

## INVESTIGACION

# EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO COMO PRÁCTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA HACIA LOS EMPLEADOS Y LA COMUNIDAD

Oscar Licandro

Licenciado en Sociología y Master of International Management  
Universidad Católica del Uruguay  
correo: olicandr@ucu.edu.uy

### Resumen

Existe cierto consenso acerca de que el Voluntariado Corporativo (VC) ha evolucionado de una práctica filantrópica hacia una actividad de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Este consenso se apoya principalmente en el hecho de que, por lo general, las empresas encuadran sus actividades y programas de voluntariado en el marco de sus acciones sociales, los gestionan desde sus áreas de RSE e informan sobre ellos en sus reportes sociales o de sustentabilidad. Dado que la RSE es una filosofía empresarial basada en la gestión de los impactos sobre los stakeholders, toda conceptualización del VC como herramienta de RSE requiere asociar su aplicación con los stakeholders sobre los que se procura generar impactos positivos mediante ella. La revisión de la literatura sobre VC pone de manifiesto que esta actividad se relaciona casi exclusivamente con dos stakeholders: los empleados y la comunidad. En este artículo se presentan los resultados preliminares de un estudio cuantitativo que correlaciona la aplicación de actividades de VC con la incorporación de RSE hacia estos stakeholders. Para medir esta incorporación se utilizó un cuestionario diseñado en base a las orientaciones de la guía ISO 26.000 de Responsabilidad Social. El cuestionario se aplicó a un conjunto de 96 empresas, realizándose una análisis comparativo entre las empresas que practican el voluntariado corporativo y las que no lo practican. Los resultados obtenidos permiten sostener la hipótesis de que la aplicación del voluntariado corporativo se asocia positivamente con la incorporación de políticas de RSE hacia ambos stakeholders.

**Palabras clave:** Voluntariado Corporativo, Responsabilidad Social Empresarial, ISO 26.000, Empleados, Comunidad.

**Recibido:** 05-04-2016

**Aceptado:** 19-05-2016

## ABSTRACT

There is some consensus that the Corporate Volunteer (CV) has evolved from a philanthropic activity practice towards Corporate Social Responsibility (CSR). This consensus is based primarily on the fact that, generally, companies frame their activities and volunteer programs in the framework of their social actions, managed from their areas of CSR and inform on them in their social or sustainability reports. Since CSR is a business philosophy based on the management of impacts on stakeholders, all conceptualization of CV as a tool for CSR implementation requires associating their application with stakeholders on which seeks to generate positive impacts through it. The review of the literature on VC shows that this activity is associated almost exclusively with two stakeholders: the employees and the community. This article presents the preliminary results of a quantitative study that correlates the application of CV activities with the incorporation of CSR practices towards these stakeholders. To measure this incorporation a questionnaire designed based on the orientations of the ISO 26000 Social Responsibility guide was used. The questionnaire was applied to a group of 96 companies, performing one comparative analysis between companies that practice corporate volunteering and those who do not practice. The results obtained support the hypothesis that the application of corporate volunteering is positively associated with the incorporation of CSR policies towards both stakeholders.

**Keywords:** Corporate Volunteering, Corporate Social Responsibility, ISO 26000, Employees, Community.

# VOLUNTEER CORPORATE PRACTICE AS CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY TO EMPLOYEES AND THE COMMUNITY

Oscar Licandro

Licenciado en Sociología y Master of International Management  
Universidad Católica del Uruguay  
correo: olicandr@ucu.edu.uy

## 1. INTRODUCCIÓN

El VC surgió a fines de la década de los sesenta del siglo pasado y luego, durante las siguientes décadas, se fue extendiendo lentamente por todo el mundo, tal como lo explican diversos estudios (Allen, 2003; Gatignon-Turnau y Mignonac, 2015; Ruizalba, Vallespin, y González, 2014). No obstante ello, la investigación académica sobre este tema se encuentra todavía en una fase incipiente (Magalhaes y Ferreira, 2014). Además, como señala Grant (2012: 610), “los estudiosos de las organizaciones apenas han comenzado a prestarle atención”. Según algunos autores la preocupación por el VC en el mundo académico recién comenzó cuando el VC “pasó a ser entendido como una importante herramienta de política de responsabilidad social empresarial, que puede acarrear importantes impactos positivos (Do Paço y Nave, 2013).

Es abundante la literatura que sostiene que el VC es conceptualizado y utilizado como parte de la RSE (Gallardo Vázquez, Sánchez, Corchuelo y Guerra, 2010; Santos y Bittencour, 2008; Basil, Runte, Easwaramoorthy y Barr, 2011; Cavalaro, 2006; Muthuri, Matten y Moon, 2009; Grant, 2012). Sin embargo, no se cuenta con suficiente evidencia empírica que legitime esta opinión. Ello se debe a que, pese a existir estudios de casos que muestran experiencias concretas de aplicación del VC en el marco de políticas de RSE (Yapor y Licandro, 2015; Pereira, Bettoni y Licandro, 2012; Do Paço y Nave, 2013) son casi inexistentes las investigaciones de base estadística que demuestren que efectivamente la aplicación del VC está asociado a la incorporación de la RSE en la gestión de las empresas. En particular, esa falta de evidencia empírica se observa con relación a la incorporación de políticas de RSE hacia los empleados y hacia la comunidad. Dicho de otra forma, no existe suficiente evidencia empírica que aporte una respuesta a la pregunta: ¿forma parte el VC de las acciones de RSE hacia los empleados y hacia la comunidad de las empresas que lo aplican? En este artículo se presentan los resultados de una investigación estadística cuyos

resultados sugieren una respuesta afirmativa a esta pregunta.

## 2. FUNDAMENTO TEÓRICO

### 2.1 La relación entre Voluntariado Corporativo y RSE

Para designar este tipo de voluntariado se han acuñado diversas expresiones: 1) apoyo empresarial al voluntariado de empleados (Basil et al., 2011; González, Negueruela, y Dávila, 2008; Easwaramoorthy, Barr, Runte, y Basil,., 2006); 2) voluntariado de empleados (Rodell, Breitsohl, Schroder y Keating 2015; Zappalá y McLaren, 2004; Muthuri et al., 2009) y 3) voluntariado corporativo (Herzig, 2004; Lorenz, Gentile y Wehner, 2011; Fundación CODESPA, 2012; Do Paco y Nave, 2013; Moreno, 2013). Con independencia de la expresión utilizada para designarla, esta forma de voluntariado se caracteriza por ser una actividad: 1) mediante la cual la empresa brinda algún tipo de apoyo formal que facilita “a los empleados y a sus familias el poder dedicar su tiempo y sus habilidades en algún tipo servicio a la comunidad” (Ruizalba et al., 2014: 47); 2) que es promovida o facilitada por la empresa (Fundación Compromiso, 2008; Acción Empresarial, 2004), es decir, que resulta de una iniciativa de la empresa o de una demanda de los empleados; 3) que es realizada por los empleados en forma libre y sin percibir remuneración por participar en ella (Voluntare, 2013; Observatorio de Voluntariado Corporativo, 2009); 4) que requiere el uso de algún tipo de recurso aportado por la empresa (donación de dinero u horas de trabajo, préstamo de infraestructura, contratación de personal para su gestión, capital relacional, etc.); 5) que de alguna forma se articula con su negocio (Gallardo et al., 60) y 6) que posee algún tipo de organización a cargo de la empresa, de los voluntarios o de la institución donde se aplica.

En el caso del concepto de Responsabilidad Social Empresarial, el análisis de la literatura (académica y no académica) producida en el correr de los últimos sesenta

años, pone de manifiesto la existencia una amplia diversidad de aportes sobre este tema y, particularmente, sobre la definición del concepto, tal como lo demuestran los trabajos de Carroll (1999), Garriga y Melé (2004) y Dahlsrud (2008). En la segunda década del siglo XXI esa diversidad conceptual parece haber convergido en una definición que cuenta con amplios consensos a nivel académico, de los actores institucionales interesados en promover la RSE (como ONU, OCDE, Unión Europea, etc.) y de las diversas fundaciones que se dedican específicamente a esta actividad. Ese consenso gira en torno a la definición y principales ideas que sobre la Responsabilidad Social se establecen en la guía ISO 26.000. En su capítulo 2, apartado 2.18, se la define como “la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente” (ISO, 2011: 106).

También parece existir un consenso más o menos generalizado acerca de dos ideas. En primer lugar, se asume que la RSE se ubica en el nivel estratégico e inclusive de filosofía de negocios, habiéndose superado las primeras versiones del concepto que la confundían con la filantropía o la reducción a un conjunto de tácticas asociadas con la construcción de reputación corporativa. En segundo lugar, se coincide en que el concepto de RSE involucra al menos seis comportamientos. Aplicar la RSE consiste en: 1) minimizar los impactos negativos (externalidades) de la actividad empresarial sobre la sociedad y el medioambiente (FORETICA, 2004; Marsden, 2005; ISO, 2011; Licandro, 2016); 2) considerar los intereses de los stakeholders (Carroll, 1999; Freeman y Liedka, 1991; Dahlsrud, 2008; ISO, 2011; Comisión Europea, 2011); y crear valor económico para todos ellos y no solo para los accionistas (ISO, 2011; Comisión Europea, 2011); lo que Porter y Kramer (2011) llaman valor compartido; 3) actuar en forma ética en todas las etapas y momentos de su operación (ISO, 2011; Licandro, 2016); 4) incorporar consideraciones sociales y ambientales a la actividad productiva y comercial, incluyendo la contribución al desarrollo sustentable (Comisión de las Comunidades

Europeas, 2001; World Business Council for Sustainable Development, 2000; ISO 2011); 5) establecer relaciones de reciprocidad con todos los stakeholders, más allá de las relaciones estrictamente transaccionales (intercambio de equivalentes) (Licandro, 2016) y 6) rendir cuentas ante los stakeholders (ISO, 2011; Alejos, 2015). Y, además, todo esto no es considerado como acciones periféricas al negocio, sino que la RSE se incorpora a la totalidad de la operación (ISO, 2011).

A los efectos de esta investigación se adoptó la definición de RSE formulada en la guía ISO 26.000 (mencionada más arriba) y se utilizó el modelo propuesto en esta guía para organizar los diferentes impactos de la operación de la empresa que requieren la adopción de comportamientos socialmente responsables. Este modelo divide esos impactos en siete materias fundamentales: Gobernanza, Prácticas Laborales, Asuntos de Consumidores, Prácticas Justas de Operación, Derechos Humanos, Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad (PADC) y Medioambiente. A su vez, dentro de cada materia fundamental, los impactos son agrupados en categorías denominadas asuntos. Dado que el análisis de este artículo se centra en la RSE hacia los empleados y la comunidad, solamente se considerarán las materias fundamentales que los involucran: Prácticas Laborales y Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad. En el cuadro 1 se describen los asuntos en los que son sub-divididas ambas materias fundamentales en la guía ISO 26.000.

**Cuadro 1.**

Materias fundamentales y asuntos propuestos en la ISO 26.000 que se relacionan directamente con los empleados y la comunidad

<b>Materia Fundamental</b>	<b>Asunto</b>	<b>Descripción del asunto. Refiere a:</b>
Prácticas Laborales	Trabajo y relaciones laborales	La contribución de la empresa a incrementar la calidad de vida de las personas a través del trabajo y en lugar donde lo realiza
	Condiciones de trabajo y protección social	Las prácticas orientadas a mejorar las condiciones en que se realiza el trabajo, la preservación de los derechos laborales y la atención de los problemas personales y familiares de los empleados
	Diálogo Social	El diálogo al interior de la empresa y entre ésta y el sindicato de sus empleados
	Salud y seguridad en el trabajo	Las acciones dirigidas a proteger la seguridad y la salud de los empleados, entendiendo ésta en sentido amplio: física, mental y social.
	Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo	Las prácticas relacionadas con el desarrollo de las capacidades (técnico-profesionales y personales) de los empleados y la posibilidad de tener un crecimiento profesional dentro de la empresa
Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad	Participación activa en la comunidad	Las empresas se involucren en los problemas de la comunidad mediante formas activas de participación y relación con los actores sociales.
	Inversión social	La inversión social se focalice en la mejora efectiva de la calidad de vida de los miembros de la comunidad y en favorecer la creación de condiciones de autonomía y autosustentabilidad de las organizaciones de la sociedad civil
	Educación y cultura	Un conjunto de problemas o causas sociales que las empresas podrían considerar para su inversión social
	Creación de empleo y desarrollo de habilidades	
	Desarrollo y acceso a tecnología	
	Generación de riqueza e ingresos	
Salud		

**Fuente:** Elaboración propia en base a ISO (2011) y a Argandoña e Isea (2011)

El concepto de RSE no refiere a la adopción de comportamientos altruistas o filantrópicos hacia los stakeholders. Esta filosofía de gestión propone a las empresas adoptar voluntariamente diversos comportamientos no exigidos en las leyes y los contratos, que minimizan los impactos negativos que la operación puede tener sobre sus stakeholders o que generan impactos positivos para ellos. La adopción de estos comportamientos se hace con la finalidad de obtener de ellos ciertos comportamientos de reciprocidad (Licandro, 2016). Así, por ejemplo, muchas de las prácticas de RSE hacia los empleados propuestas en la ISO 26.000 procuran obtener de ellos un mayor compromiso, disminución del absentismo o mayor sentido de pertenencia. De igual modo, las orientaciones de la ISO 26.000 sobre la RSE hacia la comunidad procuran que ella retribuya a la empresa mediante lo que se denomina permiso de operación o licencia social; o mediante la colaboración para abordar problemas que atañen a ambos, la comprensión ante accidentes y una predisposición positiva para la resolución de eventuales conflictos de interés que puedan surgir.

Algunos autores sugieren que los comportamientos socialmente responsables de las empresas les permiten construir con sus stakeholders bienes relacionales (intangibles, como la confianza, la credibilidad y el respeto), que son los factores que disparan esos comportamientos de reciprocidad hacia la empresa (Licandro, 2016). Por lo tanto, la RSE se aplica con la expectativa de obtener una devolución por parte del stakeholder, algo que impacte positivamente en el desempeño de la empresa; es decir, un beneficio que contribuya a su rentabilidad y a su sostenibilidad.

Tal como se mencionó más arriba, mediante el VC la empresa brinda apoyo formal a los empleados que quieren dedicar su tiempo y habilidades en algún tipo de servicio a la comunidad (Ruizalba et al., 2014). Es decir, mediante el VC la empresa procura generar un impacto positivo sobre estos empleados, al que no está obligada por las leyes o los contratos. Ésto es claramente un

comportamiento socialmente responsable hacia ellos. Diversos estudios sobre los beneficios del VC identifican algunas de las reciprocidades que las empresas pueden esperar de sus empleados en respuesta a esta práctica de RSE. En general, esos estudios sugieren que los mayores beneficios que aporta el VC se relacionan con el desarrollo del capital humano y la construcción de un mejor relacionamiento entre empleados y entre ellos y la empresa. Así, por ejemplo, la investigación realizada por Pereira et al. (2012) identificó que el VC: 1) permite un mayor alineamiento del personal; 2) mejora el clima laboral; 3) permite captar y retener talentos; 4) desarrolla competencias en el personal y 5) genera mayor compromiso de los empleados.

Por lo tanto, desde el punto de vista conceptual, es válido concebir el VC como una práctica o herramienta de RSE hacia los empleados, ya que es claramente una acción voluntaria de la empresa dirigida a generar un impacto positivo en los empleados. A su vez, este impacto dispara un conjunto de reciprocidades de parte de éstos, las que determinan beneficios positivos para la empresa. Más aún, es posible relacionar estos beneficios con los que se espera de otras prácticas de RSE hacia los empleados.

También el VC puede concebirse como una práctica de RSE hacia la Comunidad. Esto es así porque: 1) mediante el VC la empresa pone al servicio de la comunidad uno de sus recursos (su capital humano), con la finalidad de generar impactos positivos en ella; 2) en el asunto Participación Activa en la Comunidad, que forma parte de la materia fundamental PADC, se señala expresamente que la participación en las organizaciones sociales y comunitarias (generalmente mediante el voluntariado de directivos) y el alentar el voluntariado de los empleados son acciones de RSE hacia la comunidad (ISO, 2011: 198); 3) en el asunto sobre Inversión Social de la misma materia fundamental se sugiere a las empresas formar alianzas sociales (ISO, 2011: 205), las que generalmente se potencian cuando involucran formas de voluntariado corporativo, como es el caso de

las que involucran la prestación de servicios pro-bono 4) las acciones de RSE para atender varios de los problemas referidos en los otros cinco asuntos (salud, educación, empleo, etc.) suelen ser más eficientes o permiten dejar mejor capacidad instalada en las comunidades cuando involucran el voluntariado basado en actividades de capacitación y asesoramiento técnico.

En síntesis, el VC puede concebirse como práctica de RSE hacia los empleados y hacia la comunidad. Por lo tanto, es dable esperar que se aplique en mayor cantidad y con mayor profundidad entre las empresas más avanzadas en la incorporación de la RSE a su gestión que entre las menos avanzadas.

## **2.2 La investigación sobre la relación entre Voluntariado Corporativo y RSE**

Tal como se mencionó en la introducción, la investigación empírica sobre la relación entre VC y RSE es todavía incipiente y no se centra en el estudio de si existe una correlación efectiva entre la práctica del VC y la incorporación de la RSE en la gestión y la estrategia; particularmente en la gestión de la RSE hacia los empleados y la comunidad. Si se analizan las investigaciones empíricas sobre la relación entre VC y RSE, se observa que todas ellas parecen focalizarse en la consideración de: 1) la forma como interactúan ambos conceptos en aspectos específicos (RSE y gestión de recursos humanos, RSE y gestión de la cultura organizacional, RSE y construcción de intangibles como la imagen y el capital social, etc.) y 2) en los impactos de dicha interacción (satisfacción y compromiso de los empleados, desarrollo de valores, construcción de una cultura de RSE, percepción del consumidor sobre la empresa, etc.). Pero parece no haber investigaciones que estudien si existe una correlación efectiva entre la práctica del VC y la incorporación de la RSE a la gestión de la relación con la comunidad y los empleados.

Una parte importante de las investigaciones estudian la relación entre el VC y la gestión de los recursos

humanos. Ya se mencionaron los beneficios que el VC puede generar para las empresas en materia de gestión de su capital humano, identificados por Pereira et al. (2012). Madison, Ward y Royalty (2012: 2) afirman que “CSR is multi-faceted and includes numerous activities one of which is employer-sponsored volunteerism”, cuyo principal impacto es lograr un mayor compromiso de los empleados con la organización. Laure-Gatignon y Mignonac (2015: 7) sostienen que el VC es una actividad de RSE que ofrece un gran potencial para la gestión estratégica de los recursos humanos. También estos autores concluyen que el VC puede operar como estímulo para el desarrollo de comportamientos de reciprocidad por parte de los empleados. Ruizalba et al. (2014: 55) demuestran que en “aquellas empresas con mayor presencia del voluntariado corporativo, la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados es mayor”.

También hay investigaciones que estudian la relación entre la aplicación del VC y la creación de condiciones internas que favorecen la RSE. Una investigación realizada en Australia demuestra que el VC es una herramienta que permite a los voluntarios conectar con los valores de RSE de la empresa y que la mayoría de los programas de voluntariado son gestionados por el área de RSE (Cavalero, 2006). Gallardo Vázquez et al. (2010) observaron que el éxito de los programas de VC se asocia con la cultura corporativa de RSE, en tanto que algunos estudios de caso realizados en Uruguay demuestran que el VC es una herramienta que se puede utilizar para la construcción de una cultura de RSE (Barreiro y Licandro, 2012) (Yapor y Licandro, 2015).

Otras investigaciones estudian la relación entre VC y construcción de intangibles. Muthuri et al. (2009) investigaron la contribución del VC a la RSE, especialmente por el impacto que tiene sobre el desarrollo de capital social (2006). Por otra parte, Plewa, Conduit, Quester y Johnson (2015) estudiaron la forma como el VC influye en la percepción del consumidor sobre la imagen de RSE de la empresa y su comportamiento como consumidor.

En síntesis, parece no existir conocimiento validado empíricamente que permita saber si el VC es una herramienta que se aplica en forma integrada con la incorporación de políticas de RSE dirigidas a los empleados y la comunidad, o si la relación entre ambos conceptos está operando exclusivamente en el ámbito del discurso. Podría estar ocurriendo que las empresas que practican el VC hayan adoptado un discurso de RSE sin haber incorporado efectivamente este concepto a la gestión del negocio.

### 3. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En este artículo se aborda el problema de si la práctica del VC se asocia con la incorporación efectiva de la RSE a la gestión de la relación con los empleados y la comunidad, o si tan solo es una actividad que está operando en forma independiente como herramienta de gestión de los recursos humanos o como recurso que se pone al servicio de las acciones sociales de la empresa. En síntesis, resulta necesario encontrar una respuesta validada empíricamente a la pregunta: ¿es el VC concebido como una política de RSE hacia los empleados y hacia la comunidad? Si la respuesta a esta pregunta es afirmativa, debería existir una diferencia sustancial en materia de incorporación efectiva de la RSE a la gestión de la relación con los empleados y la comunidad entre las empresas que aplican el voluntariado y las que no lo aplican.

La incorporación de la RSE se analizará considerando la existencia y aplicación de prácticas o comportamientos específicos de RSE hacia ambos stakeholders. En el caso de los empleados, se considerarán prácticas o comportamientos destinados, por ejemplo, a impedir la discriminación, facilitar el desarrollo profesional de los empleados, promover la vida saludable y el equilibrio entre trabajo y vida familiar, etc. En el caso de la comunidad, se considerarán prácticas o comportamientos dirigidos a conocer sus problemas, involucrarse en la solución los mismos, fomentar la participación de los directivos

en las organizaciones de la sociedad civil, etc. Estas prácticas o comportamientos (y los indicadores utilizados para evaluar su aplicación) fueron definidas a partir de las orientaciones de la guía ISO 26.000 en sus materias fundamentales Prácticas Laborales y Participación Activa y desarrollo de la comunidad.

De acuerdo con lo que se establece en la literatura, es de esperar que exista una mayor presencia del VC entre las empresas más avanzadas en materia de incorporación de la RSE que entre las que se encuentran menos avanzadas. Dicho de otro modo, debería existir una correlación entre la aplicación del VC y la incorporación de la RSE a la gestión de la relación con los empleados y con la comunidad. Por lo tanto, se somete a contrastación empírica la siguiente hipótesis:

La aplicación del VC se correlaciona positivamente con el grado de avance de las empresas en materia de incorporación de prácticas de RSE hacia los empleados y la comunidad.

### 4. METODOLOGÍA

Para la contrastación empírica de esta hipótesis se analizaron los resultados del Sistema de Indicadores sobre RSE (IRSE), que en Uruguay aplica la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas (ACDE) bajo la coordinación del autor de este documento. El IRSE es una herramienta de autoevaluación de la RSE basada en la aplicación de un cuestionario autoadministrado, que es completado anualmente por un grupo de empresas que trabajan en la incorporación de la RSE a su gestión.

Este cuestionario incluye información sobre tres grupos de indicadores. El primer grupo está constituido por indicadores sobre el perfil de las empresas participantes (origen del capital, tamaño, principal mercado al que se dirige, etc.). El segundo grupo está constituido por 11 indicadores sobre diversos aspectos relacionados con incorporación de la RSE a la gestión de las empresas y el uso de instrumentos específicos de gestión de la



RSE, entre los que se encuentra el VC. Su evaluación se realiza mediante una escala nominal bi-variada (aplica o no aplica). El tercer grupo incluye 109 indicadores que evalúan la existencia y aplicación de políticas de RSE sobre prácticas o comportamientos (por ejemplo: “evitar el acoso moral, sexual, psicológico, ideológico y de cualquier otro tipo” o “relevar en forma sistemática las necesidades de los proveedores”) dirigidas a siete stakeholders (accionistas, empleados, proveedores, clientes, competidores, comunidad, Estado) y en relación con el medioambiente. Para evaluar estos indicadores se utiliza una escala ordinal de seis valores, que mide el grado en que existen y se aplican políticas de RSE dirigidas a asegurar cada práctica o comportamiento.

Para la elaboración de este documento se creó una base de datos con las respuestas de 96 empresas que participaron en al menos una de las últimas tres ediciones (2013, 2014 o 2015) del IRSE. En el caso de las empresas que participaron en más de una de estas ediciones se utilizó la información correspondiente al último año en que lo hicieron. Estas empresas constituyen una muestra intensional (no probabilística) del universo de empresas que en Uruguay están trabajando activamente en la incorporación de la RSE a su gestión. Si bien no existe un registro de todas las empresas que forman parte de este universo, un relevamiento preliminar permite sostener que es un número pequeño no mayor a las 500. De modo que el tamaño muestral permite suponer que, aunque la muestra no es probabilística, resulta razonable asumir que sus resultados se aproximan a los del universo.

A los efectos de este estudio, los 109 indicadores del tercer grupo fueron reorganizados en función de las materias fundamentales a las que cada uno de ellos corresponde. En el caso de los indicadores relativos a la RSE hacia los empleados y la comunidad se registró una exacta coincidencia entre stakeholders y materias fundamentales. De modo que a la materia Prácticas Laborales correspondieron 29 indicadores y a la materia Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad correspondieron 12 indicadores.

Luego de hacer una revisión preliminar de los datos, se tomaron dos decisiones en cuanto a la información correspondiente a estos indicadores. En primer lugar, se decidió eliminar algunos de ellos porque registraron un alto número de no respuesta, con lo cual el análisis se realizó sobre 21 indicadores de Prácticas Laborales y 11 indicadores de PADC. En la primera columna de los cuadros 3 y 5 se indica la distribución de estos indicadores según los asuntos en que la ISO 26.000 divide cada materia fundamental

En segundo lugar, se decidió recodificar la escala con la que se miden estos indicadores porque, desde el punto de vista conceptual, no existen diferencias sustanciales entre los dos primeros valores. Si bien para las empresas es útil diferenciar ambos valores, desde el punto de vista teórico ello no es necesario. De este modo, se trabajó con una escala del tipo Lickert de cinco valores, donde el “1” corresponde a un nivel nulo o bajo de desempeño (no realiza acciones relacionadas con la práctica de RSE considerada en el indicador o lo hace en forma aislada) y el “5” corresponde a un nivel alto (cuenta con políticas incluidas en la estrategia). El “3” corresponde a un nivel intermedio (existen políticas con escasa difusión y aplicación).

## **5. RESULTADOS**

### **5.1 Resultados generales en cada materia fundamental de la RSE**

En base a los indicadores seleccionados para cada stakeholder se construyó un índice promedio para cada uno de ellos. En el cuadro 2 puede observarse que en ambos casos existe una diferencia estadística significativa (con más del 99% de nivel de confianza) en el nivel de desempeño en materia de RSE entre quienes aplican el voluntariado y quienes no lo aplican. En el caso de la materia fundamental PADC, la diferencia es de 0,83 (3,12 contra 2,29) y en Prácticas Laborales la diferencia es de 0,62 (4,14 contra 3,50). De modo que, a nivel general de

cada materia fundamental, la hipótesis queda validada.

Además, la información presente en el cuadro 2 permite profundizar el análisis sobre el problema abordado en este estudio. Nótese el bajo valor alcanzado por el índice sobre PADC, que se registra tanto entre las empresas que aplican el VC como entre las que no lo hacen. Dado que los indicadores del IRSE se encuentran alineados con las orientaciones de la ISO 26.000, estos resultados sugieren que las acciones sociales que están realizando muchas de estas empresas no siguen las orientaciones de esta guía. En particular, el valor 2,29 obtenido por las

empresas que no aplican el VC demuestra que la mayoría de estas empresas no tiene mínimamente desarrollada su RSE hacia la comunidad. En cambio, el valor de 3,12 obtenido por las empresa que aplican el VC demuestra que en estas empresas hay cierto grado de desarrollo de políticas de RSE hacia la comunidad, aunque dicho desarrollo todavía es incipiente. En este contexto, la amplia diferencia en favor de la empresas que aplican el VC contribuye a la validación de la hipótesis, ya que el VC se aplica únicamente en empresas que cuentan con algún grado de desarrollo de su RSE hacia la comunidad.

**Cuadro 2**

Correlación entre la práctica del voluntariado corporativo y la aplicación de políticas de RSE. Análisis por stakeholder. Test de diferencia de medias.

MATERIA FUNDAMENTAL	Desempeño Calificación media			Test de diferencia de medias – prueba t (significación bilateral)	
	Practica VC	No practica VC	Diferencia de medias	Asume varianzas iguales	No asume varianzas iguales
<b>Prácticas Laborales (21)</b>	4,14	3,50	0,62	0,001	0,001
<b>Participación activa y desarrollo de la comunidad (10)</b>	3,12	2,29	0,83	0,000	0,000

Fuente: Elaboración propia (2016)

Dado que los índices generales correspondientes a Prácticas Laborales y PADC resultan de un promedio de varios indicadores, puede ocurrir que dicho promedio oculte diferencias importantes entre indicadores. De ahí la oportunidad de realizar un análisis más desagregado.

## **5.2 El VC y las Prácticas laborales: análisis por asuntos e indicadores**

En el cuadro 3 se presentan los resultados correspondientes a las Prácticas Laborales, desagregadas por asunto. Importa señalar que entre los 21 indicadores correspondientes a esta práctica no hay ninguno referente al asunto Diálogo Social. Esto se debe a que el único indicador sobre esta asunto incluido en el IRSE fue excluido del análisis porque presentó un elevado número de no respuestas.

Algunas de las prácticas de RSE incluidas en la materia Prácticas Laborales procuran obtener beneficios similares o sinérgicos con los que se pretende obtener de la aplicación del VC, como es el caso del fomento del sentido de pertenencia y del compromiso de los empleados, la construcción de un buen clima laboral y una cultura de RSE, la internalización de valores o el desarrollo de competencias (trabajo en equipo, comunicaciones interpersonales, etc.). Esto es, por ejemplo, lo que ocurre con las siguientes prácticas ubicadas dentro del asunto Condiciones de Trabajo y Protección Social: a) promover el trabajo en equipo, el involucramiento y el sentido de pertenencia; b) promover un adecuado clima laboral y de relación dentro de la empresa; c) facilitar el adecuado balance entre vida laboral y familiar o d) brindar beneficios en materia de salud, educación o acceso a la vivienda. También es el caso de varias de las prácticas incluidas en el asunto Desarrollo Humano y Formación en el Lugar de Trabajo: a) formar a los empleados en los valores de la empresa; b) brindar oportunidades para el desarrollo de una carrera funcional dentro de la empresa o c) evaluar el desempeño de los empleados.

En cambio, otras prácticas laborales no tienen objetivos similares o sinérgicos con los del VC. Este es el caso de las prácticas que forman parte del asunto Salud y Seguridad Ocupacional (por ejemplo: prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, más allá de las exigencias legales) y de la mayoría de los indicadores sobre Trabajo y Relaciones Laborales (por ejemplo: a) pagar remuneraciones por encima de los mínimos legales o b) ofrecer la mayor estabilidad laboral posible a sus empleados). El objetivo de las primeras es proteger la seguridad y la salud de los empleados y el de las segundas es generar un marco de relaciones laborales respetuoso de sus derechos.

De la lectura del cuadro 3 se desprende que el índice promedio general esconde diferentes resultados entre asuntos. En los dos asuntos que incluyen prácticas con objetivos similares o sinérgicos con los del VC, se observa la existencia de una fuerte correlación entre la aplicación del VC y el desempeño en materia de RSE hacia los empleados. Y ello ocurre en la casi totalidad de los indicadores de cada asunto, tal como puede observarse en el cuadro 4. En cambio, no se registra correlación entre ambas variables en el caso de los dos asuntos cuyos objetivos tienen escasa vinculación con los que se persiguen mediante la aplicación del VC: a) Salud y Seguridad Ocupacional y b) Trabajo y Relaciones. Además, como se observa en el cuadro 4, esta falta de correlación se registra en todos los indicadores del primero de estos dos asuntos y ocurre lo mismo en más de la mitad de los indicadores del segundo.

Por lo tanto, los resultados presentados en los cuadros 4 y 3 refuerzan la validez de la hipótesis, ya que demuestran que las diferencias entre las empresas que aplican el VC y las que no lo aplican se registran únicamente en aquellos asuntos e indicadores más directamente relacionadas con el VC.

**Cuadro 3**

Correlación entre la práctica del voluntariado corporativo y la aplicación de políticas de RSE hacia los empleados. Análisis por asuntos de la materia fundamental Prácticas Laborales según la guía ISO 26.000. Test de diferencia de medias.

STAKEHOLDER	Desempeño Calificación media			Test de diferencia de medias – prueba t (significación bilateral)	
	Practica VC	No practica VC	Diferencia de medias	Asume varianzas iguales	No asume varianzas iguales
Trabajo y relaciones laborales (7)	4,3	4	0,30	0,145	0,143
Condiciones de trabajo y protección social (7)	3,77	2,83	0,94	0,000	0,000
Salud y seguridad ocupacional (2)	3,91	3,93	-0,02	0,941	0,939
Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo (5)	4,22	3,64	0,58	0,005	0,004
<b>Prácticas Laborales</b>	4,14	3,50	0,62	0,001	0,001

Fuente: Elaboración propia (2016)

**Cuadro 4**

Correlación entre la práctica del voluntariado corporativo y la aplicación de políticas de RSE. Análisis por indicadores de RSE hacia los empleados. Test de diferencia de medias

Asunto ISO 26000	Indicador	Practica VC	No practica VC	Significación bilateral
Trabajo y relaciones laborales	Brindar garantías a los empleados que necesiten denunciar situaciones personales que consideran injustas.	4,38	3,75	0,009
	Informar a los empleados sobre asuntos relevantes y pertinentes que los afectan o que puedan afectarlos.	4,26	3,73	0,033
	Informar adecuadamente a los empleados sobre sus derechos y obligaciones.	4,3	3,8	0,041
	Evitar que las personas sean discriminadas por su edad, género, raza, religión, discapacidad, ideología política, etc.	4,25	4,03	0,368
	Evitar el acoso moral, sexual, psicológico, ideológico y de cualquier otro tipo.	4,25	3,98	0,270
	Pagar remuneraciones por encima de los mínimos legales.	4,14	4,35	0,412
	Ofrecer la mayor estabilidad laboral posible a sus empleados.	4,42	4,4	0,927

**Continuación Cuadro 4**

<b>Asunto ISO 26000</b>	<b>Indicador</b>	<b>Practica VC</b>	<b>No practica VC</b>	<b>Significación bilateral</b>
Condiciones de trabajo y protección social	Promover el trabajo en equipo, la participación, el involucramiento y el sentido de pertenencia de los empleados.	4,27	3,48	0,002
	Evaluar la satisfacción de los empleados.	4,11	2,62	0,000
	Promover la vida saludable entre sus empleados.	3,62	2,68	0,003
	Facilitar el adecuado balance entre vida laboral y familiar de sus empleados.	3,43	2,3	0,000
	Promover un adecuado clima laboral y de relación dentro de la empresa.	4,13	3,48	0,010
	Brindar facilidades y beneficios adicionales a los establecidos en la ley para los casos de embarazo y maternidad.	3,42	2,78	0,070
	Brindar beneficios en materia de salud, educación o acceso a la vivienda.	3,08	2,66	0,219
Salud y seguridad ocupacional	Prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, más allá de las exigencias legales.	4	4	1,000
	Capacitar en seguridad y salud laboral a los empleados.	3,81	3,85	0,894
Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo	Reconocer y/o premiar el buen desempeño de los empleados.	4,23	2,95	0,000
	Formar a los empleados en los valores de la empresa.	4,23	3,7	0,037
	Brindar oportunidades de desarrollo de una carrera funcional dentro de la empresa.	4,02	3,47	0,052
	Evaluar el desempeño de los empleados.	4,17	3,33	0,004
	Promover y facilitar el entrenamiento, la capacitación y el desarrollo profesional de sus empleados en todos los niveles de la empresa.	4,4	4,18	0,324

**Fuente:** Elaboración propia (2016)

### **5.3 El VC y la Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad: análisis por asuntos e indicadores**

En el cuadro 5 se presentan los resultados correspondientes a esta materia fundamental, desagregados por asuntos. Antes de analizar estos resultados es necesario tener presente que la ISO 26.000 divide esta materia en dos tipos de asuntos (ver cuadro1). El primer tipo está constituido por dos asuntos en los que se establecen orientaciones conceptuales y metodológicas: a) Participación Activa en la Comunidad y b) Inversión Social. El segundo lo está por cinco asuntos que describen los problemas o causas sociales que la

ISO 26.000 sugiere a las empresas considerar para su inversión social: educación y cultura, salud, acceso a tecnología, etc.. Dado que en el IRSE se incluyen solamente tres indicadores correspondientes a este segundo grupo, a los efectos del análisis se los consideró como parte del mismo asunto.

En el cuadro 5 puede observarse que en los dos asuntos del primer tipo existe una fuerte correlación entre desempeño en materia de RSE y VC. En Participación Activa en la Comunidad la diferencia entre quienes aplican el VC y quienes no lo aplican es de 1,36 y en Inversión Social la diferencia es de 1,03. Tal como se

observa en el cuadro 6, esta correlación se registra en todos los indicadores de cada uno de estos dos asuntos. Estos resultados sugieren que las empresas que aplican el VC están mucho más avanzadas en la aplicación de las orientaciones de la ISO 26.000 relativas a la RSE hacia la Comunidad. Si se tiene en cuenta que dichas orientaciones hacen hincapié en el involucramiento directo de la empresa en la solución de los problemas de la comunidad (lo que generalmente requiere algún tipo de voluntariado corporativo), los resultados estadísticos sustentan la hipótesis de correlación entre desempeño en materia de RSE hacia la comunidad y aplicación del VC.

Inversamente, no se registra correlación en el asunto que reúne los indicadores relacionados con los problemas o causas sociales sugeridas por la ISO 26.000 (ello no ocurre en ninguno de los tres indicadores). Pero esto no invalida la hipótesis investigada, porque la intervención de las empresas en la atención de estos problemas o causas sociales puede realizarse sin aplicar las orientaciones de la ISO 26.000 y sin la utilización del trabajo de voluntarios corporativos. Es decir, lo que muestran estos resultados es que la elección de los temas y problemas sociales referidos en los tres indicadores no se relaciona con la aplicación del VC.

#### Cuadro 5

Correlación entre la práctica del voluntariado corporativo y la aplicación de políticas de RSE hacia la Comunidad. Análisis por asuntos de la materia fundamental Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad según la guía ISO 26.000. Test de diferencia de medias.

ASUNTOS	Desempeño Calificación media			Test de diferencia de medias – prueba t (significación bilateral)	
	Practi ca VC	No practic a VC	Diferencia de medias	Asume varianzas iguales	No asume varianzas iguales
Participación activa en la comunidad (3)	3,55	2,18	1,36	0,000	0,000
Inversión social (4)	3,40	2,38	1,03	0,000	0,000
Asuntos relacionados con áreas / problemas sociales donde canalizar la RSE hacia la comunidad (3)	2,42	2,32	0,11	0,670	0,668
Participación activa y desarrollo de la Comunidad	3,12	2,29	0,83	0,000	0,000

**Fuente:** Elaboración propia (2016)

**Cuadro 6**

Correlación entre la práctica del voluntariado corporativo y la aplicación de políticas de RSE. Análisis por indicadores de RSE hacia la Comunidad. Test de diferencia de medias

<b>Asunto ISO 26000</b>	<b>Indicador</b>	<b>Practica VC</b>	<b>No practica VC</b>	<b>Significación bilateral</b>
Participación activa en la comunidad	Mantener relaciones estables de colaboración con las organizaciones de la sociedad civil o del Estado, dedicadas a satisfacer esas necesidades y/o resolver esos problemas sociales.	3,62	2,85	0,016
	Fomentar la participación activa de sus directivos y empleados en organizaciones de la sociedad civil.	3,23	1,85	0,000
	Involucrar a los empleados en las acciones sociales de la empresa.	3,79	1,85	0,000
	Apoyar iniciativas impulsadas por otros actores institucionales (organizaciones de la sociedad civil, organismos del Estado, empresas, etc.) tendientes a la protección del medioambiente.	3,02	2,30	0,039
Inversión social	Identificar los impactos sociales (positivos y negativos) de sus decisiones.	3,36	2,68	0,038
	Conocer los problemas y/o necesidades sociales de la comunidad en la que opera, como insumo para sus acciones sociales.	3,55	2,63	0,004
	Diseñar e implementar acciones orientadas a ayudar a resolver sus problemas y/o necesidades sociales.	3,51	2,23	0,000
	Evaluar los impactos de sus acciones sociales sobre la población-objetivo.	3,19	1,98	0,000
Indicadores sobre asuntos que sugieren áreas para la inversión social	Apoyar las actividades de investigación de universidades y otras instituciones, destinadas a producir conocimientos que contribuyen al desarrollo económico, social o cultural del país.	2,84	2,43	0,246
	Promover la contratación de personas con dificultades para la inclusión laboral: jóvenes, personas con discapacidad, personas con vulnerabilidad social, etc.	2,43	2,48	0,901
	Promover la compra de bienes o la contratación de servicios a emprendimientos de personas de bajos recursos (negocios inclusivos).	2,06	1,85	0,464

**Fuente:** Elaboración propia (2016)

## 6. CONCLUSIONES

Esta investigación demuestra que VC y RSE se relacionan en la práctica de las empresas; es decir, que la aplicación del VC viene de la mano de la incorporación de la RSE a la gestión y a la estrategia de relación con los stakeholders involucrados en esta actividad: los empleados y la comunidad. Esto quedó evidenciado al demostrarse la existencia de correlación estadística entre la aplicación del VC y el grado de avance en materia de prácticas de RSE hacia dichos stakeholders. Esta correlación estadística se registró a nivel de: 1) los índices generales que midieron la RSE en las dos materias fundamentales propuestas en la guía ISO 26.000 que involucran a empleados y comunidad: Prácticas Laborales y Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad; 2) los índices que midieron la RSE en los asuntos en que la ISO 26.000 sub-divide la materia Prácticas Laborales y cuyos objetivos coinciden con los que persigue el voluntariado corporativo en materia de reciprocidades por parte de los empleados: Condiciones de Trabajo y Protección Social y Desarrollo Humano y Formación en el Lugar de Trabajo; y 3) los índices que miden la aplicación de las orientaciones conceptuales de la ISO 26.000 en relación a la PADC (Participación Activa en la Comunidad e Inversión Social).

Cuando se analizan las motivaciones de las empresas para aplicar el VC es posible identificar tres abordajes parciales, que no responden a su conceptualización como actividad de RSE dirigida simultáneamente a empleados y comunidad. Estos enfoques se caracterizan por concebirlo exclusivamente como: 1) una “donación” (filantropía) de la empresa hacia sus empleados, al proveerles de una plataforma de apoyo a sus iniciativas solidarias sin esperar ningún beneficio por hacerlo; 2) una herramienta que la empresa concibe y aplica como soporte de sus acciones sociales (un recurso que puede llegar a tener un muy bajo costo) y 3) una herramienta de gestión del capital humano. Las correlaciones encontradas en esta investigación sugieren que la motivación de la mayoría de las empresas estudiadas trasciende estos

tres enfoques. Claramente, no corresponde al enfoque filantrópico porque el VC se asocia con sus prácticas de RSE y ésta, por definición, no es filantropía. Y tampoco corresponde a ninguno de los otros dos enfoques porque, de corresponderse con alguno de ellos, no se habría registrado simultáneamente correlación entre aplicación del VC y prácticas de RSE en las dos materias fundamentales (solamente ello debería haber ocurrido con una de ellas).

También, estas correlaciones sugieren que, en promedio, las empresas que practican el VC lo aplican con algún grado de alineamiento con otras prácticas de RSE hacia los empleados. Pero, los datos analizados no permiten concluir que el VC esté siendo conceptualizado efectivamente como un práctica de RSE hacia ellos. Dicho de otra forma, la información analizada en este estudio sugiere, pero no demuestra, la hipótesis de que entre las empresas que trabajan activamente en la incorporación de la RSE como filosofía de negocios, el VC es conceptualizado como una práctica de RSE hacia los empleados. A pesar de ello, esta investigación es una contribución, ya que aporta indicios sobre su validez y, por lo tanto, sienta bases firmes que justifican futuros esfuerzos para diseñar nuevas investigaciones orientadas a su contrastación empírica. Dichas investigaciones deberán abordar el problema en forma más directa, para lo cual deberán basarse en instrumentos que permitan interpretar (abordaje cualitativo) y medir (enfoque cuantitativo) las motivaciones reales por las cuales las empresas aplican del VC: estudios documentales, encuestas y entrevistas a directivos, etc.

Importa señalar que esta investigación presenta varias limitaciones metodológicas que impiden la generalización de sus resultados. En primer lugar, hay dos limitaciones de orden estadístico. Por un lado, el universo elegido está formado por un sub-conjunto muy particular, constituido exclusivamente por las empresas que públicamente señalan que están incorporando la RSE. Es decir, queda fuera de este universo la gran mayoría de las empresas. Y, por otro, se trabajó con una muestra intencional, lo que



limita la extrapolación de sus resultados hacia el conjunto del universo considerado.

En segundo lugar, existe una limitación relacionada con la medición del voluntariado; es decir, con el objeto que se mide. El VC adopta, en la práctica, múltiples formatos (individual o colectivo; basado en trabajo intelectual o trabajo físico, etc.), involucra de diferente forma a los voluntarios y se puede realizar como actividad puntual o en el marco de programas estructurados permanentes. También, las empresas pueden adoptarlo con diferente grado de intensidad. Por lo tanto, al utilizar un indicador que mide exclusivamente la existencia de actividades de VC sin tomar en cuenta el formato utilizado, la forma como se involucra a los voluntarios o la intensidad y regularidad con el que es aplicado, se omiten todas esas diferencias y se asume, de hecho, que ellas no existen o que no son relevantes. Lo que resulta en una simplificación excesiva del objeto de estudio. Dado que la investigación se realizó sobre los resultados de un instrumento diseñado con otros fines, no fue posible evitar esta dificultad. Esto también abre espacio para nuevas investigaciones.

## 7. NOTAS

1. El cuestionario puede descargarse de <http://www.acde.org.uy/irse.php>
2. En el formulario del IRSE se utiliza la palabra “trabajadores”

## 8. BIBLIOGRAFÍA

Acción Empresarial (2004). *Voluntariado Corporativo. Guía práctica para empresas*. Santiago de Chile: Autor.

Alejos, C.L. (2015) *Gobierno corporativo ¿y? responsable*. Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo.

Allen, K. (2003). *The social case for corporate volunteering*. *Australian Journal on Volunteering*, 8(1), 57-61.

Argandoña, A., Isea, R. (2011). *Guía ISO 26.000, una guía para la responsabilidad social de las organizaciones*. Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo.

Barreiro, M. y Licandro, O. (2012). *El Tejar: el voluntariado corporativo como instrumento para gestionar la cultura corporativa*. En Pereira, J., Bettoni, A. y Licandro, O. (Eds.), *Presente y futuro del voluntariado en Uruguay* (pp. 189-222). Montevideo: Universidad Católica del Uruguay.

Basil, D., Runte, M. S., Easwaramoorthy, M. and Barr, C. (2011). *Company Support for Employee Volunteering: A National Survey of Companies in Canada*. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 387-398.

Comisión de las Comunidades Europeas (2011). *Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. Estrategia Renovada de la UE PARA 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas: Autor.

Comisión de las Comunidades Europeas (2001). *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas: Autor.

Carroll, A. B. (1999). *Corporate Social Responsibility. Evolution of Definitional Construct*, *Business and Society* 38(3), 268–295.

Cavalero, L. (2006). *Corporate volunteering survey: The extent and nature of corporate volunteering programs in Australia*. *Australian Journal on Volunteering*, 11(1), 65-69.

Dahlsrud, A. (2006). *How Corporate Social Responsibility is defined: an Analysis of 37 definitions*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1–13.

Do Paço, A. and Nave, C. (2013). *Corporate volunteering - A case study centred on the motivations, satisfaction and*

happiness of company employees. *Employee Relations*, 35(5), 547-559.

Easwaramoorthy, M., Barr, C., Runte, M. and Basil, D. (2006). *Business Support for Employee Volunteers in Canada. Results of a National Survey*. Canadá: Knowledge Development Centre Imagine Canada Toronto.

FORÉTICA (2004). *La Responsabilidad Social de las Empresas. Situación en España*. España.

Freeman, R. , Liedtka, J. (1991). *Corporate Social Responsibility: A Critical Approach*. *Business Horizons*. July-Agust, 92-98.

Fundación CODESPA (2012). *Voluntariado Corporativo para el Desarrollo*. Madrid: Autor.

Fundación COMPROMISO (2008). *Manual de Voluntariado Corporativo*. Buenos Aires: Autor.

Gallardo Vázquez, D., Sánchez, M., Corchuelo, B. y Guerra, A. (2010). *Diagnóstico del voluntariado corporativo en la empresa española*. *Revista de Estudios Empresariales*, 2, 54 - 80.

Garriga, E. y Melé, D. (2004). *Corporate social responsibility theories: mapping the territory*. *Journal of Business Ethics*, 53(2), 51-71.

Gatignon-Turnau, A. L., Mignonac, K. (2015). *Using employee volunteering for public relations: Implications for corporate volunteers' organizational commitment*. *Journal of Business Research*, 68, 7-18.

González, A.M., Negueruela, M. Dávila, M.C. (2008). *Voluntariado apoyado por la empresa: Guía para entidades de acción social*. Madrid: Dirección General de Voluntariado y Promoción Social. Comunidad de Madrid.

Grant, A., (2012). *Giving Time, Time After Time: Work Design and Sustained Employee Participation in*

*Corporate Volunteering*. *Academy of Management Review*, 37(4), 589–615.

Herzig, C. (2004). *Corporate volunteering in Germany: survey and empirical evidence*. Alemania: Centre for Sustainability Management.

ISO (2011). *Guía de Responsabilidad Social (ISO 26.0000: 2012, IDT)*. Montevideo: UNIT.

Licandro, O. (2016). *Responsabilidad Social Empresaria. Reflexiones, investigaciones y experiencias*. Uruguay: Grupo Magro.

Licandro, O. (2015). *Contributions for an argumentation on Corporate Social Responsibility from the perspective of Civil Economy*. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 3(1), 1-21.

Lorenz, C., Gentile, G. and Wehner, T. (2011). *How, why, and to what end? Corporate volunteering as corporate social performance*. *International Journal of Business Environment*, 4(2), 183-205.

Madison, T., Ward, S. and Royalty, K. (2012). *Corporate Social Responsibility, Organizational Commitment, and Employer-Sponsored Volunteerism*. *International Journal of Business and Social Science*. 3(1), 1-14.

Magalhaes, M., Ferreira, M. (2014). *Uma abordagem teórica sobre o voluntariado empresarial*. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestao*, Jul-Sept, 2014, 38-45.

Marsden, C. (2005). *In Defence of Corporate Responsibility* *ZFWU Journal of Business, Economics and Ethics* 6(3), 359-373. Recuperado de: [http://zfwu.de/fileadmin/pdf/Diverses/6\\_3\\_14\\_Marsden\\_Ideenforum.pdf](http://zfwu.de/fileadmin/pdf/Diverses/6_3_14_Marsden_Ideenforum.pdf)

Moreno, V. (2013). *El voluntariado desde la empresa*. Barcelona: Cuadernos de la Cátedra “La Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno

Corporativo.

Muthuri, J., Matten, D. and Moon, J. (2009). Employee Volunteering and Social Capital: Contributions to Corporate Social Responsibility. *British Journal of Management*, 20(1), 75-89.

Observatorio de Voluntariado Corporativo (2009). Informe Voluntariado Corporativo en España. España: Autor

Pereira, J., Bettoni, A. y Licandro, O. (Eds) (2012) Presente y futuro del voluntariado en Uruguay. Montevideo: Universidad Católica del Uruguay.

Plewa, C., Conduit, J. Quester, P. and Johnson, C. (2015). The Impact of Corporate Volunteering on CSR Image: A Consumer Perspective. *Journal of Business Ethics*, 127(3), 643-659.

Porter, M., Kramer M. (2011). Valor Compartido. Cómo reinventar el capitalismo y crear una oleada de innovación y crecimiento. *Harvard Business Review* (Edición América Latina), 89(1), 33-49

Rodell, J., Breitsohl, H., Schroder, M. and Keating, D. (2015). Employee Volunteering. A Review and Framework for Future Research. *Journal of Management*, 19, 2015.

Ruizalba, J.L., Vallespin, 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 y Familia*, 4(1), 45-58.

Santos, M. y Bittencourt, B. (2008). Exercício de Responsabilidade Social e de Desenvolvimento Sustentável: O Caso do Voluntariado Empresarial em Portugal. En: XXXII Encontro Nacional de Associações de Pós-Graduação em Administração. ANPAD, 2008, Rio de Janeiro.

Voluntare (2013). Guía de voluntariado corporativo.

España: Autor.

World Business Council for Sustainable Development (2000). *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense*. Geneva: Autor

Yapor, S. y Licandro, O. (2015) La relación entre Responsabilidad Social Empresaria y Voluntariado Corporativo. El caso de Carle & Andrioli Contadores Públicos. *Cuadernos de RSO* 3(1), 109-132.

Zappalá, G. y McLaren, J. (2004). A functional approach to employee volunteering: an exploratory study. *Australian Journal on volunteering*, 9(1), 41-54.