

# DIAGNÓSTICO DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO EN LA EMPRESA ESPAÑOLA

Gallardo Vázquez, Dolores (Universidad de Extremadura) \*

Sánchez Hernández, M<sup>a</sup> Isabel (Universidad de Extremadura) \*\*

Corchuelo Martínez-Azúa, M<sup>a</sup> Beatriz (Universidad de Extremadura) \*\*\*

Guerra Guerra, Alicia (Universidad de Extremadura) \*\*\*\*

---

## RESUMEN

Tras detectar el incipiente grado de desarrollo del voluntariado corporativo en los países de nuestro entorno, este trabajo refleja el creciente interés que esta práctica comienza a despertar también en nuestro país. Una vez presentada la noción y los fundamentos del voluntariado corporativo, hacemos especial hincapié en su capacidad para vincular a la empresa con sus agentes de interés así como en su condición fundamentalmente estratégica. La encuesta de diagnóstico realizada nos permite perfilar las percepciones de los directivos españoles en cuanto a los beneficios potenciales del voluntariado corporativo y sus costes. El artículo concluye con recomendaciones para su implantación y gestión.

**Palabras claves:** Responsabilidad social, voluntariado corporativo, empresas españolas. **JEL:** M14.

---

## ABSTRACT

After detecting the incipient stage of development of corporate volunteering in the countries of our environment, this work reflects the growing interest that this practice is beginning to offer also in our country. Once the notion and the basics of corporate volunteering are presented, we make a special emphasis on its ability to bind the company with its agents of interest, mainly in its strategic capacity and not philanthropic. The diagnostic survey carried out allows us to shape the perceptions of Spanish managers regarding the potential benefits and costs of corporate volunteering. The paper concludes with recommendations for its implementation and management.

**Key words:** Social responsibility, corporate volunteering, Spanish companies. **JEL:** M14.

---

\* Departamento de Economía Financiera y Contabilidad, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Av de Elvas s/n, 06006, Badajoz. dgallard@unex.es

\*\* Departamento de Dirección de Empresas y Sociología, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Av de Elvas s/n, 06006, Badajoz. isanchez@unex.es

\*\*\* Departamento de Economía, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Av de Elvas s/n, 06006, Badajoz. bcorchue@unex.es

\*\*\*\* Departamento de Economía Financiera y Contabilidad, Escuela Politécnica, Av de la Universidad s/n, 10071 (Cáceres). aguerra@unex.es

Recibido: Julio de 2010. Aceptado: Noviembre de 2010

## 1. INTRODUCCIÓN

Desde los orígenes de las empresas es evidente la existencia de relaciones con la sociedad. En los momentos actuales este tipo de relaciones son cada vez más necesarias e importantes para el bien social en su conjunto. Los postulados de la *Teoría de la Agencia* ponen de manifiesto la maximización de las ganancias del principal, dejando un residuo al agente o agentes (Jensen y Meckling, 1976; Baiman, 1984; Gago, 1996). Actualmente, es la *Teoría de los Stakeholders* la que determina el funcionamiento óptimo de las organizaciones, propugnando la satisfacción de las necesidades de todos los agentes o grupos de interés implicados, tal y como expondremos más adelante.

Con el objetivo de alcanzar una satisfacción en la organización a todos los niveles, las empresas y, en nuestro caso particular las españolas, hace tiempo que se han cuestionado cuál puede ser la importancia estratégica de acometer acciones de Responsabilidad Social (RS) (Olabe, 2002; Anderson y Bieniaszewska, 2005; Secchi, 2006; Basil *et al.*, 2009). La literatura pone de manifiesto cómo aquellas empresas que han insertado en sus acciones los planteamientos de RS están logrando ventajas competitivas sostenibles frente a sus competidores (Burke y Logsdon, 1996; Mark-Herbert y von Schantz, 2007; Weber, 2008). Más aún, y de forma muy concreta, se está empezando a centrar la atención en las acciones internas de voluntariado social acometidas por las empresas como un eje más de la RS, compartiendo numerosos autores el hecho de que el voluntariado corporativo (VC) es una faceta cada vez más sobresaliente de los programas de las empresas sobre participación comunitaria (Muthuri *et al.*, 2009).

En el campo de la Dirección Estratégica, se dice que la empresa consigue ventajas competitivas cuando es capaz de crear una estrategia de creación de valor que no ha sido implantada por algún competidor potencial. Además, esa ventaja se presupone sostenible siempre que otras empresas no sean capaces de imitarla y alcanzar sus beneficios. Mientras que hasta finales del siglo XX, la Dirección Estratégica consideraba homogéneos los recursos de las empresas de un sector y en consecuencia se centraba en la búsqueda de la ventaja competitiva en un enfoque externo a través del posicionamiento en el mercado (Porter, 1982), la *Teoría de los Recursos y las Capacidades* que Penrose apuntaba ya en 1959 con un enfoque interno, centra la creación de ventajas competitivas empresariales en la adecuada combinación de los recursos disponibles y altamente heterogéneos, para generar habilidades, mantenerlas y desarrollarlas adaptándose a los cambios del entorno. En este sentido, el VC al contribuir al desarrollo de capacidades en los empleados de la empresa, estaría claramente contribuyendo a la generación de ventajas competitivas.

Más allá de la Teoría de Recursos y Capacidades y aunque en la literatura se reconoce que el VC es un área de estudio todavía carente de teoría propia que la sustente (Tschirhart, 2005), como germen de las acciones de VC (figura 1) encontramos la base teórica de la *Teoría de los Stakeholders* bajo una visión de *Empresa Socialmente Responsable* asentada sobre la *Teoría Social del Intercambio*.

Entendemos que en la práctica del VC confluyen tres ejes de suficiente entidad en la sociedad actual, íntimamente conectados entre sí y cuya conjunción motiva la necesidad de su estudio.

Por un lado, la importancia que los distintos grupos de interés tienen hoy día para las empresas es puesto de manifiesto por la *Teoría de los Stakeholders*. Según sus postulados, la realización de cualquier actividad empresarial ha de ir encaminada a la satisfacción de los intereses de las distintas partes implicadas (Freeman, 1984; Donaldson y Preston, 1995;

Atkinson *et al.*, 1997; Mitchell *et al.*, 1997; Berman *et al.*, 1999; Johnson y Scholes, 2001; Balmer y Greysen, 2006; Galetzka *et al.*, 2008).

En segundo lugar, la necesidad e importancia de trabajar según una perspectiva social, económica y medioambiental está motivando la consideración de planteamientos de RS. Ya no se trata de trabajar únicamente para alcanzar unos determinados resultados económicos sino trabajar para alcanzar un triple objetivo: social, económico y medioambiental, orientándose a la conocida perspectiva del *triple bottom line* (McDonough y Braungart, 2002; Hedberg y von Malmborg, 2003; Hemming *et al.*, 2004; Tschopp, 2005).

**FIGURA 1: PILARES TEÓRICOS DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO**



Fuente: Elaboración propia

Por último, y como conjunción y complemento a los dos aspectos anteriores, tal como muestra la figura 1, hemos de mencionar que el VC se puede contextualizar dentro de la *Teoría Social del Intercambio* (Booth *et al.*, 2009). La importancia del VC y la emergencia en la sociedad de las actuaciones encuadradas bajo esta denominación ya se han puesto de manifiesto como una contribución a la obtención de un trabajo sustancialmente productivo para muchas sociedades (Praveen *et al.*, 2004).

Adicionalmente a lo ya apuntado, en la fundamentación teórica del VC cabría también señalar la importancia de la *Teoría de la Legitimación*. Sus fundamentos se resumen en que el entorno ofrece una visión de cómo deben comportarse y actuar las organizaciones, las cuales deben seguir un conjunto de normas, más o menos implícitas, que desencadenarán en que el entorno apruebe socialmente a la entidad que las cumple (Selznick, 1957; Scott, 1992, 1995). Núñez *et al.* (2003) señalan que las empresas sobreviven no sólo como consecuencia de sus resultados financieros sino también por su conformidad con una serie de reglas generales de comportamiento. Scott (1992) se refiere a este hecho señalando que se trata de la captación por parte de la organización de un recurso más del entorno: la legitimidad social. Ello motiva una ampliación de las demandas del entorno hacia la organización. Además de aquellas de tipo económico y técnico para contribuir a la producción de bienes y servicios, la

organización también recibe demandas de tipo social y cultural, entre las que incluimos la práctica de las acciones de VC. El entorno premia a la organización de acuerdo al modo en que suministran los bienes y servicios, y por el hecho de adaptarse a los valores, normas y creencias de la sociedad.

Nuestra contribución con el presente estudio radica en contextualizar el VC dentro de la estrategia general de RS de las empresas, así como diagnosticar la praxis en España incidiendo en el análisis de los beneficios y los costes potenciales que representa esta nueva forma de responsabilidad en las instituciones que ya la practican. Para ello presentamos los resultados de un estudio dirigido a empresas españolas que ya vienen practicando acciones de VC y se han pronunciado sobre beneficios potenciales en la empresa, posibles costes en los que se incurriría por la adopción de estas prácticas, factores de éxito para los programas de VC, áreas de trabajo y las temáticas en las que se prefiere colaborar, así como aquellos colectivos con mayor y menor vinculación a la hora de hacer actividades voluntarias.

Tras la introducción el trabajo se organiza como sigue: en la sección siguiente, se presenta la contextualización teórica del VC, se presentan algunas expresiones explicativas de este concepto y destacamos algunas iniciativas que se han realizado en los últimos años; la sección tres aborda la manera de enmarcar las acciones de VC dentro de la RS, explicando que el VC es una expresión de dicha RS y es en este contexto en el que tiene verdadero sentido plantear un programa de VC, así como se analiza la capacidad para vincular a los agentes de interés con la empresa a través de la realización de acciones voluntarias; la sección cuatro expone la idea de que la gestión de un plan de VC en la empresa es fundamentalmente una acción estratégica que deberá ser considerada dentro de la estrategia global de la empresa; la sección cinco aborda el análisis cuantitativo descriptivo del estado del VC en nuestro país desde la metodología, la muestra en estudio, y los aspectos ya mencionados tales como beneficios y costes potenciales, factores de éxito, áreas de aplicación y colectivos beneficiados; finalmente, la sección seis recoge una recapitulación en forma de conclusiones y recomendaciones para una adecuada gestión.

## 2. CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA

La literatura atribuye diversas denominaciones a las prácticas de RS desarrolladas por los empleados. Basil *et al.* (2009a) y Booth *et al.* (2009) utilizan la expresión **apoyo empresarial al voluntariado de los empleados** haciendo hincapié en el protagonismo del empleado y su participación desinteresada en los proyectos acometidos. Otros autores se refieren directamente al **voluntariado de los empleados** (Geroy *et al.*, 2000; De Gilder *et al.*, 2008; Houghton *et al.*, 2008; Pelozo *et al.*, 2009; Muthuri *et al.*, 2009). Sin embargo encontramos otras referencias al **voluntariado corporativo** (VC) (Laabs, 1993; Romano, 1994; Quirk, 1998; Peterson, 2004). Éste es el término más popular en la práctica empresarial española como lo demuestran los últimos informes, cursos y jornadas sobre esta temática realizados en el ámbito nacional y por esto es la terminología que seguiremos en nuestro trabajo.

Como señalamos anteriormente, la *Teoría Social del Intercambio* enmarca la explicación del VC. Así, observamos que las empresas pueden canalizar sus acciones de RS a través de las ONG y para éstas, la captación y retención de voluntarios es un factor fundamental de su gestión (Martinez y McMullin, 2004). Adicionalmente el VC, tal y como destacan Houghton *et al.* (2009), tiene efectos externos sobre la sociedad (responsabilidad externa) y también presenta un efecto positivo en la motivación del capital humano (Harris, 2000) (responsabilidad interna). En este intercambio entre los tres actores empresa-empleados-ONGs podemos encontrar un escenario en el que ganen las tres partes, lo que en la

jerga típica del marketing y tal y como lo denominan Peloza y Hassay (2006), el VC es capaz de conseguir un *win-win-win*.

En el referido intercambio entre la empresa y los empleados observamos que la primera necesita personas competentes y no solo racionalmente (dotados de inteligencia racional y conocimientos), sino emocionalmente (Goleman, 1998), pudiendo afirmar que las experiencias de voluntariado contribuyen a desarrollar principalmente esas competencias emocionales (Ross, 1997) tan difíciles de adquirir con formación tradicional (Pereda y Berrocal, 2001). Por su parte, los empleados necesitan recursos y tiempo proporcionados por la empresa para participar en estas actividades. En cuanto a la relación de intercambio entre las ONGs y los empleados, las primeras necesitan voluntarios y los empleados se benefician al desarrollar allí sus competencias y sentir autorrealización personal (Tuffrey, 1997; De Geroy *et al.*, 2000) y una sensación de reciprocidad con la comunidad que les motiva (Muthuri *et al.*, 2009), lo que a su vez redunda en beneficio de la empresa, tanto por la mejora de su capital humano como por su imagen y reputación (Quirk, 1998), completándose de esta forma el círculo explicativo.

Por lo tanto, con esta práctica las empresas pueden alcanzar una serie de beneficios para todas las partes implicadas, siendo ésta la esencia del VC. Es decir, todos los agentes de interés o *stakeholders* resultarán satisfechos en el logro de sus motivaciones y aspiraciones.

Por eso, por su doble función externa e interna, el interés por el tema está creciendo año tras año, destacando las actividades realizadas tanto por empresas como por instituciones. En Norte América se estima que entre el 55 por 100 y el 80 por 100 de las empresas apoyan el VC de alguna forma (Brudney y Gazney, 2006). En Canadá más de los 2/3 de empresas apoyan igualmente el VC (Basil *et al.*, 2009b). En el Reino Unido es evidente el impulso y rápido crecimiento de esta herramienta para la participación de la comunidad (Tuffrey, 2003; Peterson, 2004), si bien tenemos que afirmar que en España, aún conscientes de la importancia del tema, a nivel empresarial nos queda aún bastante camino por recorrer.

Desde 2006 vienen sucediéndose, casi sin cesar, actividades diversas que lo evidencian. Así destacamos trabajos como el pionero publicado por La Obra social La Caixa titulado *Guía para promover el voluntariado desde la empresa* (VV.AA., 2006); o la celebración del *I Congreso de Voluntariado Corporativo* en Valencia (2008), promovido por Bancaja a través de su fundación Fundar, con una importante repercusión en los medios, y con el objetivo de poner de manifiesto que potenciar el voluntariado entre los trabajadores debe ser una estrategia más empresarial; la organización de cursos de verano internacionales de las universidades españolas como el titulado *Desafíos del Voluntariado Corporativo en el contexto Hispano-Luso*, de la IX edición de la Universidad de Extremadura (2008). Y más recientemente, sumándose a esta corriente de difusión del VC contamos con iniciativas como el *Informe del Voluntariado Corporativo en España* (2009)<sup>1</sup>, obra del Observatorio del Voluntariado Corporativo. Destacamos también la jornada celebrada por el Periódico Nuevo Lunes en 2009 con el patrocinio de Altadis y Fundación Altadis bajo el título *Responsabilidad social de las empresas y sus empleados. Voluntariado corporativo y cooperación con las ONG* o el reciente encuentro de 2010 celebrado en Madrid por Adecco.

A raíz de estas iniciativas y siendo conocedores de las ventajas que puede conllevar implantar un proyecto de VC en la empresa, se han creado numerosos proyectos de actuación a nivel individual o bien a nivel de grupo de empresas. Así, es digno de mencionar el *Proyecto Engage*, grupo selecto de empresas comprometidas formado por las compañías más

---

<sup>1</sup> Estudio generalista sobre un universo de 600 empresas bajo el criterio de tamaño, considerando empresas de más de 500 trabajadores que sólo obtuvo un total de 82 respuestas (13,6 po 100 de la muestra).

competitivas de todo el mundo. El objetivo del mismo es poner al servicio de las necesidades sociales a sus trabajadores más solidarios<sup>2</sup>. Por otro lado, diversas redes<sup>3</sup> tales como *Empleados en la Comunidad* y *Negocios en la Comunidad* se han creado para promover los modelos de comunidades y negocios y compartir las mejores prácticas en VC.

Tras la realización de estas iniciativas es de destacar algunas de las conclusiones alcanzadas en el *I Congreso de Voluntariado Corporativo* celebrado en 2008 expresando la importancia de esta forma de ser responsable y de las acciones emprendidas. Este congreso dio lugar a la publicación de un decálogo de acciones a tratar en el futuro entre las que destacamos por su importancia y alcance en relación con el tema tratado las siguientes: i) La creación de una red internacional de VC en la que estén representadas las empresas que cuenten con proyectos en este terreno y ii) La importancia de que las Administraciones Públicas den ejemplo como referentes del resto de agentes sociales incorporando programas de voluntariado entre los empleados públicos.

Nuestra intención, en el marco de este estudio, es contribuir a un mayor conocimiento del VC en el ámbito empresarial, lo que unido al conjunto de iniciativas acometidas desde otros ámbitos ofrecerá una visión cada vez más amplia, vislumbrando así una nueva expresión de la RS, tal y como manifestamos en el epígrafe siguiente.

### 3. EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO COMO EXPRESIÓN DE LA RS

Las relaciones entre empresa y sociedad guardan una conexión directa e inmediata con el concepto “*Responsabilidad Social*” al entender que ésta encarna la emergencia de nuevos valores en la sociedad, valores que se van a centrar, fundamentalmente, en la importancia otorgada a los aspectos sociales en la organización.

De forma general, podemos afirmar que estamos ante un cambio de paradigma económico. En apenas dos décadas, hemos pasado de un capitalismo centrado en los mercados nacionales a un proceso de globalización vertiginoso, de la regulación de la economía desde los estados-nación a una imposibilidad casi total de intervenir de manera aislada en los mercados globales. Por otro lado, hemos pasado de la economía industrial a la economía basada en el conocimiento y donde la ciudadanía, que apenas podía intervenir en los sistemas económicos democráticos como votante, ha aprendido a actuar como consumidor y como inversor, sabiéndose capaz, gracias a la suma de muchas individualidades, de incidir en el comportamiento de las empresas. Todas estas características del modelo económico actual, sumado a la complejidad creciente en la que operan las empresas, y sumado también a la crisis global que estamos sufriendo, colocan la RS empresarial en el debate económico (Shrivastava, 1995; Bansal, 2002; Figge y Hahn, 2004; Hemming *et al.*, 2004; Oskarsson y von Malmborg, 2005; Hahn y Scheermesser, 2006).

Así, la RS ocupa un papel importante dentro de iniciativas realizadas a nivel internacional por reputados organismos como la OCDE, *Guidelines for Multinational Enterprises* (2001), las Naciones Unidas, *United Nations Global Compact* (2000) y por la Comisión de las Comunidades Europeas (Libro Verde, 2001). Más recientemente, la Resolución del Parlamento Europeo sobre *Responsabilidad Social de las empresas: una nueva asociación* (2007). En el ámbito español, destacamos el *Informe del Congreso de los*

---

<sup>2</sup> Más información disponible en:

[http://www.fundar.es/portal\\_fundar/scripts/general/pagina.pl?pagina=engage&seccion=que\\_hacemos](http://www.fundar.es/portal_fundar/scripts/general/pagina.pl?pagina=engage&seccion=que_hacemos)

<sup>3</sup> Más información disponible en:

<http://www.volunteering.org.uk/WhatWeDo/Projects+and+initiatives/Employer+Supported+Volunteering/Employers/Key+issues/Links>

*Diputados* para potenciar y promover la RS de las empresas (2006); el *Informe del grupo de expertos*, en el seno del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, para fomentar prácticas de ética social y medioambiental de las empresas dentro del marco del desarrollo sostenible definido por las instituciones de la Unión Europea (2007); el *Informe del Diálogo Social* sobre RS de las empresas (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales) (2007); la *Constitución del Consejo Estatal de RS de las empresas* (2008). Por su parte, AECA ha publicado diversos documentos en los últimos años sobre el tema que nos ocupa: *Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa* (2004); *Límites de la Información de Sostenibilidad: Entidad, Devengo y Materialidad* (2005); *La Semántica de la Responsabilidad Social Corporativa* (2006); *Gobierno y Responsabilidad Social de la Empresa* (2007) y *Normalización de la Información sobre RSC* (2010).

Podemos afirmar que el concepto de RS se ocupa de las consecuencias de la actividad empresarial para la sociedad en general, exigiéndose que todas éstas resulten beneficiosas para la misma y que ayuden a facilitar una senda de progreso que culmine con el bienestar general (CCE, 2001). A esta visión que podemos llamar más clásica de la RS se suma un tipo de práctica que persigue los mismos fines, la satisfacción de las partes involucradas y el bienestar común, y que claramente pone en evidencia el compromiso con la comunidad. Logson y Word (2002) y Muthuri *et al.*, (2009) señalan que la participación comunitaria es un elemento crucial de la RS según la cual las organizaciones actúan como ciudadanos contribuyendo a su desarrollo y convirtiéndose en miembros responsables de sus comunidades.

Actualmente las prácticas de VC constituyen una expresión importante de la puesta en práctica de acciones de RS. La *Ley del Voluntariado* (1996) define al voluntario como altruista, voluntario, gratuito y añade que debe realizar sus actividades dentro del ámbito de una organización pública o privada, excluyéndose las acciones aisladas o esporádicas. Con esto último apuesta por un voluntariado organizado con lo que el VC se sitúa dentro de sus fronteras. Partiendo de que el VC es todavía un fenómeno de reciente creación y que no existen datos fiables referentes a su impacto, crecimiento y morfología, lo definimos como un concepto en evolución centrado en *la implicación voluntaria y planificada de las organizaciones con el desarrollo sostenible de la comunidad a través de los empleados en activo, jubilados y de las personas vinculadas a éstos (familiares y amigos)*. Tilly y Tilly (1994) definieron el trabajo voluntario como un trabajo no remunerado prestado a terceros con los que el trabajador no posee obligación contractual, familiar o de amistad alguna. Igualmente es visto como una actividad productiva dirigida a dar tiempo libre en beneficio de otros (Praveen *et al.*, 2004). Por su parte, Muthuri *et al.*, (2009) señala que el VC consiste en apoyar y servir de coordinación a los negocios en marcha mediante la participación del personal en la comunidad local.

Basándonos en las competencias descritas por Goleman (1995) y vinculadas al entorno laboral (Goleman, 1998), defendemos que el VC debidamente gestionado tiene el potencial de incidir de manera determinante en el nivel competencial de los empleados que participan en los programas. Nos referimos a: i) Mejorar la **conciencia sobre sí mismo**, es decir, el empleado implicado en una acción o programa de VC tiene la oportunidad de profundizar en el conocimiento de sus estados de ánimo internos, conocer mejor sus recursos y aprender a valorar sus intuiciones porque se trata de una acción externa de verdadero aprendizaje experiencial (Kolb, 1984) ii) Fomentar la **autorregulación**, que supone el control de sus estados de ánimo, impulsos y recursos internos. La participación en acciones de VC tendrá como manifestación la mejora en sus niveles de autocontrol, confianza, integridad, adaptabilidad y capacidad de sentirse cómodo y abierto a nuevas ideas ya que el voluntariado

promueve flujos de información entre diferentes grupos (Brown y Duguid, 1991) y esa conectividad estimula la innovación (Ashmos *et al.*, 2002) iii) Estimular la **motivación** de los empleados. Nos referimos a las tendencias emocionales que guían el logro de sus objetivos y que se refleja en un mayor compromiso con la organización, iniciativa y optimismo, reforzándose el compromiso (Courpasson y Dany, 2003) y el sentido de pertenencia (Cabrera y Cabrera, 2002), iv) Reforzar los niveles de **empatía** de la plantilla, es decir, de la conciencia e interés por los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los demás, iv) Mejorar las **habilidades sociales** de los empleados, de la capacidad para inducir respuestas deseables en los otros, sean clientes, subordinados, proveedores, etc. Jericó (2001) destaca que nos movemos por el deseo de sentirnos eficaces y que esa búsqueda tiene un efecto positivo sobre nuestras propias habilidades. El VC sería entonces una forma de crear en la empresa las condiciones que Bennis (2000) reclama para potenciar las habilidades sociales, sobre todo el liderazgo ya que incide en la aptitud positiva del empleado para generar sinergias, liderar, comunicar, actuar como catalizador de los cambios, resolver conflictos y trabajar en equipo para la consecución de metas comunes.

Se trata, en definitiva, de competencias que persiguen los programas internos de desarrollo del capital humano, existentes ya en muchas grandes empresas como, por ejemplo, las acciones de *mentoring* (Getha-Taylor y Brudney, 2006; Casado-Lumbreras *et al.*, 2009), los programas de *coaching* (Gray, 2006) o las acciones de *outdoor training* (Irvine y Wilson, 1994; Glen *et al.*, 1997; Scott *et al.*, 2003), generalmente costosos y sin garantía de resultados en el corto plazo. Estamos diciendo realmente que los programas de VC son susceptibles de potenciar la **inteligencia emocional** de los empleados con poco coste relativo y alto grado de efectividad. Tal y como señalan Day y Devlin (1998) el VC es una inversión en capital humano. Cabe esperar entonces dos consecuencias enlazadas que ya apuntábamos al inicio. Primero un mayor grado de implicación y compromiso de los empleados con la organización, reforzándose el contrato psicológico con la entidad y, en segundo lugar, un incremento de competitividad de la organización en sus mercados. No obstante, la importancia y validez para las empresas de lo anterior, también hemos de añadir que, en muchas ocasiones, son los propios empleados los que eligen la actividad de voluntariado que se va a realizar por la empresa.

Sin embargo, y aunque pueda parecer intuitivo que el VC tenga efectos positivos en la organización, hay pocas evidencias empíricas que lo demuestren. El estudio exploratorio de De Gilder *et al.* (2005) indica que, en general, el VC tiene efectos positivos en las actitudes y en el comportamiento de los empleados hacia la organización pero también alertan de que los empleados pueden que se resistan a participar en estos proyectos porque piensen que el voluntariado debe ser una actividad privada, que los recursos de la empresa deberían utilizarse sólo para conseguir objetivos económicos o porque simplemente no simpatizan con el objetivo concreto del proyecto de voluntariado que se haya implantado en la compañía. En la misma línea, el trabajo de Laverie y McDonald (2007), analizando las percepciones de un grupo de directivos de marketing, concluye con que hay una asociación entre el VC y una mayor sensación de identificación con la organización y mayor sentido de pertenencia. Igualmente, Pelosa y Hassay's (2006) así como Vian *et al.* (2007) destacan que los empleados voluntarios expresan orgullo y lealtad hacia la empresa y están dispuestos a esforzarse más en su trabajo.

Por otro lado, estas acciones solidarias de la empresa logran establecer un vínculo afectivo con sus *clientes* o consumidores y en general establece unas relaciones con la comunidad en la que se practica (Maignan *et al.*, 1999). Por un lado, si su VC parte de un compromiso sinceramente generoso con la sociedad y el medio ambiente no se tratará más

que de una manifestación de su generosidad, por lo que en general las actividades con clientes dejarán traslucir en mayor o menor medida este comportamiento solidario; por otro, el VC permite que los clientes con valores personales solidarios se identifiquen con los que está desarrollando la empresa.

Entre las ventajas del VC más directas para la *empresa*, y entre otras muchas, podemos afirmar que siendo el VC una forma de ser responsable, esta medida contribuye de forma general a la mejora de la imagen de la empresa aumentando su reputación (Mittal *et al.*, 2008). En concreto, el VC mejora la imagen de marca del empleador (también popularizado como *employer branding*) ya que actúa sobre los empleados potenciales candidatos a un puesto. El VC contribuye al posicionamiento de las empresas que lo practican como mejores lugares para trabajar, y esto tiene como consecuencia la atracción de los mejores talentos. Así lo demuestra el estudio llevado a cabo en el 2007 por Deloitte en una muestra de mil jóvenes de la generación Y, entre los 18 y los 26 años. El 62 por 100 de los encuestados señalaron que la posibilidad de participar en programas de VC era un factor importante a la hora de decidirse por un puesto de trabajo (Gurchiek, 2007).

Adicionalmente, con la participación en acciones de VC el empleado satisface necesidades personales difíciles de alcanzar en entornos tradicionales de trabajo. Se trata en esencia de empleados *generosos*, y los empleados *generosos* ofrecen en su empresa lo mejor de sí mismos, lo que contribuye a crear las mejores empresas (Berry, 2007).

Después de lo dicho podemos afirmar que el VC, que se originó con un enfoque filantrópico de naturaleza asistencial, parece estar evolucionando hacia un enfoque profesional de valor añadido. Así, existen ya en práctica muchas posibilidades de VC que van desde acciones sencillas como los días del voluntariado o los sistemas de comunicación interna sobre necesidades en entidades sociales, a acciones más complejas y costosas como la participación en órganos de administración de organizaciones sociales, consultoría especializada a emprendedores o proyectos de tutoría educativa por ejemplo (VV.AA., 2006). La gestión de estas últimas debe constituir una decisión estratégica de la empresa (Vidal-Quadras, 2008). El VC debe estar bien articulado en la estrategia global, ser integral para la empresa, canalizado a través de toda ella y en todas sus áreas y orientado a beneficios a largo plazo tal y como exponemos en el siguiente apartado.

#### **4. LA GESTIÓN DE UN PLAN DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO EN LAS EMPRESAS DETERMINANTE DEL COMPROMISO CON LA SOCIEDAD**

La implantación de un programa de VC supondrá una nueva forma de gestión en las empresas, un cambio respecto de lo que anteriormente se haya venido realizando. Ante ello será necesario plantearse cómo acometerlo y con qué colectivos se va a trabajar. En este caso, es cierto que los empleados representan el colectivo implicado directamente en la aplicación de estos programas.

Este tipo de cambios conducirán al éxito con resultados evidentes siempre que se gestione a partir de una filosofía de orientación al mercado interno, combinado con la incorporación de algunas acciones de marketing (Sánchez-Hernández, 2008). En este sentido se recomienda seguir los tres ejes de la orientación interna de acuerdo con Lings (2004) y Lings y Greenley (2005).

De forma más concreta, nos referimos a las siguientes fases: i) primero, **informarse** bien de las necesidades y deseos de los empleados, detectar sus necesidades formativas y de desarrollo competencial y analizar bien la ONG con la que se va a colaborar así como el sector y ámbito de actuación; ii) el segundo eje es la **difusión de esa información** a todos los

colectivos de interés implicados, a los empleados, entre directivos, a la ONG y con la comunidad. Se trata principalmente de emprender acciones de “venta interna” del proyecto a los empleados (Groönros, 1981); iii) por último se trata de **responder** desde la gestión de recursos humanos con las medidas necesarias de formación a la plantilla involucrada para asumir las tareas de voluntariado y de generar sistemas de reconocimiento. Y es que la ausencia de reconocimiento puede ser un factor de fracaso de un plan de VC (Booth *et al.*, 2009). La literatura indica que los voluntarios continuarán siéndolo si perciben que su trabajo y dedicación es apreciada y recompensada (Farmer y Fedor, 1999), que sin ese reconocimiento su vinculación con los programas será discontinua (Field y Johnson, 1993) y reducirá su capacidad para adquirir competencias (Akerlof, 1982).

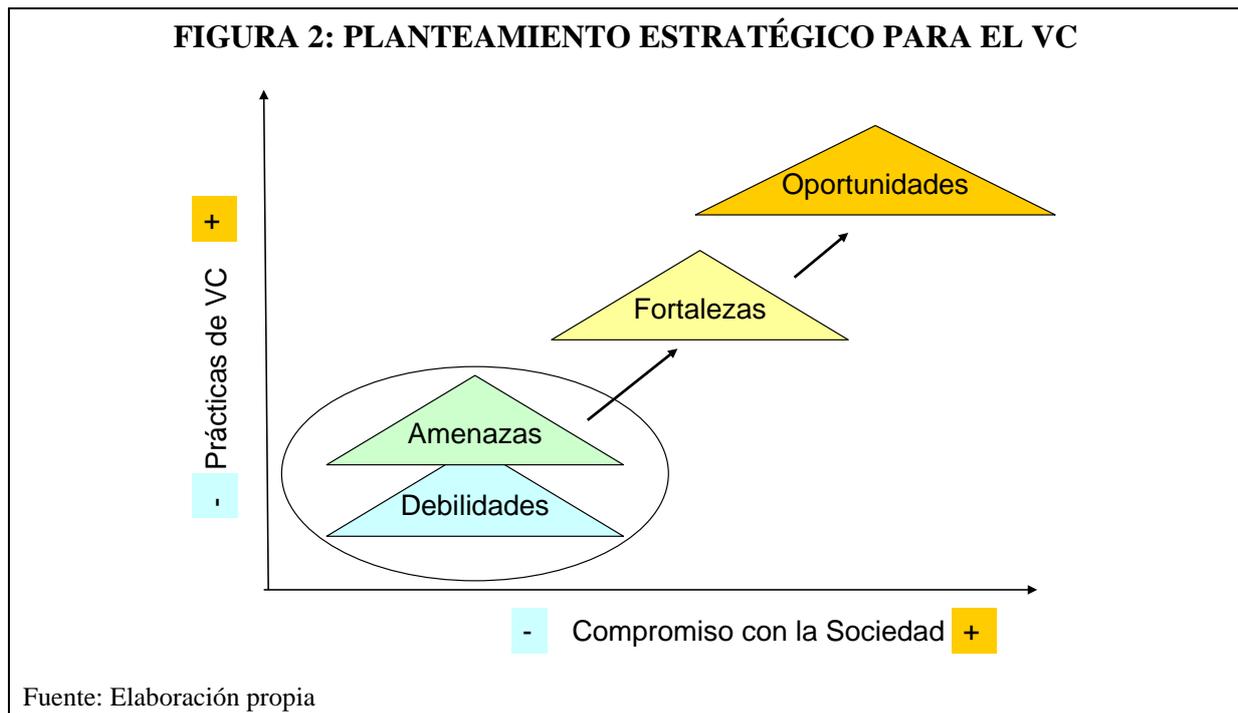
Desde la experiencia de la Obra Social La Caixa, líder en nuestro país en acciones de voluntariado corporativo, Vidal-Quadras (2008) recomienda: i) Dedicar tiempo a la conceptualización de un programa de VC, ii) Implicar a la dirección, iii) Nombrar coordinadores, iv) Fomentar la participación de los empleados, v) Empezar con objetivos pequeños e ir impulsando el crecimiento del programa, vi) Cuidar la difusión interna, el seguimiento del programa y el reconocimiento de los voluntarios, vii) No perder nunca de vista el objetivo social.

El planteamiento de un análisis DAFO de las debilidades, amenazas, fortalezas, y oportunidades de la puesta en marcha de un programa de VC, permitirá a la empresa abordar estratégicamente su implantación y actuar en consecuencia para realizar una adecuada gestión y así obtener un buen grado de compromiso con la sociedad mediante esta práctica.

Aún cuando no entremos en el detalle de la elaboración de este análisis, es evidente que la empresa que se decida a implantar un programa de VC estratégicamente debe analizar su contexto competitivo desde dos vertientes, la interna y la externa, poniendo especial atención a las variables que puedan limitar o impedir la consecución de los objetivos del VC. Nos referimos a la identificación de las debilidades de la empresa o del proceso de implantación del programa o incluso aquellas amenazas externas que puedan dificultar la consecución efectiva del mismo. A su vez será interesante tomar medidas para evitar la aparición de otras debilidades que puedan afectar negativamente el proceso. Por otro lado, es igualmente necesario un análisis de las fortalezas y oportunidades encontradas interna y externamente. Descubrir las características positivas internas y externas del sistema favorecerá y proporcionará ventajas para poder satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos interesados.

Una vez analizadas cada una de las circunstancias que dificulten o favorezcan el desarrollo de los programas y si consideramos como ejes de nuestra gestión las variables “compromiso con la sociedad” y “prácticas de VC” nos encontraremos con una situación como la que recogemos en la figura siguiente (figura 2):

Ante la presencia de amenazas y debilidades del sistema los niveles de acción o prácticas de VC serán ínfimos así como el grado de compromiso con la sociedad. A medida que se van suavizando estos factores inhibidores y van surgiendo oportunidades de acción, aumentarán las prácticas realizadas y por tanto el compromiso alcanzado con la sociedad. En una fase más avanzada, cuando el dominio de los programas sea grande y la actuación voluntaria de los partícipes sea consistente, el sistema habrá alcanzado sus fortalezas y de esta forma aumentarán las prácticas realizadas así como el nivel de compromiso con la organización.



## 5. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO EN ESPAÑA

### 5.1 METODOLOGÍA

Para analizar y diagnosticar el VC en España hemos realizado un estudio cuantitativo descriptivo. En primer lugar procedimos a la identificación de la muestra. Nuestra población inicial estaba compuesta por un conjunto de 60 compañías<sup>4</sup> que bien por su participación en foros, encuentros o congresos relativos al VC, bien por su comunicación explícita a los medios de sus actividades de VC, nos ofrecían garantías suficientes para considerarlas dentro de la población objeto de estudio. Existen empresas que actualmente puedan estar realizando ya este tipo de acciones y que no fueron consideradas en nuestra población, lo que puede ser visto con una doble perspectiva. Por un lado, la perspectiva positiva, nos indica que es un indicador del dinamismo que la empresa española está viviendo y, por ello, de la rapidez con que el VC se está extendiendo en el tejido empresarial. Por otro lado, la perspectiva negativa, nos obliga a recordar la necesidad de una mayor y mejor comunicación y transparencia en las actuaciones empresariales, dando a conocer todo lo más posible las acciones que bajo la denominación de socialmente responsables vienen realizando las empresas. Nuestros

<sup>4</sup> Accenture, Adecco, Aido, Altadis, Bancaja, Banco Popular, Banco Sabadell, Banco Santander, Barclays, BBVA, BT, Caja de Ahorros del Mediterráneo, Caja Madrid, Caja Mar, Canal de Isabel II, Carrefour, Codespa, Corte Inglés, Cristian Lay, DKV, Endesa, Ferrovial, Ford, Fremap, Gamesa, Grupo Inforpress, Grupo Siro, Grupo VIPS, Iberdrola, Iberia, Ibermutuamur, IBM, Inditex, Indra, Isofotón, La Caixa, Laboratorios MSD, MAPFRE, Mercadona, Moya, MRW, Novartis, OHL, P&G, Prisa, Randstad, Red Eléctrica, Repsol YPF, Servimedia, Seur, Sol Meliá, Tanynature, Telefónica, Timberland, Unilever, Unión FENOSA, Universidad Europea de Madrid, Uría Menéndez, Vidrala.

informantes conocían el VC, lo tenían integrado en sus estrategias por lo que han podido darnos una visión bastante completa de la situación actual en nuestro país.

El principal objetivo del análisis empírico ha sido diagnosticar el estado actual de las acciones de VC en el contexto español. Para recoger esta información se diseñó un cuestionario con preguntas de varios bloques temáticos diferenciados, con respuesta simple en escala Likert de 5 puntos. Para su respuesta nos dirigimos al colectivo de empresas que habían emprendido ya acciones de VC. El cuestionario se compuso de siete bloques si bien solamente cinco constituirán el objeto de este trabajo, dado que la consideración del cuestionario en su conjunto excedería los objetivos del mismo.

En un primer bloque se investigó sobre los beneficios potenciales de la implantación de un programa de VC en la empresa. Se trató de recopilar la percepción de los directivos en este sentido exponiéndoles seis aspectos tipificados por la literatura. El segundo bloque trató sobre los posibles costes de la implantación del programa, tratando igualmente de recoger la percepción procedente del responsable en la empresa. En este caso, el cuestionario recogía cinco clases tipificadas de posibles costes. En ambos bloques se valoró atendiendo a “1: totalmente en desacuerdo y 5: totalmente de acuerdo”. El tercer bloque recogía posibles factores de éxito de un programa de VC para la empresa, tratando de conocer qué importancia le atribuían los directivos a los mismos. En este caso se ofrecieron nueve tipos de factores y se valoraron atendiendo a “1: muy poco importante y 5: muy importante”. El cuarto bloque recogía las áreas de la empresa en la cual se mostraba mayor disposición para participar en un programa de la naturaleza que nos ocupa. En este caso se tratan seis áreas de distinta naturaleza y se valoraron atendiendo a “1: muy poco dispuesta y 5: muy dispuesta”. Finalmente, el quinto bloque versaba sobre los colectivos con los que la empresa se sentiría más vinculada a la hora de implantar un programa de VC. En este momento se ofrecieron doce colectivos a tratar y se valoraron atendiendo a “1: muy poco vinculada a 5: muy vinculada”.

### CUADRO 1: FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO DE DIAGNÓSTICO DEL VC EN ESPAÑA

<b>Universo</b>	Empresas que realizan acciones de voluntariado corporativo		
<b>Ámbito Geográfico</b>	España		
<b>Método de recogida de la información</b>	Primer contacto telefónico Encuesta postal Seguimiento telefónico de la recepción de la respuesta		
<b>Unidad muestral</b>	Directivo de la organización vinculado con el VC		
<b>Censo poblacional</b>	60 empresas		
<b>Procedimiento de muestreo</b>	El cuestionario fue enviado a la totalidad del censo poblacional		
<b>Tamaño muestral</b>	49 empresas		
<b>Error muestral</b>	6 %		
<b>Nivel de confianza</b>	95%	Z=1,96	p=q=0,5

Fuente: Elaboración propia

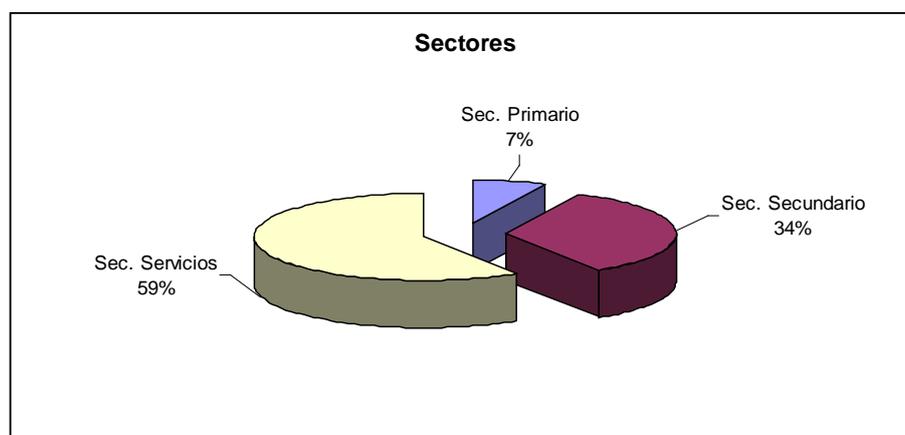
La forma de suministrar el cuestionario y de recabar la información ha sido mixta. Una parte de las respuestas se obtuvo, directamente, contactando con los responsables de VC de un foro especializado<sup>5</sup> celebrado en Madrid el 23 de junio de 2009, mientras que el resto se realizó contactando con los responsables de las empresas. Primero explicábamos telefónicamente el alcance del estudio y lo enviábamos por correo electrónico. Dejábamos libertad para que fuera respondido por el director general, presidente o director funcional que estimaran oportuno según el organigrama de cada una de las entidades contactadas. En el cuadro 1 mostramos la ficha técnica del estudio.

## 5.2 SITUACIONES DE ANÁLISIS EN TORNO AL VC

### 5.2.1 Caracterización de la muestra

Cuando clasificamos las empresas participantes en el estudio por sectores (gráfico 1) podemos ver que la composición de la muestra, con un 59 por 100 de empresas del sector servicios frente a un 34 por 100 del secundario y un 7 por 100 del primario, es bastante fiel a la distribución de los pesos por sectores en la economía española. No podemos decir por tanto que el VC se concentre más en unos sectores que otros, ya que el protagonismo de los servicios es interpretado como un reflejo natural de su peso en nuestra economía.

**GRÁFICO 1: DISTRIBUCIÓN POR SECTORES EN LA MUESTRA DEL DIAGNÓSTICO DEL VC EN ESPAÑA**



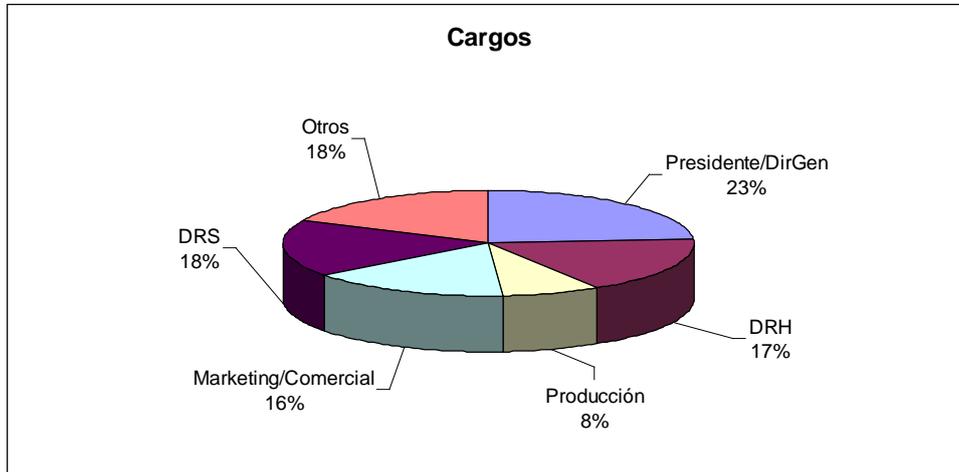
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los directivos que respondieron al cuestionario (gráfico 2) cabe destacar la figura del Director de RS (DRS). En un 18 por 100 de los casos, las empresas tienen definida esta función y desde ahí se asume la puesta en marcha de acciones de VC. Por otro lado, podemos observar también que siendo el VC una práctica todavía muy reciente y claramente transversal, su impulso y gestión puede venir tanto de la Presidencia o Dirección General (23 por 100), como de otras direcciones como la Dirección de Recursos Humanos (17 por 100) porque el VC es en definitiva gestión de personas, de la Dirección Comercial o de Marketing (16 por 100) porque el VC implica fundamentalmente una buena comunicación o incluso desde la Dirección de la Producción (8 por 100) fundamentalmente en el sector secundario.

<sup>5</sup> “Responsabilidad Social de empresas y sus empleados. Voluntariado corporativo y cooperación con la empresa y ONGs” organizado por el Nuevo Lunes y Fundación Altadis.

Pero también puede recaer en otras direcciones o subdirecciones (18 por 100) normalmente muy específicas de cada estructura organizativa.

**GRÁFICO 2: CARGOS DIRECTIVOS EN LA MUESTRA DEL DIAGNÓSTICO DEL VC EN ESPAÑA**



Fuente: Elaboración propia

### 5.2.2 Beneficios potenciales del VC

Tras revisar la literatura y exponer los beneficios derivados de las prácticas de VC en la primera parte, centramos la atención en seis de ellos que fueron los que definitivamente incorporamos al análisis del trabajo. Concretamente, los directivos fueron preguntados acerca de: i) la mayor visibilidad social y la mejora de la reputación corporativa para la empresa; ii) la mejora del clima laboral y la cohesión interna; iii) el fortalecimiento de la imagen de marca como empleador; iv) el refuerzo del contrato psicológico y la motivación de los empleados actuales; v) las mayores oportunidades de captar futuros buenos empleados en el mercado laboral; y vi) el establecimiento de relaciones más responsables de la empresa con la sociedad.

El análisis de los datos nos muestra que, en general, las empresas reconocen los beneficios que el VC reporta. En este sentido, sobrepasan el 50 por 100 los encuestados que están de acuerdo o completamente de acuerdo con los beneficios que señalamos, sin embargo no todos los beneficios son igualmente percibidos. Recogemos en el cuadro 2 a continuación las frecuencias y porcentajes atribuidos a cada uno de los beneficios estudiados.

Observamos que mientras que la relación entre la empresa y la sociedad es uno de los beneficios más reconocidos (83,6 por 100 afirman estar de acuerdo o totalmente de acuerdo), seguido del fortalecimiento de la imagen de marca (73,4 por 100), de la mejora del clima laboral y la cohesión interna (71,4 por 100) y la reputación corporativa (73,4 por 100), no parece estar tan claro que el VC mejore la captación de buenos empleados (38,7 por 100). Para paliar esto, y conseguir mejores resultados de los programas de VC, entendemos que, se deben hacer esfuerzos para comunicar más y mejor las prácticas de VC hacia los *stakeholders* externos. Eso potenciaría la imagen de marca como empleador y serviría como reclamo de los mejores perfiles a las empresas.

**CUADRO 2: PERCEPCIÓN SOBRE LOS BENEFICIOS DEL VC**

Percepción	Reputación		Clima laboral y cohesión interna		Imagen de marca como empleador		Motivación		Captación empleados		Relaciones empresa-sociedad	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Totalmente de acuerdo	17	<b>34,6</b>	18	<b>36,7</b>	14	<b>28,5</b>	14	28,5	6	12,2	23	<b>46,9</b>
De acuerdo	19	<b>38,7</b>	17	<b>34,6</b>	22	<b>44,8</b>	18	36,7	13	26,5	18	<b>36,7</b>
Indiferente	9	18,3	9	18,3	10	20,4	13	26,5	23	46,9	5	10,2
En desacuerdo	2	4	5	10,2	1	2	3	6,1	6	12,2	4	8,1
Totalmente en desacuerdo	2	4	0	0	2	4	1	2	1	2	2	4

Fuente: Elaboración propia

### 5.2.3 Costes potenciales del VC

En relación con los costes potenciales que puede suponer acometer un programa de VC hemos tenido en cuenta los siguientes: i) los costes de implantación del programa y los de seguimiento una vez implantado; ii) las dificultades de coordinación entre distintas áreas involucradas; iii) la percepción negativa de los empleados de ser instrumentalizados, es decir, que pudieran sentirse obligados a participar en el programa o que desconfiasen de las buenas intenciones de la dirección; y iv) la percepción negativa de los clientes y la sociedad de instrumentalizar a los empleados en beneficio de la empresa, es decir, la posible desconfianza de los agentes de interés que pudieran ver con malos ojos la implantación de este tipo de programas en la empresa. Como todo lo nuevo, el VC podría causar problemas de imagen o de credibilidad por los distintos *stakeholders*. Los resultados aparecen recogidos en el cuadro 3.

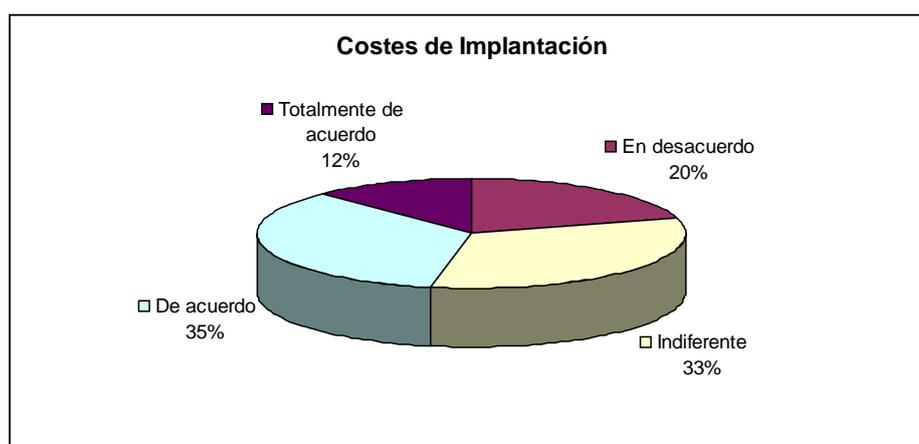
**CUADRO 3: PERCEPCIÓN SOBRE LOS COSTES DEL VC**

Percepción	Implantación		Coordinación		Desconfianza empleados		Desconfianza clientes	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Totalmente de acuerdo	6	<b>12,2</b>	3	<b>6,1</b>	3	6,12	1	2
De acuerdo	17	<b>34,6</b>	11	<b>22,4</b>	3	6,12	4	8,1
Indiferente	16	32,6	21	42,8	13	26,53	9	18,3
En desacuerdo	10	20,4	11	22,4	20	40,81	17	34,6
Totalmente en desacuerdo	0	0	3	6,1	10	20,40	18	36,7

Fuente: Elaboración propia

Los datos arrojan aspectos interesantes, derivándose de ellos una respuesta muy positiva. La impresión de los directivos es que los costes de implantación son los más relevantes con un 46,93 por 100 de respuestas de acuerdo o totalmente de acuerdo (gráfico 3), seguido de los problemas de coordinación (28,56 por 100). No representa un coste para la empresa la posible desconfianza ni de clientes (10,16 por 100) ni de empleados (12,24 por 100) aunque el enfoque interno aparece con un coste potencial superior al de clientes que es muy bajo.

**GRÁFICO 3: IMPORTANCIA ATRIBUIDA A LOS COSTES DE IMPLANTACIÓN DEL VC EN ESPAÑA**



Fuente: Elaboración propia

#### 5.2.4 Factores de éxito del VC

Nos pareció importante indagar sobre los factores más importantes para el éxito de los programas de VC, fundamentalmente para que este conocimiento orientase a futuras empresas que quisieran comenzar con esta práctica. Así, abordamos aspectos tales como: i) una fuerte cultura corporativa previa en RS; ii) experiencias previas positivas con ONGs; iii) una actividad empresarial directamente vinculada con la comunidad; iv) el alto nivel de sensibilización social de los empleados; v) contar con recursos humanos y/o financieros suficientes; vi) el compromiso de la dirección; vii) la experiencia personal de algunos empleados en voluntariado; viii) la formación interna específica sobre voluntariado; ix) los incentivos fiscales u otro tipo de apoyo estatal, autonómico o local a las empresas que llevan a cabo estos programas. Los resultados se muestran a continuación en el cuadro 4.

El factor determinante del éxito es sin duda el compromiso de la dirección con el voluntariado con un 91,8 por 100 de respuestas que le atribuyen importancia y mucha importancia (gráfico 4). Es un resultado interesante, máxime si tenemos en cuenta que los informantes son los miembros de la dirección que están claramente concienciados de lo importante que es su liderazgo para sacar adelante un programa de esta naturaleza. Le siguen a este factor por orden de importancia otros como el alto nivel de sensibilización de los empleados (71,4 por 100), contar con los recursos humanos y financieros suficientes (71,4 por 100) y la fuerte cultura corporativa (67,3 por 100).

Por otro lado, también son destacables los últimos factores considerados en importancia. Pese a lo que pudiera haber parecido en un principio, no es trascendente la formación interna específica que se reciba sobre voluntariado (48,9 por 100), lo cual muestra que la iniciativa

particular y el compromiso a colaborar pesan más que el hecho de poseer un conocimiento adecuado en el tema. Además, tampoco recibe una gran importancia la existencia de incentivos fiscales (40,8 por 100) (gráfico 5) o de otro tipo para la implantación del VC en la empresa.

**CUADRO 4: PERCEPCIÓN SOBRE LOS FACTORES DE ÉXITO DE LOS PROGRAMAS DE VC**

Importancia	Cultura de RS		Experiencia en ONGs		Actividades vinculadas		Empleados		Recursos	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Muy importante	14	<b>28,5</b>	10	20,4	12	24,4	11	<b>22,4</b>	16	<b>32,6</b>
Importante	19	<b>38,7</b>	18	36,7	18	36,7	24	<b>48,9</b>	19	<b>38,7</b>
Indiferente	12	24,4	17	34,6	14	28,5	13	26,5	8	16,3
Poco importante	4	8,1	4	8,1	3	6,1	1	2	5	10,2
Muy poco importante	0	0	0	0	2	4	0	0	1	2

Importancia	Compromiso		Exp. personal		Formación		Incentivos	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Muy importante	30	<b>61,2</b>	11	22,4	1	<b>2</b>	6	<b>12,2</b>
Importante	15	<b>30,6</b>	19	38,7	23	<b>46,9</b>	14	<b>28,5</b>
Indiferente	2	4	15	30,6	20	40,8	16	32,6
Poco importante	1	2	3	6,1	5	10	8	16,3
Muy poco importante	1	2	1	2	0	0	5	10,2

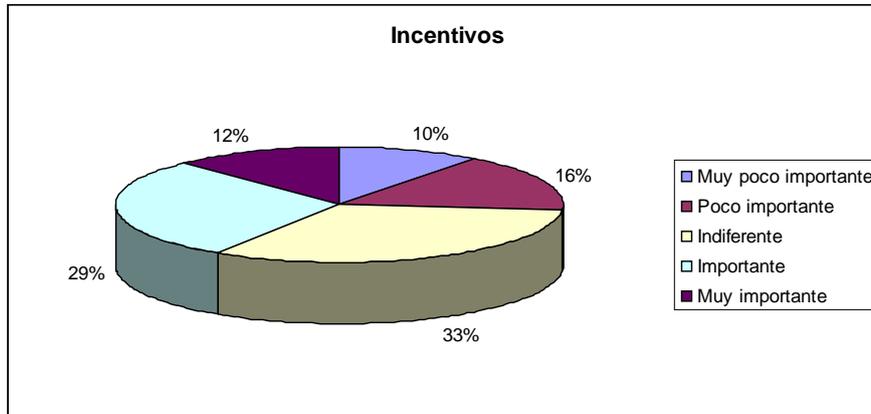
Fuente: Elaboración propia

**GRÁFICO 4: IMPORTANCIA ATRIBUIDA AL COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN CON EL VC**



Fuente: Elaboración propia

**GRÁFICO 5: IMPORTANCIA ATRIBUIDA A LOS INCENTIVOS EN LOS PROGRAMAS DE VC**



Fuente: Elaboración propia

Queda claro que el VC es una práctica que debe venir motivada internamente, por la dirección como primer factor de éxito y siguiéndole en importancia, los empleados sensibilizados y una fuerte cultura corporativa previa de responsabilidad social. Estos factores garantizarían el éxito del programa de VC.

### 5.2.5 Áreas de aplicación del VC

Es importante conocer en qué áreas el VC está ganando más protagonismo y cuáles por el contrario se ven carentes de este tipo de iniciativas sociales de las empresas. Así, preguntamos a nuestros informantes sobre aquellas áreas en las que la compañía está más dispuesta a participar de entre las siguientes:

- Educación, Medioambiente y Conservación de la Naturaleza
- Bienestar social de los ciudadanos, asistencia e integración
- Cooperación, ayuda humanitaria y defensa de los derechos humanos
- Deportes, ocio y tiempo libre
- Igualdad de oportunidades y discapacidad.

Los resultados obtenidos se muestran a continuación en el cuadro 5.

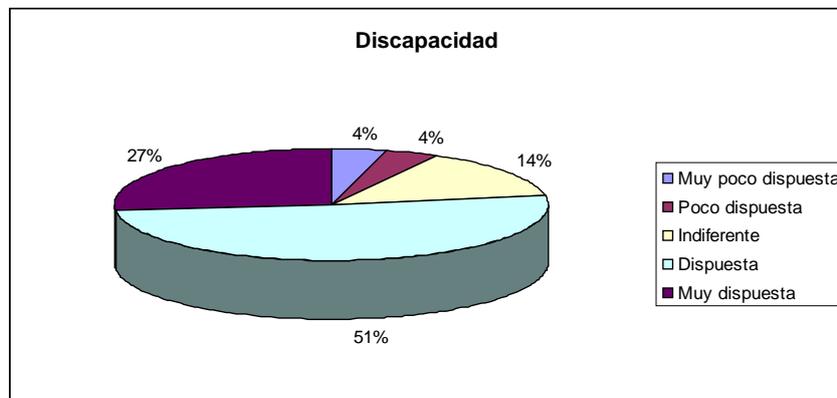
**CUADRO 5: GRADO DE DISPONIBILIDAD PARA COLABORAR CON DISTINTAS ÁREAS DE VC**

Disponibilidad	Educación		Medioamb.		Bienestar		Cooperación		Dep. y Tiempo Lib.		Discapac.	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Muy dispuesta	15	<b>30,6</b>	14	28,5	12	<b>24,4</b>	14	28,5	7	<b>14,2</b>	13	<b>26,5</b>
Dispuesta	21	<b>42,8</b>	19	38,7	23	<b>46,9</b>	19	38,7	15	<b>30,6</b>	25	<b>51</b>
Indiferente	9	18,3	8	16,3	12	24,4	9	18,3	19	38,7	7	14,2
Poco dispuesta	2	4	7	14,2	1	2	6	12,2	6	12,2	2	4
Muy poco dispuesta	2	4	1	2	1	2	1	2	2	4	2	4

Fuente: Elaboración propia

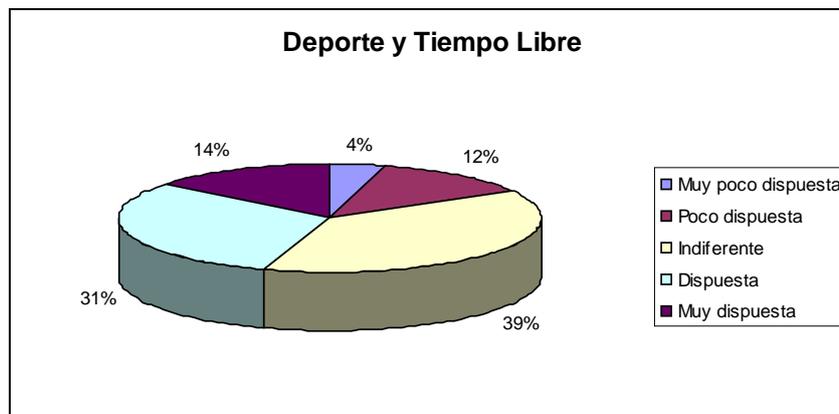
Podemos afirmar que la atención a la discapacidad (77,5 por 100) (gráfico 6) es el área más sensible junto con la educación (73,4 por 100) y seguidas del bienestar de los ciudadanos, la asistencia e integración (71,4 por 100). Las empresas señalan estas opciones como principales para la aplicación del VC. Por otro lado, las actividades deportivas y de tiempo libre (44,9 por 100) (gráfico 7), tan demandadas en otras actividades de la vida laboral y a pesar de resultar atractivas para el capital humano y para su socialización, no son áreas que se seleccionen para la puesta en práctica de acciones de VC. Podemos decir que las áreas elegidas son realmente las más necesarias para la sociedad, viéndose cómo el VC, a pesar de ser una práctica de gestión, mira más hacia fuera que hacia dentro de la empresa, resultando especialmente responsable y yendo más allá de intereses internos de motivación, formación o coordinación de la plantilla.

**GRÁFICO 6: DISPONIBILIDAD PARA COLABORAR CON PROGRAMAS DE DISCAPACIDAD**



Fuente: Elaboración propia

**GRÁFICO 7: DISPONIBILIDAD PARA COLABORAR CON PROGRAMAS DE DEPORTE Y TIEMPO LIBRE**

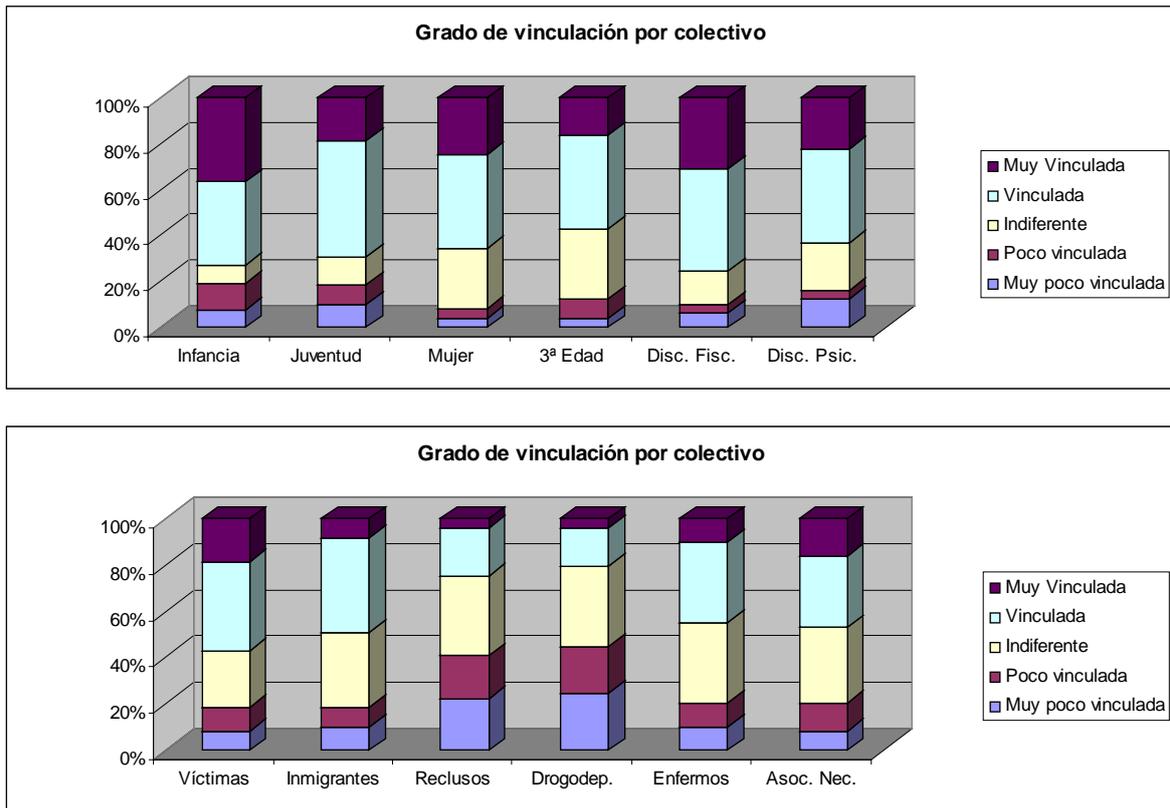


Fuente: Elaboración propia

### 5.2.6 Colectivos beneficiados

En el estudio de los colectivos con los que la empresa se sentiría más vinculada a la hora de implantar un programa de VC mostramos los resultados en el gráfico 8.

**GRÁFICO 8: GRADO DE VINCULACIÓN POR COLECTIVOS RECEPTORES DE ACCIONES DE VC**



Fuente: Elaboración propia

No todos los colectivos son igualmente atractivos para las empresas. Éstas se sienten más vinculadas a las cuestiones relativas a la infancia (77,52 por 100), los discapacitados físicos (75,5 por 100), la juventud (69,39 por 100) y la mujer (65,3 por 100). En menor orden de importancia está la colaboración con víctimas de malos tratos, marginación y pobreza (57,13 por 100), los inmigrantes (48,97 por 100), las asociaciones con necesidades profesionales (46,94 por 100) y los enfermos (44,89 por 100).

Sin embargo, las empresas no se sienten vinculadas a otros colectivos muy necesitados de apoyo como los drogodependientes (20,41 por 100) o los reclusos (24,49 por 100). Por todo ello, medidas de VC son necesarias en esta dirección y entidades pioneras en el VC en España ya están trabajando en programas de apoyo y de atención a los reclusos.

## 6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Vivimos tiempos complejos, tanto en lo económico como en lo social. Por un lado, las organizaciones están inmersas en entornos muy competitivos que vienen exigiendo el ajuste de márgenes, la estandarización de sus procesos o la reestructuración de plantillas para seguir

siendo competitivas. Por otro lado, las demandas explícitas de RS por parte de los diferentes agentes de interés en las empresas han ido confluyendo en muchos casos en un verdadero sentimiento de ciudadanía corporativa (Organ, 1988; Ryan, 2001; Wat y Shafer, 2005) en las organizaciones. Estas dos circunstancias, aparentemente irreconciliables, exigen nuevas fórmulas de gestión de la RS que estén integradas en la estrategia de la empresa.

En la misma línea en que la filosofía política destaca el papel y el valor del voluntariado como un elemento constitutivo de las sociedades maduras (Etzioni, 1999; Putnam, 2000), el VC es una expresión de las organizaciones actuales para conciliar los diferentes intereses de sus agentes de interés en el complejo entorno económico en el que operan.

En este contexto, hemos visto cómo la práctica del VC aúna grandes retos de las organizaciones socialmente responsables tales como buscar el equilibrio entre la responsabilidad interna y externa procurando atender las necesidades y demandas de todos los stakeholders, tratando, fundamentalmente, de fomentar el compromiso del capital humano y su sentido de pertenencia.

Contribuyendo al debate sobre esta incipiente práctica en España, nos parece importante que las prácticas de VC se integren en la estrategia global de RS y que ésta esté alineada con la estrategia de la empresa. Tal y como Porter y Kramer (2002) destacan, las empresas deben conseguir ventajas competitivas de sus acciones de VC vinculándolo con la estrategia empresarial. Para esto recomiendan relaciones a largo plazo con las ONGs y colaboraciones que vayan más allá de las donaciones monetarias y que contribuyan a la causa elegida con la experiencia de los empleados adscritos a los programas.

La encuesta realizada nos ha proporcionado interesantes resultados sobre la implantación del VC en España. La muestra de empresas de las que a día de hoy tenemos constancia de que realizan acciones de VC no es muy amplia, apenas 60 entidades, pero sí que se puede apreciar que son empresas conocidas por su RS, punteras en su sector, y con efecto de arrastre sobre el tejido empresarial español. Esta circunstancia nos permite prever que el fenómeno del VC se intensificará en España en los próximos años.

A la luz de los resultados obtenidos podemos decir que esta nueva forma de ser responsable gana fuerza ya que las empresas que lo practican reconocen que el VC reporta beneficios a la entidad. Nos parece importante destacar que el principal beneficio percibido por los responsables de estas acciones es la mejora de la relación entre la empresa y la sociedad. En este sentido la contribución estratégica del VC a la RS de la empresa se pone de manifiesto.

Por otro lado, y sin que los costes parezcan una barrera real para la puesta en marcha de programas de VC, los de implantación son los que más preocupan. Interpretamos este resultado en clave positiva, entendiendo que una vez que el programa arranca, las empresas con experiencia en estas actividades no encuentran costes significativos en el mantenimiento o seguimiento del mismo. El impulso del programa se revela entonces como clave para su éxito. De hecho, así lo señalan las empresas, empezar bien es necesario y el impulso debe venir de la Dirección. Una fuerte cultura corporativa de RS que integre a los empleados en el proyecto es una buena base sobre la que construir un programa de VC de éxito.

Tal y como señalamos que el VC se verá potenciado en las empresas españolas en el futuro próximo, pensamos que las acciones a las que se dedique se verán también ampliadas aunque los resultados del estudio apuntan que de momento las preferidas son las vinculadas con la atención a la discapacidad y la educación y, consecuentemente, la infancia y la discapacidad son los colectivos con los que las empresas se sienten más vinculados.

En conclusión, entendemos que la importancia que va ganando la práctica del VC en España es un síntoma del compromiso de la empresa española hacia comportamientos socialmente responsables que, desde el dinamismo, busca nuevas fórmulas de gestión responsable adaptadas al contexto y con un sentido de equilibrio entre los múltiples objetivos de los diversos agentes de interés.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Akerlof, G. A. (1982): “Labor contracts as partial gift exchange”, *Quarterly Journal of Economics*, 97(4), pp. 543–569.
- Anderson, C.L. y Bieniaszewska, R.L. (2005): “The Role of Corporate Social Responsibility in an Oil Company’s Expansion into New Territories”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, nº 12, pp. 1-9.
- Ashmos, D., Duchon, D., McDaniel, R. y Huonker, J. (2002): ‘What a mess! Participation as a simple managerial rule to ‘complexify’ organizations’, *Journal of Management Studies*, 39 (2), pp. 189-206.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) (2004): *Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*, Documento 1, Serie Responsabilidad Social Corporativa, Madrid.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) (2005): *Límites de la información de sostenibilidad: entidad, devengo y materialidad*, Documento 2, Serie Responsabilidad Social Corporativa, Madrid.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) (2006): *La Semántica de la Responsabilidad Social Corporativa*, Documento 3, Serie Responsabilidad Social Corporativa, Madrid.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) (2007): *Gobierno y Responsabilidad Social de la Empresa*, Documento 4, Serie Responsabilidad Social Corporativa, Madrid.
- Atkinson, A.A., Waterhouse, J.H. y Wells, R.B. (1997): “A stakeholder approach to strategic performance measurement”, *Sloan Management Review*, nº 38, pp. 25-37.
- Baiman, S. (1984): "Agency Research in Managerial Accounting: A Survey". En *Modern Accounting Research: History, Survey, and Guide*. R. Mattessich, pp. 251-294.
- Balmer, J.M.T. y Greyser, S.A. (2006): “Corporate marketing: integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation”, *European Journal of Marketing*, 40, 7/8, pp. 730-741.
- Bansal, P. (2002): “The Corporate Challenges of sustainable development”, *Academy of Management Executive*, 16 (2), pp. 122-131.
- Basil, D. Z., Runte, M. S., Easwaramoorthy, M y Barr, T. (2009b): “Company Support for Employee Volunteering: A National Survey of Companies in Canada”, *Journal of Business Ethics*, nº 85, pp. 387–398.
- Basil, D., Runte, M., Basil, M. y Usher, J. (2009a): “Company support for employee volunteerism: Does size matter?” *Journal of Business Research (In press)*.
- Bennis, W. (2000): “Convertirse en líder de líderes”, en *Preparando el futuro*, Gobson, R. (cood), Gestión 2000, Barcelona.

- Berman, S., Wicks, A., Kotha, S. y Jones, T. (1999): "Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance", *Academy of Management Journal*, 42 (5), 488-507.
- Berry, L.L. (2007): "The best companies are generous companies", *Business Horizons*, 50, pp. 263-269.
- Booth, J.E., Won Park, K. y Glomb, T.M. (2009) "Employer-supported volunteering benefits: gift exchange among employers, employees, and volunteer organizations", *Human Resource Management*, march-april, 478 (2), pp. 227-249.
- Brown, J. y Duguid. P. (1991): "Organization Learning and Communities of Practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation", *Organizational Science*, 2, 1, pp. 40-57.
- Brudney, L. y Gazney, B. (2006): Moving ahead or falling behind? Volunteer promotion and data collection, *Nonprofit Management Leadership*, 16 (3), pp. 259-276
- Burke, L. y Logsdon, J.M. (1996): "How corporate social responsibility pays off", *Long Range Planning*, 29 (4), pp. 495-502.
- Cabrera, A. y Cabrera E. (2002): "Knowledge Sharing Dilemmas", *Organization Studies*, 25, 5, pp. 687-710.
- Casado-Lumbreras, C.; Colomo-Palacios, R.; Gomez-Berbis, J. M. y García-Crespo, A. (2009): *Internacional Journal of Learning and Intellectual Capital*, 6 (3), pp. 293-302.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2001): *Libro Verde "Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas"*. Disponible en: [http://europa.eu/documentation/official-docs/green-papers/index\\_en.htm](http://europa.eu/documentation/official-docs/green-papers/index_en.htm)
- Congreso de los Diputados (2006): *Informe para potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas*. Disponible en: [http://www.femp.es/files/566-91-archivo/090128\\_INFORME\\_RSE\\_Subsecretario\\_2.pdf](http://www.femp.es/files/566-91-archivo/090128_INFORME_RSE_Subsecretario_2.pdf)
- Courpasson, D. y Dany, F. (2003): "Indifference or Obedience? Business Firms as Democratic Hybrids", *Organization Studies*, 24, 8, pp. 1231-1260.
- Day, K. M. y Devlin, R. A. (1998): "The payoff to work without pay: Volunteer work as an investment in human capital", *Canadian Journal of Economics*, 31(5), pp. 1179-1191.
- De Gilder, D.; Schuyt T. N. M y Breedijk, M. (2005): "Effects of an Employee Volunteering Program on the Work Force: The AMN-AMRO Case", *Journal of Business Ethics*, 61, pp. 143-152.
- Donaldson, T. y Preston, L. (1995): "The stakeholders theory of the corporation: concepts, evidence, implications". *Academy of Management Review*, 20, pp. 65-91.
- Etzioni, A. (1999). "Debate: The Good Society", *The Journal of Political Philosophy*, 7 (1), pp. 88-103.
- Farmer, S. M., y Fedor, D. B. (1999): "Volunteer participation and withdrawal: A psychological contract perspective on the role of expectations and organizational support", *Nonprofit Management and Leadership*, 9(4), pp. 349-367.
- Field, D., y Johnson, I. (1993): "Satisfaction and change: A survey of volunteers in a hospice organization", *Social Science and Medicine*, 36(12), pp. 1625-1634.
- Figge, F. y Hahn, T. (2004): "Sustainable value added – measuring corporate contributions to sustainability beyond eco-efficiency" *Ecological Economics*, 48 (2), pp. 173-187.
- Freeman, R.E. (1984): *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Pitman Publishing.

- Gago Rodríguez, S. (1996) "La Relación de Agencia en la Empresa. Análisis y Control de los Costes de Agencia", Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, Ministerio de Economía y Hacienda.
- Galetzka, M., Gelders, K., Verchens, J.P. y Seydel, E. (2008): "Transparency and performance communication: a case study of Dutch Railways", *Corporate Communications: An International Journal*, 13 (4), pp. 433-447.
- Geroy, G., P. Wright and L. Jacoby (2000): "Toward a Conceptual Framework of Employee Volunteerism: An Aid for the Human Resource Manager", *Management Decision*, 38, pp. 280-286.
- Getha-Taylor, H. y Brudney, J.L. (2006): "Mentoring: the unexamined link in strategic human capital management", *International Journal of Learning and Change*, 1 (4), pp. 407-428.
- Glenn, M.; Mc Evoy, G.M. y Buller, P. F. (1997): "The power of outdoor management development", *Journal of Management Development*, 16 (3), pp. 208-217.
- Goleman, D. (1995): *Emotional Intelligence*, New York: Bentan.
- Goleman, D. (1998): *Working with emotional intelligence*, New York: Bentan.
- Gray, D. E. (2006): "Executive coaching: Towards a dynamic alliance of psychotherapy and transformative learning processes", *Management Learning*, 37 (4), pp. 475-497.
- Grönroos, C. (1981): "Internal Marketing – an integral part of marketing theory", en *Marketing of Services* (J.H.Donnely y W.R. George, eds., pp. 236-238, American Association Proceedings Series.
- Gurchiek, K. (2007). Employer-based volunteerism lures Gen Y workers. Disponible en: [http://www.shrm.org/login.asp?clickth=http://PClisHere/hrnews\\_published/archives/CMS\\_021362.asp](http://www.shrm.org/login.asp?clickth=http://PClisHere/hrnews_published/archives/CMS_021362.asp).
- Hahn, T. y Scheermesser, M. (2006): "Approaches to Corporate Sustainability among German Companies", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13, pp. 150-165.
- Harris, E. (2000): "Corporate giving goes both ways: Companies that offer volunteerism are attracting top talent and motivating employees", *Sales and Marketing Management*, 152 (12), 104.
- Hedberg, C.J. y von Malmborg, F. (2003): "The Global Reporting Initiative and Corporate Sustainability Reporting in Swedish companies", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 10, pp. 153-164.
- Hemming, Ch., Pugh, S., Williams, G. y Blackburn, D. (2004): "Strategies for Sustainable Development: Use of a Benchmarking Tool to understand relative strengths and weaknesses and identify best practice". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 11, pp. 103-113.
- Houghton, S.M.; Gabel, J.T.A. y Williams, D.W. (2008): "Connecting the two faces of CSR: Does employee volunteerism improve compliance?", *Journal of Business Ethics*, 87, pp.477-494.
- Irvine, D. y Wilson, J. P. (1994): "Ourdoor management development – reality or illusion", *The Journal of Management Development*, 13 (5), pp. 25-37.
- Jensen, M. y Meckling, W. (1976): "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, Octubre, pp. 305-360.
- Jericó, P. (2001): *Gestión del talento*. Pearson Education, Madrid.

- Johnson, G. y Scholes, K. (2001): *Dirección estratégica*. Prentice Hall, Madrid.
- Kolb, D. A. (1984): *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Laabs, J. J. (1993): “Corporate Volunteerism Yields More than Good Feelings”, *Personnel Journal*, 72(11), pp. 20–21.
- Laverie, D. A. y McDonald, R.E. (2007): “Volunteer Dedication: Understanding the Role of Identity Importance on Participation Frequency”, *Journal of Macromarketing*, 27(3), pp. 274–288.
- Ley del Voluntariado en España (1996): Ley 6/1996, de 15 de enero, BOE nº 15, 17 enero 1996. Disponible en: [http://sve.iespana.es/sve/ley\\_voluntariado.pdf](http://sve.iespana.es/sve/ley_voluntariado.pdf)
- Lings, I. N. (2004): “Internal market orientation: construct and consequences”, *Journal of Business Research*, 57 (4), pp. 405-413.
- Lings, I. N. y Greenley, G. E. (2005): “Measuring internal market orientation”, *Journal of Services Reseach*, 7 (3), pp. 290-305.
- Logsdon, J.M. y Wood, D.J. (2002): “Business citizenship: from domestic to global level of analysis”, *Business Ethics Quarterly*, 12 (2), pp. 155-187.
- Maignan, I., Ferrell, O.C. y Ferrell, L. (2005): “A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing”, *European Journal of Marketing*, 39 (9/10), pp. 957-977.
- Mark-Herbert, C. y von Schantz, C. (2007): “Communicating Corporate Social Responsibility – Brand management”, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 12 (2), pp. 4-11.
- Martinez, T.A. y McMullin, S.L. (2004): “Factors affecting decisión to volunteer in nongovernmental organizations”, *Environmental and Behavior*, nº 36, pp. 112-126.
- Marx, K. (1998): *El Capital*, Ed. Siglo XXI, 22<sup>a</sup> edición.
- McDonough, W. y Braungart, M. (2002): “Design for the Triple Top Line: New Tools for Sustainable Commerce”, *Corporate Environmental Strategy*, 9, 3, pp. 251-258.
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2007): Real Decreto por el que se crea y regula el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas. Disponible en: <http://www.ccoo.es/comunes/temp/recursos/1/189808.pdf>
- Mitchell, R., Agle, B. y Wood, D. (1997): “Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts”, *Academy of Management Review*, 22 (4), pp. 853-887.
- Mittal, R.K., Sinha, N. y Singh, A. (2008): “An análisis of linkage between economic value added and corporate social responsibility”, *Management Decision*, 46 (9), pp. 1437-1443.
- Muthuri, J.N., Matten, D. y Moon, J. (2009): “Employee Volunteering and Social Capital: Contributions to Corporate Social Responsibility”, *British Journal of Management*, 20, pp. 75-89.
- Naciones Unidas (2000): *Global Compact*. Disponible en: <http://www.unglobalcompact.org/>
- Núñez Nickel, M., Gutiérrez Calderón, I. y Carmona Moreno, S. (2003): “Informar para Sobrevivir”, *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, nº 14, pp. 5-28.
- Observatorio del Voluntariado Corporativo (2009): *Informe del Voluntariado Corporativo en España*.

- Olabe, A. (2002): “Indicadores de Sostenibilidad en el Ámbito de la Responsabilidad Social de la Empresa”, *Jornadas sobre Responsabilidad Social. Balance Social: Instrumento de Gestión para la Empresa Social*, Madrid.
- Organ, D. (1988): *Organization Citizenship Behaviour*, Lexington, MA: Lexington.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2001): *Guidelines for Multinational Enterprises*. Disponible en: [http://www.oecd.org/department/0,3355,en\\_2649\\_34889\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/department/0,3355,en_2649_34889_1_1_1_1_1,00.html)
- Oskarsson, K. y von Malmborg, F. (2005): “Integrated Management Systems as a Corporate Response to Sustainable Development”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, nº 12, pp. 121-128.
- Parlamento Europeo (2007): *Resolución sobre Responsabilidad Social de las Empresas: una nueva asociación*. Disponible en: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=TA&reference=P6-TA-2007-0062&language=ES&ring=A6-2006-0471>
- Pelozo, J. y D. N. Hassay (2006): “Intra-Organizational Volunteerism: Good Soldiers, Good Deeds and Good Politics”, *Journal of Business Ethics*, nº 64, pp. 357–379.
- Pelozo, J.; Hudson, S. y Hassay, D. N. (2009): “The marketing of employee volunteerism”, *Journal of Business Ethics*, nº 85, pp. 371-386.
- Penrose, E.T. (1959): “The theory of the growth of the firm”, Wiley, New York.
- Pereda, S. y Berrocal, F (2001): *Gestión de Recursos Humanos por competencias*, Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.
- Peterson, D.K. (2004): “Recruitment Strategies for Encouraging Participation in Corporate Volunteer Programs”, *Journal of Business Ethics*, nº 49, pp. 371–386
- Porter, M. E. (1982): *Estrategia competitiva*, CECSA: Méjico.
- Porter, M. y Kramer, M. (2002): “The competitive advantage of corporate philanthropy”, *Harvard Business Review*, nº 80, pp. 57-68.
- Praveen Parboteeah, K., Cullen, J.B. y Lim, L. (2004): “Formal volunteering: a cross-national test”, *Journal of World Business*, nº 39, pp. 431-441.
- Putnam, R. (2000): *Bowling Alone*, New York: Simon and Schuster.
- Quirk, D. (1998): *Corporate Volunteering: The potential and the way forward*. Wellington: Wellington Volunteer Centre.
- Romano, C. (1994): “Pressed to Service: Corporate Volunteer Programs are a Way to Serve a Business Community as Well as Boost the Morale of Employee Volunteers”, *Management Review*, 83(6), pp. 37–40.
- Ross, J. (1997): *Community Service: More Rewarding than you think*, *Harvard Business Review*, 75, 14.
- Ryan, J. (2001): “Moral reasoning as a determinant of organizational citizenship behaviours: A study in the public accounting profession”, *Journal of Business Ethics*, 33, 3, pp. 233-244.
- Sánchez-Hernández, M. I. (2008): *Marketing interno para innovar en servicios*, Ed. Delta Publicaciones, Madrid.
- Scott, D.W.; Scott, T. G. y Baker, B. (2003): Evaluating outdoor experiential training for leadership and team building, *Journal of Management Development*, 22 (1), pp. 45-59.

- Scott, W.R. (1992): The Organization of Environments: Network, Cultural and Historical Elements. En: J.W. Meyer & W.R. Scott (Eds.). *Organizational Environments*. Newbury Park: Sage, pp. 155-178.
- Scott, W.R. (1995): *Institutions and Organizations*. SAGE Publications, London.
- Secchi, D. (2006): “The Italian Experience in Social Reporting: An Empirical Analysis”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, nº 13, pp. 135-149.
- Selznick, P. (1957): *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, Harper & Row, New York.
- Shrivastava, P. (1995): “The role of Corporations in achieving ecological sustainability”, *Academy of Management Review*, 20 (4), pp. 936-960.
- Tilly, C. y Tilly, C. (1994): “Capitalist work and labor markets”. En Smelser N.J., y Swedberg, R. (Eds.), *Handbook of economic sociology* (283-313), Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Tschirhart, M. (2005): “Employee volunteer programs”. En Brudney J. L. (Ed.), *Emerging areas of volunteering* (13–29), Indianapolis: ARNOVA.
- Tschopp, D.J. (2005): “Corporate Social Responsibility: A Comparison between the United States and the European Union”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, nº 12, pp. 55-59.
- Tuffrey, M. (1997): “Employees and the community: how successful companies meet human resource needs through community involvement”, *Career development international*, 2(1), pp. 33-35.
- Tuffrey, M. (2003): *Good Companies Better Employees: How Community Involvement and Good Corporate Citizenship Can Enhance Morale, Motivation, Commitment and Performance*, London: Corporate Citizenship Company.
- Vian, T., McCoy, K.; Richards S.C.; Connelly, P. y Feeley, F. (2007): “Corporate Social Responsibility in Global Health: The Pfizer Global Health Fellow International Volunteering Program”, *Human Resource Planning*, 30(1), pp. 30–35.
- Vidal-Quadras, C. (2008): “Voluntariado Corporativo” en *La aplicación de la responsabilidad social a la gestión de personas* (97-102), Media responsable, Barcelona.
- VV.AA. (2006): *Guía para promover el voluntariado desde la empresa*, Fundación La Caixa, Barcelona.
- Wat, D. y Shaffer, M. (2005): “Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviours”, *Personnel Review*, 34, 4, pp. 406-422.
- Weber, M. (2008): “The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR”, *European Management Journal*, 26, pp. 247-261.