

# REVISIÓN DE LA LITERATURA ACADÉMICA SOBRE VOLUNTARIADO CORPORATIVO



Con el apoyo de



## ESTUDIO VOLUNTARE

# REVISIÓN DE LA LITERATURA ACADÉMICA SOBRE VOLUNTARIADO CORPORATIVO

ELABORADO POR



### **Autores del estudio**

José Luis Fernández Fernández  
Antonio Rua Vieites  
Pablo Gómez Santos

### **Diseño y maquetación**

Selenus ([www.selenus.es](http://www.selenus.es))

### **Presente edición**

Abril de 2021

Con el apoyo de





## ÍNDICE INTERACTIVO

Pulse sobre la sección  
que desea para acceder  
directamente al contenido.

<b>PRESENTACIÓN</b>	04
<b>1. QUÉ HEMOS ESTUDIADO Y CÓMO LO HEMOS ABORDADO</b>	05
<b>2. METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS</b>	07
<b>3. REVISIÓN DE LA LITERATURA</b>	10
<b>3.1. Antecedentes</b>	14
3.1.1. Factores individuales	14
3.1.2. Factores de personalidad	15
3.1.3. Motivaciones	15
3.1.4. Identidad	21
<b>3.2. Puesto de trabajo</b>	22
3.2.1. Diseño del puesto de trabajo	22
3.2.2. Contexto de trabajo	24
<b>3.3. Factores organizacionales</b>	25
3.3.1. Tiempo	25
3.3.2. Aportaciones	26
3.3.3. Reconocimiento	27
3.3.4. Comunicación	28
<b>3.4. Beneficios del voluntariado corporativo</b>	29
3.4.1. Personales	29
3.4.2. Rendimiento	30
3.4.3. Imagen externa	34
<b>3.5. Riesgos</b>	36
<b>3.6. Estrategias</b>	39
<b>4. CONCLUSIONES</b>	42
<b>5. BIBLIOGRAFÍA</b>	47
<b>ANEXO: Impulsa la participación de tus empleados en el voluntariado corporativo</b>	53

INFORGAFÍA



## PRESENTACIÓN

Tanto las personas como las organizaciones se benefician de los múltiples efectos positivos que genera el voluntariado corporativo. En Voluntare lo sabemos desde que nacimos porque procedemos de la unión de organizaciones sociales y empresariales pioneras en este campo, conocedoras de su potencial y comprometidas en su desarrollo y mejora.

Cuando nos pusimos en marcha, en 2011, los gestores de los programas apenas contaban con información o referencias que les orientaran en su labor. Prácticamente se guiaban por su instinto y por el infalible, pero extenuante, método de ensayo-error. También les resultaba sumamente complicado reportar su impacto.

Como se explica más adelante en este mismo documento, el germen del voluntariado corporativo brotó en Estados Unidos en los años 70. De allí pasó a otros países anglosajones: Canadá, Reino Unido... Llegó antes a Nueva Zelanda que a la Europa continental y se ha expandido a nivel internacional de la mano de las corporaciones multinacionales (Licandro y Yapor, 2019).

La revisión de la literatura científica que contiene este informe corrobora que apenas existe material anterior a 2013. Pero, en la misma medida en que el voluntariado corporativo ha ganado terreno, se han hecho más patentes sus efectos y ha crecido el interés por estudiarlo. Lo certifica el creciente número de investigaciones publicadas a partir de ese año.

Si antes carecíamos de fuentes, ahora nos enfrentamos a una ingente cantidad de información que, además, se encuentra muy repartida, mayoritariamente en artículos de investigación. En coherencia con su origen y evolución, los países que más publican sobre este tema continúan siendo anglosajones y, por tanto, la mayor parte del material está en inglés.

Ante la abundancia y dispersión de información de interés, desde Voluntare hemos impulsado este estudio, que ha elaborado la Universidad de Comillas con el apoyo de tres de nuestros socios directores: Fundación Repsol, Iberdrola y la Asociación de Voluntarios CaixaBank. Además de extraer lo más relevante, lo hemos estructurado y organizado. Así concentramos conocimiento y eliminamos barreras como el acceso a los documentos o el idioma en el que están redactados.

Con este estudio ofrecemos a los gestores de los programas de voluntariado corporativo una valiosa herramienta para el diseño y la planificación. Para la toma de decisiones informadas o para elegir el instrumento adecuado a cada contexto. Por ejemplo, en este documento descubrirán qué estrategias funcionan mejor para movilizar a los empleados según su perfil.

En definitiva, cumplimos nuestra misión de "liderar la profesionalización del Voluntariado Corporativo, desarrollando y difundiendo conocimiento y herramientas, gracias a las colaboraciones y sinergias entre entidades sociales y empresas". Gracias a todos nuestros miembros. Especialmente a la Asociación de Voluntarios CaixaBank, Iberdrola y Fundación Repsol, por el apoyo prestado a este proyecto.

**Juan Ángel Poyatos**  
Fundador de Voluntare.



ÍNDICE

# QUÉ HEMOS ESTUDIADO Y CÓMO LO HEMOS ABORDADO



# 1. QUÉ HEMOS ESTUDIADO Y CÓMO LO HEMOS ABORDADO

En las últimas décadas, la sociedad está demandando empresas cada vez más responsables y sostenibles. La RSC y el énfasis en la sustentabilidad del negocio reconocen la relevancia de que las empresas no se enfoquen solo hacia el logro de los resultados planificados, sino también en la forma de lograrlos. De esta manera, la RSC suele tener un impacto significativo en el resultado a largo plazo de las empresas.

El voluntariado corporativo (VC) es un concepto de RSC relativamente nuevo que ha evolucionado en los últimos años, aunque todavía tiene una dimensión limitada. El VC es una herramienta de uso creciente en el mundo empresarial, cuyos orígenes se remontan a los años 70 en Estados Unidos. Inicialmente se expandió a otros países anglosajones como Canadá, Reino Unido, Australia o Nueva Zelanda. Después a países de Europa Occidental. Y, por último, se ha ido extendiendo al resto del mundo con las políticas globales de corporaciones multinacionales (Licandro y Yapor, 2019).

La investigación existente en el campo del VC no es muy extensa. Principalmente se plantea desde el punto de vista de la empresa y del empleado, aunque también va adquiriendo un mayor interés su estudio desde la perspectiva de las organizaciones sin ánimo de lucro (Dreesbach-Bundy y Scheck, 2016).

Este creciente interés se debe, en parte, a las oportunidades que produce el VC. Genera importantes beneficios económicos, sociales, ambientales y culturales para la sociedad (Loosemorea y Bridgemanan, 2017). También permite construir asociaciones entre empresas y comunidades y movilizar recursos, mientras se benefician de su implementación los empleados, las organizaciones comunitarias y la sociedad en general (Muthuri et al., 2009).

Esta investigación recoge la revisión de la literatura de esta área. Para ello, se ha realizado un análisis del contenido de las investigaciones publicadas, extrayendo el conocimiento de los diversos aspectos y características que encierra el campo del voluntariado corporativo. Se ha realizado tanto desde un punto de vista cualitativo como cuantitativo y se han comparado ambos resultados.

Así, en las siguientes páginas se hace un breve esbozo del análisis efectuado desde un enfoque cuantitativo, para pasar a continuación a la revisión propiamente dicha de la literatura mediante un abordaje cualitativo.

*La investigación existente se plantea mayoritariamente desde el punto de vista de la empresa y el empleado, aunque crece el enfoque desde las ONG*



# METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS





## 2. METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS



Para la realización del presente estudio se han considerado exclusivamente fuentes académicas. El proceso de búsqueda y localización de la bibliografía y documentación más importante se ha realizado en la Web of Science ([WOS](#)), la principal base de datos mundial de referencias bibliográficas y citas de publicaciones periódicas. Se seleccionaron 240 de los 74.570.980 registros existentes en el momento de la consulta. Se efectuó un primer análisis de esos 240 registros para comprobar si efectivamente el tema abordado estaba relacionado con el Voluntariado Corporativo. Fruto de este filtro, se seleccionaron 127 referencias.

A modo de resumen cabe destacar que:

- El área de investigación donde más se publica sobre Voluntariado Corporativo es la de 'Business Economics'.
- Se ha producido un incremento del número de investigaciones publicadas sobre voluntariado corporativo desde 2013. Antes era un tema poco abordado, pero en los siguientes años ha pasado a contar con un mayor número de publicaciones.
- La mayoría de las referencias encontradas son artículos de investigación.
- Los países que más publican sobre este tema son Estados Unidos e Inglaterra.
- La revista que más incluye estos temas es 'Journal of Business Ethics'.
- El idioma dominante de publicación es el inglés.
- La Universidad de Oxford es la que más veces aparece en la búsqueda.

- La categoría más abordada es la de Ciencias Sociales.

A partir de las variables medidas para cada documento, se realizaron tres tipos de análisis: descriptivo temático, de contenido semántico y de contenido de redes. A modo de resumen, cabe destacar de este proceso:

- La evolución de los trabajos publicados desde 1989 hasta 2020 ha sido claramente alcista. Así, mientras el 36% de las publicaciones corresponden al periodo anterior a 2014, el 64% de la producción tiene lugar desde 2014 hasta 2019 (en sólo seis años) lo que pone de manifiesto el creciente interés en el tema que nos ocupa.
- La revista más influyente en el tema de investigación es 'Journal of Business Ethics', que ha publicado casi el 15% de todos los trabajos analizados. Le siguen 'Corporate Social Responsibility and environmental management, Nonprofit and voluntary sector quarterly' y 'Voluntas' con casi un 3% de las publicaciones respectivamente.
- El 41,2% de las editoriales están en EE.UU., casi el 21% en Holanda y casi el 17% en Inglaterra.
- No se identifican autores claramente influyentes en este tema, ya que en las 102 publicaciones han participado un total de 191 autores diferentes. Además, sólo un autor (Meijs) aparece en cuatro publicaciones diferentes y cuatro autores (Hustinx, Rodell, Roza y Shachar) aparecen en tres publicaciones distintas. Por tanto, se deduce una gran dispersión de autores que han tratado el tema del VC.
- Los cinco autores más influyentes en el tema del VC son, según el orden de firma (citas en WOS): Bhattacharya, con 267 citas y un único artículo publicado en 2008; Peloza, con 161 citas y dos artículos publicados en 2006 y 2009; y Peterson con 128 citas y dos artículos publicados en 2004.
- El área de investigación con mayor peso es la de 'Business', seguida por otras áreas como 'Ethics' y 'Economics'.
- Casi el 59% de los trabajos han optado por abordar su investigación a través de un enfoque cuantitativo, un 39% ha utilizado un enfoque cualitativo. El enfoque mixto ha sido el elegido por casi un 11% de los trabajos.
- En el 81,2% de los trabajos analizados se ha usado una muestra para realizar la investigación, independientemente de si el enfoque de la investigación ha sido cuantitativo o cualitativo, con tamaños muestrales. En relación con los trabajos que han usado una muestra, el 80% muestrea firmas, el 85% personas y el 62% ambos.

*La mayor parte de la literatura existente son artículos del área de Business, publicados en revistas de EE. UU. e Inglaterra, con la Universidad de Oxford en cabeza*



# REVISIÓN DE LA LITERATURA





### 3. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Penner et al. (2005) expusieron las características definitorias del VC. A saber:

1. La decisión de ser voluntario es una elección libre; carece de coacción o de cualquier sentido de obligación.
2. No es un acto impulsivo de ayudar a otros; existe deliberación.
3. No es una actividad única, se desarrolla durante un tiempo, por lo que se excluyen todos los actos de ayuda espontánea.
4. Se realiza sin expectativa de recompensa o de evitar una penalización.
5. Implica ayudar a personas u organizaciones sociales.

Las actividades de VC cada vez se perciben más como transformadoras, educativas y no caritativas. Se rompe con el paradigma de que simplemente remedian la pobreza. Se generan alternativas que buscan soluciones a los problemas globales, así como el desarrollo comunitario integrado (Santos, 2017).

En un contexto español, Mañas-Viniegra (2018) estudió el VC de las empresas del IBEX-35 a partir de sus páginas web. Encontró que el 25,71% de las empresas no tiene un programa de VC declarado, aunque en el sector Tecnología y Telecomunicaciones la implantación es del 100%. El 45,71% presenta un enfoque hacia su actividad empresarial y sus acciones son principalmente sociales, educativas y medioambientales. El 54,29% incluye específicamente los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en sus acciones de VC. Existen pocos incentivos para los empleados y el 49,57% de las empresas informa expresamente de que no se podrá realizar durante la jornada laboral. La comunicación comienza a ser específica: un 28,57% de las empresas cuenta con una marca de VC ad hoc y un sitio web propio para fomentar la gestión y visibilidad de estos programas, a pesar de que sólo Telefónica dispone de perfiles exclusivos sobre VC en redes sociales y de una comisión de selección de voluntarios.

En este apartado se aborda el análisis de contenido de la documentación seleccionada en relación con el VC desde un enfoque puramente cualitativo. Así, en la Revisión de la Literatura del VC distinguimos varios bloques:

## CONTEXTUALIZACIÓN

El VC es el requisito fundamental para incrementar el éxito de los programas de RSC tanto externos como internos (Hao et al., 2018). Fortalecer y expandir los programas de VC permite impulsar tanto el desarrollo personal de los colaboradores como de la comunidad (Soliz, 2017).

Así, el apoyo de la empresa al VC beneficia a las empresas, a los empleados y a la sociedad, al tiempo que ayuda a las empresas a cumplir las expectativas de RSC (Basil et al., 2009). Por otro lado, el apoyo de la empresa al voluntariado de los empleados puede contribuir a la RSC mediante el desarrollo del capital social (Kim y Kim, 2016).

El componente social de la RSC se centra en el cuidado de los empleados en cuanto a los temas filantrópicos de las empresas: la igualdad de oportunidades, el cuidado de la salud y la satisfacción de los empleados, la conciliación y el VC como pilar social (Dohnalova y Legnerova, 2017).

Las empresas están cada vez más interesadas en promover el VC y sus esfuerzos están alineados con organizaciones sin fines de lucro y políticas públicas de apoyo (Shachar y Hustinx, 2019). Así, muchas empresas implementan el VC como una de las herramientas más importantes para lograr el propósito de su RSC (Kim y Kim, 2016).

El VC actúa como un instrumento muy útil para que las empresas comuniquen su compromiso con la RSC a sus empleados. Igualmente, los empleados desempeñan un papel cada vez más importante a la hora de influir en la política de RSC de las empresas (Liu y Ko, 2011). De este modo, el VC es una forma de que los empleados se vuelvan parte activa de la actividad de RSC en la organización (Caligiuri et al., 2013). La aplicación del VC se asocia positivamente con la incorporación de la RSC en la gestión de relación entre la empresa y sus empleados y también con la comunidad (Licandro, 2017).

Como sociedad, nos enfrentamos a problemas sociales locales y globales, como el hambre, la pobreza, la educación y la estabilidad financiera. Las empresas desempeñan un papel cada vez más importante en los esfuerzos por abordar estas preocupaciones, principalmente a través del VC (Rodell et al., 2017). Así, los programas de VC demuestran un compromiso con la ciudadanía corporativa (Wallis y McHenry, 2014).

Cada año, las empresas aportan importantes recursos (aportaciones económicas, donaciones en especie y empleados voluntarios) a organizaciones sin fines de lucro e iniciativas de apoyo comunitario. Este apoyo es fundamental para el desarrollo comunitario (Veleva, 2010). Las actividades de VC tienen como objetivo específico beneficiar a la comunidad. Las empresas pueden gestionar el proceso de creación de valor social mediante la comprensión de las necesidades comunitarias; lo que está respaldado por la participación de la comunidad (Hao et al., 2018).

*El VC es útil para que las empresas comuniquen su compromiso de RSC a los empleados que, a su vez, cada vez influyen más en la política de RSC de sus empresas*



El VC representa un nuevo instrumento de participación en la sociedad, donde las organizaciones del sector privado intervienen activa y directamente en sus respectivas comunidades (Santos, 2017). De esta manera, los programas de VC son un ejemplo de las crecientes estrategias de participación comunitaria (Mattila y Hanks, 2013). El VC es pues de vital importancia para el tejido social y económico de las comunidades (Nothwehr y Rohlman, 2019).

Los voluntarios representan un recurso significativo que se puede utilizar para abordar problemas sociales (Rodell et al., 2017). En este sentido, el VC ayuda a construir una sociedad más justa y equilibrada, por lo que es importante no solo para los beneficiarios de esta actividad, sino también para las personas que entregan su tiempo y habilidades con el objetivo de contribuir a una sociedad más igualitaria (Do Paço y Nave, 2013).

El VC genera beneficios a la sociedad resolviendo problemas sociales y mejorando la calidad de vida de las personas (Do Paço y Nave, 2013). Además, la implicación en este tipo de actividades contribuye a la asunción de responsabilidad con el entorno, educa y aumenta la sensibilidad (mayor apertura y empatía) de los empleados hacia los problemas sociales que afectan a las personas en riesgo de exclusión, espacios públicos, medio ambiente, protección animal o patrimonio cultural.

Las empresas que aplican VC están más avanzadas a la hora de: incluir referencias a la RSC en sus definiciones de misión, visión y valores; incorporar la RSC en la planificación estratégica; tener un área específica de RSC o elaborar un informe social y/o de sostenibilidad. De la misma forma, estas empresas desarrollan más el diseño y la aplicación de políticas de RSC hacia sus empleados, la comunidad y sus accionistas. Por ejemplo, las empresas que aplican VC se focalizan más en indicadores que persiguen objetivos similares a los que busca la RSC: fomentar la satisfacción, el sentido de pertenencia, el compromiso y el desempeño de los empleados; construir un buen ambiente de trabajo y una cultura de RSC; alinear a los empleados con las definiciones de misión y visión; ayudar a los empleados a internalizar los valores de la empresa; o desarrollar habilidades -trabajo en equipo y comunicación interpersonal- (Licandro, 2017).



ÍNDICE



## 3.1. ANTECEDENTES

Este apartado recoge la revisión de la literatura del Voluntariado Corporativo en lo relativo a los factores individuales, de personalidad, motivaciones de los trabajadores e identidad con las causas.

### 3.1.1. FACTORES INDIVIDUALES

Se consideran aspectos como la edad, el género, los hijos, la convivencia en pareja, el nivel de sociabilización o las creencias religiosas.

**EDAD** | El factor demográfico crucial que incide en las motivaciones para participar es la edad. También la actividad, los valores sociales y las motivaciones de la comunidad.

Tanto la variable edad -a menor edad, mayor propensión a participar- como el hecho de no convivir en pareja aumentan la probabilidad de participar (Ariza-Montes et al., 2015).

**GÉNERO** | El apoyo del empleador está asociado con una mayor cantidad de actividad voluntaria por parte de los empleados, tanto hombres como mujeres, y una amplia gama de actividades voluntarias (MacPhail & Bowles, 2009).

La evidencia respecto al vínculo existente entre el género y la participación en el voluntariado no es concluyente. Hay estudios que encuentran una mayor propensión a la participación de los hombres (Peterson, 2004), aunque ello no implicaría que dedicaran más tiempo. Otros autores identifican una mayor probabilidad de participar en las mujeres (Ellis, 2013). En investigaciones anteriores, las mujeres han mostrado una mayor tendencia a donar a organizaciones benéficas y a ser voluntarias, así como a mostrar niveles más altos en la ética del cuidado, que está relacionado con estas actividades.

**HIJOS** | El número de niños en el hogar estaría relacionado positivamente con el voluntariado (Peterson, 2004). De la misma manera, la presencia de niños mayores en el hogar aumenta la probabilidad de voluntariado (Ariza-Montes et al., 2015).

**SOCIABILIZACIÓN** | También, el grado de socialización del empleado está relacionado positivamente con el VC (Peterson, 2004). En esta línea, aquellos sujetos que están más involucrados con su entorno, a través de la participación en la política, los sindicatos, el deporte, la cultura, etc., tienen una mayor tendencia hacia el VC (Ariza-Montes et al., 2015).

Los empleados relacionados con otras personas que participan en programas de VC tienen más probabilidades de unirse. Igualmente, aquellos que ya han probado el VC también tienen más probabilidades de unirse a estas iniciativas. Sabiendo que los vínculos sociales ayudan al VC, los gerentes pueden utilizar la amistad y las redes sociales para promover y llevar a cabo iniciativas de RSC que involucren a los empleados (Ellis, 2013).

*El apoyo del empleador está asociado con una mayor cantidad de actividad voluntaria y una amplia gama de actividades*



### 3.1.2 FACTORES DE PERSONALIDAD

El VC permite que las personas muestren cariño y compasión (Loosemorea y Bridgemanan, 2017). Motivados por razones altruistas, el VC permite la expresión de valores humanitarios que son importantes para los empleados (Pajo & Lee, 2011). En este sentido, los puestos de trabajo con tareas poco enriquecedoras probablemente activen motivos prosociales y de mejora personal (Grant, 2012).

Los empleados voluntarios prefieren participar en actividades de VC para marcar una diferencia positiva en la vida de los demás, más que para satisfacer su propio interés. La compasión y el aprecio por el otro son algunos de los aspectos más positivos de orientarse hacia los demás y lograr un mundo más justo (Sekar y Dyaram, 2017).

### 3.1.3. MOTIVACIONES

Un desafío clave que persiste para las organizaciones es investigar y comprender qué motiva a los empleados a ofrecerse como voluntarios y cómo se les puede animar a mantener su participación (Sekar y Dyaram, 2017). El proceso de decisión es complejo e incluye motivos simultáneos (Peloza et al., 2009).

Es importante ofrecer diversos tipos de oportunidades de VC a los empleados (ya que las personas que participan en el VC no forman un grupo homogéneo) y que las diferentes actividades de VC satisfagan las diferentes necesidades de motivación.

La estructura de las motivaciones varía según la empresa, lo que sugiere la existencia de elementos contextuales de las empresas (o de la forma en que se aplica el VC en ellas) que inciden en las motivaciones de los empleados voluntarios (Licandro y Yapor, 2019).

Aunque la experiencia de los voluntarios suele ser satisfactoria en todos los aspectos -y se relaciona positivamente con los sentimientos de felicidad- existe una relación débil entre las motivaciones de los voluntarios y la felicidad o la satisfacción (Do Paço y Nave, 2013).

La mayoría de las motivaciones son independientes entre sí, excepto valores que se asocian con el compromiso organizacional y con el interés por la actividad; y mejora de la estima, que se asocia con la influencia sobre otras personas (Licandro y Yapor, 2019).

*Un desafío clave para las organizaciones es comprender qué motiva a los empleados a ofrecerse y cómo animarles a mantener su participación*

Con respecto al tipo de motivaciones, distinguimos entre altruistas y orientadas a uno mismo:

#### MOTIVACIONES ALTRUISTAS

La motivación de los empleados para ser voluntarios basada en el deseo de expresar valores personalmente significativos (o función de valores del voluntariado) se relaciona positivamente con su compromiso organizacional (Brockner et al., 2014).



Los valores son la motivación más importante para que las personas se involucren en el VC (Do Paço y Nave, 2013). Las motivaciones relacionadas con los valores están presentes en la mayoría de los empleados voluntarios, lo cual es consistente con los resultados obtenidos en diversos estudios (Licandro y Yapor, 2019).

La satisfacción con la experiencia del VC se correlaciona efectivamente con el tipo de motivación que presenta el voluntario, especialmente en lo que se refiere al factor motivacional valores. Así, al analizar la relación entre los diferentes tipos de motivación y satisfacción, se entiende que cuanto mayor es la preocupación de los voluntarios por ayudar a los demás, mayor es su satisfacción con la experiencia (Do Paço y Nave, 2013).

La motivación más importante para la participación de los empleados es el altruismo, junto con el deseo de marcar la diferencia y contribuir a la comunidad. La empatía es precursora de las motivaciones orientadas hacia otros, del altruismo y de la justicia social (Sekar y Dyaram, 2017).

También existe un grado considerable de satisfacción personal derivado de ayudar a los demás y de contar con una vía para mostrar compasión por los otros (que permite el VC) que normalmente no se ofrece en el trabajo (Loosemorea y Bridgemanan, 2017).

Los empleados participan en el VC por motivos altruistas y solidarios, aunque su participación también les concede algunos beneficios personales. Así, en el VC destacan más los motivos orientados a otros -prosociales- que los motivos orientados a sí mismos a la hora colaborar con la comunidad y la sociedad en general (Sekar y Dyaram, 2017).

*Destaca el motivo prosocial: cuanto mayor es la preocupación de los voluntarios por ayudar, mayor es su satisfacción con la experiencia*



ÍNDICE



## MOTIVACIONES ORIENTADAS A UNO MISMO

Los motivos individualistas abarcan aspectos íntimos -como el fortalecimiento de la autoestima o el conocerse más a sí mismos-, el interés por conocer y experimentar situaciones diferentes a las cotidianas, la necesidad de construir o fortalecer relaciones con otras personas; y el mero disfrute que producen las actividades de VC (Licandro and Yapor, 2019).

**CARRERA PROFESIONAL |** Entre los motivos egoístas, el ganar perfil dentro de la empresa es un factor importante en la decisión de participar en el VC (Peloza & Hassay, 2006). Otros motivos orientados a uno mismo son los relacionados con las mejoras en la carrera profesional, conocer a otros empleados u obtener el reconocimiento (Peloza et al., 2009).

Así, la construcción de un currículum o el desarrollo de habilidades relacionadas con el trabajo puede ser una motivación considerable. Brindar oportunidades de voluntariado es una forma de apoyo de las corporaciones para mejorar el capital humano de los empleados (Shachar y Hustinx, 2019).

Algunos empleados continúan ofreciéndose como voluntarios para relacionarse y conocer a otras personas -dentro y fuera de la empresa-. Ven el VC como una oportunidad para desarrollar redes profesionales y ampliar círculos sociales para algún beneficio futuro -que les pueda aportar un desarrollo personal o profesional- (Muthuri et al., 2009).

Otros empleados manifiestan que mantienen mejores relaciones con su jefe de equipo después de haberse ofrecido como voluntarios para participar en determinadas actividades de VC que eran personalmente importantes para su responsable (Peloza & Hassay, 2006).

**SOCIALES |** El capital social generado por el VC está relacionado con los roles de oportunidad, la motivación y habilidad para reunir a los actores y mejorar su capacidad de cooperación. En el VC entran en juego las siguientes dimensiones del capital social: redes, confianza y normas de cooperación (Muthuri et al., 2009).

El VC genera redes sociales de contactos que fueron fundamentales en su conocimiento y en la decisión de unirse a las actividades de VC (Peloza & Hassay, 2006).

Los trabajos que carecen de enriquecimiento social pueden activar motivos de pertenencia y autoprotección durante los episodios iniciales del VC. Hacen que el empleado tienda a buscar oportunidades de conexiones y entretenimiento en el VC como sustituto (Grant, 2012).

Con los empleados más jóvenes se logra una mayor participación utilizando estrategias de reconocimiento y evaluación del desempeño (es decir, estrategias asociadas con el estatus y las recompensas materiales). Por el contrario, los empleados de mediana edad y los mayores pueden estar más motivados por las relaciones sociales y las razones ideológicas, por lo que estrategias como los proyectos de equipo y los programas de incentivos equivalentes serían altamente efectivas en su caso (Peterson, 2004).

*Las estrategias de reconocimiento y evaluación despiertan más interés en jóvenes y los proyectos de equipo son más atractivos para la mediana edad*



**LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO** | A medida que más personas comienzan a participar en el programa de VC, es probable que la norma social también se fortalezca, lo que posiblemente lleve a una participación aún mayor en el programa (de Gilder et al., 2005). Los empleados pueden relacionarse con colegas y trabajar con amigos, una oportunidad que parece hacer que la experiencia y el ambiente de trabajo sean mucho más agradables (Peloza & Hassay, 2006).

En contra de la teoría del peer pressure, los empleados están motivados por conocer gente nueva y pasar tiempo con amigos, pero no con personas de su mismo equipo de trabajo (Peloza et al., 2009).

Cuando los líderes participan en el VC, brindan modelos a seguir, lo que no es lo mismo que la promoción explícita del VC o el uso de recompensas o castigos para coaccionar la participación. Por lo tanto, es probable que la participación de los líderes envíe influencias informativas, en lugar de presión normativa, y puede ser demasiado débil para suprimir el impacto de la motivación prosocial de los empleados.

**APRENDIZAJE** | El VC tiene diferentes relaciones con el desempeño laboral, dependiendo de las experiencias de aprendizaje obtenidas de la participación en la actividad voluntaria (Hu et al., 2016).

El desarrollo y entrenamiento de habilidades es un factor importante en la decisión de los empleados de participar en el VC (Peloza & Hassay, 2006). Las habilidades organizativas o de marketing desarrolladas en el VC pueden brindar a los empleados las herramientas necesarias para una mayor efectividad en el trabajo (Bhattacharya, C.B. et al., 2008).

Los requisitos de conocimientos necesarios para desarrollar actividades de VC varían desde la variedad de habilidades, la especialización, los procesos de información o la resolución de problemas (Grant, 2012).

*El desarrollo y entrenamiento de habilidades puede decidir a los empleados a participar, a la vez que les brinda mayor efectividad en su trabajo*



ÍNDICE



**EL CIUDADANO CORPORATIVO |** Los empleados se ofrecen más como voluntarios cuando una empresa tiene niveles más altos de cultura humanista y percibe más presión sobre su RSC por parte de sus *stakeholders*. Así, la gerencia debe reconocer dos determinantes principales del VC: la cultura humanista y la presión de las partes interesadas sobre la RSC (Kim y Kim, 2016).

En relación con la figura del ciudadano corporativo, los empleados manifiestan un gran orgullo por la empresa cuando la representan en la comunidad como voluntarios. Los empleados reconocen su papel como embajadores de la empresa, se toman este papel muy en serio, y tratan de causar una buena impresión (Peloza & Hassay, 2006).

Al llevar el logo corporativo de la empresa, es más probable que los empleados actúen como embajadores de la corporación en público y sientan que están ayudando a su empleador en la comunidad (Peloza et al., 2009).

Algunos empleados piensan que es su deber apoyar a su empresa en su acción social. Estos empleados parecen estar motivados para mejorar o cambiar la percepción pública de su empleador. Es la figura del buen soldado y asumen su participación como un deber (Peloza & Hassay, 2006).

Entre los empleados puede existir también un alto nivel de motivaciones de ciudadanía organizacional -en particular, el querer "devolver" a su profesión-. La lealtad a su profesión es un hallazgo que no había sido identificado por otros investigadores en este campo del VC (Loosemorea y Bridgemanan, 2017).

Peterson et al. (2004) relaciona las diversas motivaciones de los empleados para participar en el VC con las estrategias efectivas para lograrlo, de la siguiente manera:

*Los empleados manifiestan un gran orgullo por la empresa cuando la representan como voluntarios en la comunidad y tratan de causar buena impresión*

1. Las motivaciones altruistas se pueden incentivar con estrategias de *publicizing*, comunicando las necesidades de la comunidad y las oportunidades de voluntariado existentes a los empleados).
2. Los motivos basados en relaciones sociales pueden emplear la estrategia de *team Project*.
3. Las motivaciones ideológicas o asociadas con una causa se pueden incentivar con estrategias de *matching incentive*, donde la empresa dona una cantidad dineraria por un determinado número de horas de voluntariado
4. Las motivaciones de *status reward* (como publicidad en la comunidad) pueden emplear la estrategia del reconocimiento por medio de premios, artículos o elogios.
5. Las motivaciones basadas en la obtención de recompensas materiales (como beneficios exclusivos) pueden incentivarse por medio de *performance evaluation*.
6. Los motivos basados en el tiempo pueden incentivarse (en contra de lo que piensa Peloza et al., 2009) ofreciendo *release time* a los empleados.



Peterson et al. (2004) definen cuándo pueden ser más efectivas dichas estrategias:

- La combinación de incentivos y programas de evaluación del desempeño puede ser un medio eficaz para aumentar las horas de voluntariado porque las recompensas corporativas pueden estar directamente relacionadas con la cantidad de horas dedicadas a las actividades de los voluntarios.
- Incentivos de contrapartida: por ejemplo, la cantidad de fondos financieros donados por una empresa en un programa de incentivos de contrapartida a menudo depende de la cantidad de horas aportadas por el empleado.
- Los proyectos en equipo pueden ser un método eficaz para aumentar las horas de voluntariado mediante la presión de los compañeros de otros miembros del equipo del proyecto.
- En situaciones en las que la cantidad de horas aportadas es crítica, las estrategias de contratación de proyectos de equipo, incentivos de contrapartida y evaluación del desempeño parecerían ser óptimas.
- En términos de aumentar la ratio de participación en los programas de VC, los proyectos de equipo, los incentivos de contrapartida, el reconocimiento de la participación en las evaluaciones de desempeño y el reconocimiento de los esfuerzos de los voluntarios parecen ser todos efectivos.
- El reconocimiento -que no está relacionado con el número de horas ofrecidas como voluntario- podría ser el más eficaz para aumentar la participación. Es más aplicable para actividades voluntarias episódicas o de corta duración -como el Día del Voluntariado-.



### 3.1.4. IDENTIDAD

El efecto de la identidad del voluntario en el VC a largo plazo, entendida como los rasgos que lo caracterizan, está moderado por la causa concreta de la acción de voluntariado. Así, el efecto es más positivo cuando la causa es: a) prestigiosa, b) elegida por los empleados; o c) alineada con la identidad de la organización (Grant, 2012).

En línea con Brockner et al. (2014), los empleados tienen más probabilidades de interiorizar la identidad de voluntario si pueden elegir la causa para participar y si consideran que el proyecto está en línea con sus valores e intereses (Van Schie et al., 2018).

La selección de socios también debe considerar las percepciones de los empleados sobre las ONG (Liu y Ko, 2011). Una vez que los empleados se han involucrado con una organización benéfica, es común que internalicen la misión de la organización y se identifiquen con la causa (Peloza & Hassay, 2006). Igualmente, los empleados prefieren que la empresa iguale sus donaciones a organizaciones benéficas de su elección (Bhattacharya, C.B. et al., 2008).

Es importante que las experiencias de VC sean emocionalmente intensas y una orientación al futuro para lograr consistencia de identidad organizacional. La experiencia y la emoción desarrollan un fuerte sentido del "nosotros". La identidad organizacional se logra colectivamente a través de actividades continuas de construcción y mantenimiento (Kreutzer y Rüede, 2018).

Por otra parte, la evaluación favorable de los beneficiarios de programas de VC de las cualidades de los voluntarios corporativos -en concreto en el campo de la educación en emprendimiento- puede aportar a los voluntarios a una percepción positiva de sí mismos y de su identidad profesional (Kreutzer y Rüede, 2018).

*Para lograr identidad organizacional, las experiencias deben ser emocionalmente intensas y orientadas a largo plazo*



ÍNDICE

**CLIMA DE VC** | El clima de VC es una percepción compartida por los empleados con respecto a su participación en el programa de VC del empleador. Este clima refleja una sensación generalizada dentro de la organización de que el voluntariado es algo que los empleados realizan habitualmente en dicha empresa (Rodell et al., 2017). Así, la realización de actividades de voluntariado se correlaciona con la percepción del clima de voluntariado corporativo (Bostjancic et al., 2018).

El clima de VC influye en el compromiso afectivo de los no voluntarios con su empleador. Los empleados de empresas con mejor clima de voluntariado tienen mayor participación en el VC y en el voluntariado que el empleado realiza por su cuenta. El clima de VC no solo afecta a los empleados que ya son voluntarios, sino que también aumenta las intenciones de voluntariado entre los no voluntarios (Rodell et al., 2017).

*El clima de voluntariado corporativo también aumenta las intenciones de voluntariado entre los empleados no voluntarios*





## 3.2. PUESTO DE TRABAJO

En relación con el VC y el puesto de trabajo, la bibliografía de este campo recoge tanto los temas relativos al diseño del puesto de trabajo como al contexto del trabajo.

### 3.2.1. DISEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO

Hay dos perspectivas sobre por qué los empleados se ofrecen como voluntarios en relación con su puesto de trabajo. 1) Es un punto de vista compensatorio; donde un empleado puede sufrir una falta de significado en el trabajo que se puede extender a otros ámbitos de su vida. Por lo tanto, pueden buscar más oportunidades para mejorar las experiencias espirituales en su vida. 2) El VC como una forma efectiva de poder contribuir (Mourya, 2019).

Un enfoque más estratégico para la RSC garantiza mayor propiedad de las iniciativas por parte de los empleados. Anhelan jugar mayores roles y convertirse en cocreadores del valor de la RSC (Bhattacharya, C.B. et al., 2008). Así, los trabajos que no conllevan tareas enriquecedoras probablemente activan motivos prosociales y de mejora personal (Grant, 2012).

Para que un voluntariado se considere gratificante, generalmente incluye cuatro características del diseño del trabajo (Mourya, 2019):

1. Los roles deben tener un significado de tarea (contribución sustancial a la sociedad).
2. Los empleados deben tener la oportunidad de desarrollar su identidad laboral. Se sienten más satisfechos con el trabajo que están haciendo si están involucrados con el proceso completo, en lugar de con solo una parte del mismo.
3. La autonomía (libertad de elección) es un elemento esencial que enriquece el diseño de un trabajo.
4. La retroalimentación (información sobre el desempeño) es una de las características de la tarea que proporciona significación a los trabajos.

Los trabajos con tareas monótonas probablemente activen motivos prosociales y de mejora personal. Salir del trabajo rutinario permite variar las rutinas laborales habituales. Los empleados agradecen la novedad y el estímulo asociados con la realización de diferentes actividades, la interacción con diversas personas y la realización de tareas en un contexto completamente diferente a su función cotidiana habitual (Pajo & Lee, 2011). El deseo de los empleados de romper con la rutina y probar o aprender algo nuevo les puede conducir a participar en el VC (Pelozo et al., 2009).

Las propias características de la actividad de voluntariado son factores importantes del compromiso inicial de los empleados y de la motivación continua para participar en el VC. La empresa tiene que ser capaz de enriquecer tres elementos para que los empleados tengan experiencias satisfactorias y más probabilidades de participar. Así, debe tratar de mejorar las percepciones de:

1. El significado de la tarea.
2. La importancia o el impacto.
3. Incorporar elementos relacionales en la actividad de voluntariado, lo que parece ser especialmente crítico en este sentido (Pajo & Lee, 2011).

*Los empleados agradecen realizar actividades diferentes, interactuar con diversas personas y realizar tareas en un contexto ajeno al cotidiano*

**IMPORTANCIA O IMPACTO |** La importancia o impacto de la actividad de voluntariado es lo que llamamos significación (Pajo & Lee, 2011). Es más probable que los empleados internalicen una identidad de voluntario si sienten que los proyectos en los que participan son significativos (Van Schie et al., 2018).

El sentido de significación derivado de una actividad es la motivación más comúnmente mencionada para el voluntariado (Im y Chung, 2018) por lo que es necesario mejorar los impactos del trabajo voluntario (Yim y Fock, 2013).

Por otra parte, el orgullo por el trabajo voluntario y el voluntariado como vocación son factores determinantes de la percepción de la significación del trabajo voluntario (Yim y Fock, 2013).

**ELEMENTOS RELACIONALES |** Los componentes sociales son las estructuras de los trabajos que afectan a las relaciones e interacciones de los empleados en su puesto laboral. Las relaciones significativas en el trabajo pueden apoyar y ayudar a los empleados. Los programas de VC permiten abordar estas necesidades sociales para que los empleados puedan conectarse con los demás (Mourya, 2019). La oportunidad de trabajar directamente con los beneficiarios y la respuesta positiva inmediata -inmediatez y tangibilidad- son factores importantes del VC (Pajo & Lee, 2011).

Los empleados experimentan un considerable disfrute y satisfacción trabajando con otros en un entorno que les permite pasarlo bien (manteniendo agradables relaciones personales y de camaradería). Los aspectos sociales del VC generan

*Los aspectos sociales del voluntariado corporativo generan entre los voluntarios reacciones afectivas positivas y entusiasmo*

reacciones afectivas positivas y una energía y un entusiasmo considerables por parte de los voluntarios (Pajo & Lee, 2011).



### 3.2.2. CONTEXTO DEL TRABAJO

Hay mayor participación en el VC entre los empleados que disfrutan de puestos de trabajo que requieren de actividades complejas y no monótonas y con alto nivel de participación emocional. Probablemente porque no están limitados en sus iniciativas individuales (Ariza-Montes et al., 2015).

Si el proceso de trabajo es tan disruptivo que los trabajadores han de cambiar de turnos o ausentarse para realizar voluntariado, entonces es menos probable que estos trabajadores reciban apoyo del empleador en forma de tiempo libre y cambio de horario de trabajo (MacPhail & Bowles, 2009).

El VC parece más difícil de internalizar para los empleados que trabajan con un salario condicionado por el tiempo. Los empleados que necesitan rendir cuentas de sus horas de trabajo también tienen más probabilidades de involucrarse en el VC por obligación o por presión. Los mandos intermedios y los ejecutivos, que tienen más libertad para organizar su tiempo, son más propensos a: experimentar el VC como una experiencia agradable, internalizar el rol de voluntario y comprometerse como voluntarios a largo plazo (Van Schie et al., 2018).



ÍNDICE



### 3.3. FACTORES ORGANIZACIONALES

La forma en que se seleccionan, programan, organizan y evalúan las iniciativas de VC es un factor clave. La profesionalización de los servicios prestados impulsa el valor de los resultados tanto en términos del valor económico del tiempo dedicado por los empleados como en términos de impacto comunitario. El VC precisa de procedimientos complejos que requieren personas, tiempo y preparación (Santos, 2017).

*La profesionalización de los procedimientos de selección, programación, organización y evaluación de iniciativas es un factor clave*

La motivación de los empleados suele estar determinada por el propio programa de voluntariado. La naturaleza de las actividades y la correcta gestión de los programas son relevantes (Sekar y Dyaram, 2017). Es probable que los programas tengan niveles más altos de participación porque están bien establecidos, son bien publicitados y fáciles de llevar a cabo (Ellis, 2013). Por el contrario, los programas pueden tener reglas y regulaciones que son difíciles de cumplir, para los empleados o para las ONGs, que pueden reducir la participación (Basil et al., 2011).

A continuación, se recogen los factores relativos al apoyo e implicación de la empresa en el programa de VC en relación con el tiempo, aportaciones, reconocimiento y comunicación interna.

#### 3.3.1. TIEMPO

La variable tiempo, puede ser clave para el éxito del programa (Gómez y Fernández, 2017) ya que la razón más frecuentemente citada por los empleados para no ser voluntarios es la falta de tiempo (MacPhail & Bowles, 2009).

Para los empleados, cumplir con sus tareas laborales y participar en iniciativas de voluntariado puede resultar en conflicto de recursos, ya que ambas actividades consumen su tiempo y esfuerzo. Un camino hacia una convivencia equilibrada entre el cumplimiento del deber laboral y el compromiso con el VC puede implicar un cambio de actividad voluntaria de horas fuera del trabajo a horas laborales o una combinación de ambas (Bavik, 2019).

Las organizaciones que permiten que estos programas se lleven a cabo durante el horario laboral ayudan a sus empleados a participar más (Afkhami et al., 2019). El apoyo de la empresa en forma de tiempo libre remunerado es un predictor significativo de las intenciones futuras de participación en el VC. Permitir la participación de los empleados durante las horas de trabajo remuneradas y facilitarla organizando las actividades es una forma de reducir el coste de oportunidad del voluntariado que permite equilibrar los distintos roles de los empleados.

La programación flexible facilita al empleado la capacidad de ofrecerse como voluntario durante la jornada laboral regular -promoviendo el equilibrio entre el trabajo y la vida personal (Peloza & Hassay, 2006). Las empresas más proclives a la conciliación laboral pueden conseguir una mayor participación en el VC (Bhattacharya et al., 2008).



Respecto a la concesión de tiempo libre durante la jornada laboral, para que el empleado participe en el VC, los empleados no se quejan por tener que recuperar el trabajo no realizado por haber participado en las actividades de VC (Gómez y Fernández, 2017). Aunque la participación de los empleados en el VC durante su jornada de trabajo puede afectar negativamente a la percepción que tengan de él compañeros y managers porque se pensara que algunos empleados abusan por sistema de la política de tiempo libre o que su motivación para participar no va más allá de un intento de trepar por la escala organizativa (Gómez y Fernández, 2017).

*Cumplir con sus tareas y realizar voluntariado puede ser un conflicto de recursos para los empleados, que participan más si se ofrece en horario laboral o mixto*

### 3.3.2. APORTACIONES

El éxito del programa dependerá en gran medida de dotarlo de recursos financieros (Gómez y Fernández, 2017). Las empresas pueden ofrecer donaciones para brindar apoyo logístico a los programas de VC. Pueden incluir patrocinios, permitir el uso del espacio de la empresa, proporcionar transporte o reembolsar los costes derivados del voluntariado (Mourya, 2019).

Hoy en día, la tecnología se está utilizando como herramienta de gestión para el voluntariado, en lo relativo a:

- Portales corporativos de voluntariado como herramientas de gestión interna (actividades editoriales, acciones de registro, indicadores de seguimiento, etc.).
- Apoyo a los comités de voluntarios que están lejos de las operaciones centrales.
- Redes sociales para estrechar lazos con los beneficiarios y brindar reconocimiento público a todos los participantes.
- Uso de aplicaciones en línea para la programación, reuniones en línea, compartir imágenes y documentos y llevar a cabo una planificación colaborativa (Allen y Galiano, 2017).



### 3.3.3. RECONOCIMIENTO

Los gerentes que promueven el voluntariado deben reconocer la importancia del esfuerzo del empleado para la empresa (Peloza et al., 2009). Las organizaciones no pueden alcanzar plenamente los objetivos previstos de sus iniciativas de RSC sin un personal motivado y capacitado (Al Kerdawy, 2018). En este sentido, el VC puede aumentar las oportunidades de recompensas y reconocimiento en el lugar de trabajo (Peloza y Hassay, 2006).

Los directivos de las organizaciones pueden obtener un impacto significativo en la involucración de los empleados en el VC, participando en programas de voluntariado y reconociendo a los voluntarios en la organización (Afkhami et al., 2019). El reconocimiento y el apoyo al voluntariado pueden influir en los efectos del voluntariado repetido, en la interiorización de la identidad como voluntario (Grant, 2012).

Aunque el VC presupone una elección altruista sin la expectativa de recompensa más que la satisfacción personal, la implicación de la empresa debe traducirse en el máximo compromiso, favoreciendo la participación y el reconocimiento del trabajo de sus empleados (Mañas-Viniegra, 2018). Aunque los voluntarios no esperen reconocimiento, su esfuerzo sí debe ser reconocido (Gómez y Fernández, 2017).

Las empresas deben establecer medidas para capacitar al personal involucrado en la realización de actividades de voluntariado y crear sistemas de reconocimiento al trabajo voluntario. Los voluntarios continuarán si perciben que su trabajo y dedicación son apreciados y recompensados (Al Kerdawy, 2018). Las empresas pueden dar forma al reconocimiento a los empleados voluntarios con premios, almuerzos o certificados por participar en estos programas (Mourya, 2019).

Por ejemplo, las organizaciones pueden enorgullecerse del trabajo voluntario organizando reuniones en las que los empleados que contribuyen al VC sean reconocidos y recompensados públicamente. Los voluntarios que dediquen una cantidad excepcional de tiempo a causas benéficas pueden recibir insignias y certificados para fortalecer su asociación con el trabajo voluntario, que conduce a sentimientos de orgullo y, por lo tanto, a percepciones significativas de su trabajo voluntario (Yim y Fock, 2013).

Las organizaciones benéficas deben brindar reconocimiento no solo a los voluntarios individuales, también a la empresa, para asegurarse de que los empleados estén al tanto de la percepción pública de los esfuerzos de la compañía (Peloza et al., 2009).

*Aunque el voluntariado corporativo presupone una elección altruista sin expectativa de recompensa, su esfuerzo sí debe ser reconocido*



### 3.3.4. COMUNICACIÓN

La forma más común de conocer oportunidades de VC es a través de otros compañeros en el lugar de trabajo. Muchos empleados se involucran después de que un compañero se haya interesado en el programa. El boca a boca, sobre todo en el círculo social de influencia del empleado, genera una fuente de seguridad a la hora de que el voluntario se decida a salir de su zona de confort -ya que se enfrenta a nuevas tareas, sitios o personas- (Peloza & Hassay, 2006).

Además, se necesitan estrategias de marketing interno para garantizar que los gerentes reciban el apoyo de los empleados (Peloza & Hassay, 2006). Pero también los gerentes deben pensar más en comunicarse regularmente con los empleados y brindarles retroalimentación sobre cómo su participación en la actividad de voluntariado afecta positivamente a los beneficiarios y marca una diferencia importante (Pajo & Lee, 2011).

De esta manera, es preciso incrementar y mejorar la comunicación interna del VC. Los empleados quieren participar, pero es frecuente que esta información no sea muy accesible en las empresas (Bhattacharya, C.B. et al., 2008). Los empleados pueden ser más conscientes de los programas formalizados. Así, la formalización puede fomentar una mayor participación de los empleados (Basil et al., 2011).

En ocasiones, los mensajes que se transmiten para fomentar la participación pueden crear habitualmente una sensación de presión o coerción. Algunos empleados encargados de promover el programa de VC responden a este desafío simplemente transmitiendo datos sobre los próximos eventos. Otros se sienten mucho más cómodos pidiendo expresamente la participación a los empleados y mayores esfuerzos de los comprometidos. Así pues, es difícil encontrar el equilibrio adecuado para fomentar la participación (Tschirhart y St. Clair, 2008).

*La formalización de los programas mejora el acceso a la información y el boca a boca ofrece seguridad para salir de la zona de confort y hacer voluntariado*



ÍNDICE



### 3.4. BENEFICIOS DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO

Los principales beneficios del VC que perciben las empresas son extrínsecos (reputación y reclutamiento) en lugar de intrínsecos (felicidad, motivación, relaciones o trabajo en equipo). Esto contrasta con las motivaciones individuales para ser voluntario, lo que sugiere que las personas están separando sus intereses personales y comerciales (Loosemorea y Bridgemanan, 2017).

El VC beneficia a la ONG al superar la inercia asociada a menudo con la acción pro-social, ayuda a legitimar una causa y atrae nuevos seguidores potenciales. En relación con el empleador, el VC posibilita un incremento de eficiencia, moral y marketing. Respecto al empleado, genera beneficios sociales y recompensas en el lugar de trabajo. Por su parte, las ONG incrementan su masa de voluntarios, ganan legitimidad y generan potenciales ingresos (Peloza & Hassay, 2006).

Loosemorea y Bridgemanan (2017) apoyan a Muthuri et al. (2009) en la afirmación de que el VC puede ayudar a las personas a comprender mejor y conectarse más estrechamente con los valores de las organizaciones para las que trabajan.

El VC crea capital social -capacidad de cooperación-. Puede generar y realizar transacciones de capital social. Los actores se unen y utilizan sus competencias clave para la acción colectiva.

A continuación, se detalla la amplia tipología de beneficios:

#### 3.4.1. PERSONALES

La participación en programas de VC tiene varios resultados positivos para los empleados, como la mejora de los rasgos de personalidad y del bienestar subjetivo (Afkhami et al., 2019).

El VC también permite salir de la rutina y un crecimiento y mejora personal del empleado (Bhattacharya, et al., 2008). El voluntariado se ha relacionado con una mejor calidad de vida, una menor morbilidad y una mejor autoevaluación de la salud (Nothwehr y Rohlman, 2019).

El VC se asocia positivamente con la felicidad, la cohesión, el comportamiento en el rol y el comportamiento de ayuda -o prosocial- (Im et al., 2018). Tanto la felicidad como la cohesión median las relaciones entre el VC y el comportamiento de ayuda para explicar mejor el proceso por el cual el VC influye en los estados psicológicos y en los comportamientos en el lugar de trabajo (Im et al., 2018). El VC puede promover un ambiente laboral saludable a través de mayores sentimientos de felicidad y cohesión (Im et al., 2018). Los empleados pueden socializar con sus colegas y trabajar con amigos gracias al VC (Peloza & Hassay, 2006).



Los empleados que han adquirido habilidades a través del VC tienen más probabilidades de ser reconocidos por su empleador y sentir más éxito en el trabajo (Booth et al., 2009).

El VC mejora la moral de los empleados (Basil et al., 2009). Se cultiva un sentido de camaradería que fortalece la identificación y el apego de los empleados a la empresa, al mismo tiempo que fomenta un sentido de comunidad dentro de la compañía (Peloza & Hassay, 2006).

*La felicidad y cohesión derivados del voluntariado corporativo influyen en los estados psicológicos y comportamientos en el lugar de trabajo*

### 3.4.2. RENDIMIENTO

El VC parece tener efectos positivos sobre las actitudes y el comportamiento hacia la organización (de Gilder et al., 2005). El VC mejora el desempeño laboral, aumenta la responsabilidad de los empleados y los relaja en el trabajo (Afkhani et al., 2019).

El VC puede promover un ambiente de trabajo saludable mediante la mejora de los comportamientos de desempeño (Im et al., 2018).

Los empleados que se dedican al voluntariado 4 o 5 veces al año están más satisfechos no solo con los resultados del trabajo voluntario que realizan sino también con su desarrollo personal, lo que es importante para la eficiencia de su trabajo (Pevnaya y Kuzminchuk, 2018).

**IDENTIFICACIÓN Y ORGULLO DE PERTENENCIA** | El VC ayuda al empleado a desarrollar la empatía, a tomar conciencia de diferentes temas sociales y también a generar afinidad por los distintos sectores desfavorecidos de la sociedad. Estos pueden considerarse como factores intrínsecos que conectan a los empleados con la organización. El voluntariado enriquece la personalidad total del empleado, desarrollando empatía por todo el proceso en el lugar de trabajo (Deshpande, 2017).

El VC está fuertemente asociado con una identidad organizacional positiva (Houghton et al., 2009). Las decisiones de los empleados de ofrecerse como voluntarios para dichos programas pueden conducir a cambios específicos en el significado de su trabajo y su identidad laboral (Pajo & Lee, 2011).

El VC puede ayudar a las personas a comprender mejor y conectarse más estrechamente con los valores de las organizaciones para las que trabajan (Muthuri et al., 2009; Loosemorea y Bridgemanan, 2017).

A través del VC las empresas se pueden beneficiar de la formación de equipo y de un aumento de la moral. Un sentido de camaradería, que fortalece la identificación y el apego de los empleados a la empresa, al mismo tiempo que fomenta un sentido de comunidad dentro de la compañía (Peloza & Hassay, 2006). Con el VC, la lealtad y el sentido de pertenencia del personal se mejora significativamente la eficiencia en el trabajo (Tian y Sun, 2008).

Un sentimiento positivo particular asociado con el VC a nivel individual de orgullo, entusiasmo e inspiración es compartido entre colegas y converge también a nivel de grupo. (Rodell et al., 2017).



**COMPROMISO** | El VC puede conducir al compromiso cívico. Esto se debe a tres factores (Krasnopolskaya et al., 2015):

1. La confianza en las empresas se puede convertir en una mayor confianza en las instituciones sociales.
2. El VC puede exponer al empleado a otras realidades, lo que le lleva a repensar sus prioridades. *El voluntariado corporativo puede ayudar a los empleados a comprender mejor y conectarse más estrechamente con los valores de su organización*
3. El VC socializa al trabajador, lo que le hace más propenso a incorporar el voluntariado en su repertorio personal de actividades.

El compromiso de los empleados debe formar parte de la estrategia general (Deshpande, 2017):

1. Las actividades de VC ayudan al empleador a mejorar la moral de los empleados y, por lo tanto, también el negocio.
2. Los empleados se comprometen más y es probable que continúen vinculados con la organización cuando poseen una opinión favorable de las actividades socialmente responsables de su empresa.
3. Es una excelente herramienta de participación que hace que el empleado se dé cuenta de que la organización se preocupa por el interés general de la fuerza laboral y también por el compromiso social.
4. Las actividades de VC también llevan a los empleados a creer que no solo están trabajando para una organización que ofrece una buena carrera, sino una que se preocupa por la sociedad.

La afinidad de las oportunidades de voluntariado y sus compromisos profesionales -y el reconocimiento que reciben a través de ellos- se retroalimentan en su compromiso diario en el trabajo (Sekar y Dyaram, 2017).

En este sentido, ya se ha comentado también que los empleados voluntarios están más comprometidos con la organización y muestran niveles más altos de OCB -*Organizational Citizenship Behaviour*- (de Gilder et al., 2005); y que el compromiso organizacional es mayor para los voluntarios de aquellas empresas que disponen de un programa de VC (Peterson, 2004).

El VC está relacionado positivamente con el compromiso organizacional de los empleados y la experiencia de la integridad personal en el lugar de trabajo puede explicar esta relación. Cuantas más personas se ofrezcan como voluntarias por razones que les permitan experimentar integridad personal, mayor será su compromiso organizacional (Brockner et al., 2014).

Es más probable que los empleados perciban a la compañía como más solidaria después de haber participado en el VC. En consecuencia, es probable que los empleados sientan un mayor sentido de orgullo y compromiso hacia la organización misma (Bingham et al., 2013).

Los empleados cuyos empleadores implementan programas de VC están más comprometidos y reportan niveles más altos de autonomía y apoyo a sus compañeros. El VC concede a los empleados más energía y resistencia para hacer su trabajo, hace que estén más comprometidos y otorga a su trabajo una mayor sensación de significación e importancia (Bostjancic et al., 2018).



**RETENCIÓN** | Los jóvenes que buscan empleo ven la RSC como un factor relevante de la marca del empleador (Bostjancic et al., 2018). Es importante que las empresas atraigan y retengan talento. La colaboración intersectorial puede ayudar a la empresa a retener empleados excelentes y mejorar la moral (Tian y Sun, 2008).

El compromiso de los empleados con la RSC va en contra de las intenciones de los empleados de irse (Bhattacharya et al., 2008). Los programas de VC aportan muchos beneficios a una empresa, incluida una mayor motivación y retención del personal (Wallis y McHenry, 2014). El VC puede generar en el empleado voluntario el compromiso para permanecer en la empresa (Bhattacharya et al., 2008) y una mayor lealtad (Shachar y Hustinx, 2017).

*Los empleados en empresas con programas de VC están más comprometidos y reportan mayor nivel de autonomía y apoyo a sus compañeros*

**HABILIDADES** | Los programas de VC son una tendencia creciente en el desarrollo del liderazgo ya que permiten encontrar experiencias significativas que brindan desafíos del mundo real fuera del lugar de trabajo, donde los líderes en desarrollo pueden sentirse más cómodos y seguros practicando nuevas habilidades (Wallis y McHenry, 2014).

El VC puede servir para la formación o entrenamiento para los potenciales directivos. Permite practicar la toma de decisiones, el liderazgo y otras cualidades (Peloza et al., 2009). Al brindar a los empleados oportunidades para desarrollar sus habilidades, las corporaciones pueden aumentar el entusiasmo y el sentido de afinidad con su lugar de trabajo (Sekar y Dyaram, 2017).

Así, el VC puede ser otra ruta, quizás más eficiente, para la adquisición de habilidades. Es decir, el empleador puede reducir los costes de capacitación al facilitar las habilidades de aprendizaje de los empleados a través de sus experiencias de voluntariado.

El crecimiento personal y el desarrollo de habilidades son vitales para la necesidad de un empleado de crecer intelectualmente y espiritualmente. Los empleados optan por el VC si les da la oportunidad de aprender algo nuevo (Mourya, 2019).

Las horas de VC predicen las percepciones de los empleados sobre la adquisición de habilidades. Los voluntarios pueden reforzar las habilidades que ya tienen, pero también adquirir otras nuevas, como habilidades de comunicación e interpersonales, interactuando con otros voluntarios, la comunidad y el personal de la ONG. Sin embargo, más horas de voluntariado puede no ser siempre beneficioso: la relación entre las horas de VC y el número de habilidades adquiridas tiende a ser curvilínea. Así, el aumento del número de horas en el VC conduce a un aumento en el número percibido de habilidades adquiridas, pero solo hasta cierto punto<sup>1</sup>.

Los empleados voluntarios pueden mejorar determinadas habilidades relacionadas con el trabajo, tales como: comunicar las expectativas de desempeño, liderazgo, motivar a otros, gestión de proyectos, brindar retroalimentación sobre el desempeño, hablar en público y presentar, hablar con claridad, el trabajo en equipo y la gestión del tiempo. Los empleados que practicaron más habilidades específicas durante su experiencia de voluntariado obtienen mayores mejoras en esas destrezas (Jones, 2016).

<sup>1</sup> Según el estudio no académico de Voluntare "Desarrollo de competencias y habilidades a través del voluntariado corporativo" (2013), comienzan a percibirse diferencias significativas en cuanto al nivel competencial de los empleados a partir de la realización de 20 horas de VC.

También se sugiere que las competencias de liderazgo global se pueden clasificar en tres subdominios (Caligiuri et al., 2018):

1. Gestión de la percepción (tolerancia a la ambigüedad y la curiosidad).
2. Gestión de relaciones (compromiso interpersonal y flexibilidad social).
3. Autogestión (autoconfianza y autoidentidad).

Así, el VC internacional puede desarrollar estas competencias interculturales en dos situaciones:

1. Cuando los empleados con competencias transculturales de referencia más altas trabajan en una alta novedad contextual -es decir, ubicación internacional.
2. Cuando los empleados con competencias transculturales de base más bajas trabajan con poca novedad contextual -es decir, ubicación doméstica-.

*Los empleados que practican más habilidades específicas durante su experiencia obtienen mayores mejoras en esas destrezas*



ÍNDICE

### 3.4.3. IMAGEN EXTERNA

Las empresas perciben el VC como un instrumento importante para fortalecer la imagen de la empresa en la comunidad, potenciando su reputación entre clientes, consumidores y socios, así como un producto que impulsa el potencial de los recursos humanos en la medida en que contribuye hacia un mejor entorno de trabajo y desarrollo de los empleados (Santos, 2017).

De esta manera, el VC puede ser una vía útil para conocer más sobre las expectativas éticas de la empresa por parte de los consumidores y otras partes interesadas, así como para alcanzar un entendimiento compartido de los valores que deben regir las prácticas comerciales de la organización (Muthuri et al., 2009).

Sin embargo, son muchas las empresas que se abstienen de comunicar su compromiso con la comunidad a las partes interesadas, tanto internas como externas. Esta reticencia puede deberse a la incertidumbre sobre cómo percibirán dicho compromiso. Las empresas pueden temer generar cierto escepticismo público o la generalización de que está haciendo un mal uso de sus comunicaciones (Lorenz et al., 2012).

**REPUTACIÓN, IMAGEN Y RELACIONES PÚBLICAS** | El VC otorga legitimidad interna al buscar un proyecto de RSC que (Rueede y Karin Kreutzer, 2014):

- a. No cause daño a los intereses comerciales.
- b. Garantice la seguridad de los empleados
- c. Contribuya a los objetivos corporativos.

Pero también puede otorgarle a la empresa la licencia para operar (Muthuri et al., 2009) y legitimación ante los *stakeholders* o grupos de interés de la compañía (Rueede y Karin Kreutzer, 2014).

Con el VC las empresas también se benefician de oportunidades de marketing. El apoyo de organizaciones benéficas se considera un ejemplo tangible del “alma” de la organización (Peloza & Hassay, 2006). Si bien, el tamaño de una empresa se relaciona positivamente con la participación en el VC, por la mayor visibilidad que tienen las empresas más grandes para los grupos de interés (Moon, 2008).

El VC es bueno para la reputación de la empresa como efecto externo (de Gilder et al., 2005). Las experiencias de los voluntarios pueden resultar en beneficios positivos adicionales, como la reputación en la comunidad. El VC mejora la reputación e imagen de la empresa (Muthuri et al., 2009). El VC, además, puede ser un mecanismo útil para construir una imagen pública más positiva (Loosemore & Bridgeman, 2017).

Sin embargo, debe haber consistencia entre la realidad y la imagen de la compañía. Si hay inconsistencia, la veracidad de su discurso y su derecho a ser vista como un empleador comprometido se verán disminuidos (Paull y Whitsed, 2018). Los programas de VC fortalecen la imagen de la empresa ante la prensa y los formadores de opinión, llegando a segmentos que influyen en la opinión pública en general en lo relativo a su reputación, imagen y notoriedad (Do Paço y Nave, 2013).



Pero hay que tener en cuenta que la implementación del VC meramente por motivos de relaciones públicas puede socavar tanto los efectos positivos del VC en las percepciones de los voluntarios corporativos sobre la identidad prosocial de la compañía como su compromiso afectivo para con ella (Gatignon-Turnau y Mignonnac, 2015). Así, las empresas, en su comunicación hacia el exterior, pueden tender a hacer uso del programa del VC no para informar a sus grupos de interés, sino meramente con fines de imagen. Esta circunstancia puede retraer la participación de los empleados (Gómez y Fernandez, 2017).

*La comunicación del VC puede mejorar la imagen y notoriedad de la empresa, pero si se plantea como instrumento retrae la participación de los empleados*

**PERCEPCIÓN Y ACTITUD DE LOS CLIENTES |** Las empresas también ven el VC como una herramienta importante para fortalecer la imagen de la empresa en la comunidad. Potencia su reputación entre clientes, consumidores y socios (Santos, 2017).

En este sentido, por ejemplo, las empresas de servicios pueden utilizar programas de VC para indicar que el proveedor de servicios comparte el sistema de valores de sus clientes y comprende lo que es importante para ellos (Mattila y Hanks, 2013).

El VC incrementa la actitud positiva de los consumidores hacia la organización (Afkhami et al., 2019). Las reacciones de los clientes a los programas de VC según el nivel de procesamiento, el estado de lealtad y el tipo de programa interactúan para influir en la percepción del cliente sobre la empresa (Mattila y Hanks, 2013).

Así, la inclusión de clientes en el programa de VC puede aumentar la credibilidad de la empresa y actúa como indicador de que ésta se preocupa realmente por su participación en la comunidad. Los clientes con mayor relación con la empresa (o que realizan un procesamiento del VC más profundo) tienden a confiar en que los motivos de la empresa (incluidos sus empleados y clientes) son altruistas, y que el programa de RSC se lleva a cabo con generosidad y preocupación por la comunidad (Mattila y Hanks, 2013).



ÍNDICE





### 3.5. RIESGOS

Este apartado pretende agrupar determinados riesgos potenciales recogidos en la literatura del VC, algunos ya sugeridos en apartados anteriores.

El programa de VC puede atraer a personas que ya no tienen oportunidades profesionales y/o a empleados que no están muy motivados para desempeñar bien en su tarea principal, a otros que exclusivamente agradecen la diversión que conlleva o incluso a personas que no están motivadas para permanecer en la organización (de Gilder et al., 2005).

Quienes optan por no participar en los programas de VC también pueden creer que hacer trabajo voluntario es un asunto privado que no debería ser financiado por la empresa. Los costes asociados al programa de VC también tienen consecuencias para los no participantes, ya que los recursos económicos dedicados al programa no se pueden dedicar a sus intereses o preferencias particulares (de Gilder et al., 2005).

Los empleadores deben ser conscientes de que no todas las formas de apoyo son iguales y los recursos pueden desperdiciarse cuando las formas en que apoyan el programa de VC no están alineadas con las necesidades de los empleados (Cycyota et al., 2016).

El papel de los empleados como activistas en la movilización de la participación comunitaria de sus colegas puede ser muy importante (van der Voort et al., 2009). Pero también los colegas pueden estar en contra del VC, argumentando que el voluntariado distrae a las personas de su trabajo o que los voluntarios presionan a otros empleados para que se involucren (Rodell & Lynch, 2016).

El hecho de que la empresa implemente programas de VC únicamente por los beneficios instrumentales derivados (para sus empleados) o por motivos de ciudadanía organizacional puede socavar el sentido prosocial descrito por Grant et al. (2008) y puede fomentar la desconfianza de los empleados (Pajo & Lee, 2011).

*Los recursos pueden desperdiciarse cuando las formas de apoyar el programa no están alineadas con las necesidades de los empleados*



**BARRERAS Y FRENOS** | La principal barrera es la falta de tiempo. Y esa barrera está relacionada con otras como la provisión de recursos escasos, la falta de consideración de las motivaciones y necesidades funcionales de los empleados o la ausencia de apoyo gerencial. Pero ¿por qué hay compañeros que superan estas barreras y deciden participar y otros no? Los empleados pueden decidir dedicar su poco tiempo disponible al VC si la empresa es capaz de:

- Organizar el programa para que su participación se simplifique al máximo. Así, para el empleado se reducen los costes de materiales y transporte derivados de su implicación.
- Maximizar los beneficios potenciales (bienestar, contactos sociales o carrera) que obtienen los empleados por participar en el VC.

La segunda barrera más importante es la falta de apoyo gerencial. En este punto destaca la apreciada diferencia entre los roles desempeñados por el CEO y los gerentes. El CEO tiene la función de impulsar y apoyar los programas sociales de la empresa, así como su reconocimiento. Los directivos -en el caso del VC- tienen la misión de facilitar la participación de sus equipos en los proyectos de VC. La falta de apoyo de los gerentes es una de las principales barreras a la participación de los empleados porque los empleados que no cuentan con el apoyo directo de sus gerentes para participar pueden interpretar que la asistencia a estos eventos podría tener consecuencias negativas en su carrera. Pueden creer que el gerente pueda llegar a pensar que el empleado voluntario no tiene suficiente carga de trabajo o que su puesto de trabajo es prescindible (Gómez y Fernández, 2017).

Un obstáculo importante en el desarrollo de un programa de VC es el reclutamiento de empleados (Peterson, 2004). Existen distintas barreras y frenos relativos a la participación en el VC. Se podrían clasificar en cuatro grupos en función de la dificultad de superación que implica cada uno de ellos.

En concreto, se trata de la falta de tiempo, la carencia de apoyo gerencial, la consideración del voluntariado como una actividad de la vida privada, la identificación insuficiente de los trabajadores con la empresa, una baja satisfacción e implicación y una percepción negativa de la RSC de la empresa, meramente como relaciones públicas.

Por su parte, un segundo grupo podría englobar aquellas barreras que son difíciles de superar en sí mismas. Son la no consideración de la motivación del trabajador, la insatisfacción de las necesidades funcionales, la imposibilidad de expresar sus valores, la falta de conciencia y formación social, las malas experiencias previas en el VC, las actividades de escasa repercusión y una comunicación interna insuficiente (Gómez y Fernández, 2017).

Adicionalmente, en un tercer nivel se pueden incluir aquellos frenos cuya dificultad de superación es moderada. Este grupo está formado por el diseño y organización incorrectos del programa, la falta de recursos económicos y materiales, el sentido de obligación de participar, la alta rotación del personal y la falta de contacto con los beneficiarios del programa.



Finalmente, un cuarto grupo contiene los frenos cuya dificultad de superación para la participación es baja. Así, la incapacidad para interactuar o no tener un elevado contacto físico con los beneficiarios no se considera como un impedimento para la participación. Tampoco otras variables como el diseño del puesto -por su alta significación o por su sencillez- la imposibilidad de elección de causa por parte de los empleados -aunque algunos prefieran elegirla- y la falta de reconocimiento del trabajo voluntario de los empleados podrían convertirse en frenos a su participación (Gómez y Fernández, 2017).

*La principal barrera es la falta de tiempo, seguida de la falta de apoyo gerencial. Si sus superiores no lo apoyan, se puede temer que participar sea negativo*

Nothwehr y Rohlman (2019) identifican varias barreras al VC que pueden suponer importantes impedimentos, tales como el tiempo, los costes, la escasez de personal, la falta de interés percibida por los empleados, las políticas del lugar de trabajo, la distancia a los lugares de voluntariado, las barreras de idioma y la falta de conocimiento de las actividades disponibles, la falta de transporte, una baja profesionalización o una infraestructura comunitaria inconsistente.

A modo de resumen, Gómez y Fernández (2017) recogen como más significativos los siguientes aspectos que, en todo caso, deberían ser tenidos en cuenta a la hora de diseñar, gestionar y evaluar cualquier programa de VC:

- Dotar al programa de los medios y recursos necesarios para llevarlo a cabo.
- Considerar las inquietudes de los empleados en el diseño del programa del VC.
- Permitir que los empleados tengan la oportunidad de seleccionar el tipo de actividades de voluntariado en las que van a tomar parte.
- Establecer relaciones a lo largo plazo con las ONG.
- Alinear la estrategia de la RSC de la empresa con el programa de VC.
- Realizar una comunicación interna clara, informativa, atractiva y llamativa del programa.
- Habilitar canales de comunicación accesibles y dinámicos para el empleado.
- Informar, promocionar y dar visibilidad a las actividades realizadas.
- Dar la oportunidad al voluntario de actuar como embajador, relatando la experiencia vivida en el programa.
- Poner en marcha un club de voluntarios o una comunidad de voluntarios.
- Medir el impacto social del programa e incentivar que el beneficiario cuente los resultados obtenidos.
- Fomentar el agradecimiento y reconocimiento al esfuerzo de los voluntarios.



### 3.6. ESTRATEGIAS

Para el éxito del VC es necesario que los empleadores introduzcan estrategias efectivas que tengan en cuenta factores institucionales, factores individuales de sus empleados -sociológicos, psicológicos y religiosos- así como los determinantes y motivaciones de los trabajadores para participar en el VC (Gómez y Fernández, 2017).

**CARÁCTER ESTRATÉGICO** | Porter y Kramer (2002) sugirieron que una empresa puede aumentar el valor y, en última instancia, la ventaja competitiva de sus inversiones filantrópicas aumentando la alineación entre la causa benéfica y la estrategia empresarial; adoptando un enfoque de asociación a largo plazo y proporcionando donaciones en especie, como equipos, experiencia y empleados voluntarios, en lugar de una simple donación en efectivo (Peloza & Hassay, 2006).

Los gerentes deben focalizarse en actividades dirigidas a alinear las estrategias del programa de VC con la estrategia de la empresa y en cómo ejecutar con éxito estas estrategias (Al Kerdawy, 2018). El programa debe diseñarse definiendo sus metas, alcance y objetivos y después estableciendo una cultura de participación y creación de asociaciones.

Un enfoque estratégico garantiza una mayor propiedad de las iniciativas por parte de los empleados que anhelan convertirse en co-creadores del valor de la RSC de la empresa (Bhattacharya et al., 2008).

*Los gerentes deben concentrarse en alinear las estrategias del programa de voluntariado corporativo y de la empresa, así como en ejecutarlas con éxito*

El VC puede ser un medio para que la organización se alinee con las presiones sociales que le piden incrementar la RSC de la organización; pero también para obtener una ventaja estratégica al elegir cuidadosamente acciones y políticas con respecto a la RSC que se ajusten a los objetivos y posibilidades de las organizaciones (de Gilder et al., 2005).

Por lo tanto, las empresas deben prestar atención no solo a la cantidad de apoyo voluntario que brindan a sus empleados, sino también al grado en que ese apoyo puede percibirse por el empleado como motivado por intereses propios de la empresa (Gatignon-Turnau y Mignonac, 2015).

Los programas de VC bien desarrollados pueden mejorar la legitimidad de una empresa ante el público en general, pero también ante sus propios empleados y brindar oportunidades útiles para la formación de equipos, al tiempo que desarrollan las habilidades, el conocimiento y las actitudes positivas generales de los empleados. Las empresas que adoptan un enfoque de gestión más descentralizado tienden a centrarse en su objetivo interno, que es mejorar la legitimidad interna que conduce a la mejora de la motivación, el compromiso, la moral, la lealtad, el desarrollo de habilidades y la formación de equipos de los empleados (Liu y Ko, 2011).

Que el empleado pueda involucrarse en el VC con el mínimo esfuerzo es especialmente importante. También es relevante que los empleadores proporcionen orientación, gestionen realmente el programa y hagan que la participación de los voluntarios sea indolora y eficaz. Para facilitar el voluntariado, la programación debe ser flexible, y facilitar la actividad de voluntario durante las horas de trabajo regulares (Peloza & Hassay, 2006).



Igualmente, se recomienda a las organizaciones que implementen revisiones regulares para garantizar que la participación de sus empleados en los servicios de voluntariado -en relación con la RSC de la organización- no excede sus límites de capacidad y que todos los empleados tienen oportunidades y autonomía para participar (Bavik, 2019).

**LA CAUSA |** La cuidadosa selección de las causas y actividades para un programa de VC es fundamental para poder impulsar el desarrollo sostenible y proporcionar los máximos beneficios sociales y ambientales a los residentes (Montgomery et al., 2008).

La focalización en determinadas causas permite a las empresas afiliarse estratégicamente a causas que reflejan sus valores o alinearse con su público objetivo, apoyando así el posicionamiento competitivo. Implicar a los empleados en la elección de la causa puede generar una mayor participación, promoviendo así los objetivos de las organizaciones (Basil et al., 2009).

Existe un riesgo si las actividades de VC se determinan únicamente sobre la base de la disponibilidad o la conveniencia empresarial. De ser así, estas actividades no llamarán la atención, ni serán tan atractivas para los empleados (Pevnaya y Kuzminchuk, 2018).

Los empleados tienen más probabilidades de desarrollar una identidad de voluntario si experimentan una forma de motivación autodeterminada cuando pueden seleccionar la causa para la que se ofrecen como voluntarios, si consideran que los proyectos son significativos (Van Schie, et al., 2018); y si abordan las necesidades de la comunidad, en lugar de ser un mero ejercicio de formación de equipos (Haski-Leventhal et al., 2019).

Para los voluntarios corporativos los factores principales son la elección de la actividad y el lugar en el que se realiza dicha actividad -que esté próximo al lugar de residencia o de trabajo-. Que el VC se alinee con estas motivaciones puede contribuir a un cambio que sea visible y se convierta en parte del espacio en el que el voluntario está presente a diario.

*A los empleados les motiva elegir la actividad y que se realice cerca para contribuir así a un cambio visible de un espacio en el que están a diario*



**MEDICIÓN DE IMPACTO** | Es necesario prestar atención al marco estratégico y la evaluación periódica de los proyectos individuales y sus impactos (Tetrevova, 2015). En consecuencia, muchas empresas, han desarrollado indicadores estándar que miden el alcance y el impacto del VC<sup>2</sup>. Entre estos indicadores se encuentra el número de horas de trabajo invertidas en programas comunitarios importantes (Barkay, 2011).

Veleva (2010) ofrece ejemplos de indicadores potenciales para medir los impactos y objetivos comerciales clave. Los agrupa en tres categorías: crecimiento y rendimiento del capital; relaciones externas y reputación; y fortalecimiento de la capacidad de la fuerza laboral:

• **Crecimiento y rendimiento del capital:**

1. Nuevos mercados (número y valor de nuevos mercados alcanzados e ingresos generados).
2. Innovación/nuevos productos y servicios (número y valor de nuevos productos desarrollados y vendidos y número y valor de mercado de las nuevas patentes desarrolladas).
3. Nuevos consumidores/retención de clientes (número y valor -ventas en dólares- de los nuevos clientes y número o porcentaje de clientes retenidos como resultado de la acción social y del VC).

• **Relaciones externas y reputación:**

1. Reputación corporativa (variación en el ranking de reputación/opinión de las partes interesadas, ventas en dólares a los principales clientes con vínculos filantrópicos y cantidad de cobertura mediática positiva).
2. Diferenciación/lealtad del cliente (lealtad del cliente, porcentaje de consumidores que citan el programa de VC como clave para su lealtad, índice de visibilidad).
3. Licencia para operar (reducción de tiempo/dinero para obtener permisos).
4. Interés/confianza del inversor/rendimiento de las acciones (porcentaje de inversores con mayor interés en la empresa e inclusión en índices sociales).

• **Fortalecimiento de la capacidad de la fuerza laboral:**

1. Habilidades directivas/de liderazgo/desarrollo de los empleados (porcentaje de mejora en las competencias clave de los empleados como resultado del voluntariado y porcentaje de mejora en el rendimiento).
2. Productividad (número o porcentaje de empleados "altamente comprometidos").
3. Lealtad/moral/satisfacción laboral (lealtad del empleado y cambio en el ranking del VC en la encuesta de satisfacción laboral).
4. Reclutamiento (número de nuevos talentos incorporados a la empresa como resultado del programa e importancia del programa VC para los trabajadores jóvenes).
5. Retención (porcentaje de empleados que citan el programa de VC entre factores principales para permanecer en la compañía y coste de la formación de nuevos empleados).

<sup>2</sup> Volutare ofrece varios informes y guías relacionados con la medición en la [Voluteca](#).



# CONCLUSIONES





## 4. CONCLUSIONES



El campo del Voluntariado Corporativo (VC) es un área en auge y de creciente interés, especialmente desde el año 2013, cuando empieza a incrementarse el desarrollo de investigaciones científicas de esta disciplina.

Este mayor interés se debe, en parte, a las oportunidades que produce el VC, que genera importantes beneficios económicos, sociales, ambientales y culturales para la sociedad; construyendo asociaciones entre empresas y comunidades y movilizándolo recursos mientras se benefician de su implementación los empleados y las organizaciones comunitarias.

Las investigaciones se realizan principalmente desde el punto de vista de la empresa y del empleado, aunque también va adquiriendo un mayor interés su investigación desde la perspectiva de las organizaciones sin ánimo de lucro.

Para profundizar en su estudio se ha realizado el análisis del contenido, extrayendo el conocimiento de los diversos aspectos y características que encierra este campo del voluntariado, interpretando el contenido directo y soterrado de los textos. Mediante dicha técnica de análisis de contenido se han establecido reglas de codificación, tratando los textos y transformándolos en variables para obtener una descripción precisa de las características del contenido, estableciendo un sistema de categorías asociadas al VC.

*Mediante la técnica de análisis de contenido se han establecido reglas de codificación para generar un sistema de categorías asociadas al voluntariado corporativo*

Así, en concreto, los dos análisis concuerdan en la importancia de las motivaciones en este campo: tanto las motivaciones que llevan a los empleados a participar en este tipo de programas como las razones por las que las empresas se asocian con el tercer sector para desarrollar actividades de VC.

En este sentido, a continuación se detallan algunas de las conclusiones de los estudios analizados:

- La satisfacción con la experiencia del VC se correlaciona efectivamente con el tipo de motivación que presenta el voluntario, especialmente en lo que se refiere al factor motivacional valores. Así, al analizar la relación entre los diferentes tipos de motivación y satisfacción, se evidencia que cuanto mayor es la preocupación de los voluntarios por ayudar a los demás, mayor es su satisfacción con la experiencia.
- Las motivaciones relacionadas con los valores están presentes en la mayoría de los empleados voluntarios, lo cual es consistente con los resultados obtenidos en diversos estudios. La motivación más importante para la participación de los empleados es el altruismo, junto con el deseo de marcar la diferencia y contribuir a la comunidad.
- Entre los motivos orientados a uno mismo, el ganar perfil dentro de la empresa es un factor importante en la decisión de participar en el VC. Otros motivos orientados a uno mismo son los relacionados con las mejoras en la carrera profesional, conocer a otros empleados u obtener el reconocimiento.
- Algunos empleados continúan ofreciéndose como voluntarios para relacionarse y conocer a otras personas -dentro y fuera de la empresa-. Perciben el VC como una oportunidad para desarrollar redes profesionales y ampliar círculos sociales para algún beneficio futuro -que les pueda aportar un desarrollo personal o profesional.

Diversos autores relacionan de la siguiente manera las distintas motivaciones de los empleados para participar en el VC con las estrategias efectivas para lograrlo:

1. Las motivaciones altruistas se pueden incentivar comunicando a los empleados las necesidades de la comunidad y las oportunidades de voluntariado existentes.
2. Los motivos basados en relaciones sociales pueden emplear la estrategia de *team Project*.
3. Las motivaciones asociadas con una causa se pueden responder con estrategias de *matching incentive*. Es decir, que la empresa done una cantidad dineraria por un determinado número de horas de voluntariado.
4. Las motivaciones de *status reward* (como publicidad en la comunidad) pueden emplear la estrategia del reconocimiento por medio de premios, artículos o elogios.
5. Las motivaciones basadas en la obtención de recompensas materiales (como beneficios exclusivos) pueden incentivarse por medio de *performance evaluation*.
6. Los motivos basados en el tiempo pueden incentivarse ofreciendo *release time* a los empleados.

Otro elemento de interés analizado por diversos autores es el de la **movilización de los voluntarios**, muy vinculado al previamente analizado de las motivaciones. En este sentido, podemos encontrar afirmaciones como:

- Con los empleados más jóvenes se logra una mayor participación utilizando estrategias de reconocimiento y evaluación del desempeño (es decir, estrategias asociadas con el estatus y las recompensas materiales). Por el contrario, los empleados de mediana edad y los mayores pueden estar más motivados por las relaciones sociales y las razones ideológicas, por lo que en su caso sería altamente efectivas estrategias como los proyectos de equipo y los programas de incentivos equivalentes.



- Los empleados se ofrecen más como voluntarios cuando una empresa tiene niveles más altos de cultura humanista y percibe más presión sobre su RSC por parte de sus *stakeholders*. Así, la gerencia debe reconocer dos determinantes principales del VC: la cultura humanista y la presión de las partes interesadas sobre la RSC.
- Al llevar el logo corporativo de la empresa, es más probable que los empleados actúen como embajadores de la corporación en público y sientan que están ayudando a su empleador en la comunidad.
- Es importante que las experiencias de VC sean emocionalmente intensas y una orientación al futuro para lograr consistencia de identidad organizacional. La experiencia y la emoción desarrollan un fuerte sentido del “nosotros”.
- Aunque el VC presupone una elección altruista sin la expectativa de recompensa más allá de la satisfacción personal, la implicación de la empresa debe traducirse en el máximo compromiso, favoreciendo la participación y el reconociendo del trabajo de sus empleados. Aunque los voluntarios no esperen reconocimiento, su esfuerzo si debe ser reconocido.
- Para que un voluntariado se considere gratificante, generalmente incluye cuatro características en el diseño de los proyectos:
  - Los roles deben tener un significado de tarea (contribución sustancial a la sociedad);
  - Los empleados deben tener la oportunidad de desarrollar su identidad laboral. Se sienten más satisfechos con el proyecto que están haciendo si están involucrados con el proceso completo, en lugar de en solo una parte.
  - La autonomía (libertad de elección) es un elemento esencial que enriquece el diseño del proyecto.
  - La retroalimentación (información sobre el desempeño) es una de las características de la tarea que proporciona significación.

Del mismo modo, destacan como elementos ampliamente analizados por los estudios las **estrategias de VC** a las implicaciones derivadas de la **implementación de los programas de VC**.

- La forma de seleccionar, programar, organizar y evaluar las iniciativas de VC es un factor clave. La profesionalización de los servicios prestados impulsa el valor de los resultados, tanto en términos del valor económico del tiempo dedicado por los empleados como en términos de impacto comunitario.
- Para el éxito del VC es necesario que los empleadores introduzcan estrategias efectivas, focalizadas en actividades dirigidas a alinear las estrategias del programa de VC con la estrategia de la empresa y a cómo ejecutar con éxito estas estrategias. El programa debe diseñarse definiendo sus metas, alcance y objetivos y, después, estableciendo una cultura de participación y creación de asociaciones.
- Un enfoque estratégico garantiza una mayor propiedad de las iniciativas por parte de los empleados que anhelan convertirse en co-creadores del valor de la RSC de la empresa.
- La cuidadosa selección de las causas y actividades para un programa de VC es fundamental para poder impulsar el desarrollo sostenible y proporcionar los máximos beneficios sociales y ambientales a los residentes. La focalización en determinadas causas permite a las empresas afiliarse estratégicamente a causas que reflejan sus valores o alinearse con su público objetivo, apoyando así el posicionamiento competitivo. Implicar a los empleados en la elección de la causa puede generar una mayor participación, promoviendo así los objetivos de las organizaciones.



Por último, el análisis de los **beneficios del VC** es, sin duda, otra de las dimensiones que ocupa gran parte de los análisis. En este sentido, los principales beneficios del VC que perciben las empresas son extrínsecos (reputación y reclutamiento) en lugar de intrínsecos (felicidad, motivación, relaciones o trabajo en equipo). Esto contrasta con las motivaciones individuales para ser voluntario, lo que sugiere que las personas están separando sus intereses personales y comerciales.

- La participación en programas de VC tiene varios resultados positivos para los empleados, como la mejora de los rasgos de personalidad y del bienestar subjetivo. El VC puede promover un ambiente laboral saludable a través de mayores sentimientos de felicidad y cohesión.
- El VC parece tener efectos positivos sobre las actitudes y el comportamiento hacia la organización. El VC puede promover un ambiente de trabajo saludable mediante la mejora de los comportamientos de desempeño.
- Los empleados que se dedican al voluntariado 4 o 5 veces al año están más satisfechos no solo con los resultados del trabajo voluntario que realizan sino también con su desarrollo personal, lo que es importante para la eficiencia de su trabajo.
- Los programas de VC son una tendencia creciente en el desarrollo del liderazgo ya que permiten encontrar experiencias significativas que brindan desafíos del mundo real fuera del lugar de trabajo, donde los líderes en desarrollo pueden sentirse más cómodos y seguros practicando nuevas habilidades.
- El VC puede servir para la formación o entrenamiento para los potenciales directivos. Permite practicar la toma de decisiones, el liderazgo y otras cualidades. Al brindar a los empleados oportunidades para desarrollar sus habilidades, las corporaciones pueden aumentar el entusiasmo y el sentido de afinidad con su lugar de trabajo.
- Las empresas perciben al VC como un instrumento importante para fortalecer la imagen de la empresa en la comunidad, potenciando su reputación entre clientes, consumidores y socios; y como un producto que impulsa el potencial de los recursos humanos, en la medida en que contribuye hacia un mejor entorno de trabajo y desarrollo de los empleados.
- De esta manera, el VC puede ser una vía útil para conocer más sobre las expectativas éticas de la empresa por parte de los consumidores y otros *stakeholders*. También para alcanzar un entendimiento compartido de los valores que deben regir las prácticas comerciales de la organización. Sin embargo, debe haber consistencia entre la realidad y la imagen de la compañía.
- El VC mejora la actitud positiva de los consumidores hacia la organización. Así, la inclusión de clientes en el programa de VC puede aumentar la credibilidad de la empresa e indicar que ésta se preocupa realmente por su participación en la comunidad. Los clientes con mayor relación con la empresa (o que realizan un procesamiento del VC más profundo) tienden a confiar en que los motivos de la empresa (incluidos sus empleados y clientes) son altruistas y que el programa de RSC se lleva a cabo con generosidad y preocupación por la comunidad.



# BIBLIOGRAFÍA



## 5. BIBLIOGRAFÍA

Afkhami, Ahmad; Nasr Isfahani, Ali; Abzari, Mahdi; Teimouri, Hadi: 'Toward a Deep Insight into Employee Participation in Employer-Supported Volunteering in Iranian Organizations: A Grounded Theory'. VOLUNTAS.

Al Kerdawy, Mostafa Mohamed Ahmed: 'The Role of Corporate Support for Employee Volunteering in Strengthening the Impact of Green Human Resource Management Practices on Corporate Social Responsibility in the Egyptian Firms'. EUROPEAN MANAGEMENT REVIEW.

Allen, Kenn; Galiano, Monica: 'Corporate Volunteering in the Global South'. PERSPECTIVES ON VOLUNTEERING: VOICES FROM THE SOUTH.

Ariza-Montes, Antonio; Luis Roldan-Salgueiro, Jose; Leal-Rodriguez, Antonio: 'Employee and Volunteer AN UNLIKELY COCKTAIL?'. NONPROFIT MANAGEMENT & LEADERSHIP.

Barkay, Tamar: 'When Business and Community Meet: A Case Study of Coca-Cola'. CRITICAL SOCIOLOGY.

Basil, Debra Z.; Runte, Mary S.; Easwaramoorthy, M.; Barr, Cathy: 'Company Support for Employee Volunteering: A National Survey of Companies in Canada'. JOURNAL OF BUSINESS ETHICS.

Basil, Debra; Runte, Mary; Basil, Michael; Usher, John: 'Company Support for Employee Volunteerism Does Size Matter?'. JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH.

Bavik, Ali: 'Corporate Social Responsibility and Service-oriented Citizenship Behavior: A Test of Dual Explanatory Paths'. INTERNATIONAL JOURNAL OF HOSPITALITY MANAGEMENT.

Bhattacharya, C. B.; Sen, Sankar; Korschun, Daniel: 'Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent'. MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW.

Bingham, John B.; Mitchell, Bret W.; Bishop, Derron G.; Allen, Natalie J.: 'Working for a Higher Purpose: A Theoretical Framework for Commitment to Organization-Sponsored Causes'. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT REVIEW.

Booth, Jonathan E.; Park, Kyoung Won; Glomb, Theresa M: 'Employer-supported Volunteering Benefits: Gift Exchange Among Employers, Employees and Volunteer Organizations'. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.

Bostjancic, Eva; Antolovic, Sandra; Erculj, Vanja: 'Corporate Volunteering: Relationship to Job Resources and Work Engagement'. FRONTIERS IN PSYCHOLOGY.

Brockner, Joel; Senior, Deanna; Welch, William: 'Corporate Volunteerism, the Experience of Self-Integrity, and Organizational Commitment: Evidence from the Field'. SOCIAL JUSTICE RESEARCH.

Caligiuri, Paula; Mencin, Ahsiya; Jayne, Brad; Traylor, Allison: 'Developing Cross-Cultural Competencies through International Corporate Volunteerism'. JOURNAL OF WORLD BUSINESS.

Caligiuri, Paula; Mencin, Ahsiya; Jiang, Kaifeng: 'Win-Win-Win: The Influence of Company-sponsored Volunteerism Programs on Employees, NGOs, and Business Units'. PERSONNEL PSYCHOLOGY.



ÍNDICE

Cycyota, Cynthia S.; Ferrante, Claudia J.; Schroeder, Jessica M: 'Corporate Social Responsibility and Employee Volunteerism: What Do the Best Companies Do?'. BUSINESS HORIZONS.

De Gilder, D; Schuyt, TNM; Breedijk, M: 'Effects of an Employee Volunteering Program on the Work Force: The ABN-AMRO Case'. JOURNAL OF BUSINESS ETHICS.

Deshpande, Leena: 'Employee Volunteerism in Corporate Social Responsibility and Employee Engagement in India'. JOURNAL OF SOCIAL WORK EDUCATION AND PRACTICE.

Do Paco, Arminda; Nave, Ana Claudia: 'Corporate Volunteering: A Case Study Centred on the Motivations, Satisfaction and Happiness of Company Employees'. EMPLOYEE RELATIONS.

Dohnalova, Marie; Legnerova, Katerina: 'Social Pillar of CSR in the Czech Subsidiaries of Internacional Companies'. 11TH INTERNATIONAL DAYS OF STATISTICS AND ECONOMICS.

Dreesbach-Bundy, Suska; Scheck, Barbara: 'Corporate Volunteering: A Bibliometric Analysis from 1990 to 2015'. BUSINESS ETHICS-A EUROPEAN REVIEW.

Ellis, Aimee Dars: 'Engaging in Social Action at Work'. PROCEEDINGS OF THE TWENTY-SECOND ANNUAL MEETING OF THE INTERNATIONAL ASSOCIATION FOR BUSINESS AND SOCIETY.

Gatignon-Turnau, Anne-Laure; Mignonac, Karim: '(Mis) using Employee Volunteering for Public Relations: Implications for Corporate Volunteers' Organizational Commitment'. JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH.

Gomez Santos, Pablo; Fernandez Fernandez, Jose Luis: 'Brakes and Barriers of Corporate Volunteering'. CIRIEC-ESPANA REVISTA DE ECONOMIA PÚBLICA SOCIAL Y COOPERATIVA.

Grant, Adam M: 'Giving Time, Time after Time: Work Design and Sustained Employee Participation in Corporate Volunteering'. ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW.

Hao, Yunhong; Farooq, Qamar; Zhang, Yanni: 'Unattended Social Wants and Corporate Social Responsibility of Leading Firms: Relationship of Intrinsic Motivation of Volunteering in Proposed Welfare Programs and Employee Attributes'. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND ENVIRONMENTAL MANAGEMENT.

Haski-Leventhal, Debbie; Kach, Andrew; Pournader, Mehrdokht: 'Employee Need Satisfaction and Positive Workplace Outcomes: The Role of Corporate Volunteering'. NONPROFIT AND VOLUNTARY SECTOR QUARTERLY.

Houghton, Susan M.; Gabel, Joan T. A.; Williams, David W: 'Connecting the Two Faces of CSR: Does Employee Volunteerism Improve Compliance?'. JOURNAL OF BUSINESS ETHICS.

Im, Seunghee; Chung, Yang Woon: 'Employee Volunteering Meaningfulness and Organizational Citizenship Behavior: Exploring the Effects of Organizational Support, Pride, and Trust'. SUSTAINABILITY.



- Kim, Jinhyun; Kim, Taewan: 'Multi-level Antecedents of Company Support for Employee Volunteering'. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND ENVIRONMENTAL MANAGEMENT.
- Krasnopolskaya, Irina; Roza, Lonneke; Meijs, Lucas C. P. M.: 'The Relationship between Corporate Volunteering and Employee Civic Engagement outside the Workplace in Russia'. VOLUNTAS.
- Kreutzer, Karin; Rueede, Dominik: 'Organizational identity consistency in a discontinuous corporate volunteering program'. EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL.
- Licandro, Oscar: 'The Relationship between Corporate Volunteering and Corporate Social Responsibility: Results of an Empirical Study'. EKONOMSKI VJESNIK.
- Licandro, Oscar D.; Yapor, Stefania: 'Study of the Motivations of Corporate Volunteers through Open-ended Questions'. ESTUDIOS GERENCIALES.
- Liu, Gordon; Ko, Wai-Wai: 'Social Alliance and Employee Voluntary Activities: A Resource-Based Perspective'. JOURNAL OF BUSINESS ETHICS.
- Loosemore, Martin; Bridgeman, Jemma: 'Corporate Volunteering in the Construction Industry: Motivations, Costs and Benefits'. CONSTRUCTION MANAGEMENT AND ECONOMICS.
- Lorenz, Christian; Gentile, Gian-Claudio; Wehner, Theo: 'Exploring Corporate Community Engagement in Switzerland: Activities, Motivations, and Processes'. BUSINESS & SOCIETY.
- MacPhail, Fiona; Bowles, Paul: 'Corporate Social Responsibility as Support for Employee Volunteers: Impacts, Gender Puzzles and Policy Implications in Canada'. JOURNAL OF BUSINESS ETHICS.
- Manas-Viniegra, Luis: 'Corporate Volunteering within Social Responsibility Strategies of IBEX 35 Companies'. RETOS-REVISTA DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION Y ECONOMIA.
- Mattila, Anna S.; Hanks, Lydia: 'Corporate Volunteering Programs and Consumer Perceptions: an Information Processing Perspective'. JOURNAL OF SERVICES MARKETING.
- Montgomery, Robert H.; Palma, Angelito; Hoagland-Grey, Hilary: 'Community Investment Programs in Developing Country Infrastructure Projects'. JOURNAL OF INFRASTRUCTURE SYSTEMS.
- Moon, Seong-gin: 'Corporate environmental behaviors in voluntary programs: Does Timing Matter?'. SOCIAL SCIENCE QUARTERLY.
- Mourya, Devyani: 'Finding Spirituality at Work Through Employee Volunteerism'. SPIRITUALITY IN MANAGEMENT: INSIGHTS FROM INDIA.
- Muthuri, Judy N.; Matten, Dirk; Moon, Jeremy: 'Employee Volunteering and Social Capital: Contributions to Corporate Social Responsibility'. BRITISH JOURNAL OF MANAGEMENT.
- Nothwehr, Faryle; Rohlman, Diane: 'Employer-Supported Volunteerism in Rural Worksites'. WORKPLACE HEALTH & SAFETY.

- Pajo, Karl; Lee, Louise: 'Corporate-Sponsored Volunteering: A Work Design Perspective'. JOURNAL OF BUSINESS ETHICS.
- Paull, Megan; Whitsed, Craig: 'Why Authenticity in Corporate and Employee Volunteering Matters for Employee Engagement: An Organisational Behaviour Perspective'. DISCIPLINING THE UNDISCIPLINED? PERSPECTIVES FROM BUSINESS, SOCIETY AND POLITICS ON RESPONSIBLE CITIZENSHIP, CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND SUSTAINABILITY.
- Pelozza, J; Hassay, DN: 'Intra-organizational Volunteerism: Good Soldiers, Good Deeds and Good Politics'. JOURNAL OF BUSINESS ETHICS.
- Pelozza, John; Hudson, Simon; Hassay, Derek N: 'The Marketing of Employee Volunteerism'. JOURNAL OF BUSINESS ETHICS.
- Peterson, DK: 'Recruitment Strategies for Encouraging Participation in Corporate Volunteer Programs'. JOURNAL OF BUSINESS ETHICS.
- Pevnaya, Maria; Kuzminchuk, Anna: 'Corporate Volunteering in Personnel Development of Russian Companies'. 10TH INTERNATIONAL DAYS OF STATISTICS AND ECONOMICS.
- Michael E. Porter; Mark R. Kramer: 'The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy'. HARVARD BUSINESS REVIEW.
- Rodell, Jessica B.; Booth, Jonathan E.; Lynch, John W.; Zipay, Kate P: 'Corporate Volunteering Climate: Mobilizing Employee Passion for Societal Causes and Inspiring Future Charitable Action'. ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL.
- Rodell, Jessica B.; Lynch, John W: 'Perceptions of Employee Volunteering: Is It Credited or Stigmatized by Colleagues?'. ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL.
- Rueede, Dominik; Kreutzer, Karin: 'Legitimation Work within a Cross-Sector Social Partnership'. JOURNAL OF BUSINESS ETHICS.
- Santos, Maria Joao: 'Corporate Volunteering in Portugal'. NGOS AND SOCIAL RESPONSIBILITY.
- Sekar, Srinivasan; Dyaram, Lata: 'What Drives Employees to Participate in Corporate Volunteering Programs?'. SOCIAL RESPONSIBILITY JOURNAL.
- Shachar, Itamar Y.; Hustinx, Lesley: 'Settling the Neoliberal Contradiction through Corporate Volunteering: Governing Employees in the Era of Cognitive Capitalism'. JOURNAL OF CONTEMPORARY ETHNOGRAPHY.
- Shachar, Itamar Y.; Hustinx, Lesley: 'Modalities of Agency in a Corporate Volunteering Program: Cultivating a Resource of Neoliberal Governmentality'. ETHNOGRAPHY.
- Soliz Aguayo, Nancy Amelia: 'Corporate Social Responsibility: Case Arca Continental. Ecuador'. REVISTA PUBLICANDO.
- Tetrevova, Libena: 'Corporate Volunteering – The Theoretical Basis and Practical Consequences'. SGEM 2015: POLITICAL SCIENCES, LAW, FINANCE, ECONOMICS AND TOURISM, VOL II: FINANCE, ECONOMICS & TOURISM.

Tian, Xue-ying; Sun, Wen-wen: 'Motivation and Form of the Collaboration between Enterprise and Nonprofit Organization'. ISBIM: 2008 INTERNATIONAL SEMINAR ON BUSINESS AND INFORMATION MANAGEMENT, VOL 2.

Tschirhart, Mary; Clair, Lynda St: 'Fine Lines: Design and Implementation Challenges in Employee Volunteer Programs'. CHALLENGES IN VOLUNTEER MANAGEMENT.

Van der Voort, Judith M.; Glac, Katherina; Meijs, Lucas C. P. M.: 'Managing Corporate Community Involvement'. JOURNAL OF BUSINESS ETHICS.

Van Schie, Susan; Gautier, Arthur; Pache, Anne-Claire; Guntert, Stefan T: 'What Keeps Corporate Volunteers Engaged: Extending the Volunteer Work Design Model with Self-determination Theory Insights'. JOURNAL OF BUSINESS ETHICS.

Veleva, Vesela: 'Toward Developing a Framework for Measuring the Business Value of Corporate Community Involvement'. APPLIED RESEARCH IN QUALITY OF LIFE.

Wallis, Shannon M.; McHenry, Jeffrey J: 'Corporate Volunteerism as an Avenue for Leadership Development'. EXPERIENCE-DRIVEN LEADER DEVELOPMENT: MODELS, TOOLS, BEST PRACTICES, AND ADVICE FOR ON-THE-JOB DEVELOPMENT.

Yim, Frederick; Fock, Henry: 'Social Responsibility Climate as a Double-Edged Sword: How Employee-Perceived Social Responsibility Climate Shapes the Meaning of Their Voluntary Work?'. JOURNAL OF BUSINESS ETHICS.



# ANEXO: INFOGRAFÍA



# IMPULSA LA PARTICIPACIÓN DE TUS EMPLEADOS EN EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO

El programa debe definir metas, alcance y objetivos. Después, establecer una **cultura de participación**. La profesionalización de la gestión incrementa el impacto. También aumenta la participación implicar a la plantilla en la elección de la causa.

## Motivaciones

★ **COMPROMISO SOCIAL:** cuanto mayor sea su inquietud social, mayor será su satisfacción.

★ **CIUDADANÍA CORPORATIVA:** orgullo al representar a su empresa y a su profesión en la comunidad.

★ **MEJORAR PROFESIONALMENTE:** construir currículum y desarrollar habilidades relacionadas con el trabajo.

★ **INTERÉS PERSONAL:** relacionarse y conocer a otras personas dentro y fuera de la empresa.

## Prácticas de éxito

- ★ **COMUNICAR** las necesidades sociales y cómo su voluntariado ayudará a atenderlas.
- ★ **INCENTIVAR** la participación ofreciendo un donativo vinculado a las horas de voluntariado.
- ★ **RECONOCER** a través de premios, artículos, elogios y/o beneficios exclusivos.
- ★ Promover **ACTIVIDADES DE EQUIPO**.

## Además ten en cuenta que...

- ★ En el diseño de la estrategia hay que incluir incentivos en cuanto a **tiempo** y **apoyo de los mandos intermedios** porque son las principales barreras a la participación.
- ★ Las particularidades y motivaciones de cada empresa y de sus empleados pueden ser **distintas**.
- ★ Los empleados no son un grupo homogéneo: ofrece un abanico de oportunidades **diversificado**.
- ★ Experiencias **emocionalmente** intensas desarrollan un fuerte sentido del "nosotros".

Extraído del Estudio Voluntare 'Revisión de la literatura académica sobre voluntariado corporativo' (2021).

Elaborado por:

Con el apoyo de:



## DESCUBRE VOLUNTARE

Somos una red internacional para la promoción del Voluntariado Corporativo, fruto de la alianza entre empresas y entidades académicas y del tercer sector. Impulsamos la expansión y profesionalización del Voluntariado Corporativo, así como la innovación y la mejora continua del impacto de los programas en todas las partes implicadas: las comunidades en las que se interviene, las entidades sociales que colaboran, los voluntarios que participan y las empresas que lo promueven.



Analizamos la evolución y tendencias del Voluntariado Corporativo.



Generamos y dinamizamos grupos de trabajo.



Identificamos y difundimos buenas prácticas.



Organizamos y participamos en eventos del sector.



Detectamos necesidades y desarrollamos herramientas de gestión.



Proporcionamos formación presencial y online.



Facilitamos el networking.



Colaboramos con redes y organismos internacionales.



Potenciamos diálogo y sinergias tanto multiempresa como entre empresas y entidades sociales.



Generamos información y llevamos el voluntariado a las noticias.



Difundimos las novedades de los socios entre público interesado.



Impulsamos la investigación y la innovación para la mejora continua.



[www.voluntare.org](http://www.voluntare.org)

[info@voluntare.org](mailto:info@voluntare.org)



@Voluntare



/voluntare



/in/voluntare

Socios directores de Voluntare:



Coordinador de Voluntare:



Voluntariado  
y Estrategia