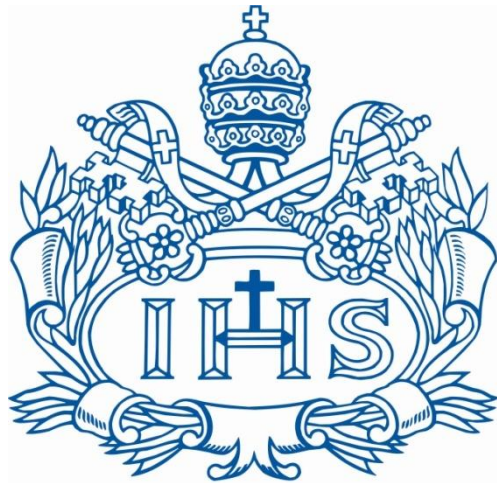


PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas



Pontificia Universidad
JAVERIANA
Bogotá

**RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL:
ESTADO DEL ARTE SOBRE LAS INICIATIVAS DE VOLUNTARIADO
CORPORATIVO Y SU LUGAR DENTRO DE LAS ESTRATEGIAS DE RSE DE LA
EMPRESA ENTRE LOS AÑOS 2000 A 2012**

BOGOTÁ- COLOMBIA
Noviembre de 2012

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	2
INTRODUCCION	3
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR	4
LA RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO RESPUESTA A LOS PROBLEMAS SOCIALES	10
ORIGENES DEL VC	16
DEFINICIONES VC	22
EI VC EN EL MUNDO	25
BENEFICIOS DEL VC	29
EL VC EN LAS ESTRATEGIAS DE RSE	33
MOTIVACIONES	35
CONCLUSIONES	37
REFERENCIAS	39

RESUMEN:

En el presente escrito se analiza el papel que juega el Voluntariado Corporativo dentro de las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial, desde una revisión literaria referente al tema. Se empieza por una revisión conceptual e histórica de la RSE. Posteriormente se hace una revisión conceptual del VC analizando los diversos cambios que se han dado en la evolución del este. Luego se revisan las principales motivaciones que impulsan a los voluntarios a realizar labores de este tipo. Aunque se han hecho estudios de naturaleza cualitativa y cuantitativa, es necesario ahondar e investigar en, ¿Por qué lo hacen algunos empleados y otros no?, así como se hace preciso indagar si ¿son conductas adquiridas o impulsadas por la organizaciones o si se han adquirido en etapas anteriores al ámbito laboral?.

Abstract: In this paper we analyze the role of the Corporate Volunteer within the Corporate Social Responsibility strategies from a literature review on the topic. It begins with a conceptual and historical review of CSR. Then we review the VC conceptual analyzing the various changes that have occurred in the evolution of this. Then we review the main motivations behind the volunteers to perform such tasks. Although studies have been qualitative and quantitative, and research is necessary to delve into, why do some employees and not others?, And it becomes necessary to inquire whether acquired behaviors or are they driven organizations or have been acquired in previous stages to the workplace?.

PALABRAS CLAVE: Voluntariado Corporativo, Responsabilidad Social Empresarial, Voluntariado. Filantropía.

Key Words: Corporate Volunteer, Corporate Social Responsibility, Volunterism, Fylantrohpy.

Abreviaciones: RSE: Responsabilidad Social Empresarial, VC: Voluntariado Corporativo.

Abbreviations: CSR: Corporate Social Responsibility, VC: Corporate Volunteering, OCB: Organizational Citizenship Behavior

INTRODUCCIÓN

Las problemáticas mundiales se han venido acentuando en los últimos años, los problemas sociales cada vez son más complejos (Herzig 2004). Es así como el cambio climático se ha convertido en un asunto de vital importancia para los líderes mundiales (New York Times, 2012). La crisis económica como reflejo de múltiples acciones ha generado un impacto negativo en la economía real mundial (Amala, 2009). Y la desigualdad y exclusión social se han convertido en problemas de gran relevancia en el contexto actual que derivan en un alto nivel de inequidad (Calderon, 1997). Para comprender a mayor cabalidad las dificultades actuales es imperioso reconocer el panorama mundial en el que estas se desarrollan, el cual no es nada alentador. Actualmente las condiciones de salud pública y de riesgo poblacional revelan cifras exorbitantes de la carencia de medidas orientadas en salud que mejoren la calidad de vida es así como observamos que diariamente mueren en el mundo cientos de personas a causa de SIDA, las condiciones de crecimiento y desarrollo de los niños son deplorables, siendo la desnutrición un factor que aumenta con el tiempo, adicionalmente las políticas ambientales en un vano intento de conservar los recursos naturales se ven limitadas por el aumento de niveles de contaminación, estos son algunos ejemplos que indican la dificultad por la cual atraviesan los diferentes gremios de actividad en el mundo, que evidentemente alteran las condiciones de calidad de vida en la población. Particularmente en Latinoamérica el desempleo promedio es de 6,8%,¹ con una inflación promedio para la región de 6.6²%. Resulta oportuno también y en adición a los problemas antes referidos, citar el caso de Colombia, donde encontramos situaciones que empeoran las condiciones de

¹ OIT (Organización Internacional del Trabajo).

² Perspectivas de la Economía Mundial. Abril de 2012. Fondo Monetario Internacional

vida en la comunidad, como sucede con el conflicto armado y los eventos a él relacionados como el desplazamiento, aumento de pobreza, desigualdad, trauma infantil, analfabetismo.

Al respecto Jáne sostiene:

La Sociedad actual plantea grandes retos ante los cambios y fenómenos que vivimos: incremento de la desigualdad, más bolsas de pobreza, mayor número de personas en riesgo de exclusión social, fenómeno migratorio.... El conjunto de la sociedad debe contribuir a cubrir las desigualdades que el sistema genera: todos los sectores (público, privado y tercer sector) deben trabajar y comprometerse por el bien común, por la justicia y la solidaridad. Hablamos en definitiva, de construir un modelo de participación donde todas las personas tengan la posibilidad de hacer sus aportaciones con el objetivo de crear una sociedad más justa y equitativa. (Jáne, 2007, pág. 2)

En este sentido, es elemental encontrar las medidas apropiadas para mitigar las problemáticas de interés mundial, que permitirán en un futuro cercano, mejorar las condiciones en las poblaciones vulnerables, pretendiendo contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de los individuos. En el ámbito empresarial se han desarrollado prácticas a través de los años que buscan mitigar el impacto generado en la sociedad a causa de tantos problemas en cuanto se aumenta el valor de la empresa. Es así como surge el concepto de OCB, posteriormente la RSE y por último el VC. Sin embargo se ha evidenciado una carencia en la investigación referente a estas prácticas, así como el impacto que estas generan en: las organizaciones, los empleados y la sociedad. En el presente trabajo se pretende hacer una revisión literaria en cuanto al VC como práctica de la RSE.

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR.

En el desarrollo del voluntariado corporativo, se observan distintos procesos de cambio e implementación de conductas con el fin de mejorar las condiciones de vida propias y del entorno laboral, es así como se incorpora el concepto de OCB el cual considero es la base de la RSE debido a que se configuran como respuesta ciudadana a los problemas sociales, estos comportamientos espontáneos son definidos y estudiados por Podsakoof, MacKenzie,

Paine, y Bachrach en el año 2000 quienes dicen:

Over a decade and a half has passed since Dennis Organ and his colleagues (cf. Bateman & Organ, 1983; Smith, Organ, & Near, 1983) first coined the term “Organizational Citizenship Behavior” (OCBs). Drawing on Chester Barnard’s concept (Barnard, 1938) of the “willingness to cooperate,” and Daniel Katz’s (Katz, 1964; Katz & Kahn, 1966, 1978) distinction between dependable role performance and “innovative and spontaneous behaviors”. (Podsakoff et al., 2000)³

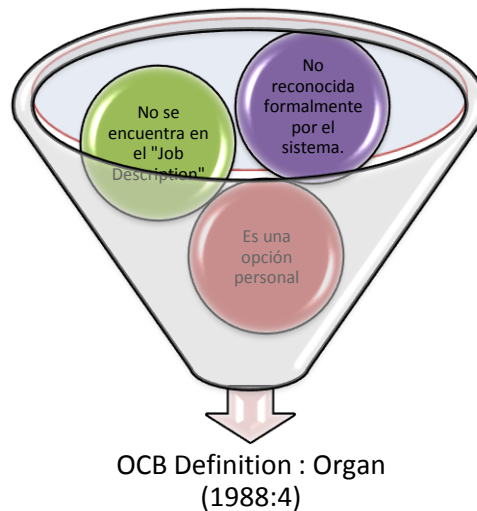
Posteriormente citan la siguiente definición dada por Organ que pretende delimitar el concepto de los OCB’s definición que más adelante será importante para entender cómo se conformo el actual concepto de RSE.

Individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization. By discretionary, we mean that the behavior is not an enforceable requirement of the role or the job description, that is, the clearly specifiable terms of the person’s employment contract with the organization; the behavior is rather a matter of personal choice, such that its omission is not generally understood as punishable⁴. Organ, (citado en Podsakoff et al., 2000).

Esta definición es de vital importancia para entender cómo se han establecido las prácticas y definiciones de los actuales conceptos de RSE y VC, o lo que es lo mismo, plantea las bases conceptuales de estos. Como afirma Organ (1) este tipo de comportamientos no se encuentran descritos en el “Job Description”, lo cual hace evidente que no son funciones u obligaciones impuestas por la organización al empleado. (2) No son reconocidos formalmente por el sistema, es decir, no afectan directamente los procesos organizacionales y por último, (3) son una opción personal, en otras palabras, de libre escogencia por el trabajador.

³ Más de una década y media ha pasado desde que Dennis Organ y sus colegas (cf. Bateman y Organ, 1983; Smith, Organ, y Near, 1983) acuñaron el término "Comportamiento Organizacional y Ciudadanía" (OCB). Basándose en el concepto de Chester Barnard (Barnard, 1938) de la "voluntad de cooperar", y Daniel Katz (Katz, 1964; Katz y Kahn, 1966, 1978) diferencia entre el rendimiento de papel confiable y "comportamientos innovadores y espontáneos" (Podsakoff et al., 2000, p. 513)

El comportamiento individual es discrecional, indirecta o directamente reconocido como tal por el sistema formal de recompensas, y que como valor agregado promueve el funcionamiento efectivo de la organización. Con el termino discrecional, hacemos referencia al comportamiento que no es un requisito (ejecutable/aplicable) en el “Job description”; es decir, en los términos claramente específicos en el contrato de trabajo entre el individuo y la organización. El comportamiento es un asunto de decisión personal, de tal modo que su omisión no se asume como un asunto castigable. ⁴ Traducción propia:



Fuente: Elaboración Propia: (Organ, citado en Podsakoff, MacKenzie, Pain y Bachrach (2000, p. 513)

Según Podsakoof, MacKenzie, Paine, y Bachrach “el tema de la OCB inicialmente no tuvo un impacto muy importante en el campo”, sin embargo con el tiempo fue creciendo el interés a partir de diversos conceptos que se fueron definiendo a lo largo de los años 80s y 90s, éstos fueron vitales en la configuración de la actual percepción de los OCBs como factores que contribuyen al desarrollo de actitudes, procesos, comportamientos y actividades de tipo social ejecutadas por las organizaciones y sus empleados. Los aportes hechos por cada uno de los autores mediante estos conceptos son:

Año	Autor	Aporte Conceptual
1986	Motowildlo, George, Bettenhausen, O'Reilly, Chatman	Prosocial Organizational behaviors – (Comportamientos Organizacionales Pro sociales).
1990-1991	George, Jones	Organizational Spontaneity – (Espontaneidad Organizacional)
1995	Dynne, Cummings, Park	Extra – Rol Behavior- (Comportamiento extra – rol)
1993-1995-1997	Borman, Blanco, Dorsey, Motowildlo, Van Scotter.	Contextual Performance – (Rendimiento contextual).

Fuente: Elaboración propia. : Podsakoff (2000, p. 514)

- Prosocial Organizational behaviors: “ayudar, compartir, donar, cooperar, y el voluntariado son formas de comportamiento pro-social. Son positivos los actos sociales realizados para producir y mantener el bienestar y la integridad de los

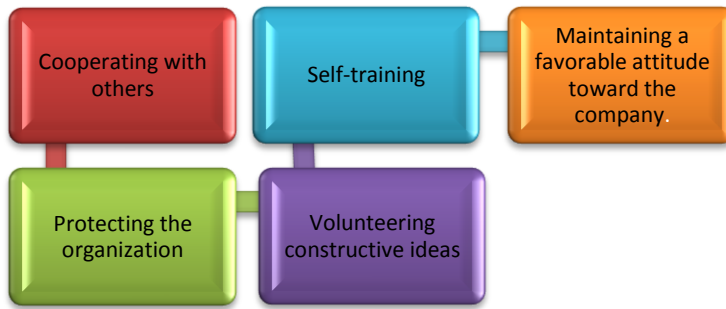
demás”.(Brief & Motowildlo, 1986 p.710).

- Organizational Spontaneity: Este artículo sugiere que la comprensión de las conductas extra-rol como, “espontaneidad organizacional” puede mejorarse teniendo en cuenta el contexto en el que ocurren estos comportamientos.(George & Jones, 1990).
- Extra – Rol Behavior: En este trabajo se propone una red nomológica para conductas extra-rol referentes a cuatro conceptos específicos: “Organizational Citizenship Behaviors”, “Pro-social Organizational Behaviors”, “Whistle-Blowing” and “Principled Organizational Dissent”.(“Comportamiento Organizacional y Ciudadanía”, “Conductas pro-sociales organizacionales” “Denuncia de irregularidades”, y “Disidencia organizacional basada en principios”. (Van Dyne et al. 1995).
- Contextual Performance: Prueba el mérito de la distinción hecha por WC Borman y Motowidlo entre el rendimiento de la tarea y el desempeño contextual.

Como consecuencia de la instauración teórico-práctica de los anteriores conceptos y adicional a la definición planteada por Organ es preciso citar las diversas formas de OBC que han sido identificadas. Las cuales según Podsakoff son alrededor de 30 y se pueden clasificar en 7 grupos básicos (Imagen 1). (2000, p. 516). Sin embargo y a manera de referencia es importante aclarar que estos siete grupos tienen sus orígenes en los estudios hechos por Kats en 1964. (Imagen 2)



Fuente: Elaboración Propia (Imagen



1)

Fuente: *Elaboración propia*

(Imagen 2)

En cuanto a la literatura referente a estos 7 grupos encontramos según Podsakoff lo siguiente:

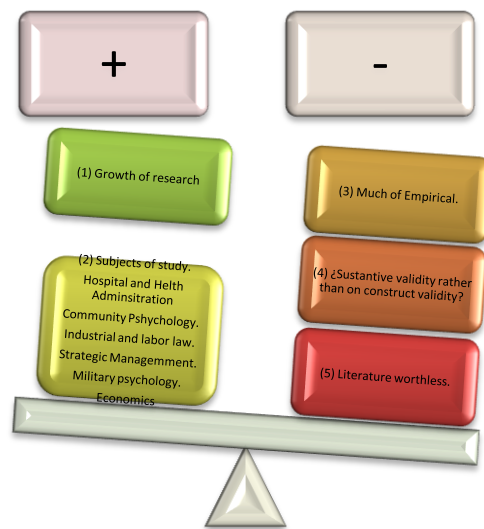
Grupo	Idea Principal	Componentes	Literatura
Helping Behavior	Taking steps to prevent problems, Notion of Courtesy, Helping Others. (La adopción de medidas para prevenir los problemas, noción de cortesía, y ayudar a los demás)	Altruism (Altruismo)	Smith, Organ, & Near (1983) Organ (1988, 1990a, 1990b) Graham (1989); Moorman & Blakely (1995) Graham (1991)
		Peacemaking (Hacer la paz)	
		Cheerleading.	
		Interpersonal Helping (Ayuda interpersonal)	
		Courtesy (Cortesía)	
Sportmanship	“A Willingness to tolerate the inevitable inconveniences and imposition of work without complaining.” (La voluntad de tolerar los inconvenientes inevitables y la imposición de trabajo sin quejarse)	Sacrifice (Sacrificio)	Williams & Anderson (1991) George & Brief (1992); George & Jones (1997) Borman & Motowidlo (1993, 1997) Van Scotter & Motowidlo (1996)
Organizational Loyalty	“Consists of loyal boosterism and organizational loyalty, spreading goodwill and protecting the organization and the endorsing, supporting, and defending organizational objectives construct”.	Loyalty (Lealtad)	Smith, Organ, & Near (1983) Organ (1988, 1990a, 1990b) Graham (1989) Moorman & Blakely (1995) Graham (1991)
		Goodwill and protecting the organization (Buen nombre y proteger la organización).	

	(Consiste en el apoyo y lealtad a la organización, la difusión y la protección de la buena voluntad de la organización y los objetivos que la respaldan. Defender y construir los objetivos de la organización)	Defending organizational objectives (Defender los objetivos organizacionales)	
Organizational Compliance	Adherence even monitors (Adhesión sin monitoreo).	Obedience (Obediencia)	Williams & Anderson (1991) George & Brief (1992) George & Jones (1997) Borman & Motowidlo (1993, 1997) Van Scotter & Motowidlo (1996)
		Rules.(Reglas)	
		Job Dedication (Dedicación al trabajo).	
Individual Initiative	"Above and Beyond"(Mucho más allá)	Extra enthusiasm. (Entusiasmo extra)	Smith, Organ, & Near (1983) Organ (1988, 1990a, 1990b) Graham (1989) Moorman & Blakely (1995) Graham (1991)
		Extra responsibilities.(Extra responsabilidades)	
		Encouraging Others. (Animar a otros)	
		Above and Beyond (Mucho más allá de).	
		Making Suggestions.(Hacer sugerencias).	
Civic Virtue	"Represents a macro-level interest in, or commitment to, the organization". (Representa un interés a nivel macro, o el compromiso con la organización)	Participate actively in it's governance. (Participar activamente en su gobierno)	Smith, Organ, & Near (1983) Organ (1988, 1990a, 1990b) Graham (1989) Moorman & Blakely (1995) Graham (1991)
		Environment (Medio ambiente).	
		Best interests. (Mejores intereses).	
Self Development	Improve Knowledge. (Mejorar el conocimiento).		Smith, Organ, & Near (1983) Organ (1988, 1990a, 1990b) Graham (1989) Moorman & Blakely (1995) Graham (1991)

Fuente: Elaboración propia basado en Podsakoff.

Consecuentemente Podsakoff plantea aspectos positivos y negativos referentes a los OCBs. Estos, en adición a algunos otros que revisaremos más adelante, se pueden entender como la justificación académica para la elaboración de la presente investigación. (1) En los últimos años se han aumentado la cantidad de estudios acerca de los OCBs, (2) ampliando la cobertura no solo al campo de la Administración de empresas sino también a algunos como la Administración en Salud. Psicología, Economía, Derecho entre otras, sin embargo (3) mucha de la investigación es de carácter empírico, lo que ha generado (4) validez sustantiva

en lugar de validez del constructo y por ultimo y en consecuencia se ha llegado a tener (5) literatura carente de valor. (2000, p. 513). Estos progresos conceptuales han abierto la puerta para que las organizaciones entiendan que el tema de la RSE y específicamente el VC, son de vital importancia en el posicionamiento de las compañías y que de la realización de una buena gestión en estos campos dependen aspectos importantes como por ejemplo la recordación de marca, aspectos publicitarios, aumento de ventas entre otros.



LA RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO RESPUESTA A LOS PROBLEMAS SOCIALES.

Aun a riesgo de ser un poco irreverentes, podríamos parafrasear las últimas palabras de la Reina María Antonieta al subir al cadalso: “Responsabilidad Social, cuantas cosas se hacen en tu nombre”. (Zicari 2006, p. 95)

En la introducción al presente escrito se escribió de los problemas a los cuales se ve enfrentada la sociedad actual, posteriormente se presentaron los **OCBs** entendidos como **reacciones y/o conductas propias por parte de los empleados**. Por consiguiente y como afirma Basil “las organizaciones empiezan a priorizar en **prácticas que puedan repercutir**

en el impacto social que estas generan” (2008, p. 1). Luego, según lo afirmado por Birch: “La ciudadanía corporativa y el desarrollo sostenible son fundamentales para la comprensión de un nuevo sistema económico en que las empresas tengan más en cuenta su impacto en la sociedad como un principio básico de los negocios”. (Citado en Goddard, 2005). Observamos entonces que han aparecido herramientas organizacionales para enfrentar los problemas sociales, sustentadas en los OBCs y representados en acciones empresariales concretas que buscan el desarrollo sostenible. Hablamos entonces del concepto de RSE. Al Respecto Dante nos dice:

La responsabilidad social empresarial es una visión de negocios, planificada y evaluada, cuya finalidad es contribuir al logro de los objetivos estratégicos de las empresas, mejorando su competitividad, sustentabilidad y, simultáneamente, la calidad de vida de las personas. Con la responsabilidad social se busca generar retorno privado y social. Ello se logra cuando la empresa de una manera proactiva utiliza sus capacidades para invertir en forma interna y externa en una determinada comunidad que la rodea buscando generar precisamente esos retornos Dante, (2004. Pág. 143)



Fuente: Elaboración propia.

La RSE se ha convertido entonces en un tema de gran interés durante los últimos años, tema que “está de moda...y desde muchos países piensan que detrás de ella pudiera haber un nuevo modelo de gestión para las empresas”. (Pinillos. 2005. p.1). Este según Argandoña: oscila entre dos extremos: uno que busca la consecución de la mayor cantidad de beneficios para los accionistas (Friedman, 1970) y otro que amplía dicha responsabilidad a una variada gama de grupos de interés con los que tiene relación la organización (Stakeholders). (1998,

p. 2). Dada la creciente importancia en el mundo empresarial de los Stakeholders, las organizaciones intentan responder a la pregunta de ¿Qué hacer para satisfacer las necesidades de una amplia gama de usuarios en la medida en que se genera una ventaja competitiva y se aumentan los beneficios para la organización? Como respuesta a este interrogante surge la RSE y, dentro de esta, el VC como práctica concreta.

Todo lo anterior plantea la importancia de entender y estudiar la RSE. Haciendo una revisión de la literatura se encuentra que son muchas y variadas las definiciones, que cambian de un país a otro y de una empresa a otra, siendo este concepto asequible en investigaciones académicas, revistas, páginas web, etcétera. Para Zicari la RSE es un concepto multiforme o “call tach”. Sin embargo y antes de continuar en búsqueda de una definición generalmente aceptada, es preciso citar algunos aspectos importantes acerca de cómo se ha configurado el concepto de RSE con el pasar de los años, así como los principales aportes al concepto que se han hecho.

Año	Estudio	Aportes	Título
1953	Bowen	Explica "Cuáles son las políticas, decisiones y líneas de acción de la empresa en términos de los valores y objetivos sociales y cómo se puede promover la responsabilidad social a través de cambios institucionales." IESE Business School	Social Responsibilities of the Businessman
1962	Friedman	"Sólo los individuos tienen responsabilidades no así las corporaciones, que son personas artificiales cuya única responsabilidad social es la de obtener beneficios por y para los accionistas" Huerta (s.f)	Capitalism and Freedom
1963	McGuire	"Desde la década del 60 McGuire se ha preguntado cómo es el empresario, cuáles -si las tiene- son sus responsabilidades con la sociedad, su ética, sus metas, su filosofía". IESE Bussiness School	Business and Society
1970	Friedman	"La RSE de las organizaciones consiste en incrementar los beneficios" Huerta (s.f)	The Social Responsibility of Bussiness is Increase its profits
1979	Carroll	La RSE es "La forma en que la empresa da respuesta a sus obligaciones económicas, legales, éticas o discrecionales". Huerta (s.f)	A three-dimensional conceptual model corporate performance
1980	Andrews	"Identifica la relación entre estrategias corporativas y las "contribuciones no económicas que la empresa intenta hacer a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades" Toro (2006)	The concept of Corporate Strategy.

1983	Ansoff	Plantea que las empresas tienen la necesidad de desarrollar estrategias sociales	Societal Strategy for Business firm, in Advances in Strategic Management
1984	Freeman	“Si la empresa presta atención a sus stakeholders e incluye las demandas sociales como parte de la estrategia puede tener consecuencias positivas en el desempeño financiero”. Toro (2006).	Strategic Management: A stakeholder Approach
1987	Hosmer	El problema de la ética y la RSE, "representa un conflicto entre el desempeño económico de la organización y su desempeño social". Toro (2006)	The Ethics of Management
1988	Castillo	La responsabilidad social de la empresa es la obligación ética o moral, voluntariamente aceptada por la empresa como institución hacia la sociedad en conjunto, en reconocimiento y satisfacción de sus demandas o en reparación de los daños que puedan haberle sido causados a ésta en sus personas o en su patrimonio común por la actividad de la empresa.	Aproximación Metodológica al Contenido de la Responsabilidad Social de la Empresa.
1996	Burke y Logsdon	Relación entre el desempeño socialmente responsable y el desempeño financiero.	Corporate Social Performance
1999	Fernandez	El ser socialmente responsable no es simplemente acogerse a obligaciones legales sino trascender a su cumplimiento teniendo en cuenta las nuevas exigencias, la inversión en el capital humano, la interacción con los distintos actores del medio y respeto al medio ambiente.	Ética y Responsabilidad Social y Modelos de Empresa.
2000	Husted y Allen	“La estrategia social contribuye en últimas a la creación de valor para la empresa. Las empresas deben perseguir estrategias sociales directamente relacionadas con su oferta de productos”. Toro (2006)	Is it ethical to use ethics as strategy?.
2001	McWilliams y Siegel	"Las acciones que parecen promover algún bien social, más allá de los intereses de la empresa y de lo que exige la legislación".	Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective
2004	Garriga y Mele	Agrupación de teorías sobre RSE en grupos que pueden ser contradictorios Los 4 grupos son: Teorías Instrumentales, Teorías Políticas, Teorías Integradoras y Teorías Éticas. .	Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory.
2005	Martén	“La responsabilidad social empresarial surge como expresión de la voluntad de las empresas de actuar responsablemente de acuerdo con los intereses sociales y como fiel reflejo de los valores éticos que se ponen de manifiesto en el respeto a las personas, al medio ambiente y a las reglas del juego de la sociedad" Huerta (s.f).	Responsabilidad Social Empresarial: Un debate de actualidad.
2005	Castellano y Chércoles	La RSE se asocia a la búsqueda de dignidad y libertad	La Responsabilidad Social Corporativa
2007	Berbel, Reyes y Gómez	La RSE se comprende de una forma integrada que reúne condiciones y explora más allá de la generación de utilidades y actos de caridad o asistencialismo (filantropía).	La responsabilidad social en las organizaciones (RSO): Análisis y Comparación Entre guías y Normas de Gestión e Información.

Fuente: Elaboración Propia

La RSE se ha venido desarrollando, estudiando y aplicando desde los años 50 Perfilándose

como una importante herramienta para la estrategia organizacional. Perdomo sostiene que la RSE se puede plantear como un campo en evolución progresivo la siguiente forma:

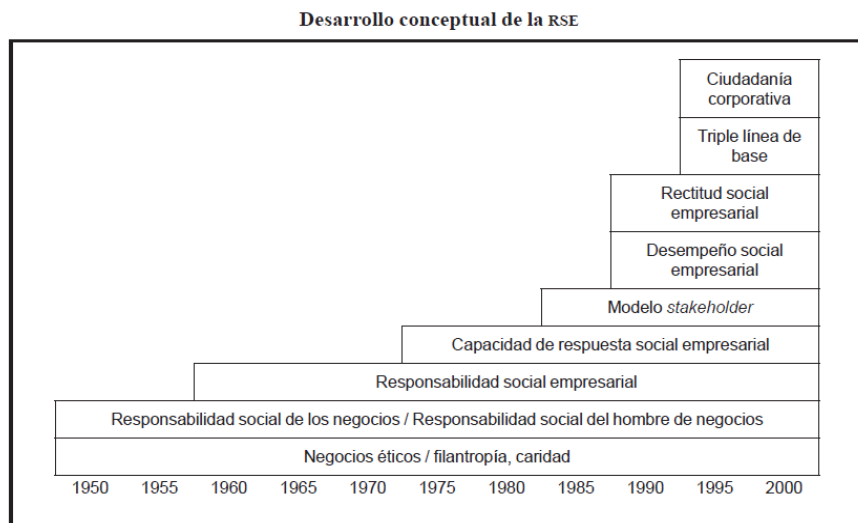


Grafico 1: Fuente: Perdomo 2011.

Concluye diciendo que “la RSE, se ha constituido como un campo de estudio dentro del managment y que ha evolucionado de forma “progresiva” de lo normativo a lo positivo y experimental”. (Perdomo 2011, p.1).

Paso seguido revisemos los antecedentes de la RSE desde el ámbito legal y político. Esto debido a que no podemos pasar por alto que la influencia de los gobiernos y las organizaciones no gubernamentales de cobertura internacional en cualquier práctica empresarial es de vital importancia

La evolución histórica que conduce al concepto actual RSE desde el ámbito legal y político, se remonta al año de 1948 con la Declaración de los Derechos Humanos⁶ donde Ayn Rand, defensora de los derechos del individuo, cita; “La menor minoría en la tierra es el individuo.

Aquellos que niegan los derechos individuales, no pueden llamarse defensores de las

⁶ “**LA ASAMBLEA GENERAL proclama la presente DECLARACIÓN UNIVERSAL DE DERECHOS HUMANOS** como ideal común por el que todos los pueblos y naciones deben esforzarse, a fin de que tanto los individuos como las instituciones, inspirándose constantemente en ella, promuevan, mediante la enseñanza y la educación, el respeto a estos derechos y libertades, y aseguren, por medidas progresivas de carácter nacional e internacional, su reconocimiento y aplicación universales y efectivos, tanto entre los pueblos de los Estados Miembros como entre los de los territorios colocados bajo su jurisdicción”. El texto completo se puede recuperar en el siguiente enlace: http://www.un.org/es/documents/udhr/index_print.shtml

minorías” con esta premisa, se inicia en la sociedad, una nueva etapa de transformación de las relaciones entre los individuos y los distintos gremios que en esta rigen, en procura del bienestar de las naciones. En el año 2000, se da la Declaración del Milenio⁷, cuyo principal fin es aunar esfuerzos para la consecución de ocho Objetivos de Desarrollo⁸ antes del año 2015. Kofy Anan, en entonces Secretario General de la ONU, planteaba la necesidad de hacer un “Pacto Mundial” junto con los dirigentes empresariales de todo el mundo profundizando en la posibilidad de adoptar una posición de cooperación internacional respecto de las grandes cuestiones que competen a las naciones. En el año 2009, Ban Ki-Moon, actual Secretario de la ONU en el discurso plenario del Foro Económico Mundial en Davos (Suiza) sostuvo:

Diez años después, el Pacto Mundial sigue siendo la mayor iniciativa mundial de sostenibilidad empresarial. Podemos decir con orgullo que contamos con más de 6.000 empresas participantes en más de 130 países (Ban Ki – Moon Discurso plenario "El Pacto Mundial y la creación de mercados sostenibles Foro Económico Mundial Davos (Suiza) 9 de enero de 2009)

Por otro lado en el año 2001 se publica el Libro Verde de la Comisión Europea, cuyo principal objetivo se centra en fomentar un marco europeo para la RSE.

La influencia de la ONU y del Libro Verde en la configuración del concepto actual de RSE ha sido entonces un indicador de la gran influencia de estos grupos en el ámbito empresarial.

Para Gallardo la RSE ocupa un papel importante dentro de iniciativas realizadas a nivel internacional por organismos como la OCDE, *Guidelines for Multinational Enterprises* (2001), las Naciones Unidas, *United Nations Global Compact* (2000) y por la Comisión de las Comunidades Europeas (Libro Verde, 2001). Y recientemente la Resolución del Parlamento Europeo sobre *Responsabilidad Social de las empresas: una nueva asociación*

⁷ Entre el 6 y 8 de Septiembre los jefes de Estado y de Gobierno se Reunieron en la ciudad de Nueva York, buscando lograr acuerdos para un mundo más prospero y justo. La Declaración completa se puede recuperar en: <http://www.un.org/spanish/milenio/ares552.pdf>.

⁸ Los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio son: 1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre. 2. Educación Universal. 3. Igualdad entre los géneros. 4. Reducir la mortalidad de los niños. 5. Mejorar la salud materna. 6. Combatir el VIH/SIDA. 7. Sostenibilidad del medio ambiente. 8. Fomentar una asociación mundial. <http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/index.shtml>

(2007). (Gallardo. 2010 p. 6)

La influencia generada a nivel social, político y económico por este tipo de organizaciones es evidente. Responder a las demandas y pactos creados, difundidos y promulgados por estas es necesario debido a que estos contribuyen al desarrollo sostenible y buscan el bien común hacia la sociedad y empresas. Para el VC como práctica de la RSE se hace indispensable entonces acogerse a este tipo de tratados y pronunciamientos, ya que los beneficios sociales y organizacionales de hacerlo sirven para mejorar la competitividad de la organización en la medida en que dichos acuerdos y tratados sean conocidos por los consumidores externos a la organización.

ORIGENES DEL VC.

Si nuestras esperanzas de construir un mundo mejor y más seguro para todos han de ser algo más que un deseo, necesitaremos más que nunca, la colaboración de los voluntarios. Kofi Annan

En los capítulos anteriores se dio una aproximación teórica y conceptual a la RSE como consecuencia de la aparición de los OCBs que desencadena en la búsqueda de desarrollo sostenible. Sin embargo, en principio, la RSE se configuró desde un punto de vista filantrópico, donde lo más importante era hacer donaciones a las comunidades vulnerables.

Michael Porter Sostuvo:

No quiero que paren de hacer esto, sin embargo, las donaciones no tienen ningún impacto en resolver los problemas de una sociedad, la filantropía son solo relaciones públicas... Tenemos un modelo equivocado ya que los negocios son la fuente de la prosperidad, por lo tanto, hay que redefinirlos

Gallardo sostiene que estamos en un cambio de paradigma:

De forma general, podemos afirmar que estamos ante un cambio de paradigma económico. En apenas dos décadas, hemos pasado de un capitalismo centrado en los mercados nacionales a un proceso de globalización vertiginoso, de la regulación de la economía desde los estados-nación a una imposibilidad casi total de intervenir de manera aislada en los mercados globales. (2010 p. 59)

En el 2002 Porter afirmó “Corporate Philanthropy is in decline”⁹ Porter (2002, p. 2) Es precisamente Porter, quien continua en los años 2006 y 2011 mediante sus estudios analizando la RSE e introduce los conceptos de Valor Compartido y Estrategia y Sociedad.

CRS can be much than just a cost, constraint, or charitable deed. Approached strategically it generates opportunity, innovation, and competitive advantage for corporations – while solving pressing social problems. (2006. p. 79)¹⁰

The concept of Shared Value can be defined as Policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operates¹¹. (2011, p. 6)

Estos dos conceptos plantean que existe una relación entre empresa y sociedad que va mas allá de la relación comercial y que es necesario entablar relaciones entre estas en las cuales se beneficie la sociedad en tanto que se beneficie en igual medida la empresa incrementando consecuentemente su valor. Al respecto y según Vargas, (2011, p.179) es preciso preguntarse: ¿La RSE verdaderamente genera valor para la compañía? y, ¿La RSE hace para la sociedad, lo que aquellos que la defienden, dice hacer? Crear daños en la sociedad puede crear altos costos, razón por la cual, se puede inferir que quienes defienden la opción de que la RSE genera un impacto positivo en el valor de la organización, tienen los suficientes argumentos y pruebas para no excluirla de las prácticas organizacionales actuales. Lo anterior plantea la necesidad de que las acciones desarrolladas dentro de la RSE generen valor de manera bilateral, es decir que generen valor económico para la empresa al tiempo que generan valor y desarrollo social.

Goddard afirma: “In this new economy, corporate citizenship implies strategic focus moving from short-term transactional-based commitments to longer-term values based on

⁹ La filantropía Corporativa está en declive

¹⁰ Traducción propia: (La RSE puede ser mucho más que un costo, restricción u obra de caridad. Un enfoque estratégico genera oportunidad, innovación y ventaja competitiva para las organizaciones, mientras que soluciona problemas sociales urgentes. Traducción Propia:

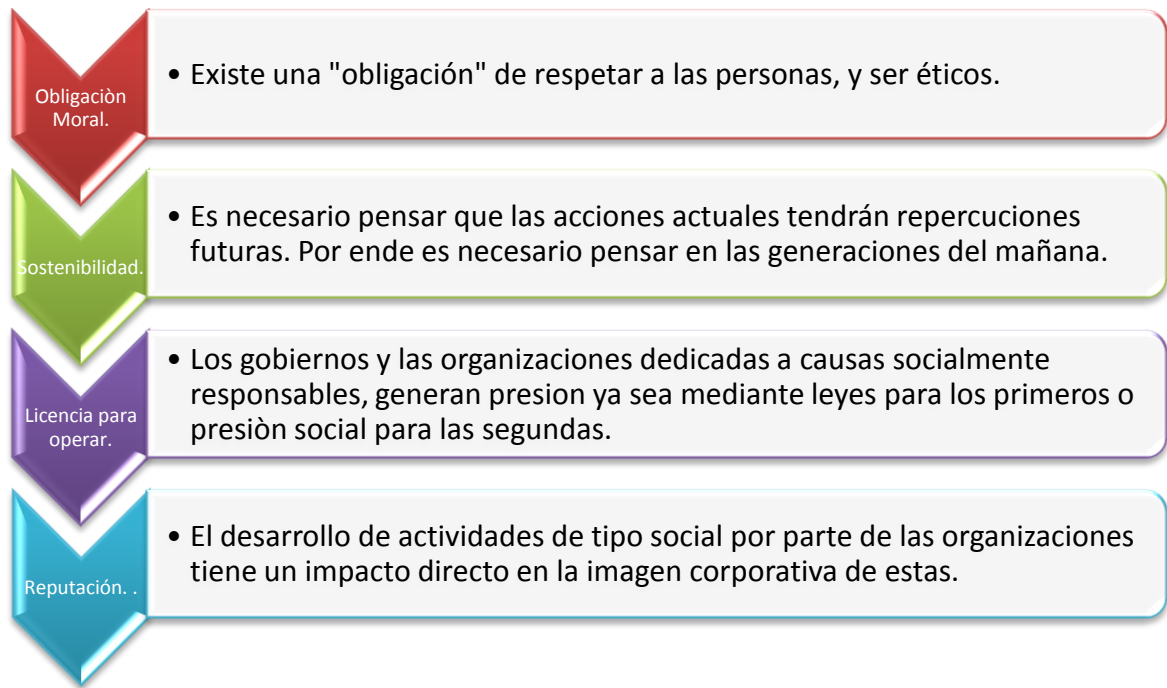
¹¹: (El concepto de “valor compartido” se puede definir como las políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa al mismo tiempo que se avanza en las condiciones económicas y sociales en las comunidades en las que opera Traducción Propia.

building relationships with stakeholders”. (2005, p. 275)¹²

Huerta nos dice que a través del tiempo se han desarrollado distintos conceptos de RSE sin lograr un consenso del mismo, razón por la cual no es claro aun su alcance y significado. El concepto ha evolucionado a partir de una perspectiva meramente económica a una perspectiva un poco diferente y más amplia en la cual se empieza a considerar la RSE como una obligación hacia sus stakeholders (s.f.). Esto en últimas no es más que la configuración e instauración de un nuevo modelo en cuanto a la RSE. Partimos entonces y como se ha citado a lo largo del texto de una visión en la cual solo importa maximizar el beneficio de los accionistas, posteriormente se plantea y estudian los OCBs, paso seguido se empieza a reconocer en la literatura la importancia de los Stakeholders y por último a partir de la necesidad de suplir las necesidades de todos los grupos de interés surge la RSE, en donde Porter contribuye teóricamente a la consolidación del concepto apoyándose en la necesidad de crear valor compartido e identificar las necesidades entre estrategia y sociedad.

En cuanto a las relaciones entre estrategia y sociedad existen 4 aspectos fundamentales que sustentan la realización de actividades de tipo voluntario dentro de la RSE Estas son según Porter: Obligación Moral, Sostenibilidad, Licencia para operar y Reputación.

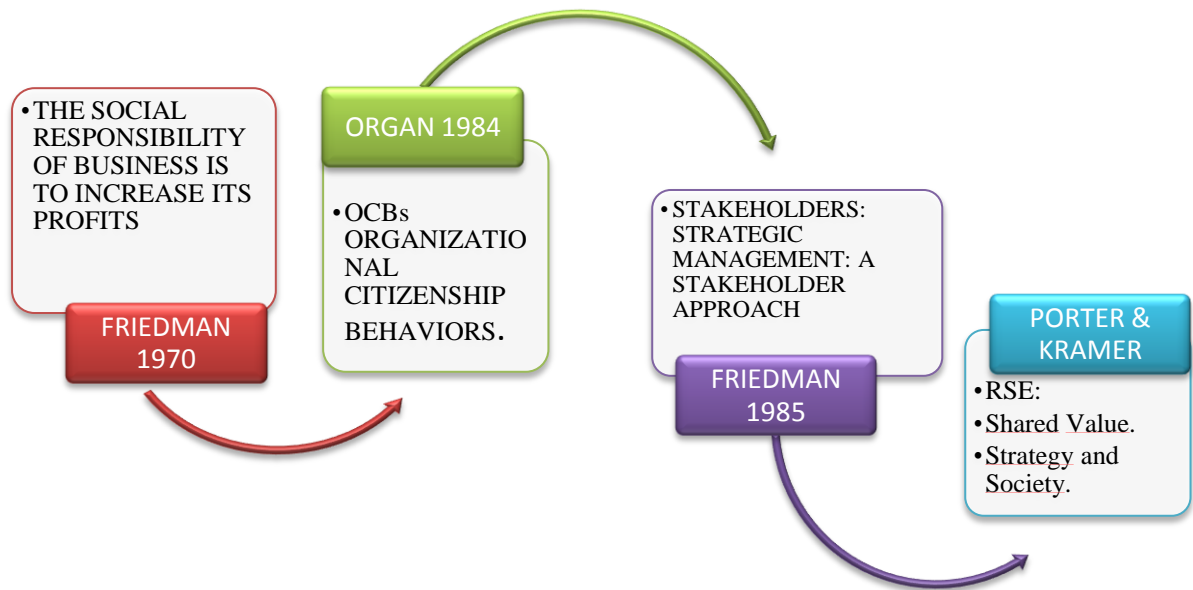
¹²En esta nueva economía, la ciudadanía corporativa implica pasar de una orientación estratégica de corto plazo transaccional a compromisos a más largo plazo, basados en la construcción de relaciones con los interlocutores. Traducción propia



Fuente: Elaboración propia. Basado en (Porter 2006)

Para Porter se debe empezar entonces a consolidar las prácticas de VC como herramientas de la estrategia corporativa es importante entender que existe una interdependencia entre las organizaciones y la sociedad que se da por la naturaleza misma de estos dos agentes. Posteriormente se hace preciso identificar los puntos de intersección entre la sociedad y la compañía, respondiendo a las preguntas: ¿Afecta la sociedad a la organización?, ¿Afecta la sociedad la competitividad de la empresa?. Una vez solucionadas estas cuestiones se deben seleccionar los problemas sociales a los que se va a hacer frente mediante las prácticas de VC (2006). Consecuentemente, las prácticas de VC, deben estar alineadas con la estrategia corporativa, buscando mejorar el contexto competitivo de la organización.

La siguiente gráfica muestra cómo se ha desarrollado el concepto de Voluntariado Corporativo



Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo para Gallardo (2010, p 55-56) en el desarrollo del actual concepto del VC es preciso resaltar las siguientes teorías, como parte fundamental de la configuración del actual concepto y percepción del VC. Éstas también son importantes ya que cada una aporta al actual constructo del VC.

- Posicionamiento en el mercado (Porter, 1982).
- Teoría de Recursos y Capacidades. (Penrose,1959).
- Teoría General de los Stakeholders (Freeman, 1984; Donaldson y Preston, 1995; Atkinson *et al.*, 1997; Mitchell *et al.*, 1997; Berman *et al.*, 1999; Johnson y Scholes, 2001; Balmer y Greyser, 2006; Galetzka *et al.*, 2008).
- Teoría Social del intercambio. (Booth *et al.*, 2009).
- Triple bottom line (McDonough y Braungart, 2002; Hedberg y von Malmberg, 2003; Hemming *et al.*, 2004; Tschopp, 2005). “Trabajar para alcanzar un triple objetivo: social, económico y medioambiental”
- Teoría de la Legitimación. “Sus fundamentos se resumen en que el entorno ofrece una visión de cómo deben comportarse y actuar las organizaciones, las cuales deben

seguir un conjunto de normas, más o menos implícitas, que desencadenarán en que el entorno apruebe socialmente a la entidad que las cumple (Selznick,1957; Scott, 1992, 1995)”.



Fuente: Gallardo (2010, p. 56)

Adicionalmente afirma Gallardo:

En la fundamentación teórica del VC cabría también señalar la importancia de la Núñez *et al.* (2003) señalan que las empresas sobreviven no sólo como consecuencia de sus resultados financieros sino también por su conformidad con una serie de reglas generales de comportamiento (2010, p. 56).

En este capítulo, se ha dado una aproximación teórica y conceptual a la manera en que se ha ido construyendo el VC como práctica de la RSE. En adición a esto en el campo de la Administración de Empresas y la Dirección estratégica de negocio es bien sabido que cada una de las acciones desempeñadas por la organización han de estar encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva. Al respecto Gallardo afirma, que esta ventaja se puede lograr ya sea mediante un enfoque externo a través de posicionamiento en el mercado (Porter 1982) , o un enfoque interno centrado en una adecuada combinación de los recursos, con los cuales se cuentan generando habilidades que permitan una adaptación al entorno

(Penrose 1959). Por consiguiente concluye: “en este sentido, el Voluntariado Corporativo al contribuir al desarrollo de capacidades en los empleados de la empresa, estaría claramente contribuyendo a la generación de ventajas competitivas”. (2010, p. 55). El VC como constructo tiene bases lo suficientemente confiables y solidas que sustentan su desarrollo y aplicación en el campo de la Administración de Empresas. En el siguiente capítulo se revisan las definiciones que a lo largo de los últimos años se han dado del VC.

DEFINICIONES VC:

A lo largo del tiempo distintos autores, organizaciones gubernamentales, organizaciones mundiales, universidades y demás, han planteado sus propias definiciones de VC, León afirma que “El VC, como su nombre indica, está regido por las mismas normas de gratuidad y voluntariedad que cualquier otro tipo de voluntariado social” (2010, p.1), sin embargo lo que lo aparta del concepto tradicional de voluntariado es la participación directa de las empresas en este.

AUTOR	AÑO	DEFINICION
Gomez da costa Antonio	2001	“El ejercicio de la ciudadanía empresarial a través de acciones de voluntariado de los empleados, en el marco de la institución”. Lemonche (2011).
Herzing Christian	2004	Medidas proporcionadas por la empresa que permite que los empleados en horas no laborales realicen actividades de bienestar social.
Dick de Gilder	2005	Actividad que se desarrolla fuera del trabajo como consecuencia de la decisión de un individuo de donar tiempo para actividades no lucrativas
Jané Ramón	2007	Acciones de voluntariado en favor de la sociedad promovidas por la empresa, para su comunidad local a través de una organización social y en el marco de un acuerdo de colaboración empresa-entidad social.

Sajardo y Ribas	2010	“El Voluntariado Corporativo se puede definir como aquel conjunto de proyectos que son desarrollados por la empresa, en los que intervienen los empleados, tanto activos como jubilados, cuyo fin es contribuir al desarrollo social, a la conservación del medio ambiente o a la cooperación con países en desarrollo, entre otros, así como cualquier otro objetivo social que, tanto la empresa como los trabajadores consideren de interés. El fin último de estos proyectos es movilizar a las plantillas con el objeto de mejorar las condiciones de vida de aquellas comunidades en donde están presentes o de determinados colectivos desfavorecidos a través del esfuerzo compartido”.
León Maria José	2010	A partir del potencial humano y profesional de una empresa se guían actividades en beneficio de necesidades en materia de desarrollo humano y social, dedicando tiempo y energía con fines altruistas.
Lemonche Paloma	2011	Aportación de capital humano (activo más valioso) al compromiso solidario de una empresa hacia las necesidades de la sociedad.
Boston College Business in the Community	s.f.	El Voluntariado Corporativo es un programa de ayuda a la comunidad, cuyas iniciativas son planeadas y ejecutadas por los trabajadores y apoyadas por la gerencia de la empresa
	s.f.	La movilización de las empresas de tiempo, talento, energía y recursos de sus empleados para contribuir a la comunidad. Esto incluye: compromiso a largo plazo, desarrollo de capacidades y tareas concretas, transferencia de capacidades, desafíos de trabajo en equipo, apoyo de la compañía a los proyectos
Ethos	s.f.	El voluntariado empresarial se refiere a un conjunto de acciones realizadas por las empresas para incentivar y apoyar el desarrollo de sus empleados en actividades voluntarias en la comunidad
Asociación Trabajo Voluntario	s.f.	Es una actividad promovida y facilitada por una empresa, en la cual los empleados u otras personas cercanas a la organización tienen la oportunidad de participar como voluntarios en programas sociales destinados a apoyar a organizaciones sin fines de lucro y sus beneficiarios
Forum Empresa	s.f.	Voluntariado Corporativo es cualquier mecanismo formal y organizado utilizado por una empresa, para incentivar y apoyar a sus empleados y pensionados a ofrecer voluntariamente su tiempo, su capacidad y sus talentos al servicio de la comunidad. Un programa empresarial que moviliza recursos voluntarios de los empleados y la empresa con la misión de satisfacer necesidades de la comunidad.

Fuente; Elaboración propia.

Las anteriores definiciones son de tipo académico y sitúan al VC dentro de la RSE. Sin embargo como se ha nombrado anteriormente no se pueden obviar los aportes hechos por las organizaciones no gubernamentales y los gobiernos, esto debido a que como se citó anteriormente son estos quienes brindan directa o indirectamente “Licencia para operar”.

TITULO	PAIS	AÑO	DEFINICION	GENERALIDADES	TIPO
Ley 6/96	España	1996	Se entiende por voluntariado el conjunto de actividades de interés general, desarrolladas por personas físicas, siempre que las mismas no se realicen en virtud de una relación laboral, funcional, mercantil o cualquier otra retribuida.	Obligaciones y Derechos de los Voluntarios, Obligaciones y Derechos de las Empresas.	LEY
Ley 720	Colombia	2001	“Voluntariado” Es el conjunto de acciones de interés general desarrolladas por personas naturales o jurídicas, quienes ejercen su acción de servicio a la comunidad en virtud de una relación de carácter civil y voluntario.	Definiciones de Voluntariado, Voluntario, Organizaciones de Voluntariado, Entidades de Acción Voluntaria, y Principios de Acción Voluntaria.	LEY
Decreto 4290	Colombia	2005	Reglamenta la ley 720.	Apoyo del Gobierno al Voluntariado. Reglamentación de ODV Y ECAV. Información Sistema Nacional de Voluntariado. Elementos varios Dan social	DECRETO
Modelo de Gestión para Organizaciones de Acción Voluntaria	Colombia	2007	Conjunto de acciones realizadas por personas Voluntarias quienes inspiradas por sentimientos altruistas entregan su trabajo, tiempo y talento al servicio del bien común.	Direccionamiento estratégico de organizaciones que realicen acciones de carácter voluntario. Planeación, Promoción, Convocatoria	MANUAL ICONTEC
Manual de Medición del Trabajo Voluntario	Ginebra	2011	Trabajo no remunerado y no obligatorio es decir, tiempo sin remuneración que las personas dedican a actividades, ya sea a través de una organización o directamente para otras personas que no pertenecen al hogar del voluntario.	Ayudar a los países a obtener datos sistemáticos y comparables sobre el trabajo voluntario mediante complementos regulares a las encuestas sobre la fuerza de trabajo o sobre los hogares.	MANUAL DE MEDICION

Manual Voluntari ado Corporati vo	Argenti na	Se entiende por Voluntariado Corporativo al conjunto de actividades promovidas y facilitadas por la empresa con el fin de crear y sostener - brindando recursos económicos, humanos y tecnológicos- un canal de participación de los empleados para que, en calidad de voluntarios, brinden su tiempo, capacidades y talentos a diferentes organizaciones sociales.		
---	---------------	---	--	--

En todas las anteriores definiciones encontramos elementos comunes a saber:

- Trabajo no remunerado.
- Promovida o facilitada por la empresa. (Es la empresa quien brinda recursos).
- Fuera del horario laboral.
- Puede o no haber una organización “puente” entre la empresa y la comunidad.

Que nos ayudan a dar una definición propia.

El VC es una práctica de RSE promovida por las organizaciones, en la cual su capital humano, brinda tiempo y trabajo no remunerado para consecución de objetivos de mejoramiento y acompañamiento social en comunidades vulnerables generalmente fuera del horario laboral y en algunas ocasiones con participación de organizaciones sin fines de lucro que funcionan como puente entre estos actores.

EI VC EN EL MUNDO:

En cuanto a las tendencias mundiales, Walsh nos presenta un breve resumen y afirma que el

“Voluntariado Corporativo está continuamente avanzando y es una práctica común en algunas áreas, en particular en el Reino Unido y Canadá”. (2012 p. 5). Lo anterior nos da una visión un poco más amplia de la magnitud de este tipo de prácticas alrededor del mundo y de lo importante que es entonces hacer un análisis de estas.



¹³Fuente:

Elaboración Propia. Walsh (2012 p. 5)

Es importante en principio notar que las prácticas de voluntariado corporativo se encuentran a lo largo y ancho de todo el mundo y que se han hecho más comunes en las organizaciones, esta es la principal razón para entender entonces que no es un tema pasajero y que se le debe prestar la atención que merece. Como afirma Arredondo:

El voluntariado empresarial es un fenómeno propio de los países desarrollados, principalmente en las empresas socialmente responsables. Las empresas pequeñas y medianas, así como las grandes corporaciones, adelantan iniciativas que van gestando una nueva cultura en el entorno empresarial. Aunque es propio de los países desarrollados, este fenómeno también se manifiesta en los países

¹³ África: Mínima, sin embargo Sudáfrica tiene una serie de empresas con que tienen programas organizados de voluntarios. Las empresas están enfocando su 'inversión social' en la financiación de ONGs, del Gobierno impulsadas por iniciativas y eventos comunitarios. Naciones Árabes: Emergiendo despacio. Aunque limitada, en los Emiratos Árabes Unidos, Jordania, Líbano y Egipto. Las empresas están enfocando su 'inversión social' en la financiación de ONGs, del Gobierno impulsadas por iniciativas y eventos comunitarios. Asia-Pacífico: Voluntariado Fuerte. Centrado en proyectos visibles, alta participación y niveles de trabajo con un impacto real. Historia de la respuesta de los voluntarios pro-activa a los desastres naturales y a los menos afortunados. Europa: El VC en Europa está formado por diferentes países. Sin embargo, el VC se está convirtiendo en el centro de la RSE de las empresas y las herramientas de participación. América Latina: aspectos clave del voluntariado corporativo están en desarrollo, con un enfoque en lugar de ayudar a la transformación de la práctica, el derecho de participación de los ciudadanos en lugar de "hacer el bien". América del Norte: Con una actividad creciente que existe en la mayoría de las grandes empresas. Tendencias que incluyen una mayor alineación con la RSE y la sostenibilidad en general, la atención a las habilidades basado en programas transfronterizos, y el voluntariado en el sitio. Traducción Propia

latinoamericanos, particularmente en empresas grandes con trayectoria de Responsabilidad Social. Peloza y Hassay, citado por. (Arredondo. 2011).

Pos consiguiente antes de realizar una revisión de ejemplos de programas de VC es preciso aclarar que:

Los Programas de Voluntariado Corporativo son un conjunto de actividades promovidas y facilitadas por la empresa con el fin de crear y sostener -brindando recursos económicos, humanos y tecnológicos- un canal de participación de los empleados para que, en calidad de voluntarios, brinden su tiempo, capacidades y talentos a diferentes organizaciones sociales. (Primer encuentro de voluntarios corporativos, p. 22)

Sabiendo entonces que el VC no es un tema pasajero y una vez definido que es un Programa de Voluntariado Corporativo, revisemos algunos de los ejemplos más importantes a lo largo del mundo. Esto con el fin de aclarar cómo se asocian las prácticas de VC con la estrategia corporativa en las organizaciones.

EMPRESA	PAIS	NOMBRE DEL PROGRAMA	SINTESIS DEL PROGRAMA
DAIMLERCHRYSLER Y DAIMLERCHRYSLER FINANCIERA	ARGENTINA	DC X TODOS.	Conformar y sostener un equipo de colaboradores del Grupo Daimler Chrysler que trabaje con la comunidad con el apoyo y respaldo de la empresa. La finalidad es mejorar la calidad de vida de la comunidad, integrar la empresa a la comunidad y fortalecer la cultura solidaria de los empleados.
GAS NATURAL BAN	ARGENTINA	ARGENTINA	Promover la formación de voluntarios corporativos capacitados. Dar continuidad a las acciones de bien público realizadas. Alentar y apoyar a los empleados involucrados.
Telefónica	ARGENTINA	Voluntariado	Los voluntarios definen las distintas problemáticas y generan estrategias que alienten la participación de los trabajadores en distintos campos de acción
TNT	ARGENTINA	Ida y Vuelta	Se dan 5 días laborales para la realización de obras sociales.
GM	ARGENTINA	GM volunteer plus	se donan 250 us, en lugares donde un voluntario haya trabajado más de 50 hrs anuales
Argencard S.A.	ARGENTINA	Desde Adentro	Se realizan actividades encaminadas a la mejora de la educación.
Westpac	AUSTRALIA		Ofrecer a estudiantes de bachillerato la oportunidad de tener un mentor. El mentor es un voluntario, empleado de Westpac, que recibe capacitación para la actividad. El programa busca que los estudiantes expandan su experiencia de vida y a la vez mejoren su autoestima.
Santropol Roulant	CANADA	"Comida sobre ruedas "	se reparten 110 comidas 6 veces a la semana
Citibank Colombia	COLOMBIA	Educación Financiera y Desarrollo Comunitario	Capacitaciones para profesores de escuelas.
GM Colmotores	COLOMBIA	Voluntariado	Las actividades pueden ser, entre otras, de capacitación técnica y laboral, formación en valores, apoyo administrativo, reparaciones

			locativas, recreación y deporte.
Pensiones y Cesantías Protección	COLOMBIA	Voluntariado	Voluntariado de acompañamiento; Voluntariado de transferencia de conocimiento; Voluntariado por un día
Repsol YPF	ECUADOR	Energía solidaria	Se realiza un concurso entre los empleados en el cual presentan propuestas para mejorar su comunidad con el apoyo económico de la empresa y el compromiso, tiempo y conocimientos guiado por una ONG
Telefónica	ESPAÑA	Carrera Solidaria Proniño	Recaudar fondos para la erradicación del trabajo infantil a través de la escolarización en América Latina. Fundación Telefónica aporta seis euros por cada uno de los participantes
BT	ESPAÑA	Voluntariado a medida	Empleados ejerzan su acción solidaria o altruista mediante la puesta en práctica de sus habilidades y conocimientos relacionados con las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) para ayudar a aquellos colectivos que por sus características, demandan un mayor apoyo para su integración en la sociedad.
IKEA Ibérica, S.A.	ESPAÑA	IKEA colabora y yo también	Estructura y promueve el desarrollo de proyectos sociales y ambientales en el entorno de cada una de las tiendas.
Unilever	ESPAÑA	Unidos	Promueve su participación en los proyectos sociales que ellos mismos eligen.
Sanca "prestige"	ESPAÑA	Sanca apoya logísticamente la catástrofe del Prestige con su experiencia y recursos profesionales	Cada uno de los empleados de Sanca colabora con la limpieza de las Rías Bajas gallegas.
IBM	ESTADOS UNIDOS.	"MentorPlace	El Programa MentorPlace de tutorías a través de Internet es un programa de voluntariado a través del cual los empleados de IBM proporcionan apoyo escolar y consejos profesionales a más de 8.000 alumnos de los cinco continentes por medio de la herramienta www.mentorplace.org .
VIPS	MEXICO	Brazos abiertos	Se basa en ayudar a compañeros de trabajo recién llegados que han sido contratados en su país de origen buscando su adaptación
Gas Natural Fenosa	PANAMA	"día solidario"	Las actividades se financian mediante aportaciones de los empleados para realizar proyectos que favorezcan a comunidades geográficamente vulnerables.
Barclays	REINO UNIDO	MAD-Day, (Make a different day),	Se dedica el día a colaborar con instituciones que atienden a discapacitados y a niños.
Ferrovial	TANZANIA	El agua es vida	Desarrollan un proyecto de cooperación que provee de agua potable e infraestructuras sanitarias a 51.000 personas en Tanzania. Aporta el 100% de la financiación, e implica a sus trabajadores para desarrollar la base tecnológica del proyecto, la elaboración de estudios técnicos y seguimiento de las obras.

Fuente: Elaboración Propia

Estos ejemplos nos muestran que son muchas las empresas que han adoptado este tipo de prácticas alrededor del mundo. Podemos notar que la filantropía se ha hecho a un lado para pasar a comportamientos altruistas soportados y apoyados por las organizaciones y que en últimas buscan desarrollo sostenible mediante la creación de valor compartido. Sin Embargo no es evidente de manera clara que se hagan procesos de acompañamiento o seguimiento a

los programas realizados en las distintas comunidades, es decir, aunque se puede observar que muchas organizaciones dejan de lado la filantropía, algunas aún se limitan a realizar donaciones.

En el caso latinoamericano dice Bertachini

Hay un fenómeno de exclusión que afecta a muchas personas, b) la confianza generalizada, la solidaridad, la ciudadanía responsable y la justicia, son cuatro valores que sustentan las bases de una sociedad inclusiva, c) los programas de voluntariado corporativo afortunadamente son prácticas colectivas que construyen para este noble fin. (2007, p.4)

El VC es una respuesta a múltiples problemas, una opción de cambio que busca el beneficio común. Las organizaciones se ven beneficiadas al realizar este tipo de prácticas y la sociedad encuentra en las organizaciones un apoyo que muchas veces los gobiernos no pueden dar por una u otra razón. En resumen con la aplicación de los Programas de VC se benefician todos. Revisemos entonces algunos de los más importantes beneficios del VC.

BENEFICIOS DEL VC

El voluntariado corporativo apuesta a un concepto profundo de responsabilidad social empresarial, determinando una actitud dentro de la empresa más que acciones aisladas. El objetivo principal es comprometer a la institución para la formación de una conciencia social entre sus funcionarios y otros grupos de interés, hasta proyectarse, finalmente, en la sociedad. Pérez, (2008, Pág. 37)

Según lo anterior en un proceso de Voluntariado Corporativo, participan en principio tres agentes: la empresa, los empleados y la comunidad, es preciso aclarar entonces cuales son los beneficios a los que se hacen acreedores cada una de las partes involucradas en este tipo de prácticas. Sin embargo la literatura suele centrarse en los beneficios que reciben las empresas y los empleados ya que medir el impacto en las comunidades es más difícil que en los otros dos agentes.



Fuente: Elaboración propia.

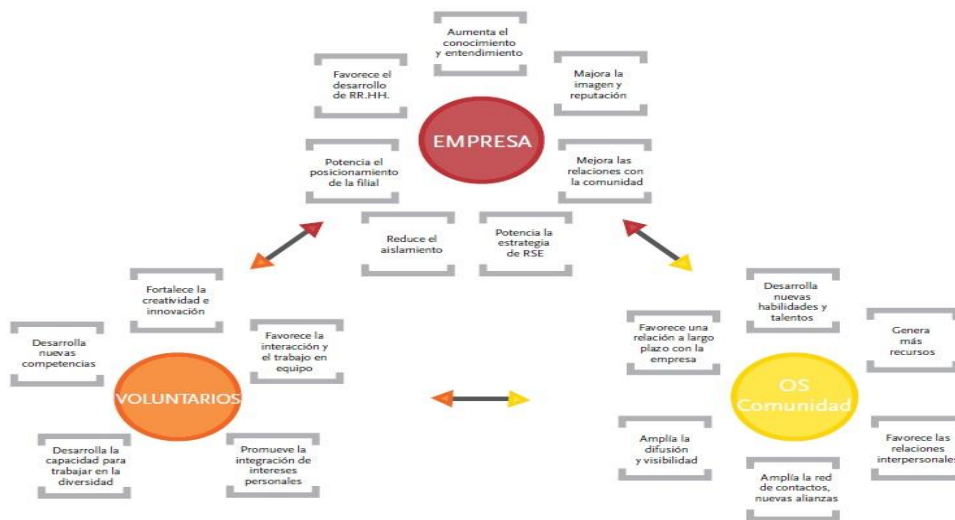
Quirk nos presenta los siguientes.

Business	Employees	Member organisations	Government and wider community
Staff development, team work, morale, skills training, flexibility	Access to opportunities otherwise not aware of	Access to business skills	Improved social cohesion and understanding
Enhances reputation	Real incentives that make volunteering easier	Access to 'new' volunteers	Greater contribution
High impact way to invest in a healthier community and trading environment	Ability to be involved with peers.	Leads to further partnerships	Capacity building the non-profit sector
		Spreading service and taking on new projects	Business -community partnerships.

14 Fuente: (Quirk, Citado en Walsh

2012).

La fundación COMPROMISO hace un esquema en el cual ilustra los beneficios para cada una de las partes involucradas en un proceso de Voluntariado Corporativo.



Fuente: Fundación Compromiso (2008, p. 7)

¹⁴ **Empresas:** 1. Desarrollo de personal, grupos de trabajo, moral, habilidades de entrenamiento, flexibilidad. 2. Mejora de la reputación. 3. Alto impacto en la inversión para una comunidad más saludable y ambiente comercial. **Empleados:** 1. Acceso a oportunidades. 2. Incentivos reales que hacen fácil el voluntariado. 3. Habilidad de relacionarse con los compañeros. **Miembros de la organización:** 1. Habilidades para el acceso a los negocios. 2. Acceso a nuevos voluntarios 3. Conducir a más organizaciones. 4. Difundir servicio y hacer nuevos proyectos. **Gobierno y comunidad:** 1. Mejorar cohesión y comprensión de la sociedad. 2. Mejores contribuciones 3. Refuerzo de la capacidad del sector sin fines de lucro. 4. Comunidad de negocios en asociaciones Traducción propia:

Para Peterson se ha demostrado que “los empleados ven el voluntariado como un medio eficaz para desarrollar o mejorar varios tipos de habilidades relativas al trabajo”. (2004. .p.1)

Y Walsh Sostiene:

There are numerous positive outcomes of corporate volunteering, in association with training and development, skills, the impact on perspectives and developing attitudinal differences. Although there are challenges for member organizations and volunteer centers – (including limited resources, matching appropriate volunteer opportunities, inadequate training/engagement, funding) , the benefits outweigh these – (some of which include: efficient time saver, relationships are built, skills are improved with an increase of knowledge/information sharing, increased network communication)¹⁵ (2012, p. 1)

Continúa diciendo:

The outcomes of best practice corporate volunteering include: Reputable businesses which have high levels of corporate social responsibility, satisfied corporate employees, efficient member organizations and transparent effective volunteer centers¹⁶

Y nos presenta los siguientes beneficios.

<i>Community</i>	<i>Employee</i>	<i>Company</i>
1. Produce business plans for voluntary organizations	10. A chance to develop interpersonal skills	15. License to operate

¹⁵ Traducción Propia: Existen numerosos resultados positivos de voluntariado corporativo, asociados con la formación y el desarrollo, las habilidades, el impacto sobre las perspectivas y el desarrollo de diferencias en actitud. Aunque existen desafíos para las organizaciones y centros de voluntariado - (incluidos los recursos limitados, que coincidan con las oportunidades apropiadas para voluntarios, entrenamiento inadecuado / compromiso, financiación), los beneficios superan estos - (algunos de los cuales incluyen: eficiencia en el ahorro de tiempo, las relaciones que se construyen, las habilidades que mejoran con un aumento del intercambio de conocimientos / información, el aumento de la red de comunicación)

¹⁶ Los resultados de tener buenas prácticas de voluntariado corporativo son: empresas con buena reputación que tienen altos niveles de responsabilidad social de las empresas, empleados satisfechos, organizaciones empresariales eficientes y transparentes, y centros de voluntariado efectivos y transparentes.

2.Create a long-term funding strategy	11.An opportunity to work in a completely new environment and develop transferable skills	16.Change management and innovation
3. Help to set up trading arms so that organizations can raise their own funds	12. To network	17.Recruitment and staff retention
4. Advise voluntary organizations in matters of contractual agreements	13.An extra dimension to life by providing new experiences	18. Reputation, improving public image
5. Provide IT training	14. Opportunity to contribute to an issue that they care about	19.Staff morale and work performance
6. Assist with marketing and PR		20.Training and development
7.Provide a new and fresh perspective for community organizations		
8.Lay the ground for longer term partnerships between companies and the voluntary sector		
9.Increase the awareness of community issues amongst company employees and amongst the general public		

Fuente: Elaboración Propia. (Managers Briefing, Citado en Walsh 2012)¹⁷

-
- ¹⁷ 1. Elaborar planes de negocios para las organizaciones de voluntariado
2. Crear una estrategia de financiación a largo plazo
3. Ayuda a crear armas comerciales para que las organizaciones pueden aumentar sus fondos propios
4. Asesorar a las organizaciones de voluntarios en materia de acuerdos contractuales

EL VC EN LAS ESTRATEGIAS DE RSE.

Sajardo (2008), nos habla de cómo desde la perspectiva económica el VC se ha convertido en importante tema a investigar centrándose en los siguientes aspectos:



Fuente: Elaboración Propia. Basada en Sajardo

(2008)

Las “Valoración económica” y el “Análisis de costos asociados a la gestión” son medidas de desempeño. Es decir que el VC siendo una práctica concreta de la RSE busca aumentar el valor económico de la compañía pretendiendo mantener una relación costo beneficio estable. Gallardo sostiene que “Actualmente las prácticas de VC constituyen una expresión importante de la puesta en práctica de acciones de RS”. (2010, p. 55) y como es bien sabido la organización desde el direccionamiento estratégico consigue ventajas competitivas si logra crear valor mediante una acción concreta que no ha sido desarrollada por algún competidor, esta ventaja será mantenida si se logra que no sea fácilmente copiada o imitada. En conclusión, el

-
5. Proporcionar capacitación en TI
 6. Ayudar en marketing y relaciones públicas
 7. Proporcionar una perspectiva nueva y fresca para las organizaciones comunitarias
 8. Preparar el terreno para las asociaciones a largo plazo entre las empresas y el sector voluntario
 9. Aumentar la conciencia de los problemas de la comunidad entre los empleados de la empresa y entre el público en general.
 10. Una oportunidad para desarrollar las habilidades interpersonales
 11. La oportunidad de trabajar en un entorno completamente nuevo y desarrollar habilidades transferibles
 12. A la red
 13. Una dimensión extra a la vida, proporcionando nuevas experiencias
 14. La oportunidad de contribuir a un tema que les interesa
 15. Licencia para operar
 16. Change gestión y la innovación
 17. Contratación y retención de personal
 18. Reputación, la mejora de la imagen pública
 19. Personal de la moral y el rendimiento laboral
 20. Training y desarrollo

VC, como herramienta estratégica juega un papel importante en la generación de ventajas competitivas que como cualquier función organizacional, busca aumentar el beneficio.

Durante el primer encuentro de Voluntariados Corporativos desarrollado en la ciudad de Buenos Aires se afirmó que los programas de VC son una respuesta tanto interna (RRHH), como externa (en cuanto a las relaciones con la comunidad). Se afirma también que “Cada empleado es un embajador de la empresa en la comunidad”. Del mismo modo las practicas de VC incorporan las variables fundamentales de la RSE (*derechos humanos, medioambiente, ética & transparencia*), dimensiones que permiten fortalecer los programas de VC. “Estos programas les permiten a las empresas comenzar a delinear políticas de gestión, comunicación, recursos humanos y relaciones con la comunidad que implican trabajar de forma sistemática en la aplicación de las tres dimensiones mencionadas”.

Para Gallardo estas características que se presentan en un modelo económico actual, en adición a la sumado a la complejidad creciente en la que operan las empresas, y a la crisis global que estamos sufriendo, “colocan la RS empresarial en el debate económico (Shrivastava, 1995; Bansal, 2002; Figge y Hahn, 2004; Hemming *et al.*, 2004; Oskarsson y von Malmborg, 2005; Hahn y Scheermesser, 2006)”. (2010 p. 59). La RSE en general busca mejorar las relaciones con uno de los stakeholders más importantes para la empresa (la sociedad en general). En cuanto a esto último Gallardo sostiene que si estas relaciones con la sociedad en general son un compromiso real se entenderá como una manifestación de la generosidad de la empresa y esto permitirá que los clientes que tienen valores de solidaridad se identifiquen con los que desarrolla la empresa.

La implementación de prácticas de VC debe hacerse durante la planeación estratégica y estar alineada con la misión, visión y valores corporativos de la empresa.

MOTIVACIONES:

En cuanto a las motivaciones que impulsan a los empleados a realizar acciones de tipo voluntario se han hecho importantes avances en los últimos años, al respecto Booth dice:

In the literature on volunteering, many individual motivations have been ascribed, including individual intrinsic and extrinsic (Clary et al., 1998; Omoto & Snyder, 1995; Peloza & Hassay, 2006; Peterson, 2004); nonprofit organizational support (Farmer & Fedor, 1999); cultural and social capital, such as religion and informal social support (Wilson & Musick, 1997a); work and family influences (Freeman, 1997; Gomez & Gunderson, 2003); and human capital influences, such as education levels and income levels (Vaillancourt, 1994). (2009, p. 232).¹⁸

Sin embargo tal y como plantea Evans “Se ha prestado poca investigación hasta la fecha sobre las reacciones individuales a nivel de la ciudadanía corporativa”. (2011 p. 1). En este punto lo importante es preguntarnos tal y como afirma De Gilder “what explains whether someone does or does not engage in volunteer work and for what reason?”¹⁹. En su estudio “Effects of an Employee Volunteering Program on the Work Force: The ABN-AMRO Case”²⁰ “ encuentra una relación directa entre el nivel de educación y el voluntariado, comprobando que las personas con títulos profesionales tienen una mayor participación en programas de VC, también se encontró que el estado civil, la edad y la inclinación religiosa juegan un papel importante al momento de participar en programas de VC. (2005, p 147). Laverie y McDonald (2007), concluyen con que existe una asociación entre el VC y una mayor sensación de identificación con la organización y sentido de pertenencia. Igualmente, Peloza y Hassay’s (2006) resaltan que los empleados que realizan voluntariado sienten orgullo y lealtad hacia la organización y están dispuestos a esforzarse más en su trabajo.

En el Manual de Voluntariado Corporativo publicado por la Fundación Compromiso se clasifican en dos grupos las motivaciones que impulsan a una persona a participar en un

¹⁸ En la literatura sobre el voluntariado, muchas motivaciones individuales han sido adscritas, entre estas las intrínsecas y extrínsecas al individuo (Clary et al, 1998;. Omoto y Snyder, 1995; Peloza y Hassay, 2006; Peterson, 2004), el apoyo sin fines de lucro (Farmer & Fedor , 1999), el capital cultural y social, como la religión y el apoyo social informal (Wilson y Musick, 1997a); influencias laborales y familiares (Freeman, 1997; Gomez & Gunderson, 2003), y la influencia del capital humano, como los niveles de educación y niveles de ingreso (Vaillancourt, 1994). (2009, p. 232). Traducción propia.

¹⁹ ¿Que explica porque algunos participan o no en trabajo voluntario y porque razones? Traducción Propia:

²⁰ Efectos de un programa de voluntariado de los empleados en el Grupo de Trabajo: el caso de ABN-AMOR. Traducción propia.

programa de VC. (1) Razones éticas y morales, o de carácter religioso o (2) Razones personales. (2008, p 10). Dentro de las razones éticas y personales podemos encontrar las siguientes motivaciones(figura 3):



Figura 3. Fuente: Elaboración propia. Basada en (Fundación compromiso 2008, p. 10)

Adicionalmente explican la siguiente clasificación:

Motivación extrínseca	Motivación intrínseca	Motivación trascendente
<ul style="list-style-type: none"> •Fuerza que “empuja a la persona a realizar una acción debido a las re-compensas (o castigos) unidos a la ejecución de la acción, debido, en definitiva, a la respuesta que va a provocar dicha acción desde el exterior” 	<ul style="list-style-type: none"> •Tipo de fuerza que atrae a una persona para que realice una acción determinada o una tarea concreta, a causa de la satisfacción que espera obtener por el hecho de ser el agente o realizador de esa acción. 	<ul style="list-style-type: none"> •Sería “ese tipo de fuerza que lleva a actuar a las personas debido a la utilidad y a las consecuencias de sus acciones para otra u otras personas”.

Es importante citar también las motivaciones que impulsan a la empresa a realizar este tipo de programas: para Garralda son:

- “Atraer y retener el talento
- Mejorar el clima laboral

- Aumentar el sentido de pertenencia
- Desarrollar a los empleados
- Desde un punto de vista estratégico:
- Reforzar la ventaja competitiva cuando la marca y reputación es clave
- Generar oportunidades de innovación al exponerse a entornos distintos que les permita afinar la capacidad de detectar oportunidades fuera de los entornos usuales
- Reforzar los argumentos ante los riesgos reputacionales al ser los empleados los mejores valedores ante críticas y mensajes en las redes sociales”. (2011, p. 6)

La motivación es importante, ya que en últimas como consecuencia de esta se obtendrán los resultados esperados para las partes involucradas en este tipo de prácticas. Claro está que ninguna es más o menos válida que otra y que se puede dar una combinación de múltiples motivaciones que impulsen a la persona al trabajo voluntario.

CONCLUSIONES:

Los programas de VC tienen importantes beneficios para cada una de las partes involucradas en estos, sin embargo, la literatura suele centrarse en aquellos concernientes a las organizaciones y a sus empleados, descuidando la medición de los impactos generados en la sociedad, quien en últimas es aquel actor al cual debería prestarse más atención.

En cuanto a los programas de VC existe una notable carencia de medición referente a los resultados obtenidos de este tipo de prácticas.

Sabiendo la importancia organizacional de encaminar cada una de las acciones empresariales a la generación de valor aun no hay claridad en cuanto a si las practicas de VC lo generan y más aún en qué cantidad lo hacen.

Las motivaciones que impulsan a una persona a realizar este tipo de prácticas han sido estudiadas y definidas, sin embargo es necesario ahondar en los aspectos que impulsan a que unas personas hagan y otras no. Igualmente es necesario estudiar si las personas que toman la decisión de hacerlo, lo hacen una vez entran a la organización o son pensamientos y

conductas que se han adquirido en otros lugares.

Una de las principales ganancias para la empresa es el employer branding que hace al realizar este tipo de prácticas, lo cual se ve reflejado en los intereses para con la empresa de los posibles aspirantes a trabajar en esta, por lo tanto el posicionamiento de la empresa será mejor.

Los programas de VC contribuyen a la generación de vínculos e instauración de equipos de trabajo más sólidos ya que en la ejecución de estos programas se tienen espacios fuera de la cotidianidad en los que los empleados mejoran sus relaciones entre ellos.

La RSE ha encontrado en las prácticas de VC una manera de dinamizar de manera estratégica y efectiva las relaciones que se han identificado con la sociedad. Es preciso que estas relaciones se enfoquen en generar desarrollo sostenible en simultánea que valor compartido.

Cada organización es única en cuanto a aspectos importantes como su tamaño, su cantidad de clientes, su razón social, el sector en el que se encuentra, etc. Es por esto que los Programas de VC de cada empresa deben ajustarse a sus características particulares.

REFERENCIAS:

- Amala Luisa.** (2009). *Cronología de la crisis económica y debilidades de La globalización. La economía española en el Contexto internacional.* Instituto Interuniversitario de Desarrollo Local.
- Ansoff, H. I.** (1983). “Societal strategy for the business firm, in *Advances in Strategic Management*”, *JAI Press, Greenwich, CT* Vol. 1, pp. 3-29.
- Arredondo Florina.** (2011). *Comportamiento Ciudadano Organizacional y RSE.* Bogotá: Cuad. admon.ser.organ, 24(43): 221-239.
- Basil Debra.** (2008). *Company Support for Employee Volunteering: A National Survey of Companies in Canada.* Canada: *Journal of Business Ethics* 85:387– 398. DOI 10.1007/s10551-008-9741-0.
- Berbel Gaspar.** (2007). *La responsabilidad social en las organizaciones (RSO): Análisis y Comparación Entre guías y Normas de Gestión e Información.* INNOVAR Vol 27. No 029
- Bertachini Cora.** (2007). *El voluntariado corporativo una acción basada en valores destinados a la inclusión social.* Buenos Aires: Fundación Compromiso.
- Brief Arthur P. & Motowidlo Stephan J.** (1986). *Prosocial Organizational Behaviors The Academy of Management Review* Vol. 11, No. 4 pp. 710-725 Published by: Academy of Management
- Booth Jonathan.** (2009). *Employer-supported Volunteering benefits: gift Exchange among employers, Employees, and volunteer Organizations.* *Human Resource Management*, Vol. 48, No. 2, pp. 227– 249 DOI: 10.1002/hrm.20277.
- Burke, L.** (1996). “How Corporate Social Responsibility Pays Off”. *Long Range Planning.* 29(4), pp.495-502.
- Calderón Fernando.** (1997). *La pobreza y las nuevas condiciones de desigualdad social.* Nueva Sociedad Nro. 149 Mayo-Junio. pp. 74-87.
- De Gilder Dick.** (2005). *Effects of an Employee Volunteering Program on the Work Force: The ABN-AMRO Case.* USA: *Journal of Business Ethics* 61: 143–152. DOI 10.1007/s10551-005-7101-x.
- El Periodico.** *Porter propone Nuevo* [fecha de consulta: 8 de Octubre 2012] Disponible en: <http://www.elperiodico.com.gt/es/20111006/economia/201945/>

- Evans W. Randy.** (2011). *An Examination of Employee Reactions to Perceived Corporate Citizenship*. U.S.A: *Journal of Applied Social Psychology*, 2011, 41, 4, pp. 938–964.
- Fernández, J.** (1999). *Ética y Responsabilidad Social y Modelos de Empresa. Papeles de Ética, Economía y Dirección*. IESE, Universidad de Barcelona. Barcelona.
- Fundación Compromiso.** (2008). *Manual de Voluntariado Corporativo*. Buenos Aires: Fundación Compromiso, pp 1-48
- Fundación Compromiso.** (2004). *Primer encuentro de Voluntarios Corporativos. Compartiendo Experiencias*. p 1-56
- Gallardo Dolores.** (2010). *Diagnóstico del Voluntariado Corporativo en la empresa Española*. Revista de Estudios Empresariales. Segunda época. Número: 2 Páginas: 54 – 80.
- Garralda Joaquín.** (s.f).*Diagnóstico para un Voluntariado eficaz*. Madrid: Fundación SERES, pp 1-42.
- Garriga Elisabet.** (2004). *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*. Netherlands: *Journal of Business Ethics* 53: 51–71
- Goddard Trevor.** (2005). *Corporate Citizenship and Community Relations: Contributing to the Challenges of Aid Discourse*. U.S.A: *Business and Society Review* 110:3 269–296.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992).** *Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship*. *Psychological Bulletin*, 112:310–329.
- Herzig Christian.** (2004). *Corporate Volunteering in Germany, Survey and Empirical Evidence*. Centre for Sustainability Management.
- Huerta Patricia.** (s.f): *Análisis de la relación entre responsabilidad social corporativa y los resultados empresariales: un estudio por estrategia corporativa*. Horizontes Empresariales.
- IESE Business School** [en línea].: *Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo Fomentando la responsabilidad social y el gobierno corporativo de las empresas*. [fecha de consulta: 12 de Octubre 2012] Publicación Disponible en: <http://www.iese.edu/en/Research/CentersandChairs/Chairs/CatedraLaCaixa/Investigacion/LosClasicos/Clasicosdeltema.asp>
- Jané Ramón.** (2007). *Voluntariado Corporativo: elementos para su impulso*. Barcelona: CIES Boletines 2007.
- Lemonche Paloma.** (2011). *Voluntariado Corporativo. Un puente de colaboración entre la empresa y la sociedad*. Madrid: FORÉTICA, pp 1-120.

- León María José.** (2010). *El Voluntariado Corporativo: Teoría y Práctica para empresas con conciencia social*. Manizales: GTZ Cercapaz.
- LIBRO VERDE** (2001). Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Comisión Europea, Bruselas, julio.
- McWilliams Abigail.** (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective *The Academy of Management Review* , Vol. 26, No. 1 , pp. 117-127
- New York Times** [en línea]. *Global Warming & Climate Change*, 2012 [fecha de consulta: 10 de Octubre 2012] Publicación Diaria. Disponible en <<http://www.nytimes.com>>. También disponible en: <<http://topics.nytimes.com/top/news/science/topics/globalwarming/index.html>>
- Perdomo Jesús.** (2011). *La investigación en RSE: Una revisión desde al Managment*. Bogotá: Cuad. admon.ser.organ, 24(43): 193-219.
- Pérez, C.**(2008) *El valor de la actitud* Revista de Antiguos Alumnos del IEEM; 2008, Vol. 11 P. 37.
- Peterson Dane.** (2004). *Benefits of participation in corporate volunteer programs: employees' perceptions*. Missouri, USA: College of Business Administration.
- Pinillos Alberto.** (2005.) *La responsabilidad social corporativa un concepto por definir*. España: Centro Internacional de investigación Inform sobre la Economía Publica y Social Cooperativa
- Podsakoff, Philip.** (2000). *Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research*. Journal of Management, Vol. 26, No. 3, 513–563.
- Porter, M., & Kramer, M.** (2002). *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*. U.S.A: Harvard Business Review, pp 1-16.
- Porter, M., & Kramer, M.** (2006). *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility* U.S.A: Harvard Business Review, pp. 78–92.
- Porter, M., & Kramer, M.** (2011). *Creating Shared Value*. U.S.A: Harvard Business Review
- Sajardo Moreno, A., & Serra Yoldi, I.** (2008). *Avances recientes en 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, 191-225.
- Sanz Beatriz.** (2012). *El Voluntariado Corporativo en España. Modelos y Perspectivas de Impacto Social*. ESADE.

- Toro Daniela.** (2006). *El enfoque estratégico de la responsabilidad social corporativa: revisión de la literatura académica.* Universitat Politècnica de Catalunya: Intangible Capital - N° 14 - Vol. 2- pp. 338-358, ISSN: 1697-9818 Cod:0079).
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & McLean Parks, J.** (1995). *Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters).* Research in organizational behavior (Vol. 17, pp. 215-285)
- Vargas Gonzalo.** (2011). *Responsabilidad Social Empresarial, Economía y Desarrollo.* Bogotá: Cuad. admon.ser.organ, 24(43): 177-191.
- Walsh Sonja** (2012). *Corporate Volunteering Literature Review. Corporate Volunteering Literature Review.* New Zealand
- Zicari Adrian.** (2006). *Responsabilidad Social Empresaria: Del dicho al hecho. Poniendole números a la Responsabilidad*