluntarios. Las diferencias entre ellas podrían encontrarse en el grado en el que se desarrollaba tal seguimiento. Dicho seguimiento podría ir desde controlar únicamente la asistencia a las actividades, hasta proporcionarles el mismo apoyo que reciben los voluntarios no apoyados por la empresa, lo que se suele concretar en este último caso en que un miembro de la entidad les acompañe en el desarrollo de las actividades.

El tipo de seguimiento que se proporcione a los empleados voluntarios vendrá determinado en última instancia por las características de la actividad, por la experiencia de voluntariado, y por la política de prevención de riesgos que tenga la entidad.

Para planificar la supervisión puede resultar de utilidad contestar a estas preguntas:

- > ¿Quién o quiénes serán los responsables de llevar a cabo el seguimiento?
- > ¿Qué medios se utilizarán para llevar a cabo el seguimiento?
- > ¿En qué aspectos se centrará el seguimiento de los voluntarios?
- > ¿En qué momentos se llevará a cabo el seguimiento?

## A5. SEGUIMIENTO

Para apoyar y proporcionar feedback a los voluntarios es necesario planificar cómo será el seguimiento:

1. La entidad siempre debe responsabilizarse de los voluntarios apoyados por la empresa.
2. La supervisión vendrá determinada por las características de la actividad y por la política de prevención de riesgo de la entidad.
3. Establece quién llevará a cabo el seguimiento, en qué momentos tendrá lugar y en qué aspectos se centrará.

## > A6. RECONOCIMIENTO

**El reconocimiento es un componente esencial de la gestión del voluntariado.** Hay que asegurarse de que la labor de los voluntarios es adecuadamente reconocida. Para ello, en función del nivel de implicación y apoyo de la empresa, es necesario trabajar con ella para desarrollar prácticas de reconocimiento. Para la empresa es posible que el reconocimiento deba estar relacionado con su cultura corporativa.

### Cómo reconocer

Es probable que para reconocer a los voluntarios apoyados por la empresa se tengan que hacer unos pequeños ajustes en las prácticas habituales de la entidad respecto al resto de los voluntarios. Es preferible un reconocimiento simbólico, aunque, en el mundo anglosajón existen casos en los que se proporciona un reconocimiento económico. (Desde nuestra perspectiva, este procedimiento desvirtúa la experiencia de voluntariado y reduce la motivación hacia la tarea). Si se proporcionase dinero, éste debería donarse a la entidad que el voluntario considerase oportuna. También es importante que el reconocimiento se ajuste a las necesidades y expectativas del voluntario y es preferible que se proporcione al final de la experiencia de voluntariado sin aplazarlo excesivamente en el tiempo.

Los empleados que desarrollan su voluntariado en su propio tiempo libre personal es probable que deseen que su colaboración sea reconocida por la entidad. Algunas posibilidades son las que siguen:

- > Entregarles un premio por su dedicación.
- > Proporcionarles otro tipo de reconocimiento público como la presencia de su nombre en publicaciones de la entidad o de la empresa.
- > Invitarles para que expongan a sus compañeros de la empresa las experiencias del programa.

- > Invitarles a una comida o recepción de reconocimiento anualmente o al final de cada evento o proyecto.
- > Proponerles algún tipo de participación en publicaciones de la empresa o de la entidad.
- > Enviarles cartas de agradecimiento firmadas por la dirección de la empresa o de la entidad.
- > Entregarles certificados de colaboración por parte de la entidad.
- > Regalarles algún pequeño recuerdo de la experiencia (por ejemplo llaveros, una planta, fotos...).
- > Felicitarles en ocasiones especiales (Navidad, cumpleaños...).

En cualquier caso, se debe respetar la privacidad del voluntariado. **Si se trata de un reconocimiento público hay que preguntar antes a los voluntarios si están de acuerdo con él.**

El valor del reconocimiento puede verse disminuido si todos los empleados reciben el mismo reconocimiento independientemente de su nivel de implicación. Para aquellos voluntarios cuyo esfuerzo ha sido reducido se les puede enviar, por ejemplo, una carta o e-mail agradeciéndoles su apoyo.

Aparte de decir un sincero “gracias” a todos los voluntarios por contribuir con su tiempo y talento en la misión de la entidad, quizá el reconocimiento más efectivo que se puede utilizar es **hacer partícipe a los voluntarios de los resultados que se han derivado de su colaboración**, y mostrarles que su colaboración ha contribuido significativamente al propósito de la entidad y ha beneficiado a la comunidad.

**También es importante reconocer el apoyo de la empresa colaboradora.** Si el apoyo de la empresa al voluntariado de sus empleados ha sido significativo se debe demostrar la apreciación de la entidad por ello. Puede que la empresa haya permitido cierta flexibilidad en los horarios laborales de sus empleados, haya realizado donaciones a la entidad en

función de las horas dedicadas por los empleados voluntarios, etc. Algunas de las **formas** en las que la entidad puede reconocer a la empresa colaboradora son las que siguen:

- > Citar a la empresa en las publicaciones de la entidad.
- > Organizar un evento de reconocimiento para los voluntarios e invitar al coordinador de la empresa y a otros miembros de la plantilla que se pueda considerar apropiado.
- > Invitar a los representantes de la empresa a la reunión general anual para reconocerles verbalmente o darles un premio.
- > Invitar al coordinador de la empresa a una comida.

Cuando en las entrevistas realizadas a las entidades se les preguntaba por los sistemas de refuerzo y reconocimiento que tenían establecidos para los voluntarios apoyados por la empresa, cerca de la mitad de las entidades estudiadas no proporcionaba reconocimiento concreto de forma sistematizada a este tipo de voluntariado. En un reducido número de ellas se les proporciona el mismo reconocimiento que recibían los voluntarios procedentes de otras fuentes. Y, en menos de la mitad de estas entidades, si bien no contaban con un sistema prefijado de reconocimiento para los empleados voluntarios, sí contaban con un sistema de reconocimiento para las empresas colaboradoras, que variaba desde el envío de una carta de reconocimiento o de una memoria de la actividad hasta la entrega de algún premio por su colaboración.



Entre los **posibles reconocimientos proporcionados por las entidades** entrevistadas de forma no sistematizada a los empleados voluntarios se encuentran los siguientes:

- > Invitación a fiestas especiales.
- > Cartas de agradecimiento.
- > Certificados de valoración por su colaboración.
- > Periódicos especiales.
- > Promoción dentro de la entidad.
- > Participación en publicaciones internas.
- > Contacto con ellos vivo y continuado.

## > A7. DESVINCULACIÓN

Las entidades deben ser conscientes de que en algún momento el voluntario probablemente deje de colaborar con la entidad, momento del que se tiene aún más certeza cuando la colaboración se centra en el desarrollo de un voluntariado esporádico.

En este sentido, las entidades deben cuidar también la gestión de esa separación o salida del voluntariado en general y del VAE en particular. Esta gestión debería estar dirigida a **agradecer la colaboración del voluntario y a analizar las causas que le han llevado a abandonar la entidad**, ya que dicho análisis puede permitir mejorar la gestión del voluntariado.

Esta desvinculación no debe considerarse definitiva cuando la salida no ha estado provocada por causas relativas a una inadecuada gestión del voluntariado. Se les puede seguir enviando información sobre la entidad y las diversas actividades que ésta desarrolle. Cabe la posibilidad de que esa persona se vuelva a reenganchar cuando los condicionantes que provocaron su salida desaparezcan o que ese compromiso inicial con la entidad se traduzca en otras formas de colaboración.

### A6. RECONOCIMIENTO

**Para reconocer la labor de voluntariado realizada:**

1. Trabajar con la empresa para establecer las prácticas de reconocimiento.
2. Establecer un reconocimiento simbólico y ajustado a las expectativas del voluntario.
3. Considerar reconocer a la empresa en función de su implicación y apoyo al programa o experiencia de voluntariado.

### A7. DESVINCULACIÓN

**Cuando finaliza la vinculación del voluntariado apoyado por la empresa y la entidad debes:**

1. Agradecer la colaboración del voluntario.
2. Analizar qué causas han propiciado el abandono de la entidad. Tenlas en cuenta a la hora de llevar a cabo la gestión del voluntariado.
3. Mantener el contacto con el voluntario aunque haya dejado la entidad, envíale información sobre las nuevas actividades y proyectos que habéis puestos en marcha.

## PLANIFICACIÓN → ACCIÓN → EVALUACIÓN

De la misma forma que se evalúan en la entidad los programas y ciertos eventos específicos, es importante que se evalúe todo el proceso que se ha seguido para establecer la colaboración y los resultados que finalmente se han derivado de la experiencia de voluntariado. También se debe proporcionar un feedback a los empleados voluntarios y a la empresa colaboradora sobre los resultados obtenidos.

**La evaluación es una oportunidad para aprender y mejorar las futuras iniciativas o actividades.**

El proceso de evaluación es una oportunidad para aprender nuevas lecciones y saber cómo mejorar las iniciativas en futuros programas o actividades. Es importante pensar en la evaluación en los primeros estadios de la planificación de la experiencia, así los resultados pueden ser medidos de forma más efectiva. Muchos de los resultados derivados del proyecto serán intangibles y de carácter cualitativo, como el incremento de la conciencia social o la satisfacción, pero es muy importante conocerlos. Se deben considerar los resultados para todos los implicados en la experiencia: la entidad, los empleados voluntarios, la empresa colaboradora y la comunidad.

### > E1. ELEMENTOS CLAVE

Los **factores clave** para llevar a cabo una adecuada evaluación son:

- > Identificar claramente lo que todos los grupos implicados esperan obtener del proyecto o experiencia voluntaria. Qué objetivos pretenden conseguir participando en esta experiencia de VAE.
- > Planificar la evaluación, los datos que será necesario recoger y los procedimientos que se van a seguir para ello antes del inicio de la experiencia. Es más fácil recoger los datos a medida que se va desarrollando la experiencia, que recogerlos retrospectivamente una vez que ésta ya ha finalizado.

### > E2. QUÉ Y CÓMO EVALUAR

La mayor parte de las entidades entrevistadas llevaba a cabo evaluaciones de sus experiencias de VAE, aunque el desarrollo de las mismas variaba considerablemente. En algunos casos se le pedía a los voluntarios que evaluaran sus experiencias, en otros casos las evaluaciones eran llevadas a cabo por las personas encargadas del seguimiento o coordinadores de la experiencia, y finalmente, en otros casos se recogían ambas evaluaciones.

También se encontraron entidades donde las evaluaciones se realizaban en equipo formado por los coordinadores de la experiencia tanto de la entidad como de la empresa y en ciertas ocasiones también por los voluntarios participantes.

En menos de la mitad de las entidades entrevistadas, las evaluaciones de la experiencia se hicieron conjuntamente con la empresa. Podían realizarse de manera informal y anecdótica o formal. En todos los casos las evaluaciones se realizaban siempre al final de la experiencia de voluntariado.

Cuando se les solicitaba información sobre el nivel de satisfacción que habían tenido con la experiencia voluntaria los usuarios del servicio, el equipo de la entidad y de la empresa implicado en la planificación y ejecución, y los empleados voluntarios, la mayor parte de las entidades comentaba que la satisfacción era alta aunque ninguna había llevado a cabo algún tipo de evaluación formal a este respecto.

Gráfico 6. Resumen del proceso de EVALUACIÓN.



Cuando la gestión de la experiencia es responsabilidad únicamente de la entidad es habitual que la empresa solicite a la entidad que le proporcione cierto **feedback sobre el desarrollo de la experiencia**. Normalmente la información que se proporciona se centra en los siguientes **aspectos**:

- > Número de voluntarios que han tomado parte.
- > Número de horas invertidas en el voluntariado.
- > Duración total de la colaboración.
- > Objetivos que se han logrado.
- > Posibles problemas que han aparecido.
- > Qué tareas han desarrollado los empleados.
- > Impacto del proyecto.

Sin obviar los aspectos indicados, mostramos a continuación algunos otros **elementos a los que se debe prestar atención**:

- > Efectividad en la colaboración con la empresa.
- > Efectividad en la planificación de la experiencia.
- > Efectividad en la gestión operativa de la experiencia voluntaria.
- > Grado de consecución de los objetivos planteados por cada parte.
- > Número de empleados que han participado y número de usuarios que se han beneficiado.
- > Análisis de la inversión realizada en función de los beneficios obtenidos.
- > Publicidad que se ha llevado a cabo de la experiencia voluntaria.
- > Grado de satisfacción de los empleados voluntarios.
- > Grado de satisfacción de las personas y de las organizaciones participantes.
- > Potenciales mejoras del proyecto o experiencia de voluntariado.
- > Posibilidad de establecer otras colaboraciones con la empresa en el futuro o de mantener la colaboración actual.

Nos detendremos particularmente en dos de estos elementos:

- 1) la efectividad de la colaboración con la empresa.**
- 2) satisfacción de los empleados voluntarios con la experiencia.**

Para evaluar el primero de estos dos elementos que destacamos, la **efectividad de la colaboración con la empresa**, cabe plantearse algunas de las preguntas que siguen:

- > ¿La comunicación con la empresa fue efectiva?
- > ¿Hubo algún problema con la empresa? ¿Cómo se gestionó?
- > ¿La dirección de la empresa apoyó la iniciativa? ¿Cómo afectó su apoyo o la falta del mismo al programa?
- > ¿La empresa satisfizo todas las condiciones, expectativas y responsabilidades discutidas en el acuerdo de colaboración?
- > ¿Tu entidad satisfizo todas las condiciones, expectativas y responsabilidades discutidas en el acuerdo de colaboración?

En cuanto a la evaluación del segundo de los elementos que destacamos, la **satisfacción de los empleados voluntarios con la experiencia**, es necesario tener en cuenta los siguientes elementos:

- > **¿Qué gestión operativa se llevó a cabo con los empleados voluntarios?** (reclutamiento, selección, formación, seguimiento, etc.).
- > **¿Qué nivel de satisfacción obtuvieron?** (con la planificación y gestión operativa de la experiencia, sintieron que el voluntariado les aportó algo, disfrutaron con la experiencia, etc.).
- > **¿Sintieron que habían hecho una contribución significativa a la entidad de acción social?**
- > **¿Piensan volver a colaborar en el futuro con la entidad?**
- > **¿Qué mejoras proponen para el desarrollo en el futuro de la experiencia de voluntariado?**

A título ilustrativo incluimos en los **Anexos 5 y 6** ejemplos de formularios de evaluación de la experiencia para los trabajadores que participaron en experiencias de VAE, que, adaptados a cada caso particular, pueden servir de orientación para realizar una evaluación formal.

### Cómo evaluar

Mucha de la información que se necesite puede ser recogida de forma informal, a través de conversaciones con los empleados voluntarios o los supervisores; o, formalmente, a través de entrevistas o encuestas.

La evaluación puede adoptar varias formas, combinándose frecuentemente entre sí:

- > **Cuantitativa:** se trata de llevar a cabo medidas estadísticas como número de trabajadores voluntarios implicados, número de usuarios atendidos, etc.
- > **Cualitativa:** recoger anécdotas surgidas, testimonios, historias, comentarios, etc.
- > **Sumativa:** evaluaciones tras la finalización de la experiencia, revisiones del programa, impacto del programa, etc.
- > **Crítica:** evaluación de las relaciones de poder entre los grupos e individuos durante el proceso de colaboración, por ejemplo.

En función del grado de apoyo e implicación de la empresa en el desarrollo de la experiencia de voluntariado, ésta debe participar en el proceso de evaluación. En cualquier caso, **la entidad siempre debe compartir los resultados de la evaluación con la empresa.**

### > E3. CUÁNDO EVALUAR

La evaluación debe llevarse a cabo durante el desarrollo de la experiencia para poder controlar el proceso, y en caso necesario mejorar su desarrollo para asegurar que los objetivos se están logrando. También debe llevarse a cabo después de la experiencia para analizar los resultados obtenidos. La evaluación debe ser continua durante todo el proceso, sin esperar a que la experiencia finalice.

Siempre es positivo conocer la opinión de los participantes acerca de la experiencia realizada. Es conveniente que la evaluación no se demore tras el término de la actividad.

Si la entidad programa el envío a los empleados voluntarios de cartas de agradecimiento uno o dos días después del proyecto, se puede aprovechar este momento para adjuntar el formulario de evaluación de la experiencia de voluntariado.

## CONSIDERACIONES FINALES

La Responsabilidad Social Corporativa promovida en las empresas está aportando a la sociedad, no sólo la contribución económica a las entidades de acción social, sino también el logro de una mayor implicación social a través del impulso del voluntariado. **Las entidades de acción social debemos abrirnos a este nuevo concepto de voluntario**, que es ya una realidad; y que, como se ha puesto de manifiesto, **tiene beneficios para todas las partes implicadas**: las empresas, las entidades altruistas, las personas y para la sociedad en general.

A lo largo de este documento, elaborado a partir de las aportaciones de las entidades participantes y de nuestra experiencia en la gestión del voluntariado apoyado por la empresa, hemos recogido los aspectos que consideramos básicos para promover el aumento y la mejora de experiencias de voluntariado apoyado por la empresa en las entidades de acción social.

El Plan Regional de Voluntariado 2006 – 2010 de la Comunidad de Madrid dedica el Área 6 “Voluntariado y Empresa” al desarrollo de programas para la sensibilización y asesoramiento a empresas y entidades de voluntariado, a la orientación metodológica para fomentar el voluntariado en la empresa y al apoyo institucional, consciente de la novedad de estos planteamientos e iniciativas y teniendo en cuenta que los agentes sociales y económicos tienen un papel fundamental en este voluntariado que emerge con fuerza. De acuerdo con estas medidas del Plan, la Dirección General de Voluntariado de la Comunidad de Madrid ha iniciado el pasado año la organización de jornadas de formación encaminadas a mejorar la calidad de la acción voluntaria, así como la celebración de encuentros entre las empresas interesadas y las entidades de voluntariado, al objeto de facilitar el contacto y la colaboración en la promoción y sensibilización del voluntariado en este sector.

En esta misma línea, recientemente ha sido publicada, por una entidad bancaria, una guía para promover el voluntariado desde la empresa que logra paliar la escasez de conocimientos en torno al concepto y que incluye una serie de orientaciones sobre cómo desarrollar este volunta-

riado desde las empresas. Sin embargo, no encontramos ninguna publicación que oriente y ayude a las entidades de acción social a planificar y gestionar específicamente el voluntariado apoyado por la empresa. Éste ha sido nuestro propósito. No se puede dejar a la improvisación la realización de acciones de VAE; las entidades de acción social deben adelantarse y planificar todas las acciones necesarias para lograr el éxito de estas iniciativas. Nuestra contribución está en esta línea, dibujando aspectos a tener en cuenta en la gestión del voluntariado apoyado por la empresa.

En los grupos de discusión desarrollados para ajustarnos a las experiencias reales y diversas de las entidades de acción social se puso de manifiesto la importancia de mejorar las relaciones con las empresas para posibilitar que las colaboraciones de los voluntarios puedan ser más estables en el tiempo y no se queden únicamente en acciones esporádicas. Con ello se posibilitará una vinculación entre empresas y entidades de acción social más efectiva, que contribuirá en mayor medida a la construcción de la sociedad desde distintos actores y perspectivas en el marco de la Responsabilidad Social. Las dificultades señaladas en el documento nos pueden ayudar a evitar errores en el futuro y a buscar soluciones creativas.

Trabajar con una empresa colaboradora debe ser entendido por las entidades sociales como un proceso a largo plazo que reportará beneficios mutuos y revertirá en una sociedad mejor, más comprensiva y más abierta. La incorporación de múltiples y diversas perspectivas enriquecerá tanto a las organizaciones como a las personas; y ello será posible mediante hechos concretos que propicien la interrelación y la valoración mutua mediante la información, la participación en foros y la organización de actividades conjuntas. Démonos la oportunidad de iniciar este nuevo camino de colaboración.

## BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

- ALLEN, K. (2003).** *The social case for corporate volunteering.* Australian Journal of Volunteering, 8(1), 59-86.
- BROWN, W.A. Y ASHCRAFT, R.F. (2005).** *Corporate employee volunteer programs: considering the interest of multiple stakeholders.* Journal of Volunteer Administration, 23(2), 15-19.
- CONNORS, T.D. (1995).** *The volunteer management handbook.* Nueva York: Wiley Nonprofit Series.
- FEDERACIÓN INJUVE (2007).** *Guía para personas responsables de voluntariado.* Dirección General de Voluntariado y Promoción Social de la Comunidad de Madrid.
- GRAFF, L. (2004).** *Making a business case: for employer-supported volunteerism.* Ontario: Volunteer Canada.
- HAHN, C. (2003).** *Best practices in employee volunteerism: corporate volunteer councils, volunteer centers, and nonprofit organizations partner to strengthen communities and improve performance.* ServiceLeader.org: For Volunteer Managers.
- HEXT, H. (2006).** *Improving employee volunteer programs: a view from both sides.*
- INTERNATIONAL YOUTH FOUNDATION. (2007).** *Promoting employee engagement.* Field Notes, 2 (7).
- NATIONAL CENTRE FOR VOLUNTEERING. EMPLOYEE VOLUNTEERING: The guide.** London: National Centre for Volunteering.
- OBRA SOCIAL "LA CAIXA" (2006).** *Guía para promover el voluntariado desde la empresa.* Barcelona: Fundación la Caixa.
- OBRA SOCIAL "LA CAIXA" (2007).** *Buenas Prácticas en la gestión del Voluntariado.* Barcelona: Fundación la Caixa.

**PANCER, S.M., BAETZ, M.C. y ROG, E.J. (2002).** *Developing an affective corporate volunteer program: lesson from the Ford Motor Company of Canada Experience.* Ontario: Canadian Centre of Philanthropy.

**PETERSON, D.K. (2004).** *Benefits of participation in corporate volunteer programs: employees' perceptions.* Personnel Review, 33 (6), 615-627.

**RUBENSTEIN, D. (2004).** *The good corporate citizen: a practical guide.* New Jersey: John Wiley & Sons.

**TAVAZZA, L. (1995).** *El nuevo rol del voluntariado social.* Buenos Aires: Editorial Lumen.

**THE NEWS PREMIER 'S DEPARTAMENT EMPLOYEE VOLUNTEERING WORKING GROUP.** *Employee volunteering guide: a recourse for employers, volunteers and not-for-profit organizations.*

**VIDAL, F., MOTA, R. Y ZURDO, A. (2007).** *Encuentro y alternativa: situación y tendencias del voluntariado en la Comunidad de Madrid.* Colección Estudios e Investigaciones, 1[Comunicad de Madrid].

**VOLUNTEER CANADA (2001).** *Volunteer connections: the benefits and challenges of employer-supported volunteerism.*

**VOLUNTEER CENTRES.** *Employer supported volunteering: a step by step guide.* Ireland: Volunteer centres.

**VOLUNTEER SOUTH WEST (2001).** *Corporate volunteering: a handbook for corporations and business.* Tuggeranong: Commonwealth Department of Family and Community Services.

Algunas de las publicaciones citadas en esta bibliografía pueden encontrarse en las siguientes páginas web:

- > [www.volunteering.org.uk](http://www.volunteering.org.uk)
- > [www.volunteer.ie](http://www.volunteer.ie)
- > [www.volunteer.ca](http://www.volunteer.ca)

# ANEXOS

**ANEXO 1** EJEMPLO DE CUESTIONARIO PARA INDAGAR SOBRE LAS POSIBILIDADES DE VOLUNTARIADO ENTRE LOS EMPLEADOS

**ANEXO 2** EJEMPLO DE CARTEL DIVULGATIVO PARA RECLUTAR EMPLEADOS INTERESADOS POR REALIZAR UNA ACCIÓN DE VOLUNTARIADO APOYADO POR LA EMPRESA

**ANEXO 3** PLANTILLA PARA ELABORAR LA PRESENTACIÓN A UNA EMPRESA

**ANEXO 4** MODELO DE CONVENIO DE VOLUNTARIADO APOYADO POR LA EMPRESA ENTRE UNA EMPRESA Y UNA ENTIDAD DE ACCIÓN SOCIAL

**ANEXO 5** EJEMPLO DE CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA EXPERIENCIA PARA LOS TRABAJADORES QUE DESARROLLARON UNA ACCIÓN DE VOLUNTARIADO APOYADO POR LA EMPRESA (ADAPTADO DE NEW BALANCE. COMMUNITY CONNECTION)

**ANEXO 6** EJEMPLO DE CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA EXPERIENCIA PARA LOS TRABAJADORES QUE DESARROLLARON UNA ACCIÓN DE VOLUNTARIADO APOYADO POR LA EMPRESA (ADAPTADO DE STATE STREET GLOBAL OUTREACH)



## EJEMPLO DE CUESTIONARIO PARA INDAGAR SOBRE LAS POSIBILIDADES DE VOLUNTARIADO ENTRE LOS EMPLEADOS

Madrid, 14 de febrero de 2008

Estimado señor o señora:

Desde el Departamento de Recursos Humanos, pretendemos apoyar las iniciativas de los miembros de nuestro equipo en el marco de compromiso social de nuestra entidad creando un programa de voluntariado apoyado por la empresa. Para responder a las inquietudes de los empleados necesitamos conocer sus intereses y su disponibilidad con relación a estas cuestiones. Para ello le rogamos que conteste a las siguientes preguntas:

Nombre:

Dirección:

Teléfono de contacto:

E-mail:

¿Cuál es la mejor forma y momento de contactar con usted?

¿Tiene experiencia previa en voluntariado? No  Sí

¿Actualmente participa como voluntario en alguna entidad de acción social? No  Sí

¿Estaría interesado en participar en las iniciativas que surjan de voluntariado apoyado por la empresa? No  Sí

¿Estaría interesado en participar en la creación del programa de voluntariado apoyado por la empresa? No  Sí

¿Cuál podría ser su disponibilidad para participar en experiencias de voluntariado?

Días de la semana:

Total de horas/semana:

¿En qué tipo de actividades podría estar interesado?

- Administración y archivo
- Acompañamiento a diversos colectivos
- Asesoramiento técnico a entidades de acción social
- Otras:

¿En qué tipos de colectivos está interesado?

- Infancia
- Tercera edad
- Inmigración
- Exclusión social
- Discapacidad
- Medio ambiente
- Otros:

¿Hay alguna entidad de acción social, en la que esté interesado, con la que la empresa ya tenga establecido algún tipo de colaboración?

No  Sí  ¿Cuál?

¿Estaría interesado en recibir información sobre las iniciativas que surjan en torno al voluntariado apoyado por la empresa?

No  Sí

Muchas gracias por su colaboración. Si desea recibir más información sobre el programa de voluntariado apoyado por la empresa puede hacerlo a través del Comité de Acción Social. Departamento de Recursos Humanos.

Le envío un cordial saludo.

(Cabe la opción de aplicarlo de forma anónima eliminando la sección de nombre y datos de contacto)

EJEMPLO DE CARTEL DIVULGATIVO PARA RECLUTAR EMPLEADOS INTERESADOS POR REALIZAR UNA ACCIÓN DE VOLUNTARIADO APOYADO POR LA EMPRESA

**VOLUNTARIADO APOYADO POR LA EMPRESA**

## JORNADAS DE APOYO A NIÑOS QUE VIVEN EN CENTROS DE ACOGIDA DE LA COMUNIDAD DE MADRID

DEL 20 A 23 DE DICIEMBRE

**¡HÁZ QUE DISFRUTEN LA NAVIDAD  
COMO OTROS NIÑOS!  
ACOMPÁÑALES Y JUEGA CON ELLOS  
SERÁ UNA EXPERIENCIA INOLVIDABLE PARA  
ELLOS Y PARA TÍ**

Podrás dedicar en tu horario laboral tantas horas  
como les dediques en tu tiempo libre.

Si estás interesado ponte en contacto con nosotros:

**COMITÉ DE ACCIÓN SOCIAL**  
Despacho 345. Horario: 17:00-18:00 horas.  
E-mail: comite.a.s@empresa.com

PLANTILLA PARA ELABORAR LA PRESENTACIÓN A UNA EMPRESA

### 1. HAZ UNA INTRODUCCIÓN

**> Presenta brevemente tu entidad:**

- Objetivos
- Destinatarios
- Ámbito de actuación
- Volumen (utilizando indicadores como presupuesto anual, número de personas atendidas durante el último año, credenciales, indicadores de transparencia/calidad, etc.)

**> Si la empresa no tiene un programa de VAE ya establecido, explica:**

- En qué consiste
- Cuáles son sus beneficios para las partes implicadas
- Por qué crees que tu propuesta puede interesarles
- Qué intereses tenéis en común

### 2. PRESENTA TU PROPUESTA

**> Experiencia previa de tu entidad en la gestión de programas de voluntariado o en la gestión de actividades similares que merezca la pena resaltar (No lo dudes, "échate flores")**

**> Propuesta concreta de VAE:**

- Objetivos
- Colaboración necesaria de la empresa (puedes incluir aspectos como los siguientes):
  - Una persona de referencia para la gestión de la experiencia de VAE
  - Difusión a través de la Intranet de la empresa
  - Reuniones de coordinación (motivación a empleados, formación previa a la realización de la actividad, realización de la actividad...)
  - Borrador del acuerdo de colaboración (revisa la información presentada en esta guía sobre acuerdos de colaboración)

### 3. DESCRIBE LAS IMPLICACIONES ECONÓMICAS:

- > Presupuesto de gastos asociados a la actividad
- > De qué costes se hará cargo cada parte
- > Cómo puedo conseguir que los costes que debe asumir la empresa se perciban como inversiones y no como gastos

### 4. PRONÓSTICO O PREVISIÓN DE RESULTADOS:

- > Vuelve a recordar qué intereses tenéis en común
- > Cuáles son los resultados y beneficios que podría obtener cada una de las partes implicadas (haz especial hincapié en los beneficios para la empresa)

### 5. RESPONDE A LAS PREGUNTAS:

- > ¿Qué preguntas crees que te harán a lo largo de la presentación y al final de la misma?
- > ¿Qué cuestiones crees que por la brevedad de la presentación quizá no queden claras? (Si tienes oportunidad haz la presentación a algún compañero o amigo para que te dé su opinión sobre los aspectos que debes cambiar)

## MODELO DE CONVENIO DE VOLUNTARIADO APOYADO POR LA EMPRESA ENTRE UNA EMPRESA Y UNA ENTIDAD DE ACCIÓN SOCIAL

### ACUERDO DE COLABORACIÓN

En *(Lugar y fecha en la que se establece el acuerdo)*

#### REUNIDOS

DE UNA PARTE.- D./Dña *(representante legal de la Entidad de Acción social, en adelante EAS)* mayor de edad, vecino de *(localidad, provincia)*, con domicilio en *(domicilio social de la entidad)* según documento legal vigente, y provisto de D.N.I número *(número)*;

Y, DE OTRA PARTE.- D./Dña *(representante legal de la empresa)* según *(documento legal vigente que acredita como representante)*, mayor de edad, vecino de *(localidad, provincia)*, con domicilio profesional en *(domicilio de la empresa)*, y provisto de D.N.I número *(número)*.

#### INTERVIENEN

El/la Sr./a. *(representante legal de EAS)*, en nombre y representación de la *(EAS)*, entidad sin ánimo de lucro, provista de C.I.F. número *(número)*, con domicilio en *(localidad y provincia)*, dirección *(domicilio social de la entidad según documento legal vigente)*, reconocida y clasificada por la Ley de Asociaciones 1/2002 de 22 de marzo reguladora del Derecho de Asociaciones; e inscrita en el Registro de Asociaciones del Ministerio del Interior, bajo el número *(número)*.

Actúa en su calidad de *(descripción del cargo que ocupa)* de la citada Asociación, cargo que, debidamente aceptado e inscrito, se encuentra plenamente vigente en la actualidad sin menoscabo alguno para el ejercicio de sus facultades.

El/la Sr./a. *(representante de la empresa)*, en nombre y representación de la *(sociedad/empresa)*, provista de C.I.F. número *(número)*, con domicilio social en *(localidad y provincia)* constituida el día *(fecha)*, ante el Notario de Madrid, *(nombre del Notario)*, bajo el número *(número)* de orden de su protocolo, inscrita en el Registro Mercantil de Madrid al Tomo *(nº tomo)*, libro *(nº libro)*, folio *(nº folio)*, sección *(nº sección)*, hoja *(nº hoja)*, inscripción *(nº inscripción)*.

Actúa en su calidad de *(cargo que ocupa)* de la citada sociedad, haciendo uso de los poderes que le han sido conferidos en escritura pública otorgada ante el Notario de Madrid *(nombre del Notario)* en el día *(fecha)* y número *(número)* de protocolo, inscrita en el Registro Mercantil de Madrid *(número)*.

Ambas partes, reconociéndose mutua y recíprocamente las respectivas intervenciones en las que actúan, y capacidad jurídica bastante para la suscripción, desarrollo y plena ejecución del presente Acuerdo, al efecto

#### EXPONEN

I.- Que (EAS) es una entidad sin ánimo de lucro que encontrándose dedicada a la realización de fines de interés general, dentro de este ámbito de actuación, tiene como objetivo y está destinada fundamentalmente a (describir los fines de la entidad).

II.- Que (empresa) es una entidad mercantil que desarrolla en España como actividades enmarcadas dentro de su objeto social las siguientes: (enumerar las actividades).

III.- Que (empresa) y (EAS) se encuentran interesadas en colaborar, por lo que ambas Partes suscriben el presente acuerdo de colaboración con arreglo a las siguientes,

#### CLÁUSULAS

##### PRIMERA. DENOMINACIÓN.-

Este acuerdo de colaboración, así como los objetivos y actividades que en él se proyecta desarrollar se denominará

Ejemplos:

- CONTIGO
- Proyecto Tecnoasesor

##### SEGUNDA. OBJETO.-

El objeto de este acuerdo de colaboración persigue la colaboración de (empresa) y (EAS) para colaborar en favor de (misión de la EAS; ejemplos: la integración laboral de jóvenes en riesgo social).

Este objetivo se determinará en las siguientes actividades:

Ejemplos:

- Celebración de un partido de fútbol cada mes entre empleados y beneficiarios de la entidad.
- Apoyar el Proyecto "Taller de Formación" mediante la colaboración económica de 35.000 euros y la colaboración de 500 horas de empleados en tareas docentes.

##### TERCERA. DURACION.-

Ambas partes, de mutuo acuerdo, atendiendo a la naturaleza, carácter y circunstancias del presente Acuerdo, así como a una óptima ejecución del mismo, convienen que la duración inicial del mismo se iniciará el día (día de mes de año) y concluirá el día (día de mes de año), sin perjuicio que se apruebe una prórroga a la finalización del mismo y siempre que ambas partes estén de acuerdo.

Cualquier de las partes, en cualquier momento, podrá resolver el presente Acuerdo, tanto en su primer periodo de vigencia como en sus prórrogas. Esta circunstancia o su contraria se establecerá con un mes de antelación.

##### CUARTA. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO (DENOMINACIÓN).-

El Proyecto (Denominación) se concreta en los siguientes objetivos:

Ejemplos:

- Sensibilizar a los empleados de la (empresa) en la problemática que atiende.
- Mejorar la gestión administrativa de la entidad.
- Prácticas no remuneradas de los beneficiarios de (EAS) en la (empresa).
- Mejorar las instalaciones de la entidad...

Para lograr estos objetivos se prevé la realización de las actividades que a continuación se enumeran:

Ejemplos:

- Realización de cinco encuentros entre (nº) empleados, (nº) profesionales y (nº) destinatarios de la (la EAS).
  - Realización de las gestiones de contratación y elaboración de nóminas de la plantilla de la (EAS) durante el tiempo de vigencia de este acuerdo.
  - Acogida en (la empresa) de (nº) alumnos de (la EAS), que realizarán prácticas no remuneradas asignando un alumno por empleado que voluntariamente desee participar en este proyecto.
  - Pintar la fachada del local donde se ubica (la EAS)...
- (Si este apartado resultara muy largo, podría hacerse referencia al ANEXO (nº) y desarrollarlo en él).

La concreción de dichas actividades se reflejará en un calendario de actuaciones previstas y de actuaciones realizadas que se reflejará en un informe-memoria que (la EAS) entregará a (la empresa) antes del día (fecha).

##### QUINTA. DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LAS PARTES INTERVINIENTES.-

(En esta cláusula, o en un anexo al que se refiera en ella, deben quedar claras las responsabilidades de cada una de las partes en la gestión operativa de la experiencia, la publicidad de la experiencia y los derechos de imagen de las partes implicadas, los costes que serán asumidos por cada una de las partes y la evaluación de la experiencia de voluntariado).

En términos de buena fe contractual, (empresa), mediante la suscripción del presente Acuerdo, se compromete expresa e irrevocablemente ante (EAS) a la observancia de los siguientes extremos:

*Ejemplos de puntos que podrían incluirse dentro de este apartado:*

- a) *A mantener la confidencialidad en relación con el Acuerdo, que no podrá ser divulgado sin la previa autorización expresa y por escrito de las partes.*
- b) *A no comunicar al público en general la "Imagen" de la entidad, a no ceder, o en su caso sublicenciar ó en definitiva realizar cualquier acto de disposición, sobre la "Imagen" de (EAS), salvo previo acuerdo entre las partes, en todo o en parte del territorio nacional, a otros fines que los establecidos en el presente Acuerdo obligándose a destinar los mismos únicamente al fin pactado.*
- c) *A respetar y salvaguardar en todo momento los principios básicos, normas y valores de (EAS), de los cuales han sido informados con anterioridad al desarrollo y cumplimiento del Acuerdo por parte de la propia entidad. (EAS) facilitará a este efecto a (empresa) toda la información que ésta le solicitará desde los orígenes de la creación de la EAS y certificará a (empresa) que la información facilitada es exacta, real e inequívoca.*
- d) *A realizar las acciones que sean necesarias o convenientes para llevar a cabo los objetivos del presente Acuerdo y que se encuentran recogidas en el anexo adjunto (en este caso, en ese anexo se debería recoger la siguiente información:*
  - *Responsabilidades de cada una de las partes en la gestión operativa de la experiencia.*
  - *La publicidad de la experiencia y los derechos de imagen de las partes implicadas.*
  - *Los costes que serán asumidos por cada una de las partes.*
  - *La evaluación de la experiencia de voluntariado).*
- e) *A mantener indemne a (EAS) de cualquier responsabilidad derivada de conflictos, infracciones, reclamaciones, acciones o demandas provenientes de terceros relativos a (empresa) y derivados del objeto del presente Acuerdo, así como de los daños y perjuicios (incluyendo cualquier gasto u honorarios de abogados u otros profesionales) que por esta causa se ocasionaran a (EAS).*

En términos de justa reciprocidad, (EAS) se compromete firme e irrevocablemente al cumplimiento de las siguientes obligaciones frente a (empresa):

*Ejemplos de puntos que podrían incluirse dentro de este apartado:*

- a) *A mantener la confidencialidad en relación con el Acuerdo, que no podrá ser divulgado sin la previa autorización expresa y por escrito de las partes.*
- b) *A no comunicar al público en general la marca y logo de (empresa), no ceder, sublicenciar, ó en definitiva realizar cualquier acto de disposición sobre la marca y logo de (empresa), salvo previo acuerdo entre las partes, en todo o en parte del territorio nacional, a otros fines que los establecidos en el presente Acuerdo obligándose a destinar los mismos únicamente al fin pactado.*

- c) *A dar y facilitar información general, a (empresa), de la (EAS), existente desde su creación y sobre los valores y principios que informan los fines fundacionales de la entidad, así como en particular sobre los proyectos futuros que pudiera planificar la entidad.*
- d) *A mantener indemne a (empresa) de cualquier responsabilidad derivada de conflictos, infracciones, reclamaciones, acciones o demandas provenientes de terceros relativos a (EAS) y derivados del objeto del presente Acuerdo, así como de los daños y perjuicios (incluyendo cualquier gasto u honorarios de abogados u otros profesionales) que por esta causa se ocasionaran a (empresa).*

#### **SEXTA. PROTECCIÓN DE DATOS**

Ambas Partes cumplirán en todo momento con la normativa y legislación vigente en materia de protección de datos, y especialmente con la Ley Orgánica 15/1999 de Protección de Datos de Carácter personal, su normativa de desarrollo y cuanta normativa resulte de aplicación en cada momento.

En el supuesto de que (EAS) comunique algún dato de carácter personal a (empresa), ésta guardará confidencialidad y no aplicará los datos a finalidad distinta que la estipulada en el presente Acuerdo. (EAS) comunicará pormenorizadamente las medidas de seguridad a implementar que garanticen la seguridad de los datos de carácter personal.

Al finalizar la vigencia del Acuerdo pactado en el presente documento, (empresa) cancelará cuantos datos de carácter personal le hubiere proporcionado (EAS) a este respecto con la finalidad señalada.

#### **SÉPTIMA. JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA**

El presente Acuerdo se rige por las estipulaciones en el mismo recogidas y, en lo no contemplado, por las disposiciones civiles y mercantiles de aplicación.

Para el sólo supuesto de que surgiera duda ó discrepancia en la interpretación y cumplimiento del presente Documento, las partes contratantes, con renuncia a su fuero propio si lo tuvieran, se someten al de los Juzgados y Tribunales de la plaza de Madrid Capital, lugar en el que se firma el mismo.

Y, en prueba de conformidad con cuanto antecede, las Partes intervinientes firman por duplicado ejemplar y a un sólo efecto (tanto) el presente Acuerdo (como el Documento Anexo) que se le acompaña formando parte integrante del mismo, en el lugar y fechas expresados en su encabezamiento.

**Por (la EAS)**

D/Doña

**Por (la empresa)**

D/Doña

## EJEMPLO DE CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA EXPERIENCIA PARA LOS TRABAJADORES QUE DESARROLLARON UNA ACCIÓN DE VOLUNTARIADO APOYADO POR LA EMPRESA

(ADAPTADO DE NEW BALANCE. COMMUNITY CONNECTION)

### FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO

A través de este mensaje queremos agradecer tu participación en la experiencia de voluntariado que has realizado la pasada semana en nuestra organización. También queremos plantearte una serie de preguntas sobre tu satisfacción con dicha experiencia. Por favor, necesitamos que las respondas. Esto nos permitirá mejorar en el futuro.

Puedes enviarnos por e-mail o por correo postal. Muchas gracias por tu colaboración.

**Nombre del proyecto:**

**Fecha:**

**Nombre (opcional):**

Por favor, para responder a las tres primeras preguntas debes trazar un círculo alrededor del número que recoja tu opinión, utilizando para ello **una escala de 1 a 7 (1= totalmente en desacuerdo, 7= totalmente de acuerdo)** o escribiendo lo que desees.

- Antes de iniciar la experiencia voluntaria, me explicaron claramente su propósito, el proyecto y mi papel como voluntario.

1 2 3 4 5 6 7

- Durante el desarrollo del proyecto, todo estuvo organizado de forma clara y eficiente.

1 2 3 4 5 6 7

- La experiencia fue significativa para mí y consideraré la opción de participar en otra experiencia en el futuro.

1 2 3 4 5 6 7

- ¿Qué fue lo que más te hizo disfrutar en este proyecto?
- ¿Puedes hacernos alguna recomendación que nos sirva para mejorar?

## EJEMPLO DE CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA EXPERIENCIA PARA LOS TRABAJADORES QUE DESARROLLARON UNA ACCIÓN DEVOLUNTARIADO APOYADO POR LA EMPRESA

(ADAPTADO DE STATE STREET GLOBAL OUTREACH)

### ¡NECESITAMOS CONOCER TU OPINIÓN!

Por favor, identifica el **nombre del proyecto** en el que colaboraste:

.....  
*Te agradeceríamos que contestaras este cuestionario. La información que nos puedas proporcionar nos ayudará a mejorar la calidad de las experiencias voluntarias. La información que proporciones será tratada con total confidencialidad y anonimato.*

¿Es la primera vez que colaboras en este tipo de experiencias?

Sí  No

¿En cuántas experiencias de voluntariado apoyado por la empresa has participado anteriormente?

1  2  3  4  5  Más de 5

¿Cómo conociste la posibilidad de participar en esta experiencia de voluntariado?

A través de un póster o folleto  A través del e-mail  
 A través de un compañero  Otros casos: .....

Usando una escala de 1 a 5, evalúa tu grado de acuerdo con las siguientes frases (1 = completo desacuerdo con la frase y 5 = completo acuerdo):

- Los detalles del proyecto fueron claramente definidos y comunicados.
- El proyecto estaba bien organizado.
- La entidad estaba preparada para el servicio que íbamos a proporcionar.
- La experiencia me ha permitido conocer diversas cuestiones.
- La experiencia me ha permitido obtener un mayor conocimiento de la comunidad.

- La experiencia voluntaria proporcionó una buena oportunidad de estrechar lazos entre colegas, familiares o amigos.
- La experiencia fue divertida.
- Siento que he hecho una contribución positiva.
- En general, estoy satisfecho con la experiencia.

Usando una escala de 1 a 5, donde 1 significa ningún desarrollo y 5 alto desarrollo, evalúa el grado en el que has desarrollado las siguientes habilidades en el desempeño de tu participación voluntaria:

- Trabajo en equipo.
- Habilidades de liderazgo.
- Técnicas motivacionales.
- Hablar en público.
- Trabajo en red.
- Habilidades de gestión.
- Solución de problemas.
- Habilidades de comunicación y escucha.
- Otras: .....

¿Recomendarías que la empresa participase en proyectos similares en el futuro?

- Sí
- Sí, con los siguientes cambios: .....
- No, por las siguientes razones: .....

¿Qué es lo que más te ha gustado del programa?

.....  
 .....

¿Qué es lo que menos te ha gustado del programa?

.....  
 .....

**¡MUCHAS GRACIAS!**

## NOTAS

---



---



---



---



---



---



---



---



---



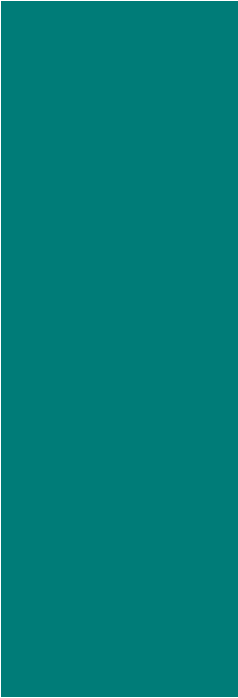
---



---







## **Dirección General del Voluntariado y Promoción Social de la Comunidad de Madrid**

**C/ Espartinas, 10 - 1ª Planta  
28001 Madrid  
Tfno. 900 444 555  
Fax. 91 420 86 97**

**[dgvoluntariado@madrid.org](mailto:dgvoluntariado@madrid.org)  
[www.madrid.org/voluntarios](http://www.madrid.org/voluntarios)**

