

Voluntariado corporativo: definición y relación con la Responsabilidad Social Empresarial

Corporate Volunteering: definition and relationship with Corporate Social Responsibility

Oscar Licandro

Coordinador e investigador de la Cátedra de Responsabilidad Social de las Organizaciones,
Universidad CLAEH, Uruguay
olicandro@clae.edu.uy
<https://orcid.org/0000-0002-7771-2933>

Recibido: 20/06/2022 **Revisado:** 21/10/2022 **Aprobado:** 22/02/2023 **Publicado:** 01/04/2023

Resumen: el objetivo de este trabajo es la construcción de una definición de voluntariado corporativo útil para analizar cómo este concepto puede vincularse con el de Responsabilidad Social Empresarial. Se recurrió a la investigación bibliográfica mediante la consulta de diversas bases de datos. Se analizó un amplio espectro de interpretaciones teóricas e investigaciones empíricas, lo que sirvió para identificar cada uno de los componentes de la definición propuesta y para fundamentar que esa definición es funcional a las principales formas de definir la Responsabilidad Social Empresarial. La definición combina características específicas del voluntariado corporativo, elementos relacionados a su gestión y una síntesis de los beneficios que esta actividad genera para los actores involucrados. Este trabajo contribuye al desarrollo teórico del voluntariado corporativo, a la construcción de herramientas útiles para realizar investigaciones empíricas y a la elaboración de estrategias y metodologías de gestión para la implementación de programas de voluntariado corporativo que funcionen efectivamente como herramientas de Responsabilidad Social Empresarial.

Palabras clave: voluntariado corporativo, Responsabilidad Social Empresarial, empleados, voluntarios, definición, términos, formatos, actividades.

Abstract: the objective of this work is to build a definition of corporate volunteering, which is useful to analyze how this concept can be linked to that of Corporate Social Responsibility. Bibliographical research was used, by consulting various databases. A broad spectrum of theoretical interpretations and empirical research was analyzed, which served to identify each of the components of the proposed definition and to support that this definition is functional to the main ways to define Corporate Social Responsibility. The definition combines specific characteristics of corporate volunteering, elements related to its management and a summary of the benefits that this activity generates for the stakeholders involved. This article contributes to the theoretical development of corporate volunteering, to the construction of useful tools for conducting empirical research, and for the development of management strategies and methodologies for the implementation of corporate volunteering programs, that operate effectively as tools of Corporate Social Responsibility.

Keywords: corporate Volunteering, Corporate Social Responsibility, employees, volunteers, definition, terms, forms, activities.

Cómo citar: Licandro, O. (2023). Voluntariado corporativo: definición y relación con la Responsabilidad Social Empresarial. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 13(25), 97-110. <https://doi.org/10.17163/ret.n25.2023.07>

Introducción

El Voluntariado corporativo (VC) se ha convertido en una herramienta de la cual dependen muchas organizaciones sociales para llevar adelante su misión, ya que actualmente es utilizado por empresas de todo tipo y tamaño para implementar su colaboración con esas organizaciones. El VC es una herramienta a la que las empresas pueden recurrir para generar un impacto social y co-crear valor con organizaciones de la sociedad civil. La prolífica producción académica sobre este tema atestigua su creciente importancia. Esa producción aborda un amplio espectro de temas, entre los que predominan: estudios descriptivos sobre la aplicación del VC en diferentes países y contextos, investigaciones que demuestran los beneficios que las empresas obtienen de su aplicación, estudios sobre las necesidades que motivan a los voluntarios a participar y trabajos que consideran los diversos impactos positivos que su aplicación tiene para los empleados que lo practican y para las comunidades donde se implementan. En buena parte de esta literatura, el VC es propuesto como una actividad de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Una mirada atenta de esa literatura permite observar que tiene varias limitaciones teóricas, entre las que destacan: 1) se utilizan interpretaciones distintas de los conceptos de VC y RSE, usándose en ocasiones estos términos sin hacer explícito el significado que le atribuyen los autores; 2) en buena parte de la literatura se considera al VC como una herramienta al servicio de actividades de RSE dirigidas hacia las comunidades, a veces como apoyo a acciones de marketing social o de filantropía corporativa, omitiéndose un abordaje más amplio del VC que lo entienda también como práctica de Responsabilidad Social Interna (RSI) dirigida a los empleados (voluntarios); 3) en general, no se explica cómo se conectan desde el punto de vista teórico ambos conceptos; y 4) algunos estudios analizan el VC exclusivamente desde la perspectiva de la gestión de Recursos Humanos o de la gestión de la filantropía corporativa, sin conectarlas con la Responsabilidad Social. En suma, la producción académica sobre el VC asume que existe una relación entre RSE y

VC, pero escasamente profundiza en interpretar cómo opera esa relación.

El objetivo principal del trabajo es proponer una definición de VC que permita articular esta actividad con la RSE. Dado que existen diferentes formas de interpretar y aplicar la RSE, una buena definición de VC debe basarse en conceptos capaces de manifestarse de forma diferente, según sea el marco conceptual de la RSE bajo el cual se lo aplica. Esa definición debe combinar un conjunto de variables, capaces de asumir diferentes valores en función de la definición de RSE adoptada. Esto es relevante para la investigación empírica, pero lo es aún más para la aplicación práctica del VC, ya que su diseño debe estar alineado con los objetivos de RSE que se buscan alcanzar mediante este tipo de voluntariado. La definición propuesta en este documento cumple con este requisito.

El presente documento se desarrolla del siguiente modo. En primer lugar, se realiza un análisis de la terminología utilizada para referirse a este tipo de voluntariado. A continuación, se identifican y sistematizan los componentes de un conjunto de definiciones presentes en la literatura. El tercer paso consiste en formular la definición adoptando un pronunciamiento sobre cada uno de esos componentes. Finalmente, se argumenta cómo esta definición permite conectar el VC con la RSE.

Criterios de selección del corpus

Se utilizó como metodología la revisión bibliográfica. Se buscaron artículos sobre estos temas en diferentes catálogos (Ebsco, JStor, SAGE, Science Direct, Springer y Redalyc), sin establecer un período de tiempo, ya que buena parte del desarrollo teórico sobre el voluntariado lleva más de dos décadas. A efectos de la búsqueda se utilizaron como descriptores los siguientes términos en español: voluntariado, voluntarios, voluntariado corporativo y voluntariado de empleados. En inglés los términos utilizados fueron: *volunteering*, *volunteers*, *corporate volunteering*, *employee volunteering*, *business support for employee volunteering*, *employee supported volunteering* y *employee supported volunteerism*. A los efectos de analizar la relación entre VC y RSE, la búsqueda com-

binó esos términos con los de Responsabilidad Social Empresarial (español) y *Corporate Social Responsibility* (inglés). Entre los artículos encontrados se seleccionó los considerados relevantes para la investigación.

Debates en el estado de la cuestión

La pluralidad de nombres y definiciones para el voluntariado corporativo

Si bien existe una profusa producción de publicaciones relacionadas con el VC, la construcción de teoría y la acumulación de conocimiento científico sobre este tema se ven limitadas por dos problemas. El primero refiere a la pluralidad de términos que se utilizan para designarlo. Para Tschirhart (2015, p.17), “la variedad de términos utilizados para discutir los programas de voluntariado de los empleados hace que sea difícil comparar los resultados de un estudio de investigación”. En la literatura anglosajona se utilizan tres expresiones: 1) *Corporate Volunteering* (Lee y Higgins, 2001; Peterson 2004, Herzig, 2006; Runté y Basil, 2011); 2) *Employee Volunteering* (Magalhães y Ferreira, 2014; Rodell *et al.*, 2016; Cycyota *et al.*, 2016) y 3) *Business Support for Employee Volunteering* (o expresiones similares: *Employer Supported Volunteering* y *Employer Supported Volunteerism*) (Booth *et al.*, 2009; Basil *et al.*, 2011; Pajo y Lee, 2011; Hetesi y Csovcics, 2015). Gallardo Vázquez *et al.* (2010) sostienen que voluntariado corporativo (*corporate volunteering*) es el término más popular, siendo además el que más se utiliza en los países de habla hispana.

El segundo problema es aún más importante: la diversidad de definiciones del concepto. Si bien, el voluntariado suele interpretarse como “actividades que se realizan libremente, generalmente sin remuneración, para beneficiar a otro individuo, grupo o causa” (Chow *et al.*, 2021, p. 2), no alcanza con decir que el voluntariado corporativo es una forma de voluntariado que se realiza en el marco de la empresa. Se ha señalado que la investigación sobre este tema “se basa

actualmente en una variedad de definiciones y en operacionalizaciones diferentes” (Rodell *et al.*, 2016, p. 55). Booth *et al.* (2009, p. 25) sostienen que el VC “es un área de investigación que necesita desesperadamente una teoría”, ya que “una comprensión más profunda y teórica del voluntariado de los empleados puede ayudar a guiar las políticas y prácticas”. Tschirhart (2005, p. 28) afirma que “se necesita una erudición rigurosa para mejorar la literatura creciente, pero actualmente en gran parte teórica, sobre el voluntariado de los empleados”. Esta situación ha sido representada mediante una metáfora: “El voluntariado empresarial es una ‘gran carpa’, no muy diferente de un circo, que presenta una gran variedad de actos simultáneamente” (Allen *et al.*, 2011, p. 36).

Identificación de los componentes de la definición

En la tabla 1 se transcriben varias definiciones sobre VC, pudiendo observarse que existe una pluralidad muy grande de ellas, no obstante, lo cual, la mayoría de estas definiciones comparten pronunciamientos similares sobre determinados temas. Primero: explicitan que se trata de una actividad voluntaria y no obligatoria (para referirla se utilizan expresiones como: ofrecerse voluntariamente, ser voluntario, trabajo social emprendido voluntariamente, manera voluntaria y activa más allá de la descripción específica de su trabajo, es realizado voluntariamente, se ofrecen como voluntarios, esfuerzos voluntarios). En ningún caso hay referencias a algún tipo de obligatoriedad. Segundo: comparten referencias al tipo de contribución de los empleados (por ejemplo: donar tiempo, esfuerzo o habilidades, brindar asistencia). Tercero: la amplia mayoría de las definiciones comparte una referencia a los objetivos y/o destinatarios del VC (por ejemplo: contribuir a la sociedad, servir a la comunidad, contribuir al desarrollo social, organizaciones caritativas, comunidad local, organizaciones sin fines de lucro, etc.). Cuarto: lo que caracteriza al grupo de voluntarios es el hecho de ser parte de la misma empresa. Quinto: las empresas desempeñan algún tipo de rol, como, por ejemplo: apoyar,

alentar, incentivar, estimular, invitar, fomentar, aplicar, brindar la oportunidad, capacitar, etc.

Por otra parte, tanto el contenido de estas definiciones, como otros pronunciamientos de los autores, permiten concluir que existen importantes diferencias en los diversos temas que se utilizan para definir el concepto o para explicar aspectos relacionados con su alcance y aplicación. Estos temas refieren a: 1) cuál es el actor que toma la iniciativa, decide y gestiona; 2) el grado de formalidad de las actividades de VC (cómo se organizan y se planifican); 3) si el carácter de las mismas es grupal o individual; 4) si las actividades se realizan durante o fuera del horario de trabajo y 5) si además de los empleados, otros actores pueden participar como voluntarios, (jubilados, familiares, etc.). A continuación, se analizan las distintas propuestas sobre estos temas, que fueron identificadas en la literatura.

Iniciativa, decisiones y gestión. En este tema algunos autores sostienen que la empresa es el actor a quien corresponden exclusivamente estas potestades, ya se trate de tomar la iniciativa (Cook y Geldenhuys, 2018), elegir las causas e instituciones donde se canalizan las actividades de voluntariado (Tschirhart, 2005; Peloza y Hassay, 2006) o gestionar esas actividades (Tschirhart, 2005; Peloza y Hassay, 2006; Nave y Paço, 2013). Otros autores proponen que estas acciones pueden ser realizadas indistintamente por ambos actores, ya se trate de la iniciativa (Santos y Bittencourt, 2008;

Pajo y Lee, 2011) o la elección de las instituciones donde se canalizarán las actividades (Tschirhart, 2005; Pajo y Lee, 2011).

Grado de formalidad. Varios autores establecen en forma explícita que el VC es una actividad formal (organizada, planificada, etc.) (Zappalá y McLaren, 2004; Peterson, 2004; Krasnopolskaya *et al.*, 2015). En cambio, otros autores proponen que el voluntariado corporativo puede tener tanto un carácter formal como informal (Tschirhart, 2005; Nave y Paço, 2013).

Actividades grupales o individuales. Si bien algunos autores son enfáticos en señalar que el VC es una actividad grupal (Rodell *et al.*, 2016), otros proponen que los programas de VC pueden combinar actividades individuales con actividades grupales (Peterson, 2004).

Fuera o dentro del horario de trabajo. Varios autores proponen que en el VC las empresas asignan a los voluntarios una determinada cantidad de horas de trabajo para que las dediquen al voluntariado. Algunos de ellos establecen en forma explícita que el VC combina el uso del tiempo libre de los voluntarios con tiempo liberado por las empresas (Tschirhart, 2005; Lorenz y Gentile, 2011; Gatignon-Turnau y Mignonac, 2015). Son pocos los autores que proponen que las actividades de voluntariado deben realizarse solo durante el horario de trabajo (Herzig, 2006; Magalhães y Ferreira, 2014).

Tabla 1
Terminología y definiciones

Término usado	Autor	Definición
Corporate Volunteering (Voluntariado Corporativo en español y Voluntariado Empresarial en Portugués)	(Herzig, 2006, p. 53).	"Medidas de la compañía que otorgan permiso a los empleados durante su trabajo normal para permitirles participar en tareas de asistencia social y tareas similares".
	Peterson (2004, p. 371)	"Cualquier apoyo formal organizado de una empresa a los empleados y jubilados que deseen ofrecer voluntariamente su tiempo y habilidades al servicio de la comunidad".
	Krasnopolskaya <i>et al.</i> (2015, p. 643)	"Cualquier apoyo o aliento formalmente organizado que una empresa brinda a los empleados que desean ofrecer voluntariamente su tiempo y sus habilidades para servir a la comunidad local, nacional o internacional sin ninguna compensación o remuneración adicional".
	Nave y Paço (2013, p. 33)	"Prácticas y actividades que una empresa puede adoptar para alentar y apoyar actividades voluntarias, y posteriormente, aplicarlas al trabajo social emprendido voluntariamente por sus empleados".

Término usado	Autor	Definición
Corporate Volunteering (Voluntariado Corporativo en español y Voluntariado Empresarial en Portugués)	Lorenz y Gentile (2011, p. 184)	"En su calidad de empleador, una empresa invita a sus empleados a comprometerse de manera voluntaria y activa más allá de la descripción específica de su trabajo en esfuerzos caritativos, a menudo en cooperación con organizaciones no lucrativas (ONL), mientras que posiblemente invierte recursos adicionales".
	Sekar y Dyaram (2017, p. 662)	"alienta a los empleados a involucrarse en diversas actividades relacionadas con causas sociales/ de la comunidad, con un activo apoyo del empleador, tanto para los programas dirigidos por las empresas como por los empleados".
	Sajardo y Serra (2008, p. 213)	"El conjunto de acciones implementadas por iniciativa de la empresa y su capital humano destinadas a contribuir al desarrollo social, asistencial, medioambiental, educativo y cultural en las que intervienen personas ligadas directamente a la empresa (empleados y jubilados) o indirectamente (familiares y amigos)".
	Santos y Bittencourt (2008, p. 4)	"La expresión —voluntariado empresarial o voluntariado corporativo— se refiere a las prácticas y acciones de una empresa para fomentar, apoyar y aplicar al trabajo social que es realizado voluntariamente por sus empleados".
	Goldberg (2001, p. 24)	"Conjunto de acciones realizadas por empresas para incentivar y apoyar el involucramiento de sus funcionarios en actividades en la comunidad".
	Magalhães y Ferreira (2014, p. 40)	"Conjunto de acciones organizadas que la empresa desarrolla para involucrar a sus colaboradores en actividades de voluntariado, motivándolos a participar en ellas".
Employee Volunteering	Cycyota <i>et al.</i> (2016, p. 322)	"Apoyo activo, a través de una variedad de medios, para los empleados que se ofrecen como voluntarios en organizaciones caritativas".
	Peloza y Hassay. (2006, p. 360)	"Los esfuerzos voluntarios realizados por los empleados dentro de los programas autorizados por la compañía en nombre de las causas/ organizaciones seleccionadas por su empleador".
	Sheell y Vohra (2016, p.1376)	"Muchas organizaciones les brindan a los empleados la oportunidad de ser voluntarios en sus actividades de RSE. Este tipo de participación de los empleados en la RSE se conoce como voluntariado corporativo... o voluntariado de los empleados"
	Tschirhart (2005, p. 16)	"Consiste en las políticas y prácticas formales e informales que los empleadores utilizan para alentar y ayudar a los empleados a ser voluntarios en actividades de servicio comunitario".
	Rodell <i>et al.</i> (2016, p. 58)	"Personas empleadas que donan tiempo durante una actividad planificada a una organización externa no lucrativa, o para un grupo u organización de caridad".
	Zappalá y McLaren (2004, p. 41)	"Un compromiso de una organización empresarial para alentar a su personal a ser voluntario en el sector de las organizaciones sin fines de lucro".
Business Support for Employee Volunteering o Employee-Supported Volunteering /	Cook y Geldenhuys (2018, p. 3)	"Esfuerzos planificados y administrados que buscan motivar y capacitar a los empleados para ser voluntarios efectivos bajo el patrocinio y liderazgo del empleador, y están diseñados específicamente para promover comportamientos que buscan mejorar las condiciones sociales de las comunidades en las que opera una empresa".
	Gatignon-Turnau y Mignonac (2015, p.7)	"El aliento de las empresas o el alojamiento de las actividades de voluntariado de los empleados durante horas de trabajo y / o el tiempo propio"
	Pajo y Lee (2011, p. 467)	"Permite a los empleados ofrecerse como voluntarios en la comunidad local con el apoyo activo y el estímulo de los empleadores a través de políticas formales e informales".

Públicos que pueden actuar como voluntarios. Algunos autores señalan que, además de los empleados, algunos programas de VC incluyen a otros actores: 1) exempleados que están jubilados (Peterson, 2004; Sajardo y Serra, 2008); 2) familiares o amigos de los empleados (Sajardo y Serra, 2008) y 3) clientes de la empresa (Ruizalba *et al.*, 2014).

Las diferencias en el primer tema son los más relevantes para la gestión del VC. Peloza y Hassay (2006) identificaron que existen tres formas VC, determinadas en función del actor protagónico en materia de iniciativa, decisiones y gestión. El voluntariado extra-organizacional es aquel donde la participación de la empresa se reduce a apoyar las iniciativas de voluntariado de sus empleados (financiar actividades, liberar tiempo, etc.), sin involucrarse para nada en las decisiones ni en la gestión. Inversamente, en el voluntariado intra-organizacional la empresa participa activamente en la iniciativa, las decisiones y la gestión del VC, llegando inclusive al monopolio de todo esto. El voluntariado inter-organizacional refiere a las actividades de VC realizadas dentro del marco de la empresa y con algún involucramiento de esta, pero donde el liderazgo lo ejercen los propios voluntarios. En general, el término *corporate volunteering* se asocia con el voluntariado

intra-organizacional y el término *Business Support for Employee Voluntering* es utilizado por autores cuya definición de VC coincide con el enfoque del voluntariado inter-organizacional. Además, existe un amplio consenso acerca de que el voluntariado extra-organizacional no es una forma de voluntariado corporativo.

Formatos del voluntariado corporativo

En cuanto a las actividades de VC, la literatura recoge un amplio espectro, siendo clasificadas de diferentes maneras y llamadas de distintas formas: modalidades (Sajardo y Serra, 2008), dominios (Santos y Bittencourt, 2008), tipos (Guardia Massó *et al.*, 2016), áreas primarias (Cycyota *et al.*, 2016), categorías (Hetesi y Csovcsecs, 2015) o formas (Moreno, 2013; The Global Compact, 2016). Dado que ninguna de esas denominaciones resultó satisfactoria, se optó en este documento por utilizar el término *formatos* de VC. Este término refiere a la combinación del tipo tareas que hacen los voluntarios, cuándo las hacen, cómo y quién las organiza, y la forma como se involucra la empresa. En la tabla 2 se incluye un listado no exhaustivo de los formatos identificados en la literatura.

Tabla 2

Formatos de actividades de voluntariado corporativo

Formato	Descripción del formato
<i>Matching giving</i>	Campañas de donaciones de dinero implementadas por los voluntarios en las que, como contrapartida la empresa dona un monto similar o proporcional al recaudado.
<i>Matching individual</i>	Los voluntarios proponen actividades específicas a ser emprendidas por ellos a nivel individual y la empresa los apoya con algún tipo de contrapartida (dinero, recursos, etc.).
Micro-voluntariado virtual	Amplio espectro de pequeñas tareas que los voluntarios realizan para organizaciones sociales en su horario de trabajo, utilizando medios electrónicos o telefonía.
Campañas	Actividades puntuales organizadas por la empresa o los voluntarios, con un fin concreto y duración limitada (recolectar donaciones, arreglos en una escuela o una plaza, etc.).
Bancos de tiempo	Los voluntarios disponen de un número mensual de horas de trabajo para dedicarlas a actividades de voluntariado que ellos eligen realizar, dentro o fuera de la empresa.
<i>Out-door</i> solidario	Actividades grupales, generalmente realizadas en equipo, que son organizadas y lideradas por una organización social.
Voluntariado profesional	Actividades donde la contribución central de los voluntarios se basa en el uso de sus conocimientos y habilidades profesionales (asesoramiento, capacitación, tutorías, integrar el directorio de organizaciones sociales, etc.).
Servicios pro-bono	Actividades basadas en brindar servicios sin costo a organizaciones sociales, en las que los profesionales de la empresa actúan como voluntarios.

Formato	Descripción del formato
Cesión de capital humano	Actividades realizadas en organizaciones sociales por voluntarios calificados (ejemplo: gerentes), durante períodos de tiempo amplios (semanas o meses), a quienes se libera de sus responsabilidades en la empresa. Por ejemplo: asesorar una ONG en otro país.
Voluntariado de directivos o gerentes	Voluntariado específico de directivos y/o gerentes que en forma honoraria integran los directorios de organizaciones sociales o dedican tiempo para asesorarlas.

Aportes al estado de la cuestión

Propuesta de definición

En función de lo anterior, se propone a continuación una definición de VC, que puede considerarse una versión flexible de concepto de voluntariado extra-organizacional (Peloza y Hassay, 2006). La definición interpreta el VC como una actividad alineada con la estrategia de la empresa. Este requisito permite gestionarlo como práctica de RSE dirigida, en simultáneo, hacia la comunidad y los empleados, tal como requiere la aplicación del VC en el marco de algunos enfoques sobre la RSE. Por lo tanto, es necesario que la empresa tenga un rol protagónico (pero no exclusivo) en la iniciativa, decisiones y gestión. Se optó también por utilizar la expresión voluntariado corporativo, por ser la más empleada en la literatura de lengua hispana (Gallardo Vázquez *et al.*, 2010) y porque enfatiza en la centralidad que se otorga a la empresa. Se define el VC como:

Actividades mediante las cuales los empleados donan su tiempo, conocimientos y/o habilidades con diversas finalidades: 1) contribuir con una causa social o atender las necesidades de un sector de la comunidad, 2) satisfacer necesidades de los propios empleados, favorecer su desarrollo personal, promover en ellos el desarrollo de habilidades y 3) generar beneficios para la empresa. Son actividades que tienen algún grado de formalidad (organización, planificación, etc.), que pueden admitir diferentes formatos, ser puntuales o estar organizadas en programas, realizarse fuera o dentro del horario de trabajo, practicarse en forma individual o grupal y admitir la participación de otros actores en el rol de voluntarios (familiares, jubilados, clientes, etc.). Estas actividades surgen a iniciativa de las empresas o de los voluntarios, pero son elegidas por las empresas en función de objetivos predeterminados, pudiendo dar participación a los empleados en su elección. Su

gestión está a cargo de la empresa, pero puede compartirse con los voluntarios y con las organizaciones sociales destinatarias. Siempre la empresa aporta algún tipo de recurso de soporte (dinero, equipos, logística, etc.). La participación de los empleados no es remunerada (en el sentido de que no reciben una remuneración directa o indirecta) ni está condicionada por ninguna forma de coerción.

La figura 1 ilustra esta definición, mostrando la relación entre sus componentes.

Las finalidades del VC relativos a los empleados y la empresa

El componente sobre *finalidades* de la definición propone que el VC sirve para generar beneficios o impactos positivos para la empresa y los voluntarios, además de los que recibe la comunidad. En el caso de los voluntarios, existe abundante investigación que demuestra que la participación en actividades de VC: 1) satisface un conjunto amplio de necesidades o motivaciones (Frisch y Gerrard, 1981; Clary *et al.*, 1998; Pajo y Lee, 2010; Chow *et al.*, 2021); 2) contribuye a su desarrollo personal (Chow *et al.*, 2021) y la solidaridad (Cook y Geldenhuys, 2018) y 3) facilita el desarrollo de diversas competencias (Benjamin, 2001; Lee y Higgins, 2001; Cavalario, 2006; Herzig, 2006; Booth *et al.*, 2009; Van Schie *et al.*, 2011; Chow *et al.*, 2021), particularmente, habilidades blandas (Palacios *et al.*, 2021).

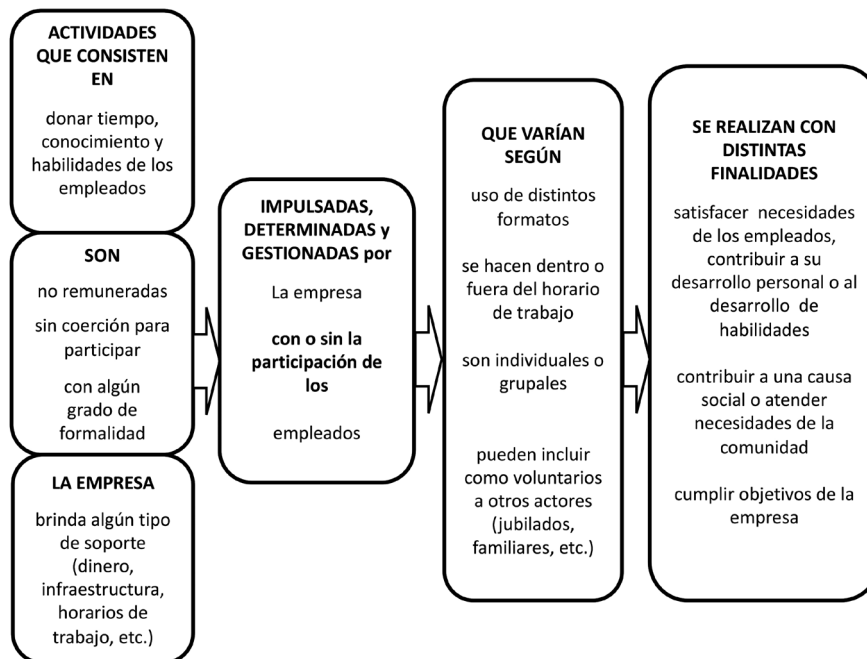
En cuanto a las empresas, se ha encontrado que la aplicación del VC genera múltiples beneficios en al menos tres dimensiones de la gestión: la construcción de la cultura organizacional, las políticas de Recursos Humanos y la relación con la comunidad. En materia de aporte a la construcción de la cultura organizacional, el VC sirve como herramienta para gestionar y reforzar esa cultura y para el desarrollo de valores congruen-

tes con ella (Benjamin, 2001; Van Schie *et al.*, 2011; Bauman y Skitka, 2012). En cuanto a su contribución a la mejora en la eficiencia de las políticas de Recursos Humanos, se ha demostrado que el VC: 1) aumenta la satisfacción de los empleados (Basil *et al.*, 2009; Ruizalba *et al.*, 2014); 2) favorece su identificación con la empresa (Herzig, 2006; Bauman y Skitka, 2012); 3) desarrolla el orgullo de pertenecer a ella (Jones, 2010); 4) mejora la motivación de los empleados (Benjamin, 2001; Lee y Higgins, 2001; Herzig, 2006; Basil *et al.*, 2009; Gallardo *et al.*, 2010); 5) incrementa su compromiso, desarrolla comportamientos de ciudadanía organizacional y una actitud positiva hacia el trabajo, al tiempo que reduce la holgazanería (Van Schie *et al.*, 2011); 6) fomenta la implicación y la

lealtad de los empleados (Lee y Higgins, 2001; Herzig, 2006; Jones, 2010; Ruizalba *et al.*, 2014); 7) aporta al desarrollo de talentos (Dempsey-Brench y Shantz, 2021); 8) mejora la productividad (Basil *et al.*, 2009) y el desempeño (Hu *et al.*, 2016) y 9) favorece la captación y/o retención de personas valiosas para la empresa (Jones, 2010; Van Schie *et al.*, 2011). Y, en cuanto a la relación con la comunidad varias investigaciones señalan que el VC sirve a las empresas para gestionar y mejorar su relación con las comunidades en las que están insertas (Easwaramoorthy *et al.*, 2006; Gallardo *et al.*, 2010) y para fortalecer el vínculo con las instituciones sociales donde canalizan sus actividades de RSE (Benjamin, 2001), fortaleciendo las alianzas con ellas.

Figura 1

Diagrama que ilustra la definición de VC



La relación entre voluntariado corporativo y responsabilidad social

En la literatura sobre VC existe la tendencia a asociar cada vez más el VC con la RSE. Según Mañas-Viñegra (2018), el VC ha ganado espacio dentro de los programas de RSE. Se ha señalado que en sus comienzos el VC se asoció con una

filantropía corporativa de tipo asistencialista, pero en las últimas décadas se ha evolucionado hacia enfoque de valor agregado para las partes involucradas (algo que es propio de la RSE) (Gallardo *et al.*, 2010). Además, el VC se ha transformado en una actividad más calificada y estructurada, mediante la cual el impulso solidario de los trabajadores se articula con las políticas de RSE de las empresas (Santos y Bittencour, 2008). En línea con

estas observaciones, Runté y Basil (2011, p.134) afirman que el VC es un “medio de promulgación de la RSE que involucra explícitamente al grupo de partes interesadas de los empleados”. Según estos autores, varias investigaciones realizadas en Canadá “identifican que las empresas canadienses apoyan el voluntariado para satisfacer expectativas de RSE que les imponen los stakeholders externos” (Runté y Basil, 2011, p.134). Por su parte, Dreesbach-Bundy y Scheck (2017) concluyeron, a partir de la revisión de la literatura sobre VC en el período 1990-2015, que se está evolucionando de abordar el VC como un fenómeno independiente de la RSE, a otro en el que se encuentra integrado a ella.

Dado que coexisten diferentes formas de interpretar el concepto de RSE (Garriga y Melé, 2004; Dahlsrud, 2008; Carroll, 2015), la relación entre VC y RSE está condicionada por la forma como se define este concepto. Destacan, en particular, tres enfoques en los cuales el VC desempeña algún papel como parte de la RSE. Estos enfoques interpretan la RSE como: 1) compromiso con la sociedad o filantropía (ciudadanía corporativa); 2) atención de los intereses y necesidades de los stakeholders y 3) gestión responsable de las externalidades de la empresa sobre sus stakeholders, la sociedad y el medioambiente (Licandro *et al.*, 2019).

El primer enfoque reduce la RSE a la responsabilidad de la empresa con la comunidad o sociedad en la que opera, lo que prácticamente asimila la RSE con el concepto de *ciudadanía corporativa*. La idea es que, además de responsabilidades económicas, morales y legales, las empresas pueden asumir, en forma voluntaria, responsabilidades denominadas “sociales” (Kok *et al.*, 2001; Kotler y Lee, 2005) o filantrópicas (Carroll, 1991). Bajo este enfoque el VC forma parte de la caja de herramientas utilizada para llevar adelante las acciones de ciudadanía corporativa, dentro de la cual también se incluyen el marketing social, la filantropía, algunas formas de mecenazgo y el patrocinio (Kotler y Lee, 2005; Herzog, 2006; Nave y Paço, 2013). Aquí el VC suma los empleados a las actividades de apoyo de la empresa a causas sociales (Vázquez-Parra *et al.*, 2020), a los efectos de aprovechar su talento y su tiempo “a favor del desarrollo social y el mejoramiento del entorno

que le rodea” (Vázquez-Parra *et al.*, 2020, p. 429).

Obsérvese que bajo este enfoque la comunidad es el destinatario de las acciones de VC, en tanto que los voluntarios son considerados un recurso que la empresa utiliza para llevarlas a cabo. En relación con la definición de VC, bajo este enfoque de la RSE: 1) la iniciativa, la elección de causas e instituciones, así como la gestión de las actividades, son pre-rogativa de la empresa; 2) los formatos de actividades se determinan casi exclusivamente en función del servicio que la empresa se propone brindar a la comunidad y 3) el VC es utilizado exclusivamente como herramienta que da soporte a las acciones sociales de la empresa.

El segundo enfoque nace bajo la influencia de la Teoría de los Stakeholders. Esta teoría dio lugar a una reformulación del concepto de RSE, ampliando su alcance a la relación de la empresa con la totalidad de sus *stakeholders*, en particular, sus accionistas, empleados, clientes y proveedores (Jones, 1980; Hopkins, 2003). De esta forma la RSE “requiere una atención simultánea a los intereses legítimos de todas las partes interesadas apropiadas” (Garriga y Melé, 2004, p. 62). Se sostiene, inclusive, que la primera responsabilidad de la empresa es con sus empleados (Ostos y Hamann, 2020), y que cuando es aplicada correctamente, incrementa su identificación, sentido de pertenencia y compromiso con la empresa (Contreras-Pacheco *et al.*, 2022). Bajo este enfoque se comienza a proponer que el VC es una herramienta para satisfacer, en simultáneo, necesidades de la comunidad y también de los empleados (Zappalá y McLaren, 2004; Jones, 2010; Cook y Geldenhuys, 2018; Gatignon-Turnau y Mignonac, 2015). Es decir, el VC pasa a ser una actividad de RSE dirigida también a los empleados (y no solo hacia la comunidad), que genera múltiples beneficios relacionados con la gestión de recursos humanos, ya que la RSE permite construir comportamientos de reciprocidad entre la empresa y sus empleados (Licandro *et al.*, 2021).

En relación con la definición de VC, bajo este enfoque de la RSE: 1) la iniciativa y la elección de causas e instituciones comienzan a ser compartidas por la empresa y los voluntarios, pero la gestión sigue quedando preponderantemente en manos de la empresa; 2) la elección de los

formatos ya no se determina exclusivamente en función del tipo de intervención o servicio que la empresa se propone brindar a la comunidad, ya que se toman en cuenta las motivaciones e intereses de los voluntarios; y 3) el VC es utilizado con la doble finalidad de brindar soporte a las acciones sociales de la empresa y satisfacer las motivaciones e intereses de los voluntarios.

El tercer enfoque sobre la RSE tiene antecedentes antes de los 2000 (Fitch, 1976; Reder, 1994), pero su formulación acabada recién ocurrió en la primera década de este siglo. La Guía ISO 26000, publicada en 2010, es quizá el mayor desarrollo conceptual sobre este enfoque. Allí se define la RSE como la “responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades (productos, servicios y procesos) ocasionan en la sociedad y el medio ambiente” (ISO, 2011, p.106). Se incluye, tanto los impactos negativos no deseados como los positivos que intencionalmente la empresa puede generar (Carroll, 2015). Es decir, actuar con RSE implica considerar las externalidades que la operación de la empresa puede generar sobre los stakeholders, la sociedad y el medioambiente. Este enfoque incluye a los dos anteriores, ya que las contribuciones a la sociedad (primer enfoque) se pueden conceptualizar como externalidades positivas sobre ella, en tanto

que la atención de los intereses y necesidades de los stakeholders (segundo enfoque) requiere el manejo voluntario y responsable de las eventuales externalidades negativas sobre ellos (por ejemplo: evitar la discriminación al interior de la empresa) y la generación de impactos positivos (por ejemplo: promover el desarrollo personal y profesional de los empleados).

Bajo este enfoque de la RSE, la definición de VC implica que: 1) la iniciativa, la elección de causas e instituciones y la gestión del VC es compartido por la empresa y los voluntarios (el diálogo con los stakeholders es una condición necesaria de la RSE en la Guía ISO 26000); 2) la elección de los formatos se determina tomando en cuenta el tipo de intervención, las necesidades o motivaciones de los voluntarios y los objetivos de la empresa; 3) el VC se aplica con múltiples objetivos. Entre estos objetivos se pueden encontrar: 1) brindar soporte a las acciones sociales de la empresa; 2) generar impactos positivos en los empleados (desarrollo de competencias, satisfacción de necesidades, integración, etc.) y 3) fortalecer el vínculo de los empleados con la empresa, así como mejorar su desempeño. En la tabla 3 se sintetizan los valores que asumen los componentes de la definición de VC, según se lo aplique en cada una de las tres formas de interpretar la RSE.

Tabla 3

Valores que asumen los componentes de la definición de VC en cada uno de los enfoques de RSE

Forma de interpretar la RSE como:			
Componente de la definición	Compromiso con la comunidad	Incorporación de las necesidades de los stakeholders	Gestión responsable de impactos
Iniciativa/ propuesta	La empresa	La empresa, a veces los empleados	La empresa y los empleados.
Decisión	La empresa	La empresa, a veces los empleados.	La empresa y los empleados.
Gestión	La empresa	La empresa, a veces los empleados.	La empresa y los empleados.
Actividades	Formatos funcionales al tipo de intervención	Combina formatos funcionales al tipo de intervención y formatos congruentes con las necesidades (motivaciones) de los voluntarios.	Combina formatos: funcionales al tipo de intervención; congruentes con las necesidades (motivaciones) de los voluntarios y los objetivos en materia desarrollo de competencias y fortalecimiento del vínculo de los empleados con la empresa.

Forma de interpretar la RSE como:			
Componente de la definición	Compromiso con la comunidad	Incorporación de las necesidades de los stakeholders	Gestión responsable de impactos
Objetivos del voluntariado corporativo	Brindar soporte a las acciones sociales	Brindar soporte a las acciones sociales. Satisfacer necesidades de los empleados.	Brindar soporte a las acciones sociales. Generar impactos positivos en los empleados (desarrollo de competencias, satisfacción de necesidades, etc.). Fortalecer el vínculo de los empleados con la empresa e incrementar su desempeño. Facilitar la incorporación de la RSE.

Discusión y conclusiones

Este documento pretende llenar un vacío en el desarrollo conceptual del VC, derivado de la escasa reflexión teórica sobre este tema. Basta repasar buena parte de la literatura para observar que, en general, los autores no profundizan en la formulación de una definición sobre el VC. Muchos ni siquiera proponen una definición: se limitan a mencionar características generales del VC o solamente refieren las definiciones de otros autores sin explicitar su propia definición del concepto. Solo una minoría de autores propone una definición, pero suelen no incluir todos los elementos que la componen, como puede observarse en las definiciones incluidas en la tabla 1. Falta un esfuerzo teórico en la literatura para construir una definición que abarque la multiplicidad de elementos que incluye este concepto. La definición de VC propuesta en este documento es un intento de abarcar esa multiplicidad, con la finalidad de contribuir a la investigación sobre el VC y a su aplicación práctica.

El proceso de construcción de esta definición permitió mapear los valores (alternativas) que asumen esos elementos en las distintas formas de interpretar el voluntariado: individual o grupal, fuera o dentro del horario de trabajo, gestionado por la empresa o por los voluntarios, incluye solo a los empleados o también a otros públicos, generará valor para la comunidad o también para los empleados, etc. En ese sentido, esta definición establece las variables (elementos) que debe incluir el concepto, pero deja abierto a que en cada situación esas variables adopten distintos valores (alternativas). De esta forma, todas y cada una de esas configuraciones posibles de VC quedan abarcadas por ella.

Al llenar ese vacío conceptual, la definición contribuye a mejorar la calidad de la investigación empírica. Dado que el VC es como una gran carpa bajo la que se presenta una diversidad de espectáculos distintos (Allen *et al.*, 2011), esta definición es útil para especificar y clasificar esa diversidad; es decir, para construir tipologías determinadas por la combinación de diferentes formas de liderazgo (iniciativa, toma de decisiones y gestión), formatos y demás elementos variables. Esas tipologías serán útiles para afinar las investigaciones sobre los temas más estudiados en este campo.

Uno de esos temas es la identificación y ponderación de las motivaciones de los empleados para participar en el VC. En general, el análisis de las respuestas a las preguntas sobre motivaciones (tanto al usar técnicas cuantitativas como cualitativas) no controla por el tipo de VC que se aplica en las empresas de los voluntarios estudiados. Cabe preguntarse si se obtendrán los mismos resultados en empresas donde los voluntarios participan en las decisiones que en empresas donde no lo hacen, ya que se ha encontrado que la estructura de motivaciones es diferente en el voluntariado intra-organizacional y el inter-organizacional (Licandro *et al.*, 2022). ¿Es similar esa estructura cuando el voluntariado es grupal que cuando es individual? Otro tema es el de la satisfacción de los voluntarios. ¿Se puede medir con los mismos indicadores la satisfacción cuando el voluntario es quien diseña y lleva adelante una acción voluntaria, que cuando no lo hace? Igual de importante es la contribución al estudio de los beneficios que obtienen las empresas. ¿Todos los tipos de VC sirven para generar el mismo tipo de beneficio? ¿Cualquier tipo de voluntariado sirve para desarrollar habilidades de trabajo en

equipo, mejorar la identificación con la empresa o incrementar su compromiso?

Lo anterior sugiere el valor práctico de la definición aquí propuesta. Si una empresa identifica que entre sus voluntarios predominan motivaciones egocéntricas relacionadas con la satisfacción de necesidades de socialización, seguramente la oferta de actividades deberá tener un fuerte componente grupal (ejemplo: *out-door* solidario). Pero si las motivaciones que predominan son las de auto-estima, las actividades deberían tener un componente que facilite la iniciativa personal (ejemplo: *matching* individual). En el caso de la satisfacción, si la empresa identifica cierto grado de insatisfacción porque los voluntarios no se sienten protagonistas, quizá deberá reconsiderar la forma como se definen y gestionan las actividades, dándoles mayor participación. En relación con los beneficios buscados, si el objetivo es potenciar las habilidades técnicas requeridas en los procesos productivos, probablemente lo mejor sean actividades de VC donde los voluntarios utilizan esas habilidades: servicios pro-bono, micro-voluntariado virtual o voluntariado gerencial.

Finalmente, es importante destacar la contribución de esta definición a la aplicación del VC en el marco de la RSE. Como se ilustra en la tabla 3, la definición ayuda a la toma de decisiones. Si el foco de la empresa es la RSE hacia la comunidad, querrá tener el monopolio de la iniciativa y la elección de la organización social donde se aplicará el VC. Si el foco es la RSE hacia los empleados, quizá sea mejor dejar la elección de la causa y la organización a los voluntarios. Pero si el VC se aplica como una combinación de RSE hacia la comunidad y los empleados, probablemente convenga compartir la iniciativa y la decisión con ellos.

Referencias bibliográficas

- Allen, K., Galiano, M. y Hayes, S. (2011). *Empresas globales y el trabajo voluntario en el mundo*. International Association for Volunteer Effort.
- Basil, D., Runte, M., Easwaramoorthy, M. y Barr, C. (2009). Company Support for Employee Volunteering: A National Survey of Companies of Canada. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 387-398. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9741-0>
- Basil, D., Runte, M., Basil, M. y Usher, J. (2011). Company support for employee volunteering: Does size matter? *International Journal of Business Environment*, 64(1), 61-66. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.10.002>
- Bauman, C. y Skitka, L. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior*, 32, 63-86. <http://dx.doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.002>
- Benjamin, E. (2001). A Look Inside Corporate Employee Volunteer Programs. *The Journal of Volunteer Administration*, 19(2), 16-32. <https://bit.ly/3SoqNF1>
- Booth, J., Won Park, K. y Glom, T. (2009). Employer-supported volunteering benefits: gift exchange among employers, employees, and volunteer organizations. *Human Resource Management*, 48, 227-249. <https://doi.org/10.1002/hrm.20277>
- Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(1), 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Carroll, A. (2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, 44(1), 87-96. <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.02.002>
- Chow, C., Goh, S., Tan, C., Wu, H y Shahdadpuri, R. (2021). Enhancing frontline workforce volunteerism through exploration of motivations and impact during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 66, 102605. <https://doi-org.proxy.timbo.org.uy/10.1016/j.ijdrr.2021.102605>
- Clary, E., Snyder, M., Ridge, R., Copeland, J., Stukas, A. Haugen y J. y Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: a functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1516-1530. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.6.1516>
- Contreras-Pacheco, O., Talero-Sarmiento, L. y Camacho-Pinto, J. (2022). Responsabilidad social e identificación organizacional: implicaciones para la gerencia de los recursos humanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(99), 1231-1248. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.99.24>
- Cook, G. y Geldenhuys, D. J. (2018). The experiences of employees participating in organizational corporate social responsibility initiatives. *SA Journal of Industrial Psychology*, 44(19), 1-10. <https://doi.org/10.4102/sajip.v44i0.1481>

- Cycyota, C., Ferrante, C. y Schoroeder, J. (2016). Corporate social responsibility and employee volunteering: What do the best companies do? *Business Horizons*, 59(1), 321-329. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2016.01.004>
- Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1-13. <https://doi.org/10.1002/csr.132>
- Dempsey-Brench, K. y Shantz, A. (2021). Skills-based volunteering: A systematic literature review of the intersection of skills and employee volunteering. *Human Resources Management Review*, 100874. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100874>
- Dreesbach-Bundy, S. y Scheck, B. (2017). Corporate volunteering: A bibliometric analysis from 1990 to 2015. *Business Ethics: A European Review*, 1-18. <https://doi.org/10.1111/beer.12148>
- Easwaramoorthy, M., Barr, C., Runte, M. y Basil, D. (2006). *Business support for Employee Volunteers in Canada. Result of a National Survey*. Imagine Canada.
- Fischer, L. y Schafer, K. (1993). *Older Volunteers: A guide to research and practice*. Sage Publications.
- Fitch, H. G. (1976). Achieving corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 1, 38-46. <https://doi.org/10.5465/amr.1976.4408754>
- Frisch, M. y Gerrard, M. (1981). Natural helping systems: Red Cross Volunteers. *American Journal of Community Psychology*, 9, 567-579. <http://dx.doi.org/10.1007/BF00896477>
- Gallardo Vázquez, D., Sánchez, M. I., Corchuelo, M. B. y Guerra, A. (2010). Diagnóstico del voluntariado corporativo en la empresa española. *Revista de Estudios Empresariales*, 2, 54-80. <https://bit.ly/3LkR810>
- Garriga, E. y Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1), 51-71. <https://doi.org/10.1023/B:BUSL.0000039399.90587.34>
- Gatignon-Turnau, A. y Mignonac, K. (2015). Using employee volunteering for public relations: Implications for corporate volunteers' organizational commitment. *Journal of Business Research*, 68, 7-18. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.05.013>
- Goldberg, R. (2001). *Como as empresas podem implementar programas de voluntariado*. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social.
- Guardia Masó, R., Vallés, I., González, M., Fernández, D. y Serrano, E. (2006). *Guía para promover el voluntariado desde la empresa*. Obra Social La Caixa.
- Herzig, C. (2006). Corporate volunteering in Germany: survey and empirical evidence. *International Journal of Business Environment*, 1(1), 51-69. <https://doi.org/10.1504/IJBE.2006.010128>
- Hetesi, E. y Csovcics, A. (2015). Volunteering as part of CSR and company support for employee volunteering. *Responsibility & Sustainability*, 3(3), 3-14. <https://bit.ly/3UgNDAA>
- Hopkins M. (1998). *The Planetary Bargain: Corporate Social Responsibility Comes of Age*. Macmillan.
- ISO. (2011). *Guía de Responsabilidad Social (ISO 26.0000:2012, IDT)*. UNIT.
- Jones, T. M. (1980, Spring). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 2(3) 59-67. <https://doi.org/10.2307/41164877>
- Jones, D. (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*, 83, 857-878. <http://doi.org/10.1348/096317909X477495>
- Kok, P., Van der Wiele, T., McKenna, R. y Brown, A. (2001). Corporate Social Responsibility Audit within a Quality Management Framework. *Journal of Business Ethics*, 31(4), 285-297. <https://doi.org/10.1023/A:1010767001610>
- Kotler, P. y Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. Wiley.
- Krasnopolskaya, I., Roza, L. y Meijs, L. (2015). The relationship between corporate volunteering and employee civic engagement outside the workplace in Russia. *Voluntas*, 27, 640-672. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9599-6>
- Lee, L. y Higgins, C. (2001). Corporate Volunteering. Ad hoc Interaction or Route to Dialogue and Partnership. *Journal of corporate citizenship*, 1(4), 79-90. <https://bit.ly/3dhMiIw>
- Licandro, O., Alvarado-Peña, L., Sansores, E. y Navarrete, J. (2019). Responsabilidad Social Empresaria: Hacia la conformación de una tipología de definiciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(85), 281-299. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i85.23843>
- Licandro, O., Yapor, S. y Correa, P. (2021). Beneficios del Voluntariado Corporativo para la gestión de los Recursos Humanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 227-244. <https://doi.org/10.52080/rvg93.16>
- Licandro, O., Yapor, S. y Correa, P. (2022). Motivaciones de los voluntarios y factores que influyen sobre ellas. *Económicas CUC*, 23(2), versión post-print.

- <https://doi.org/10.17981/econcu.43.2.2022.Org.4>
Magalhães, M. y Ferreira, M. (2014). Uma abordagem teórica sobre o voluntariado empresarial. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 13(3), 38-47. <https://bit.ly/3QNcOau>
- Mañas-Viniegra, L. (2018). El Voluntariado Corporativo en la estrategia de Responsabilidad Social de las empresas del IBEX 35. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 8(16), 19-32. <https://doi.org/10.17163/ret.n16.2018.02>
- Moreno, V. (2013). *Voluntariado desde la empresa*. España: IESE Business School.
- Nave, C. y Paço, A. (2013). Corporate volunteering - an analysis of volunteers' motivations and demographics. *Journal of Global Responsibility*, 4(1), 31-43. <https://doi.org/10.1108/20412561311324050>
- Ostos, J. y Hamann, A. (2020). Responsabilidad social empresarial y el desempeño financiero en las mejores empresas para trabajar de un mercado emergente. *Revista De La Universidad Del Zulia*, 11(31), 160-181. <https://doi.org/10.46925//rdluz.31.12>
- Pajo, K. y Lee, L. (2010). Corporate Sponsored-Volunteering: A work design perspective. *Journal of Business Ethics*, 99, 467-482. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0665-0>
- Palacios, K. E., Zavaleta, J. M., Fuster-Guillén, D. y Rengifo, R. A. (2021). Habilidades interpersonales y engagement laboral del personal policial y militar administrativo en Perú. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(Especial 5), 302-312. <https://doi.org/10.31876/rsc.v28i.38165>
- Pelozza, J., y Hassay, D.N. (2006). Intra-organizational volunteerism: good soldier, good deed, and good politics. *Journal of Business Ethics*, 64(4), 357-379. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-5496-z>
- Peterson, D.K. (2004). Recruitment strategies for encouraging participation in corporate volunteer programs. *Journal of Business Ethics*, 49(4), 371-386. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000020872.10513.f2>
- Reder, A. (1994). *In pursuit of principle and profit: business success through Social Responsibility*. Putnam.
- Rodell, J., Breitshol, H., Schoroeder, M. y Keating, D. (2016). Employee Volunteering: A review and framework for future research. *Journal of Management*, 42(1), 55-84. <https://doi.org/10.1177/0149206315614374>
- Ruizalba, J. L., Vallespín, M. y González, J. L. (2014). El voluntariado corporativo y sus efectos sobre la satisfacción laboral y el compromiso en empresas familiares de Andalucía. *Revista de Empresa Familiar*, 4(1), 45-58. <https://doi.org/10.24310/ejfbejfb.v4i1.5038>
- Runté, M. y Basil, D. (2011). Personal and corporate volunteerism: employee motivations. *International Journal of Business Environment*, 4(2), 133-145. <https://doi.org/10.1504/IJBE.2011.040171>
- Sajardo, A. y Serra, I. (2008). Avances recientes de la investigación económica sobre el voluntariado: valoración económica del trabajo voluntario, costes de gestión del voluntariado y voluntariado corporativo. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 63, 191-225. <https://bit.ly/3Liq1Hh>
- Santos, M. J. y Bittencourt, B. (2008). *Exercício de Responsabilidade Social e desenvolvimento sustentável: o caso do Voluntariado Empresarial em Portugal*. XXXII Encontro de ANPAD. Río de Janeiro /Rj – 6 a 10 de Setembro de 2008. <https://bit.ly/3QPtFt4>
- Sekar, S. y Dyaram, L. (2017). What drives employees to participate in corporate volunteering programs? *Social Responsibility Journal*, 13(4), 661-677. <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2017-0097>
- Sheell, R. y Vohra, N. (2016). Relationship between perceptions of corporate social responsibility and organizational cynicism: the role of employee volunteering. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(13), 1373-1392. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2015.1072102>
- The Global Compact. (2016). *Voluntariado Corporativo en América Latina y el Caribe*. Panorama General. Bogotá: The Global Compact. Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe.
- Tschirhart, M. (2005). Employee Volunteers Programs. En J. Brudney (ed.), *Emerging areas of volunteering* (pp.15-31). Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action.
- Van Schie, S., Guenteert, S. y Wehner, T. (2011). No corporate volunteering without volunteers. *International Journal of Business Environment*, 4(2), 121-132. <http://dx.doi.org/10.1504/IJBE.2011.040170>
- Vázquez-Parra, J.C., Arredondo-Trapero, F.G. y de la Garza-García, J. (2020). Compromiso social y su impacto en el voluntariado empresarial. Una aproximación desde las variables de género y edad. *Estudios Gerenciales*, 36(157), 428-438. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.157.3879>
- Zappalá, G. y McLaren, J. (2004). A functional approach to employee volunteering: an exploratory study. *Australian Journal on volunteering*, 9(1), 41-54. <https://bit.ly/3eMcJq5>