

# opción

Revista de Antropología, Ciencias de la Comunicación y de la Información, Filosofía,  
Linguística y Semiótica, Problemas del Desarrollo, la Ciencia y la Tecnología

Año 34, 2018, Especial N°

# 18

Revista de Ciencias Humanas y Sociales  
ISSN 1012-1537/ ISSNe: 2477-9385  
Depósito Legal pp 198402ZU45



Universidad del Zulia  
Facultad Experimental de Ciencias  
Departamento de Ciencias Humanas  
Maracaibo - Venezuela

# **Contrastación empírica de los beneficios del Voluntariado Corporativo propuestos en manuales y guías**

**Oscar Daniel Licandro Goldaracena**

Profesor - Investigador

Universidad Católica del Uruguay, Montevideo –Uruguay.

[olicandr@ucu.edu.uy](mailto:olicandr@ucu.edu.uy)

**Arminda María Paço**

Profesor - Investigador

Universidade da Beira Interior, Covilha –Portugal.

[apaco@ubi.pt](mailto:apaco@ubi.pt)

**Stefanía Yapor**

Asistente de Investigación

Universidad Católica del Uruguay, Montevideo –Uruguay.

[stefania.yapor@correo.ucu.edu.uy](mailto:stefania.yapor@correo.ucu.edu.uy)

## **Resumen**

En este documento se presentan los resultados de una investigación empírica sobre los beneficios del Voluntariado Corporativo (VC) para las empresas, descriptos en diez manuales y guías publicados en Latinoamérica, España y Portugal. Se construyó un modelo que organiza esos beneficios en ocho categorías; se realizó una revisión bibliográfica con el fin de dar un sustento teórico a este modelo; se diseñaron indicadores y se aplicó un cuestionario a una muestra de responsables del VC en empresas que operan en Uruguay. El análisis bibliográfico respalda el modelo, al tiempo que los resultados de la investigación revelaron que la opinión de los entrevistados coincide con lo indicado en esos documentos para la mayoría de los beneficios allí descriptos, aunque existen diferencias en la importancia que se asigna a cada uno de ellos. Se concluye que, en general, los beneficios descritos en esos documentos tienen un fundamento teórico y empírico que brinda alguna solidez a las orientaciones conceptuales y metodológicas allí sugeridas.

**Palabras clave:** Voluntariado Corporativo, Responsabilidad Social Empresaria, Beneficios, Manuales y Guías de Voluntariado Corporativo.

## Empirical testing of the benefits of Corporate Volunteering proposed in manuals and guides

### Abstract

This document presents the results of an empirical research on the benefits of Corporate Volunteering (VC) for companies, described in ten manuals and guides published in Latin America, Spain and Portugal. A model that organizes these benefits in eight categories was built; a bibliographic review was carried out in order to give a theoretical support to this model; indicators were designed and a questionnaire was applied to a sample of VC managers in companies operating in Uruguay. The bibliographic analysis validated the model, while the results of the investigation revealed that the opinion of the interviewees coincides with what is indicated in these documents for most of the benefits described there, although there are differences in the importance assigned to each one. It is concluded that, in general, the benefits described in these documents have a theoretical and empirical foundation that provides solidity to the conceptual and methodological orientations there suggested.

**Keywords:** Corporate Volunteering, Corporate Social Responsibility, Benefits, Manuals and Guides for Corporate Volunteering.

### 1. INTRODUCCIÓN

La aplicación del voluntariado corporativo se está convirtiendo en una tendencia, sobre todo en los países de América del Norte y Europa Occidental, en muchos de los cuales el voluntariado individual, canalizado en organizaciones comunitarias, instituciones sociales y servicios públicos, tiene ya una larga y fuerte tradición. Más recientemente, este fenómeno está creciendo en países de Europa Oriental, Asia y Oceanía, tal como lo demuestran diversas investigaciones realizadas en Australia (Cavallaro, 2006), China (Hu et al, 2016), Emiratos Árabes (Rettab y Ben Brik, 2010),

Israel (Barkay, 2012), Nueva Zelanda (Lee y Collin, 2001) o Rusia (Krasnopolskaya et al., 2015). También el voluntariado corporativo se está instalando en países de Iberoamérica (Voluntare, 2011; The Global Compact, 2016), particularmente en Argentina (GFDE, s/f), Brasil (Riovoluntario, 2007), Chile (Acción Empresarial, 2004), Colombia (United Way, 2016), México (Butcher, 2016) y Uruguay (Licandro, 2016).

No obstante este crecimiento y expansión mundial, la investigación académica sobre el VC se encuentra todavía en una fase incipiente (Magalhães y Ferreira, 2014). Además, como señala Grant (2012: 610), “los estudiosos de las organizaciones apenas han comenzado a prestarle atención”. Según algunos autores la preocupación por el VC en el mundo académico recién comenzó cuando el VC “pasó a ser entendido como una importante herramienta de política de responsabilidad social empresarial, que puede acarrear importantes impactos positivos (Paço y Nave, 2013).

En este contexto de expansión del VC, los manuales y guías sobre su gestión desempeñan un papel muy importante dado que, por lo general, son la principal fuente de información sobre el tema a la que acceden los responsables de gestionar los programas de VC. Estos documentos tienen por lo general el problema de que se elaboran en base al expertise de los técnicos que diseñan y ejecutan los programas de VC, sin contar con el soporte de un desarrollo teórico y de investigaciones empíricas que avalen sus contenidos. Esto ocurre en el caso particular de los diez manuales o guías de voluntariado considerados en este documento: Acción Empresarial (2004), Comunidad de Madrid (González, Negreruela y Dávila, 2008), Fundación Compromiso (2007), Voluntare (2013), Grupo

de Fundaciones y Empresas (GFDE, s/f), Instituto Votoratim (2014), UN Voluntarios (2015), Confederação Portuguesa do Voluntariado (2016), Obra Social La Caixa (Guardia et al. 2006) y ANDI (2016). La mayoría de estos documentos ni siquiera incluye una lista de referencias bibliográficas que aporten un basamento científico robusto.

En este documento se presentan los resultados de una investigación empírica que tuvo, entre sus objetivos, el estudiar en qué medida el conjunto de beneficios señalados en los manuales y guías son también percibidos como reales por los responsables de gestionar el VC. La investigación se basó en una encuesta aplicada a los responsables de esta actividad en 34 empresas que operan en Uruguay. En el primer apartado de este documento se plantean algunas consideraciones generales sobre el VC y acerca del estado de la investigación científica sobre este tema; en el segundo se identifican sus beneficios propuestos en los diez manuales o guías ya mencionados y se los organiza en categorías homogéneas; en el tercer apartado se presentan los resultados de una revisión bibliográfica de la investigación empírica sobre esos beneficios realizada por académicos e instituciones que promueven el VC; en el cuarto apartado se describe la metodología de investigación utilizada; en el quinto se presentan y analizan los resultados de la encuesta y, finalmente, en el último apartado se formulan algunas conclusiones.

## **2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

### **2.1 Consideraciones generales sobre el Voluntariado Corporativo**

El voluntariado refiere al acto de dar libremente el tiempo, conocimiento o habilidades para el beneficio de otras personas, grupos o causas. Este es un tipo específico de comportamiento pro-social que típicamente ocurre en un contexto organizacional (Wilson, 2000). A su vez, el voluntariado corporativo se caracteriza por ser parte de una actividad de servicio comunitario, extensión o responsabilidad social, para la que en ocasiones se utiliza tiempo de la empresa, sin compensación adicional o remuneración personal directa (Gilder et al., 2005). A través del voluntariado corporativo los empleados son capaces de expresar cuidado y compasión a los beneficiarios o receptores fuera de los límites de la organización (Grant, 2012).

A pesar de que el VC no puede ser considerado como la forma más pura de voluntariado, corresponde a una interpretación más amplia de esta actividad, ya que se ajusta a las cinco características más mencionadas del voluntariado: es organizado, personal, no remunerado y beneficioso para terceros, e incluye una inversión de tiempo por parte del empleado (Van Schie et al., 2011). En línea con esta conceptualización, el voluntariado corporativo es siempre un tipo organizado y formal de voluntariado, ya que es facilitado y organizado por una organización (en este caso, la empresa). En contraste con la mayoría de las formas tradicionales de voluntariado formal, que tienden a ser organizadas por instituciones sin fines de lucro o agencias gubernamentales, el VC implica la organización del acto de voluntariado por la propia empresa (Krasnopolskaya et al., 2015).

Según Peterson (2004), un programa de voluntariado corporativo puede definirse como cualquier apoyo formal organizado de la empresa

para los empleados que desean ofrecer su tiempo y habilidades en servicio a la comunidad. Por lo general, las empresas que lo practican combinan la implementación de programas permanentes con actividades puntuales. Existen diversos tipos de actividades de VC, como: outdoor solidario, matching giving, bancos de tiempo, voluntariado profesional, campañas o cesión de capital humano (Sajardo y Ribas, 2014). Mediante el VC las empresas brindan apoyo a instituciones que promueven un amplio espectro de problemas sociales: educación, salud, discapacidad, pobreza, infancia, tercera edad, inclusión laboral, etc. Las empresas involucradas en estas prácticas han adoptado diversos tipos de apoyo, tales como liberar horas de trabajo para que los empleados participen en actividades de voluntariado, contar con personal remunerado para gestionarlo, financiar diversos tipos de gastos necesarios para la implementación de las actividades, etc.

Pelozo y Hassay (2006) lo clasificaron en tres tipos. El primero, al que llaman voluntariado extra-organizacional, se realiza fuera del lugar de trabajo sin la participación del empleador. El siguiente tipo, el voluntariado inter-organizacional, se realiza dentro del lugar de trabajo, pero el apoyo del empleador es pasivo. El empleado elige la actividad y la empresa la apoya, ya sea dando tiempo libre a los voluntarios o una donación monetaria para complementar el voluntariado. La tercera forma, denominada voluntariado intra-organizacional, se caracteriza por ser el empleador quien desarrolla la oportunidad de voluntariado (incluyendo la selección de la organización no lucrativa) y luego ofrece oportunidades específicas de voluntariado a los empleados.

En la literatura anglo-sajona es posible encontrar diferentes formas de nombrar este tipo de voluntariado: *corporate volunteering* (Herzig, 2004; Lorenz, Gentile y Wehner, 2011), *employee volunteering*, (Rodell et al., 2015; Zappalá y McLaren, 2004; Muthuri et al., 2009), *employer supported volunteering* (Both, Park y Glomb, 2009) o *company support for employee volunteering* (Basil et al., 2009). En español también se utiliza una amplia variedad de términos: *voluntariado corporativo* (ANDI, 2016; Voluntare, 2013), *voluntariado empresarial* (Allen, Galiano y Hayes, 2011), *voluntariado desde la empresa* (Moreno, 2013; Guardia et al., 2006), *voluntariado de empleados* (Allen, 2012) o *voluntariado apoyado por la empresa* (González, Negreruela y Dávila, 2008).

Estas designaciones sugieren matices y énfasis distintos en la forma de conceptualizar el VC. Según Allen (2012) ninguno de ellos es totalmente preciso para definir esta actividad, pero todas comparten la idea de que esta forma de voluntariado consiste en “cualquier esfuerzo por parte de una empresa para alentar y apoyar el voluntariado de sus empleados en la comunidad” (Allen, 2012: 6). También, Allen (2012: 6) sostiene que el término *voluntariado corporativo* es el más utilizado.

A modo de síntesis, y con independencia de la expresión utilizada para nombrarlo, el VC se caracteriza por ser una actividad: 1) mediante la cual la empresa brinda algún tipo de apoyo formal que facilita “a los empleados y a sus familias el poder dedicar su tiempo y sus habilidades en algún tipo servicio a la comunidad” (Ruizalba et al., 2014: 47); 2) que es promovida o facilitada por la empresa (Allen, 2012; Fundación Compromiso, 2008; Acción Empresarial, 2004), es decir, que resulta de una iniciativa de la empresa o de una demanda de los empleados; 3) que es

realizada por los empleados en forma libre y sin percibir remuneración por participar en ella (Voluntare, 2013; Observatorio de Voluntariado Corporativo, 2009); 4) que requiere el uso de algún tipo de recurso aportado por la empresa, como la donación de dinero u horas de trabajo, el préstamo de infraestructura, la contratación de personal para su gestión o el uso del capital relacional (Licandro, 2017); 5) que tiene cierto grado de articulación con el negocio (Gallardo Vázquez et al., 2010) y 6) que posee algún tipo de organización a cargo de la empresa, de los voluntarios o de la institución donde se aplica (Licandro, 2017).

## **2.2 Los beneficios del Voluntariado Corporativo apuntados en las guías y manuales**

Se analizó el contenido de diez manuales y guías publicados por instituciones que promueven el VC en países de Latinoamérica, España y Portugal. Estas instituciones son: Acción Empresarial (M1) de Chile; Comunidad de Madrid (M2) y Obra Social la Caixa de España (M3); Fundación Compromiso (M4) y Grupo de Afinidad en Voluntariado Corporativo (M5) de Argentina; Voluntare (M6), que opera en varios países de Iberoamérica; UN Voluntarios (M7), que es una oficina de la Organización de Naciones Unidas para la promoción del voluntariado; Confederação Portuguesa do Voluntariado (M8) de Portugal; Instituto Votorati (M9) de Brasil, ANDI (M10) de Colombia (tabla 1). Se eligió analizar documentos publicados en estos países debido que todos ellos comparten una misma matriz cultural, existen lazos de cooperación entre las instituciones que promueven el VC en ellos y, fundamentalmente,

porque el uso de estos manuales y guías trasciende las fronteras del país en el que fueron publicados.

En todas estas publicaciones se señala que el VC genera beneficios para las empresas, al tiempo que se identifican y describen algunos de ellos. En algunos de esos documentos los beneficios son apenas enunciados, mientras que en otros se incluye una breve explicación acerca de cómo se generan y, también, se destaca su importancia. Pero en ninguno de ellos se aporta una fundamentación teórica o empírica sobre la existencia de esos beneficios y, menos aún, acerca de cómo opera la relación causal entre VC y beneficios.

Los beneficios identificados, resultantes de la revisión del contenido de estos diez documentos, son aquí organizados en ocho categorías, las que a su vez refieren a tres grandes dimensiones: la estrategia, la gestión de los recursos humanos y la relación de la empresa con sus stakeholders externos (tabla 1). En la primera dimensión se agrupan impactos positivos del VC relacionados con la *gestión de la cultura* (favorece el alineamiento con valores y cultura de la empresa, fomenta una visión integral de la misma), *la incorporación de la RSE* (refuerza la credibilidad de los empleados hacia las políticas de RSE) y *el desarrollo de competencias organizacionales* (permite adquirir competencias propias del sector social y un mejor conocimiento de otras culturas).

**Tabla 1. Beneficios del voluntariado corporativo presentes en los manuales o guías**

Categoría	Beneficios (indicadores)	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10
Gestión de la cultura	Favorece el alineamiento con valores y cultura de la empresa		x	x			x				x
	Fomenta una visión integral de la empresa	x		x							
Aplicación de las políticas de RSE	Contribuye a aplicación de las políticas de RSE porque refuerza la credibilidad de los empleados hacia dichas políticas /alinean con esas políticas	x		x	x		x				
Desarrolla competencias organizacionales	Permite transferir <i>know how</i> desde el sector social / desarrolla competencias propias del sector social (innovación social)						x				
	Conocimiento de otras culturas						x				
Desarrollo de habilidades ( <i>skills</i> ) en los empleados	Desarrolla competencias en el personal (en general)	x	x	x	x		x	x	x	x	X
	Desarrolla capacidades de trabajo en equipo	x	x	x	x	x	x	x			
	Competencias específicas: liderazgo/ creatividad/iniciativa	x		x	x	x		x			
Vínculo de los empleados con la empresa	Promueve el compromiso de los empleados con la empresa (lealtad/actitud hacia la empresa) Empirical testing of the benefits of Corporate Volunteering proposed in manuals and guides Empirical testing of the benefits of Corporate Volunteering proposed in manuals and guides		x	x			x	x			x
	Promueve la identificación y el sentido de pertenencia (orgullo de pertenecer) de los empleados con la empresa	x		x	x	x					x
	Aumenta la motivación (moral) de los empleados	x	x	x	x	x	x	x		x	
	Aumenta la satisfacción de los empleados		x				x				
Creación de condiciones que mejoran el desempeño de los empleados	Mejora el clima organizacional/laboral (cohesión/integración/comunicación)	x	x	x		x	x	x	x	x	X
	Favorece una mejor captación y/o retención de talentos (o empleados)		x	x			x	x			
	Contribuye a que los empleados tengan una buena imagen de la empresa			x		x					
Impactos positivos para la relación con stakeholders relevantes para el negocio	Mejora la imagen corporativa (reputación)	x		x	x	x	x	x	x	x	X
	Incrementa la aceptación pública de la empresa							x			
	Fortalece la relación con el consumidor (lealtad)		x					x			
	Fortalece la relación con gobiernos							x			
	Atracción de inversores		x								
Relación con la comunidad	Mejora la relación de la empresa con la comunidad	x	x	x	x	x	x	x		x	x
	Refuerza el vínculo con las instituciones sociales o públicas en las cuales la empresa canaliza sus acciones de RSE hacia la comunidad			x						x	

**Fuente:** Elaboración propia en base a: Acción Empresarial (2004), González et al, (2008), Fundación Compromiso (2007), Voluntare (2013), GFDE (s/f), Instituto Votoratim (2014), UN Voluntarios (2015), Confederação Portuguesa do Voluntariado (2016), Guardia et al. (2006) y ANDI (2016).

En relación a la gestión de los recursos humanos, los beneficios fueron agrupados en tres categorías: *desarrollo de habilidades en los empleados* (enunciados sobre habilidades en general y menciones específicas al liderazgo, la creatividad, la iniciativa o el ser mejores personas), *construcción de vínculo de los empleados con la empresa* (promueve la identificación y el sentido de pertenencia, promueve su compromiso y aumenta su motivación y satisfacción) y *creación de condiciones que mejoran el desempeño de los empleados* (mejora el clima laboral, la cohesión y la comunicación; contribuye a que los empleados tengan una buena imagen de la empresa y favorece la captación y retención de personal).

En la tercera dimensión se encuentran beneficios para la *relación de la empresa con la comunidad* (mejora su relación con ella, fortalece el vínculo con las instituciones sociales y públicas donde la empresa canaliza sus actividades de RSE hacia la comunidad) e impactos positivos sobre *la relación con stakeholders relevantes para el negocio* (mejora la imagen y la reputación, incrementa su aceptación pública, fortalece el vínculo con los consumidores y con el Estado, contribuye para atraer inversores).

### **2.3 Los beneficios del Voluntariado Corporativo identificados en la investigación científica**

Diversas investigaciones empíricas han demostrado la existencia de una amplia variedad de beneficios que el VC puede generar para las empresas. A continuación se presenta una síntesis de los beneficios

identificados en un número importante de esas investigaciones. Los beneficios identificados en cada documento han sido clasificados utilizando las mismas categorías usadas para el análisis de los manuales y guías de VC.

*Gestión de la cultura.* Se ha encontrado que el VC contribuye al desarrollo de valores congruentes con la cultura de la empresa y, más aún, que sirve como herramienta para gestionar y reforzar su cultura corporativa (Benjamin, 2001; Allen, 2012; Bauman y Skitka, 2012; Barreiro y Licandro, 2012; Yapor y Licandro, 2015).

*Aplicación de políticas de RSE.* En este tema la literatura es más escasa, pero es posible mencionar el trabajo de Cycyota et al. (2016), quienes sostienen que el VC contribuye a la incorporación de la RSE; es decir, el VC se incluye como parte de la estrategia de RSE.

*Desarrollo de competencias en los empleados.* Los beneficios de esta categoría se encuentran en una parte importante de las investigaciones revisadas. Si bien en algunas de ellas se demuestra que la participación en actividades de VC permite a los voluntarios desarrollar competencias en general (Herzig, 2006; Voluntary, 2011), en la mayoría se identificó el desarrollo de competencias específicas. Algunas investigaciones identificaron su potencial para desarrollar habilidades para el trabajo en equipo (Allen, 2012; Benjamin, 2001; Corporate Citizenship, 2010; Herzig, 2006; Lee y Higgins, 2001), el liderazgo (Corporate Citizenship, 2010; Lee y Higgins, 2001), la comunicación (Booth et al., 2009; Corporate Citizenship, 2010), las

relaciones interpersonales (Booth et al. , 2009; Corporate Citizenship, 2010; Roza et al., 2010) o la organización y la gestión (Booth et al., 2009; Corporate Citizenship, 2010). También se observa como impacto positivo el desarrollo de actitudes valiosas, como el ayudar a otros o la solidaridad (Corporate Citizenship, 2010), la voluntad de mejorar y la adaptabilidad (Corporate Citizenship, 2010), constituyendo estos últimos unos elementos clave para la gestión del cambio organizacional.

*Vínculo de los empleados con la empresa.* Otras investigaciones encontraron que el VC tiene el potencial para fortalecer el vínculo de los empleados con la empresa ya que promueve el compromiso, la implicación o la lealtad de los empleados (Allen, 2003; Allen, 2012; Corporate Citizenship, 2010; Gatignon-Turnau y Mignonac, 2015; Jones, 2010; Herzig, 2006; Lee y Higgins, 2001; Ruizalba et al., 2014; Roza et al., 2010; Voluntare, 2011; Zeeshan, 2016), favorece su identificación con la empresa (Bauman y Skitka, 2012; Herzig, 2006), desarrolla el orgullo de pertenecer a ella (Jones, 2010) y el sentido de pertenencia, al mismo tiempo que aumenta su motivación (Basil et al., 2009; Benjamin, 2001; Corporate Citizenship, 2010; Easwaramoorthy et al. 2006; Gallardo et al., 2010; Herzig, 2006; Lee y Higgins, 2001; Voluntare, 2011) y su satisfacción (Basil et al., 2009; Corporate Citizenship, 2010, Cavalaro, 2006; Ruizalba et al., 2014; Voluntare, 2011).

*Creación de condiciones que mejoran el desempeño de los recursos humanos.* En algunas investigaciones se ha encontrado que el VC mejora la productividad (Basil et al., 2009), el desempeño (Basil et al., 2009; Hu

et al., 2016) y el clima organizacional, la cohesión, la integración y la comunicación interna (Cavalaro, 2006; Gallardo et al., 2010; Herzig, 2006; Voluntare, 2011). También se encontró que favorece la captación y/o retención de personas valiosas para la empresa (Allen, 2012; Basil et al., 2009; Jones, 2010).

*Impactos positivos hacia el mercado y los clientes.* Uno de los beneficios más mencionados en la literatura científica es el impacto positivo sobre la imagen y la reputación corporativa (Allen, 2003; Basil et al., 2009; Benjamin, 2001; Easwaramoorthy et al. 2006; Gallardo et al., 2010; Herzig, 2006; Voluntare, 2011) y, particularmente, la formación de una reputación de empresa socialmente responsable (Johnson et al., 2014). También se ha encontrado que el VC puede impactar en la relación con los consumidores (Allen, 2012; Benjamin, 2001; Johnson, 2014), la comercialización (Allen, 2003) y en las relaciones públicas (Allen, 2003).

*Relación con la comunidad.* Varias investigaciones señalan que el VC sirve a las empresas para gestionar y mejorar su relación con la comunidad en la que están insertas (Basil et al., 2009; Easwaramoorthy et al. 2006; Gallardo et al., 2010; Voluntare, 2011) y para fortalecer el vínculo con las instituciones sociales en las cuales canaliza sus acciones de RSE (Benjamin, 2001).

De lo anterior es posible inferir que la investigación empírica ha podido dar cuenta de la amplia mayoría de beneficios propuestos en los manuales y guías de VC, ya que tan solo no se encontraron investigaciones que comprobaran la existencia de los beneficios agrupados en la categoría denominada *Desarrollo de Competencias Organizacionales*.

Cada una de las investigaciones revisadas en el apartado anterior abordó el estudio de los beneficios del VC clasificados en alguna de las ocho categorías allí construidas, pero ninguna de ellas incluyó el estudio simultáneo de los beneficios correspondientes a todas las categorías o por lo menos a la mayoría. Esa constatación generó la necesidad de diseñar una investigación que tuviera en cuenta las ocho categorías.

### **3. METODOLOGÍA**

En relación a la metodología se tomaron las siguientes decisiones. La primera consistió en focalizar el estudio en las opiniones de los responsables de gestionar el VC, pues se cree que ellos son los profesionales más adecuados para evaluar el tema. La segunda decisión fue la opción por una investigación de corte cuantitativa, basada en la aplicación de un cuestionario estructurado. En este cuestionario se incluyó una batería de 16 indicadores correspondientes a las ocho categorías de beneficios del VC identificadas en esta investigación.

El universo del estudio está constituido por las empresas que en Uruguay aplican el VC en forma sistemática y que cuentan con alguna forma organizativa permanente para implementarlo. Si bien muchas empresas están comenzando a aplicar el VC en este país (Licandro, 2013), son todavía pocas las que cumplen con los requisitos en base a los cuales se determinó el universo de estudio. Dado que en Uruguay no se cuenta con una base de datos que incluya la totalidad de

empresas que pertenecen a este universo, fue necesario realizar previamente una búsqueda mediante el relevamiento de diferentes fuentes. Como resultado de esa búsqueda se pudo identificar 40 empresas. Así, la muestra está compuesta por las 34 empresas del universo que participaron en la investigación. Todo este proceso de recolección de los datos se desarrolló entre Octubre de 2016 y Abril de 2017.

Desde el punto de vista de su perfil, las empresas de la muestra presentan las siguientes características: el 82% son de servicios y el 18% corresponden al sector industrial; el 41% son empresas de capitales nacionales, el 53% de capitales internacionales y el restante 6% corresponde a empresas mixtas; el 65% opera exclusivamente en el mercado interno, el 29% lo hace exclusivamente en el mercado externo y tan solo el 6% opera en ambos mercados; el 18% tiene menos de 100 empleados, 47% tiene entre 100 y 500 empleados y el 35% cuenta con más de 500 empleados. En general se trata de empresas con un importante grado de incorporación de la RSE a su gestión ya que el 88% incluye referencias a la RSE en sus declaraciones de identidad (visión, misión y valores); el 85% incluye la RSE en su planificación estratégica; el 97% involucra al equipo gerencial en los temas de RSE; el 85% tiene un área o equipo de RSE; el 85% tiene código de ética o conducta y el 66% elabora un reporte social o de sostenibilidad

La tasa media de participación de empleados en las actividades de VC es de 33% para el total de la muestra, pero existe una gran dispersión. Así, por ejemplo, mientras que en el 17% de las empresas

la tasa de participación es menor al 10%, en el 21% de la muestra la tasa supera el 50%. En relación a la gestión del VC, la muestra presenta las siguientes características: la mayor parte de las empresas gestiona directamente sus actividades de VC (el 77% cuenta con programas o actividades regulares y el 88% organiza actividades puntuales); en el 44% de estas empresas los directivos o gerentes integran la dirección de instituciones sin fines de lucro; el 90% de las empresas de capital internacional implementa programas globales o regionales de VC impulsados por la casa matriz; en el 65% la gestión del VC está a cargo de la empresa, en el 29% lo está a cargo de un grupo mixto integrado por la empresa y los voluntarios y tan solo una empresa deja su gestión exclusivamente en manos de los voluntarios; el 47% cuenta con políticas documentadas sobre VC.

Se utilizó como herramienta un cuestionario auto-administrado que fue respondido por el responsable de gestionar .del VC en cada empresa de la muestra. El cuestionario incluyó 16 beneficios representativos de las ocho categorías identificadas anteriormente, tomando en cuenta los estudios de los autores citados. Se presentó a los entrevistados una lista con esos beneficios y se les pidió que indicaran el grado en que sus empresas los obtienen como consecuencia de aplicar el VC. Sus respuestas se midieron con una escala Likert de cinco puntos, en la que 1 corresponde a un grado “nulo o bajo”, el 5 a un grado “Alto” y el 3 a un valor intermedio (ni alto ni bajo). Después de recogidos, los datos fueron estadísticamente analizados usando el software estadístico SPSS 23. Fueron extraídas algunas estadísticas

descriptivas y fue efectuada la inferencia estadística a través del Chi-cuadrado ( $p=0,05$ ).

#### **4. RESULTADOS: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN**

En la tabla 3 se presenta una síntesis de los valores atribuidos por los entrevistados a cada uno de los indicadores sobre beneficios del VC. Los valores de Chi-cuadrado incluidos en la última columna indican que, en la mayoría de los indicadores, los valores obtenidos en la muestra son estadísticamente significativos; las únicas excepciones son I4 (“Permite transferir *know how* desde el sector social/desarrolla competencias propias del sector social (innovación social)”) e I12 (“Contribuye a que los empleados tengan una buena imagen de la empresa”). A continuación se presenta un análisis de los resultados, desagregándolos en cada una de las tres dimensiones y en cada una de las ocho categorías de beneficios ya mencionados.

*Dimensión estratégica.* El indicador I1 fue calificado con valores altos (media 4,35 y moda 5) y registró un bajo nivel de dispersión, lo cual sugiere que para la mayoría de las empresas el VC contribuye a la gestión de la cultura organizacional. Este resultado contrasta con el hecho de que este beneficio fue mencionado en solo cuatro de los manuales y que está poco presente en la literatura consultada. El VC es considerado también una buena herramienta para la aplicación de políticas de RSE por su contribución a la credibilidad

de los empleados (I2) hacia dichas políticas (media de 4,03 y moda de 5); este resultado contrasta con el hecho de que este beneficio ha sido identificado en pocas investigaciones empíricas. El indicador I3 (media de 3,85 y moda de 4) alude a un beneficio que no fue mencionado en ninguno de los manuales y guías: el potencial del VC para generar sinergias con otras acciones de RSE hacia la comunidad. En materia de competencias organizacionales, el indicador utilizado (I4: permite transferir *know how* desde el sector social / desarrolla competencias propias del sector social) recibió un puntaje muy bajo (media 3,18 y moda 1,19), lo cual es consistente con el hecho de que este beneficio fuera mencionado en uno sólo de los manuales y que en la literatura consultada no se encontraron investigaciones que demostraran que el VC tiene potencial para desarrollar este tipo de competencias organizacionales.

*La gestión de los recursos humanos.* En materia del potencial del VC para desarrollar habilidades en los empleados, la amplia mayoría de entrevistados señaló que el VC desarrolla capacidad de trabajo en equipo (I6: 4,38 de media y 5 de moda), pero lo consideran en menor medida como una herramienta para el desarrollo de competencias en general (I5: media 3,47 y moda de 4), tal como se indica en nueve de los manuales considerados. Este resultado es consistente con lo observado en la literatura, ya que otras investigaciones encuentran evidencia empírica de la capacidad del VC para desarrollar competencias específicas (siendo la más mencionada el trabajo en equipo), pero no competencias en general, lo que podría explicarse por el hecho de que cada competencia se asocia con

diferentes tipos de tareas. En cuanto al impacto del VC en el vínculo o relación de los empleados con la empresa, destaca su capacidad para generar identificación (I8: media 4,0 y moda 4) y compromiso (I7: media 3,91 y moda 4), pero no se asigna el mismo nivel de impacto a su potencial para aumentar la motivación de los empleados (I9: media de 3,65 moda de 3). Esto último pone en cuestión la inclusión de este beneficio en ocho de los manuales y resulta inconsistente con los resultados de investigaciones realizadas por diversos autores (Basil et al., 2009; Benjamin, 2001; Corporate Citizenship, 2010; Easwaramoorthy et al. 2006; Gallardo et al., 2010; Herzig, 2006; Lee y Higgins, 2001; Volutare, 2011).

**Tabla 3. Estadística descriptiva y test de chi-cuadrado de los beneficios del VC**

Categoría	Beneficios	Media	Moda	Desviación estándar	Teste del $\chi^2$ (Sig.)
Gestión de la cultura	I1. Favorece el alineamiento con valores y cultura de la empresa	4,35	5	0,849	21,059 (0,000)
Aplicación de las políticas de RSE	I2. Contribuye a aplicación de las políticas de RSE porque refuerza la credibilidad de los empleados hacia dichas políticas / alinean con esas políticas	4,03	5	1,114	18,941 (0,001)
	I3. Permite potenciar o generar sinergias con otras acciones de RSE hacia la comunidad	3,85	4	1,105	15,118 (0,004)
Desarrolla competencias organizacionales	I4. Permite transferir <i>know how</i> desde el sector social/desarrolla competencias propias del sector social (innovación social)	3,18	3	1,185	5,636 (0,228)
Desarrollo de habilidades ( <i>skills</i> ) en los empleados	I5. Desarrolla competencias en el personal (en general)	3,47	4	1,134	12,176 (0,016)
	I6. Desarrolla capacidades de trabajo en equipo	4,38	5	0,652	9,235 (0,010)
Vínculo de los empleados con la empresa	I7. Promueve el compromiso de los empleados con la empresa (lealtad/actitud hacia la empresa)	3,91	4	0,933	23,059 (0,000)

	I8. Promueve la identificación y el sentido de pertenencia (orgullo de pertenecer) de los empleados con la empresa	4,00	4	0,921	27,176 (0,000)
	I9. Aumenta la motivación (moral) de los empleados	3,65	3	0,917	21,294 (0,000)
Creación de condiciones que mejoran el desempeño de los empleados	I10. Mejora el clima organizacional/laboral (cohesión/integración/comunicación)	4,03	4	0,937	25,412 (0,000)
	I11. Favorece una mejor captación y/o retención de talentos (o empleados)	3,03	3	1,000	22,176 (0,000)
	I12. Contribuye a que los empleados tengan una buena imagen de la empresa	4,09	4	0,753	2,176 (0,337)
Impactos positivos para la relación con <i>stakeholders</i> relevantes para el negocio	I13. Mejora la imagen corporativa (reputación)	3,65	3	1,098	15,412 (0,004)
	I14. Incrementa la aceptación pública de la empresa	3,38	3	1,074	18,941 (0,001)
Relación con la comunidad	I15. Mejora la relación de la empresa con la comunidad	3,82	4	1,114	14,235 (0,007)
	I16. Refuerza el vínculo con las instituciones sociales o públicas en las cuales la empresa canaliza sus acciones de RSE hacia la comunidad	4,00	4	0,985	24,529 (0,000)

**Fuente:** elaboración propia

En los indicadores sobre creación de condiciones que mejoran el desempeño de los empleados se registraron dos situaciones diferentes. Por un lado, un importante número de entrevistados mencionó que el VC contribuye a la mejora del clima organizacional (I10: media de 4,03 y moda de 4) y a que los empleados tengan una buena imagen de la empresa (I11: media de 4,09 y moda de 4). Pero, por otro, resultó bastante menor la cantidad de entrevistados que lo perciben como una herramienta que sirva para favorecer una mejor captación y/o retención de talentos (I12: media 3,03 de y moda de 3). El resultado en materia de capacidad para mejorar el clima organizacional es consistente con lo señalado en la mayor parte de los manuales y en la bibliografía científica. Inversamente, lo encontrado en

materia de la capacidad del VC para captar o retener talentos contradice lo señalado en cuatro manuales y en algunas investigaciones empíricas (Allen, 2012; Basil et al., 2009; Jones, 2010). Por su parte, en la bibliografía consultada y en la mayoría absoluta de los manuales no se encontraron referencias al potencial del VC para contribuir a que los empleados tengan una buena imagen de la empresa.

**La gestión de la relación con stakeholders externos.** La opinión de los entrevistados es menos optimista en cuanto al potencial del VC para generar impactos positivos en la relación con los stakeholders externos, a excepción de la comunidad y sus instituciones sociales. En efecto, resultaron bajas las evaluaciones en materia de mejora de la imagen o reputación corporativa (I13: media 3,65 de y moda de 3) y de incremento de la aceptación pública de la empresa (I14: media de 3,38 y moda de 3). Ambos resultados contradicen lo que se afirma en nueve de los diez manuales analizados y lo que se afirma en varias de las investigaciones empíricas consultadas (Allen, 2003; Basil et al., 2009; Benjamin, 2001; Easwaramoorthy et al. 2006; Gallardo et al., 2010; Herzig, 2006; Voluntare, 2011). En cambio, los resultados de los indicadores sobre relación con la comunidad muestran que el VC es percibido como una herramienta que sirve para reforzar el vínculo con las instituciones sociales o públicas en las cuales la empresa canaliza sus acciones de RSE hacia la comunidad (I16: media de 4,00 y moda de 4) y, en menor medida para mejorar la relación de la empresa con la comunidad (I15: media de 3,82 y moda de 4). Mientras que lo primero es mencionado en uno solo de los manuales y guías consultados y en pocas investigaciones empíricas (Benjamin, 2001), el segundo se encuentra en casi todos los manuales y en

varias de las investigaciones empíricas (Basil et al., 2009; Easwaramoorthy et al. 2006; Gallardo et al., 2010; Voluntare, 2011).

## **5. CONCLUSIONES**

La revisión de diez manuales y guías sobre VC utilizadas en países de Latinoamérica, España y Portugal permitió observar que en ellos se menciona y describe una amplia gama de beneficios del VC para las empresas que lo practican. Estos beneficios operan, en el marco de la lógica de estas publicaciones, como argumentos en favor de la aplicación del VC. De ahí la importancia de contar con investigación científica que avale la existencia de esos beneficios. Dado que en los manuales y guías consultados no se aporta esa evidencia científica, el objetivo central de este documento fue obtenerla, a través de una encuesta de opinión aplicada a los responsables del VC en empresas de Uruguay. Se asumió que la opinión de estas personas proporciona una razonable aproximación a la realidad.

El análisis de estas opiniones revela que una parte importante de los beneficios mencionados en las guías y manuales fueron reconocidos como tales por la amplia mayoría de los entrevistados. Por lo tanto, la investigación sugiere que estas publicaciones aciertan al señalar que el VC es una buena herramienta para gestionar la cultura organizacional, implementar las políticas de RSE (porque genera credibilidad entre los empleados), desarrollar la competencia del

trabajo en equipo, promover la identificación y la pertenencia de los empleados, fomentar su compromiso, construir un buen clima organizacional, desarrollar en los empleados una buena imagen de la empresa y reforzar el vínculo con las instituciones sociales y públicas en las que la empresa canaliza sus acciones de RSE hacia la comunidad.

Sin embargo, la investigación no pudo comprobar la ocurrencia del resto de los beneficios identificados en las publicaciones consideradas. Algunos de ellos no recibieron un volumen importante de opiniones favorables o directamente fueron rechazados por la mayoría los entrevistados. A modo de ejemplo, cabe señalar que en la mayoría de los manuales considerados se afirma que el VC contribuye a mejorar la imagen o reputación corporativa de la empresa y a incrementar la motivación de los empleados, pero ello no pudo ser verificado en esta investigación. En consecuencia, los resultados aquí presentados ponen en tela de juicio la rigurosidad con la que se redactan algunos manuales y guías. Y, por lo tanto, alerta a los managers del VC sobre la necesidad de hacer un uso crítico de dichas publicaciones.

Esta investigación constituye un aporte al desarrollo del conocimiento científico sobre el tema porque: a) realizó un mapeo de los beneficios propuestos en guías y manuales de VC; b) organizó esos beneficios en categorías relevantes desde el punto de vista práctico de la gestión del VC; c) identificó publicaciones científicas que estudiaron la ocurrencia de esos beneficios y d) sometió a contrastación empírica

su existencia. Dado que la mayoría de las investigaciones sobre este tema se focalizan en analizar exclusivamente algunos tipos de beneficios del VC, uno de los principales aportes de este trabajo es el esfuerzo por englobar dentro del mismo estudio los diferentes tipos de beneficios, lo que, entre otras cosas, permitió comparar la importancia relativa de cada uno de ellos. En ese sentido, este trabajo contribuye a una mejor comprensión del tema.

No obstante ello, la investigación posee algunas limitaciones metodológicas que relativizan el valor de los resultados obtenidos, entre las que destacan: a) se trabajó con una muestra no probabilística, b) la evaluación de los indicadores utilizados se basa en la opinión subjetiva de las personas entrevistadas y c) se aplicó en un solo país, lo cual puede introducir sesgos asociados a factores como la cultura de voluntariado, el grado de desarrollo de la RSE y del VC, los modelos de gestión y los tipos de actividades de VC predominantes en este país. De ahí la necesidad de diseñar nuevas investigaciones que contemplen estas limitaciones. En ese sentido se sugiere que esas investigaciones: a) realicen una búsqueda bibliográfica más amplia; b) identifiquen con mayor precisión el universo de estudio y luego trabajen sobre una muestra probabilística del mismo; c) utilicen indicadores que posean un mayor grado de objetividad; d) complementen las herramientas cuantitativas con estudios cualitativos que ayuden a comprender cómo opera la relación causal entre VC y beneficios y e) abarquen una mayor diversidad de países.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACCIÓN EMPRESARIAL. 2004. **Voluntariado Corporativo. Guía práctica para empresas.** Acción Empresaria, Santiago (Chile). Disponible en: [http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2012/11/Voluntariado\\_corporativo.pdf](http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2012/11/Voluntariado_corporativo.pdf). Consultado el 20.04.2015
- ALLEN, Kenn. 2003. “The social case for corporate volunteering”, **Australian Journal on Volunteering**, Vol. 8, No.1: 57-61.
- ALLEN, Kenn, 2012. **La gran carpa. Voluntariado Corporativo en la era global.** Editorial Ariel, Madrid (España).
- ALLEN, Kenn, GALIANO, Mónica y HAYES, Sarah. 2011. **Empresas globales y el trabajo voluntario en el mundo.** International Association for Volunteer Efort, San Pablo (Brasil). Disponible en: [https://www.iave.org/iavewp/wp-content/uploads/2015/04/2013.TEAM-Empresas\\_Globales\\_y\\_el\\_Trabajo\\_Voluntario\\_en\\_el\\_mundo\\_ReportGCVC\\_espanhol.pdf](https://www.iave.org/iavewp/wp-content/uploads/2015/04/2013.TEAM-Empresas_Globales_y_el_Trabajo_Voluntario_en_el_mundo_ReportGCVC_espanhol.pdf). Consultado el 05.02.2018.
- ANDI. 2016. **Guía de Voluntariado Corporativo Transformador.** ANDI, (Colombia).
- BASIL, Debra, RUNTE, Mary, EASWARAMOORTHY, M. and BARR, Cathy. 2009. “Company Support for Employee Volunteering: A National Survey of Companies in Canada”. **Journal of Business Ethics**. Vol.85, No.:2, 387-398.
- BARKEY, Tamar. 2012. “Employee volunteering: soul, body and CSR”. **Social Responsibility Journal**. Vol. 8, No.:1, 48-62.
- BARREIRO, Mercedes y LICANDRO, Oscar. 2012. “El Tejar: el voluntariado corporativo como instrumento para gestionar la cultura corporativa”, en PEREIRA, Javier, BETTONI, Analía. y LICANDRO, Oscar, editores, **Presente y futuro del voluntariado en Uruguay**, pp. 189-222. Universidad Católica del Uruguay, Montevideo (Uruguay).
- BAUMAN, Christopher, SKITKA, Linda. 2012. “Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction”. **Research in Organizational Behavior**, Vol. 32, 63–86.

- BENJAMIN, Ellen. 2001. "A Look Inside Corporate Employee Volunteer Programs". **The Journal of Volunteer Administration**, Vol. 19, No.:2, 16-32
- BOOTH, Jhonatann, WON PARK, Kyoung, GLOMB, Theresa. 2009. "Employer-supported volunteering benefits: gift exchange among employers, employees, and volunteer organizations". **Human Resource Management**, Vol. 48, No.: 2, 227– 249.
- BUTCHER, Jackeline. 2016. "Voluntariado Corporativo", en Butcher, Jackeline y Berdusco, Gustavo, editores, **Acción voluntaria y voluntariado en México**. Editorial Ariel, México, D.F. (México).
- CAVALARO, Lisa. 2006. "Corporate volunteering survey: The extent and nature of corporate volunteering programs in Australia". **Australian Journal on Volunteering**, Vol. 11, No.:1, 65-69.
- CONFEDERAÇÃO PORTUGUESA DO VOLUNTARIADO. 2016. **Guia do voluntariado corporativo em instituições de economia social**. GRACE - CPV, (Portugal).
- CORPORATE CITIZENSHIP. 2010. **Volunteering. The Business Case. The benefits of corporate volunteering programmes in education**. Corporate Citizenship, Londres (Inglaterra).
- CYCYOTA, Cynthia, FERRANTE, Claudia, SCHOEREDER, Jessica. 2016. "Corporate social responsibility and employee volunteerism: What do the best companies do?" **Business Horizons**, Vol. 59, No.:3, 321–329
- DE GILDER, Dick, SCHUYT, Theo y BREEDIJK, Melissa. 2005. "Effects of an employee volunteering program on the work force: the ABN-AMRO case". **Journal of Business Ethics**, Vol. 61, 143-152.
- EASWARAMOORTHY, M., BARR Cathy, RUNTE, Mary y. BASIL, Debra. 2006. **Business Support for Employee Volunteers in Canada. Results of a National Survey**. Knowledge Development Centre, Toronto (Canadá).
- FUNDACIÓN CODESPA. 2012. **Voluntariado Corporativo para el Desarrollo**. Fundación CODESPA, Madrid (España).

- FUNDACIÓN COMPROMISO. 2008. **Manual de Voluntariado Corporativo**. Fundación Compromiso, Buenos Aires (Argentina).
- GALLARDO VÁZQUEZ, Dolores, SANCHEZ, María Isabel, CORCHUELO, María Beatriz. y GUERRA, Alicia. 2010. "Diagnóstico del voluntariado corporativo en la empresa española". **Revista de Estudios Empresariales**, Vol. 2, 54 - 80.
- GATIGNON-TURNAU, Anne, MIGNONAC, Karim. 2015. "Using employee volunteering for public relations: Implications for corporate volunteers' organizational commitment". **Journal of Business Research**, Vol. 68, 7-18.
- GFDE. 2017. **Guía de voluntariado corporativo**. GFDE (Argentina). Disponible en: <http://www.gdfedatos.org.ar/guiavc/index-51.html#page=1>. Consultado el 20.05.2018.
- GONZÁLEZ, A., NEGRERUELA, M., DÁVILA, M.A. 2008. **Voluntariado apoyado por la empresa: Guía para entidades de acción social**. Dirección General de Voluntariado y Promoción Social. Comunidad de Madrid, Madrid (España).
- GRANT, Adam., 2012. "Giving Time, Time After Time: Work Design and Sustained Employee Participation in Corporate Volunteering". **Academy of Management Review**, Vol. 37, No.: 4, 589-615.
- GUARDIA, Ramón, VALLÉS, Ismael, GONZÁLEZ, Marcos, FERNANDEZ, Darío y SERRANO, Elena. 2006. **Guía para promover el voluntariado desde la empresa**. Obra Social La Caixa, Barcelona (España).
- HERZIG, Christian. 2006. "Corporate volunteering in Germany: survey and empirical evidence". **International Journal of Business Environment**, Vol. 1, No.: 1, 51-69.
- HU, Jia, JIANG, Kaifeng, MO, Shenjian, CHEN, Honghui y SHI, Junqui. 2016. "The motivational antecedents and performance consequences of corporate volunteering: When do employees volunteer and when does volunteering help versus harm work performance?" **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol. 137, 99-111.

- INSTITUTO VOTORATIM. 2014. **Guía de voluntariado empresarial**. Instituto Votoratim (Brasil). Disponible en <http://www.institutovotorantim.org.br/wp-content/uploads/2016/03/guia-de-voluntariado-empresarial.pdf>. Consultado el 20.04.2018.
- JOHNSON, Claire, PLEWA, Caroline, CONDUIT, Jodie, QUESTER y Pascale. 2014. “Corporate Volunteering: Developing CSR Image with Internal and External Benefits”, en Newel, Andrew, editor, **Corporate Social Responsibility**, pp. 257-266, Nova Science Publishers, New York (Estados Unidos).
- JONES, David. 2010. “Does serving the community also serve the company? "Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme”. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. 83, 857–878.
- KRASNOPOLSKAYA, Irina, ROZA, Loneke y MEIJS, Lucas. 2015. “The relationship between corporate volunteering and employee civic engagement outside the workplace in Russia”. **Voluntas**, Vol. 27, 640-672.
- LEE, Louise y HIGGINS, Colin. 2001. “Corporate Volunteering. Ad hoc Interaction or Route to Dialogue and Partership”. **Journal of corporate citizenship**, Vol. 1, No.: 4, 79-90.
- LICANDRO, Oscar. 2017. “The relationship between Corporate Volunteering and Corporate Social Responsibility: results on an empirical study”. **Ekonomsky Vjesnik / Econviews**, Vol. 30, No.: 1, 67-82.
- LICANDRO, Oscar. 2013. “El voluntariado corporativo en Uruguay: avances y desafíos”. **Cuadernos de RSO**, Vol. 1, No.: 1, 30-42.
- MAGALHÃES, Manuela, FERREIRA, Marisa. 2014. “Uma abordagem teórica sobre o voluntariado empresarial”. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Vol. 20, 38-47.
- MORENO, Victoria. 2013. **El voluntariado desde la empresa**. Cuadernos de la Cátedra “La Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, Barcelona (España).
- MUTHURI, Judy y MATTEN, Dirk y MOON, Jeremy. 2009.

“Employee Volunteering and Social Capital: Contributions to Corporate Social Responsibility”. **British Journal of Management**, Vol. 20, No.: 1, 75-89.

- OBSERVATORIO DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO (2009). **Informe Voluntariado Corporativo en España**. Observatorio de Voluntariado Corporativo (España). Disponible en <http://www.plataformavoluntariado.org/ARCHIVO/documentos/recursos/informe-sobre-voluntariado-corporativo-en-espana-2009.pdf>. Consultado el 20.04.2018.
- PAÇO, Arminda., Nave, Ana. (2013). “Corporate volunteering. A case study centred on the motivations, satisfaction and happiness of company employees. **Employee Relations**, Vol. 35, No.: 5, 547-559.
- PELOZA John., HASSAY, Derek. 2006. “Intra-organizational volunteerism: good soldier, good deed, and good politics”. **Journal of Business Ethics**, Vol. 64, No.: 4), 357-379.
- PETERSON, Dane. 2004. “Recruitment strategies for encouraging participation in corporate volunteer programs”. **Journal of Business Ethics**, No.: 49, 371-386.
- RETTAB, Belaid y BEN BRIK, Anis. 2010. **State of Corporate Volunteering in Dubai**. Dubai Chamber. Centre for Responsible Business, Dubai (United Arab Emirates).
- RIOVOLUNTARIO. 2007. **Perfil do voluntariado empresarial no Brasil**. Ríovoluntario, Río de Janeiro (Brasil).
- RODELL, Jessica, BREITSHOL, Heiko, SCHRODER, Melanie y KEATING, David. 2015. “Employee Volunteering: A Review and a Framework for a Future Research”. **Journal of Management**, Vol. 42, No.: 1, 55-84.
- ROZA, Lonneke, MEIJS, Lucas y ERLEGH, Peeter. 2010. **Designing corporate community programs. How corporate volunteering can be instrumental in reaching personal fulfillment and loyal employees**. Corporate Responsibility Research Conference 2010 “Sustainability Management in a Diverse World”, 15-17 September 2010, Marsella (Francia).

- RUIZALBA, José Luis, VALLESPÍN, María y GONZÁLEZ, José Luis. 2014. “El voluntariado corporativo y sus efectos sobre la satisfacción laboral y el compromiso en empresas familiares de Andalucía”. **Revista de Empresa y Familia**, Vol. 4., No.: 1, 45-58.
- SAJARDO, Antonia. y RIBAS, María Antonia. 2014. “La inversión social de las empresas: el voluntariado corporativo en España”. **CIRIEC-España Revista de Economía Pública Social y Cooperativa** No.: 80, 161-186.
- STUKAS, Arthur, SNYDER, Mark y CLARY, E.Gil. 1999. The effects of mandatory volunteerism of intentions to volunteer. **Psychological Science**, Vol. 10, No.: 1, 59-64.
- THE GLOBAL COMPACT. 2016. **Voluntariado Corporativo en América Latina y el Caribe: panorama general**. The Global Compact. Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe, Bogotá (Colombia).
- UNITED WAY. 2016. **Resultados. Primer estudio de voluntariado corporativo** United Way, (Colombia). Disponible en: <http://afecolombia.org/Portals/0/Articulos/Documento-Resultados-Estudio-Voluntariado.pdf> . Consultado el 30.10.2017
- UN VOLUNTARIOS. 2015. **El voluntariado corporativo. Una guía de responsabilidad social empresarial para generar capital humano en la organización**. UN Voluntarios, Quito (Ecuador).
- VAN SHIE, Susan, GUENTERT, Stefan y WEHNER, Theo. 2011. “No corporate volunteers without volunteers”. **International Journal of Business Environment**, Vol. 4, No.:2, 121–132.
- VOLUNTARE. 2013. **Guía de voluntariado corporativo**. Voluntare, (España). Disponible en: <https://www.voluntariado.fundacionrepsol.com/sites/default/files/guia-de-vc-voluntare.pdf>. Consultado el 20.04.2015.
- WILSON, John. (2000). “Volunteering”. **Annual Reviews of Sociology**, No.: 26, 215-240.
- YAPOR, Stefanía. y LICANDRO, Oscar. 2015. “La relación entre Responsabilidad Social Empresarial y Voluntariado Corporativo.

El caso de Carle & Andrioli Contadores Públicos”. **Cuadernos de RSO** Vol. 3, No.: 2, 109-132.

ZAPPALÁ, Gianni, MCLAREN, Jennnfer. 2004. “A functional approach to employee volunteering: an exploratory study”. **Australian Journal on volunteering**, Vol. 9, No.: 1, 41-54.

ZEESHAN, Muhammad. 2016. “Management of corporate volunteers and the effects of volunteering on the well-being and engagement of employees: A Review and Framework for Future Research”. **International Journal of Human Resource Studies**, Vol. 6. N°3, 74-86.



**UNIVERSIDAD  
DEL ZULIA**

---

# **opción**

Revista de Ciencias Humanas y Sociales

Año 34, Especial N° 18, 2018

Esta revista fue editada en formato digital por el personal de la Oficina de Publicaciones Científicas de la Facultad Experimental de Ciencias, Universidad del Zulia.  
Maracaibo - Venezuela

[www.luz.edu.ve](http://www.luz.edu.ve)

[www.serbi.luz.edu.ve](http://www.serbi.luz.edu.ve)

[produccioncientifica.luz.edu.ve](http://produccioncientifica.luz.edu.ve)