



**CIRIEC**  
*españa*

**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, n° 80, Abril 2014, pp. 161-186**

# **La inversión social de las empresas: el voluntariado corporativo en España**

**Antonia Sajardo Moreno**

Universitat de València

**M<sup>a</sup> Antonia Ribas Bonet**

Universitat de les Illes Balears

*CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*  
ISSN edición impresa: 0213-8093. ISSN edición online: 1989-6816.

© 2014 CIRIEC-España

[www.ciriec.es](http://www.ciriec.es)

[www.ciriec-revistaeconomia.es](http://www.ciriec-revistaeconomia.es)

# La inversión social de las empresas: el voluntariado corporativo en España

**Antonia Sajardo Moreno**  
**M<sup>a</sup> Antonia Ribas Bonet**

## RESUMEN

*El objeto de este trabajo es estudiar la figura del voluntariado corporativo tanto desde una perspectiva teórico-analítica como de análisis práctico de la realidad española. Para ello, de un lado, y sucesivamente, se expone su marco conceptual, los efectos positivos y sinergias que de él se derivan, los modelos y estrategias para su desarrollo, y de otro lado, se presentan los principales datos que conforman la extensión y realidad del voluntariado corporativo en España.*

**PALABRAS CLAVE:** Inversión Social Empresarial, Voluntariado Corporativo, Responsabilidad Social Empresarial, Matching Gift, Outdoor Solidario, voluntariado profesional, microvoluntariado virtual, Team Building,

**CLAVES ECONLIT:** M140, D640, L310.

**Cómo citar este artículo:** SAJARDO, A. & RIBAS, M<sup>a</sup> A. (2014): "La inversión social de las empresas: el voluntariado corporativo en España", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 80, 161-186.

**Correspondencia:** Antonia Sajardo Moreno, antonia.sajardo@uv.es, Profesora Titular de Universidad, Departamento de Economía Aplicada, investigadora senior en el Instituto Universitario Polibienestar, donde dirige las investigaciones sobre Tercer Sector y Reingeniería Socioeconómica, Responsabilidad Social y Mujer, Universitat de València; M<sup>a</sup> Antonia Ribas Bonet, marian.ribas@uib.es, Profesora Titular de Escuela Universitaria, Departamento de Economía Aplicada de la Universitat de les Illes Balears. Miembro del Grupo de Investigación Comptabilitat i Gestió Mediambiental i Social (ONGs), Universitat de les Illes Balears.

## **L'investissement social des entreprises : le bénévolat d'entreprise en Espagne**

**RESUME :** L'objectif de ce travail est d'étudier la figure du bénévolat d'entreprise, tant d'un point de vue théorique et analytique que d'un point de vue pratique sur la réalité espagnole. Pour ce faire, nous exposons d'une part, et de manière successive, son cadre conceptuel, les effets positifs et les synergies qui en découlent et les modèles et les stratégies qui contribuent à son développement. Nous présentons d'autre part les données principales qui illustrent l'extension et la réalité du bénévolat d'entreprise en Espagne.

**MOTS CLÉ :** Investissement social des entreprises, bénévolat d'entreprise, responsabilité sociale des entreprises, matching Gift, activités outdoor solidaires, campagnes, volontariat professionnel, micro-bénévolat virtuel, team building.

## **Corporate social investment: corporate volunteering in Spain**

**ABSTRACT:** The purpose of this paper is to study corporate volunteering through both theoretical and practical analysis of the situation in Spain. It outlines the conceptual framework and classification employed, the positive effects and synergies that flow from corporate volunteering and models and strategies for its development, then presents the main data on the extent and the reality of corporate volunteering in Spain.

**KEY WORDS:** Corporate social investment, corporate volunteering, corporate social responsibility, matching gift, outdoor outreach, campaigns, skilled volunteering, virtual microvolunteering, team building.

## 1.- El nuevo escenario de acción empresarial: Responsabilidad Social Empresarial, inversión social y valor compartido

Desde el último tercio del pasado siglo XX se va consolidando la necesidad de un nuevo modelo de gestión económica y convivencia social, que permita dar respuesta a una nueva realidad globalizada y cambiante. Organismos internacionales y diferentes Estados acompañan a la sociedad para realizar un llamamiento al sector empresarial en pro de la asunción de otra forma de hacer economía, donde, sobre la base de preservar la dignidad humana, se genere desarrollo económico y social sostenible y equitativo. Desde Naciones Unidas a la Unión Europea o la OCDE el debate sobre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se multiplica.

El ideario sobre la RSE parte de la reflexión sobre el rol a jugar por las empresas en los sistemas económicos y sociales, sobre qué se espera de ellas en la sociedad, y sobre qué oportunidad de generación de valor tienen como principales actores económicos. Esta idea entronca de base con la denominada *Ley de Hierro de la Responsabilidad* enunciada por Davis (1967): "*las responsabilidades sociales de las empresas necesitan ser equiparadas a su poder social*". Se va así edificando un enfoque de gestión empresarial estructurado en base a un triple compromiso económico, social y ambiental (GRI, 2006), donde la *nueva empresa* se concibe como una empresa responsable, comprometida local y globalmente, que rinde cuentas con transparencia, incorpora en su gestión mecanismos de control, buen gobierno y participación, que interactúa, en un diálogo voluntario, con el entorno concreto en el que se ubica, pero también con la sociedad en general, con la que, inexcusablemente, posee un futuro compartido.

Un impulso decisivo a este nuevo marco internacional fue la *Declaración del Milenio del año 2000*, en cuyo seno se explicitó la necesidad de aunar esfuerzos en el cumplimiento de los llamados Objetivos del Milenio antes del 2015, otorgando protagonismo a las empresas ante los desafíos de la humanidad. En este contexto, se evidenció que las empresas (internacionales) llegaban con sus recursos y capacidades allí donde los Gobiernos no lo hacían, y se apostó por un marco de actuación compartido<sup>1</sup>.

La Unión Europea (UE) concibe a la RSE como la integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones empresariales, y sus relaciones con sus interlocutores. Ello significa que existen empresas que deciden ir más allá de los requisitos jurídicos y obligaciones mínimas presentes en las reglamentaciones y convenios colectivos para abordar las necesidades de la sociedad. La RSE permite a las empresas, en colaboración con sus *stakeholders*, conciliar aspectos económicos, sociales y ambientales. En Europa el fomento de la RSE

1.- Simultáneamente, en el año 2000 se produce la publicación de la versión definitiva de la primera guía GRI, facilitando a las empresas unos criterios básicos para la elaboración de las memorias de sostenibilidad. Global Reporting Initiative, <https://www.globalreporting.org/>

responde así a la necesidad clara de la defensa de valores comunes, y de avance en el sentido de la solidaridad y la cohesión (Pakker, 2012).

El desarrollo de una sociedad europea unida e inclusiva, así como la promoción de una ciudadanía activa son metas importantes en la Comisión Europea (CE). Con estos objetivos, la CE, en los últimos años, ha presentado el concepto de RSE para estimular a las empresas a integrar las preocupaciones sociales en su actividad y estrategias. Sobre esta base en 2001 elaboró el Libro Verde de la Unión Europea<sup>2</sup>, donde se recogían los principios que subyacen a la RSE, el papel de las propias empresas y del rol de la UE en este ámbito, y se exponían ciertas herramientas de sostenibilidad que se encuentran al alcance de empresas y gobiernos<sup>3</sup>. La idea subyacente a todas estas iniciativas es que los programas de RSE y Voluntariado Corporativo (VC) pueden contribuir sustancialmente a generar confianza entre los diferentes sectores institucionales, público, privado y voluntario en la creación de significativos impactos sociales y valores compartidos.

Ya en el terreno de los hechos, históricamente las actividades y programas de RSE de las empresas solían estar motivados por una combinación de objetivos de impacto social y de reputación general para la empresa, tanto en las propias comunidades locales como en sus grupos de interés. Los criterios bajo los cuales se realizaban eran meramente altruistas, y fundamentalmente personales, resultando ser puntuales. No solían estar vinculados a proyectos con continuidad, y no se hallaban estructurados en el seno de la estrategia de la empresa, por lo que en el mejor de los casos generaban un reducido impacto social. Pero ni siquiera los programas mejor llevados lograban un verdadero impacto dentro de las empresas, en gran medida debido a su mismo diseño y a la propia concepción de las áreas de intervención (Hill, 2012). Por lo general se trataba de acciones filantrópicas, donaciones de empleados, fondos corporativos y fundaciones comunitarias, y en reducidas ocasiones a través de fundaciones empresariales. Todo ello, bajo un marcado carácter discrecional, y sin la realización de un planteamiento empresarial estratégico en su concepción, un seguimiento de su gestión, ni evaluaciones de su impacto (Kowszyk & Demantes, 2012).

A lo largo de la última década, el papel de la RSE en las empresas ha evolucionado y madurado. Este concepto ha emergido como un área común en las grandes empresas evidenciando sus potencialidades para generar *valor social* en un amplio abanico de aspectos. La empresa socialmente responsable, es una empresa que asume sus compromisos, que genera estrategias de control, evaluación y mejora en su gestión, que incorpora mecanismos de transparencia y rendición de cuentas, todo ello sobre la base de un diálogo e interacción positiva con el entorno en la que se ubica. Aparece así el

2.- Comisión Europea (CE) (2001): *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las Empresas*. Bruselas.

3.- Al Libro Verde le siguió una Comunicación de la CE en 2002 denominada: "Responsabilidad Social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible", que presentaba una estrategia de la UE para fomentar la RSE. En 2006, aparece la Comunicación de la CE "Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la Responsabilidad Social de las empresas", donde se reconocía que las empresas pueden, más allá de su contribución a la competitividad y al crecimiento económico europeo, para apoyar ciertos desafíos sociales, y para fomentar la cohesión y solidaridad mediante actividades de voluntariado. En 2007 el Parlamento Europeo aprueba la Resolución del Parlamento Europeo sobre "la Responsabilidad Social de las Empresas: una nueva asociación", donde se subrayó la relevancia de las líneas presupuestarias de la UE para proyectos en los que se implica la participación de la comunidad de asalariados, instado a la CE a cumplir su compromiso de desarrollar políticas para animar a su personal a comprometerse en actividades a favor de la comunidad.

concepto de Inversión Social Empresarial (ISE), en cuyo seno se apuesta por la contribución de una empresa más activa y directa, a la par que estratégica y alineada con el negocio<sup>4</sup>. La ISE es fiel reflejo de la denominada *empresa glocal*, ente global en pensamiento y estrategia, pero local en su acción, en su extroversión hacia la comunidad de la cual procede y se nutre. Y ello se concreta en la puesta al servicio o disposición de entidades o proyectos sociales, de cualquier tipo de activo empresarial a través de un *mix* de recursos y acciones.

La denominada *Inversión Social Estratégica* es el grado más elaborado de implicación de la empresa con las entidades sociales de su entorno. Estas acciones de ISE se hallan insertas en la propia estrategia de actuación global empresarial, siendo concebidas y articuladas, en su seno, y conformando un pilar más de la misma, muy frecuentemente desarrollada a través de Fundaciones Empresa. Dos son las formas más importantes en base a las cuales se desarrolla (Lemonche, 2010):

- De un lado, el denominado Convenio de Colaboración Empresarial, en virtud al cual se establece el compromiso plurianual de apoyo económico de una empresa a los proyectos o programas sociales de una entidad social.
- De otro lado, las acciones de asistencia pro-bono, técnica o en el terreno, vinculadas o alineadas con la actividad principal de la empresa. Este es el campo abonado para el VC de carácter profesional, merced al cual los empleados ceden su tiempo experto, su capacitación y asesoramiento a programas o proyectos sociales.

En octubre del 2011 la CE lanzó su renovada estrategia de RSE, reconfigurando el concepto, e incluyendo una nueva definición del mismo: “La responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad”<sup>5</sup>. Es aquí donde se gesta la concepción y el debate actual sobre la RSE desde la idea de *valor compartido*. Porter & Kramer (2006) y Brockstette & Stamp (2011)<sup>6</sup> introducen la idea, según la cual “*las decisiones de negocio y las políticas sociales deben seguir el principio del valor compartido*”, afirman. “*Si las empresas o la sociedad siguen políticas que benefician a sus intereses a expensas del otro, se encuentran en un camino peligroso*”<sup>7</sup>.

El *valor compartido* va más allá de los tradicionales conceptos de cumplimiento (por ley), altruismo (concesión de ayudas) y sostenibilidad (de preservar los recursos para generaciones venideras), para configurar en las empresas un cambio sostenible a gran escala en sus estrategias empresariales. La idea de aglutinar el impulso empresarial por la rentabilidad, buscando una ventaja competitiva a la vez de crear valor para la sociedad subyace bajo el concepto de *valor compartido*<sup>8</sup>. En suma una estra-

4.- “Se ha pasado de impulsar acciones que corrigen los impactos negativos de la sociedad, a otras que persiguen, de manera explícita, el logro de un beneficio social que va más allá de lo que tradicionalmente la empresa ha alcanzado”, Pérez & Loro (2012): *Voluntariado Corporativo para el desarrollo*, Fundación Codespa, pág. 27.

5.- *Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social y al Comité de las Regiones, de 25 de octubre del 2011.*

6.- Citado en Hill (2012).

7.- Porter & Kramer (2011), pág. 74.

8.- Para un mayor desarrollo véase Hill (2012), y el trabajo de Business in The Community (BITC); <http://www.bitc.org.uk/>

tegia empresarial proactiva y *ad hoc*, donde los desafíos de la sociedad no son entendidos por la empresa como limitaciones para el negocio sino como oportunidades para la misma<sup>9</sup>.

En un contexto de crisis global como es el actual, la vía de visualizar la RSE como un valor estratégico de las empresas no solo se ha consolidado, si no que, en algunos de sus ámbitos, como es el caso del VC, ha aumentado notablemente. La participación e implicación del empleado es vista más allá de una mera donación, para concebirse como una clara inversión por su potencial herramienta de negocio. Desde un enfoque de alianzas y de colaboración con la comunidad el VC se va instaurando progresiva y tenazmente en la visión de los gestores y directivos, en la misión de las entidades sociales, y en el espíritu de los actores implicados.

En este contexto se enmarca el presente artículo, cuya finalidad es el estudio de la figura del Voluntariado Corporativo, desde una perspectiva teórico-analítica, y así como de su realidad en el contexto español.

## 2.- Sobre el concepto y modelos de Voluntariado Corporativo

El VC se incardina dentro del conjunto de acciones de RSE en el que participan los empleados de las empresas, tanto los que están activos como los que ya se hallan en periodo de jubilación. El VC combina, por tanto, el concepto más tradicional del voluntariado social con la mencionada *estrategia de inversión social*, la cual configura el marco de relación de la empresa con la sociedad. Según algunos autores (León y Francia, 2012), existe un diferencial cualitativo básico entre los programas de VC respecto de las acciones de RSE, concretado en un cambio de escenario en su articulación. Los programas de VC incorporan, además de valores comunes, un cambio cultural, de entorno, de perspectiva, que enriquece al profesional que lo realiza, que lo hace mejor, y ello, indudablemente, favorece a la empresa. Ésta aporta inversión económica y social, mediante los programas de VC.

El número de nombres aplicados a esta actividad es extenso y lleno de matices. Así se habla de *corporate volunteerism* o *employee volunteerism*, voluntariado empresarial o de los empleados. Dos son las definiciones más extendidas a nivel internacional. De un lado, en Europa, la proporcionada por Business in The Community (BITC)<sup>10</sup>, que concibe el VC como “*La movilización de las empresas,*

9.- *El concepto de valor compartido supone un paso adelante en el concepto de la RSE, una definitiva “vuelta de tuerca” donde, bajo un enfoque proactivo, y no meramente reactivo, la motivación empresarial extralimita la reputación empresarial en pro de la búsqueda de una ventaja competitiva. El motor principal de esta nueva concepción de RSE proviene de la propia estrategia empresarial, y no tanto de grupos de interés externos a la misma, y donde, implicando a toda la empresa, no a los meros departamentos de RSE, se apueste por un cambio sostenible a gran escala. La clave del éxito se basa en el diálogo y entendimiento mutuo entre las empresas y las comunidades, y donde la participación del empleado, el VC, aparece como una de las maneras más eficaces de alcanzarlo.*

10.- <http://www.bitc.org.uk/issues/community/employee-volunteering>

en tiempo, talento, energía y recursos de sus empleados para contribuir a la comunidad. Esto incluye: compromiso a largo plazo, desarrollo de capacidades y tareas concretas, transferencias de capacidades, desafíos de trabajo en equipo, y apoyo de la compañía a los proyectos". De otro lado, desde Estados Unidos, aparece la conceptualización del Boston College<sup>11</sup>: "El VC es un programa de ayuda a la comunidad, cuyas iniciativas son planeadas y ejecutadas por los trabajadores y apoyadas por la gerencia de la empresa".

De acuerdo con la *Best Practice Guidelines*<sup>12</sup>, el voluntariado empresarial es la práctica resultante del hecho que una compañía apoye la implicación del empleado en la comunidad. La empresa de esta forma, promueve, anima y reconoce al voluntario empleado para que éste aporte su conocimiento y colaboración a la comunidad.

El VC debe plantearse como parte de la estrategia de gestión empresarial responsable, que contribuye directamente a la comunidad, y donde el empleado es el protagonista de los proyectos en que se materializa este compromiso social responsable. Pero es la empresa la que decide, organiza, planea, aporta recursos, comunica, supervisa y evalúa los proyectos de VC, en coordinación con una entidad social, buena conocedora de las acciones sociales elegidas y de la manera más adecuada de llevarlas a cabo. Con importante profusión surge y se viene desarrollando la figura de la organización intermedia encargada de ejercer de punto de encuentro, canalización y desarrollo de los programas de VC (Todd, 2012). Este es el caso de la Red Voluntare<sup>13</sup>, Programa ENGAGE<sup>14</sup>, Fundación Compromiso<sup>15</sup>, Fundación CODESPA en el ámbito del VC para el desarrollo<sup>16</sup>, o BITC.

Bajo el concepto de VC se aglutinan un conjunto variado de fórmulas, estrategias o modelos de llevarlo a la praxis. Seguidamente se va a realizar un análisis de las mismas, presentándolas en función del grado de implicación o compromiso de la empresa en su instrumentalización.

### *1. Las campañas de voluntariado*

Una de las estrategias más clásicas de VC, que supone un limitado nivel de implicación por parte de la empresa, son las *campañas de voluntariado*. Se trata de actos seleccionados por la dirección de la empresa y organizados directamente por ella, de carácter ocasional, y con una finalidad y duración limitada. En este contexto los empleados que lo deseen, y potencialmente sus familiares y amigos "ceden" su trabajo a una entidad social para ofrecer actividades que no requieren una especial cualificación o profesionalización. Habitualmente también pueden realizarse donaciones monetarias o en especie. Pueden adoptar distintas formas, y sus ejemplos típicos serían las Campañas de Navidad, las semanas de solidaridad etc.

11.- <http://blogs.bccccc.net/>

12.- <http://www.volunteeringnz.org.nz/volunteerorganisations/bestpractice/>; Hahn (2003).

13.- <http://www.voluntare.org//>

14.- <http://www.engagetookit.bitc.org.uk/>

15.- <http://www.compromiso.org>

16.- <http://www.codespa.org/proyectos/voluntariado-corporativo-desarrollo.html>



Como ejemplos significativos pueden destacarse la campaña “Haga una semana deliciosa y diferente” de *Kraft Foods*, que fue lanzada en el 2009 para desarrollarse en los diez mejores mercados de la empresa, pero que acabó abarcando a 33<sup>17</sup>. En idéntico sentido *Timberland* desarrolla la campaña anual “Serv-a-Palooza”, concebido como un día festivo de otoño, donde todos los establecimientos de la marca organizan un evento de acción comunitaria para empleados e invitados, realizada bajo el denominado “Patrón Verde de Timberland”<sup>18</sup>.

## 2. Team Building

El Team Building<sup>19</sup> consiste en la organización, por parte de la empresa, y de manera más o menos regular, de actividades lúdicas de voluntariado en grupo llevadas a cabo fuera de las instalaciones de la propia empresa. Bien de manera horizontal, por departamentos, bien transversalmente, para mandos intermedios o directivos, la empresa combina la realización de actividades deportivas o culturales con causas de contenido social o medioambiental. El fomento de una propuesta de contenido solidario, coordinada por una entidad social a través de una actividad de esparcimiento, permite a la empresa aumentar la rentabilidad del gasto dedicado a este tipo de actividades de grupo, así como la motivación de los propios empleados al verse implicados en proyectos de contenido social.

Uno de los ejemplos más significativos es el denominado “Día Solidario de las empresas”, ideado y desarrollado por la ONG Cooperación Internacional y la Fundación Antena 3. Más de 400 personas han participado en esta iniciativa con equipos de más de 60 empresas, entre las que es de destacar, KPGM, Barclays, Roche Aviva, Unión Fenosa, entre otras<sup>20</sup>. De igual forma todos los empleados del grupo Hasbro Iberia disponen de 4 horas mensuales para la realización de trabajos comunitarios de atención a la infancia. En 2005 se instauró esta iniciativa en España, gracias al convenio de colaboración que la compañía firmó con organizaciones como FUNDAR<sup>21</sup>, Tierra de Hombres, la Residencia Infantil Nueva Infancia o Casa de la Caridad, que ya en su primer año implicó al 12% de su plantilla.

17.- Son también ejemplos notables los siguientes: Mes Mundial de Servicios Comunitarios de Alcoa; Semana de RSE de AXA; Semana del Instituto y Día Nacional del Voluntariado de C&A; Día Global en la Comunidad del City; Día Anaranjado de CSK; Semana Global del Voluntariado de Ford; Festival Global del Compartir de Samsung; Mes Global del Voluntariado de UPS; Día Internacional del Voluntariado de Telefónica; Día Mundial del Servir de Eli Lilly; Día V de Vale; MAD Day de Barclays, y un largo etcétera.

18.- Está basada en la pauta diseñada por la propia empresa, GREEN, en base a la cual toda acción debe ser: Grassroots; Reduce, Refuse, Recycle; Engagement; Education; Neutral.

19.- También denominado Outdoor Solidario, Training Solidario ó RSCA (Responsabilidad Social Corporativa Activa).

20.- Significativa en este contexto destaca, por su pionerismo, la Consultora de incentivos, Meta, con la iniciativa de “Amateo Personal Experiencie” la cual hace más de una década obtuvo el premio a las 100 mejores ideas de la revista Actualidad Económica por su proyecto de construcción de una escuela en Kenia con los participantes de un viaje de incentivos. Puede citarse también el programa “Junior Achievement” de BBVA, o “Hombres Nuevos” de Accenture.

21.- Extinta Fundación de la Solidaridad y el Voluntariado de la Comunidad Valenciana, <http://www.fundar.es>

### 3. Bancos de tiempo

Se entiende por Bancos del Tiempo cuando el empleado ofrece parte de su horario laboral a actividades de voluntariado que han sido previamente seleccionadas por él. Habitualmente suele dedicarse de entre una hora a la semana y dos al mes, acumulables por trimestres, a la que se le suele unir un tiempo equivalente en horas libres del empleado. En este caso la empresa, por lo general, no organiza los grupos de voluntarios, ni selecciona los proyectos a implicarse, los cuales, indudablemente, deben hallarse en coherencia con la política de acción social de la empresa. La empresa, a través de sus departamentos, fundamentalmente el de RR.HH, se limita a canalizar las intenciones de los empleados respecto del uso de su cuota de tiempo para voluntariado, y a establecer acuerdos sobre fechas y tiempos. Evidentemente el tiempo dedicado a voluntariado por el empleado es remunerado como horas de trabajo más.

### 4. Voluntariado profesional

En este caso la empresa ofrece los servicios profesionales, habilidades y conocimientos, de sus empleados a una entidad social, que, por lo general, se halla vinculada o relacionada directamente con la actividad de la misma. Se incluiría aquí un amplio abanico de servicios, que comprenden desde actividades técnicas, de gestión, hasta tareas de dirección, que son aprovechados y canalizados por la entidad social en pro del cumplimiento de su misión. *La Fundación Hazlo posible* ofrece un importante ejemplo sobre voluntariado profesional (presencial y on-line), a través de su reciente proyecto *HackForGood*, que implica voluntarios con conocimientos en TICs (programadores y diseñadores), pero también a trabajadores sociales y psicólogos, y pretende buscar conjuntamente soluciones desde la tecnología a los retos previamente propuestos<sup>22</sup>. Otro proyecto significativo es el de Morton's of Chicago en Hong Kong en colaboración con la entidad social *Cooking for life*.<sup>23</sup>

En el ámbito del voluntariado profesional la empresa puede desarrollar dos modos de intervención. Así al incorporar esta actividad voluntaria profesional en el ámbito de sus servicios puede realizarla, bien sin coste alguno para la entidad social, o bien, a precios reducidos o simbólicos, denominándose en este último caso, servicios pro-bono.

En el primer caso, los empleados colaboran con la entidad social en el ámbito de su actividad profesional, pero de manera independiente a los servicios prestados por su empresa. En este contexto es especialmente significativo el programa de la Fundación Eroski, dirigido a todos los trabajadores y a los socios-amigos, y consistente en que estos pueden dedicar su periodo de descanso vacacional, 3 semanas, a una causa social en colaboración con entidades sociales<sup>24</sup>. En el segundo caso, de

22.- <http://www.hacesfalta.org/noticias/detalle/?IdPost=4673>

23.- [http://www.cookingforlife.org.hk/index\\_topic.php?did=118744&didpath=/76670/118744](http://www.cookingforlife.org.hk/index_topic.php?did=118744&didpath=/76670/118744)

24.- El actual programa de VC de la empresa contempla incluso la posibilidad de excedencia de varios años para colaborar de forma comprometida con una entidad social (Areizaga, M. Directora de RSE Grupo Eroski, <http://www.eroski.es/conoce-eroski/responsabilidad-social/fundacion-eroski>).

los servicios pro-bono, la empresa presta servicios profesionales a la entidad social a través de empleados no estrictamente voluntarios, puesto que son designados por ella misma y no se ofrecen voluntariamente, realizando tareas seleccionadas por la empresa en el marco de su objeto social. Empresas como McKinsey, Accenture o PricewaterhouseCoopers realizan este tipo de apoyo especializado a entidades y proyectos sociales.

### *5. Microvoluntariado virtual*

Un paso adicional de compromiso empresarial en el terreno del VC es la generación de programas de microvoluntariado virtual, a través de los cuales los empleados realizan pequeñas tareas virtuales a distancia, sin necesidad de desplazarse de su lugar de trabajo, que son previamente solicitadas por entidades sociales. La empresa permite y posibilita que los empleados utilicen la infraestructura informática de la empresa (redes propias y conexión a internet), en determinados horarios, para la realización de estas actividades solidarias. La empresa puede adquirir una mayor implicación de sus empleados si pone a disposición de estos programas de voluntariado la intranet corporativa y confecciona un portal de voluntariado a través del cual se canalicen todas las acciones. Ello permite integrar el conjunto de las tareas y ajustarlas al tiempo libre de los empleados y a sus conocimientos y capacidades, sin tener que desviar recursos de la actividad principal de la empresa.

*La Fundación Bip-Bip*<sup>25</sup> representa uno de los ejemplos más significativos sobre microvoluntariado. "Microvoluntarios" es su proyecto más innovador, que pretende transformar la nueva era de la comunicación en solidaridad, luchando por un mundo más justo siendo voluntario a través de la pantalla del ordenador. Con formato web 2.0 tanto entidades sociales como "todo aquel interesado en hacer de éste un mundo mejor"<sup>26</sup>, encontrarán su sitio. Las microtareas serán las actividades que las entidades sociales solicitarán para que los microvoluntarios elijan aquella que mejor saben hacer, o más les gusta. Con un tiempo estimado de 15 a 120 minutos, las opciones de colaboración van desde el diseño de un logo o la difusión de una información, a la traducción de un texto o la creación de un cuento de navidad.

### *6. Matching Individual*

En este modelo de VC son los propios empleados los que proponen a la empresa proyectos sociales junto con entidades sociales que en su vida personal colaboran o participan de alguna manera. La empresa organiza unidades de trabajo específicas mediante las que se canalizan estas iniciativas, apoyando su organización y gestión, y, frecuentemente, aportando fondos. La contribución compar-

25.- <http://www.fundacionbip-bip.org/>

26.- <http://www.microvoluntarios.org>. "Microvoluntarios" es un proyecto que pretende, por un lado facilitar la tarea de las ONGs con una respuesta rápida y eficaz, y por otro, convertir la colaboración de los voluntarios en algo más fácil y cómodo, adaptado al ritmo de vida actual.

tida o el Matching Gift, posibilita el compromiso de la empresa de hacer una donación económica igual a la que hagan sus empleados a través de una recaudación promovida por ellos. El grado de implicación de la empresa en este caso es mayor, dado que la misma no solo se encarga de canalizar las actividades de voluntariado propuestas por sus empleados, si no que también dota de la infraestructura humana necesaria para su desarrollo, estando frecuentemente vinculadas a los departamentos de RSE de la propia empresa, es decir, formando parte de su estrategia de acción social<sup>27</sup>.

### *7. Apoyo al voluntario*

Por último, se encuentra la colaboración con el voluntariado. En apoyo al empleado y, sobre todo a su voluntad de ayudar, la empresa puede implicarse con entidades sociales en las que sus empleados trabajan voluntariamente y lo puede hacer a través de donaciones económicas o en especie<sup>28</sup>.

A través de los modelos presentados se han evidenciado las distintas facetas VC, no obstante, debe indicarse que ninguna de ellas suele aparecer sola. Un programa de VC, por lo general, acoge distintos proyectos ofreciendo a los empleados muchas opciones para comprometerse en actividades sociales. Un ejemplo ilustrativo lo conforma la compañía de seguros DKV. En 2001 la compañía creó el Grupo de voluntarios de DKV formado por 25 personas pertenecientes a diversas sucursales y departamentos. Este grupo trabajó en proyectos solidarios elegidos por ellos y apoyados por la dirección. Una de las acciones estables que nace de este grupo es el Día del Voluntariado DKV, una jornada dedicada al voluntariado que en 2006 contó con la participación de más de 70 empleados y familiares, es decir, más del 10% de la plantilla de la aseguradora<sup>29</sup>. Junto al grupo de voluntarios y el día del voluntariado, la empresa ha creado un asistente social interno responsable de canalizar las inquietudes y problemas de los empleados o de su entorno, también tiene un proyecto de microseguros de salud solidarios en Quito, donde participan trabajadores aportando sus conocimientos técnicos, y mantiene un portal web interno de voluntariado al servicio de los trabajadores.

*27.- Un caso relevante es el de BNP Paribas, que cuenta con una iniciativa de este tipo denominada "Dobla tu ayuda". Se trata de un proyecto por el que el banco iguala las aportaciones que sus trabajadores realicen a una organización social.*

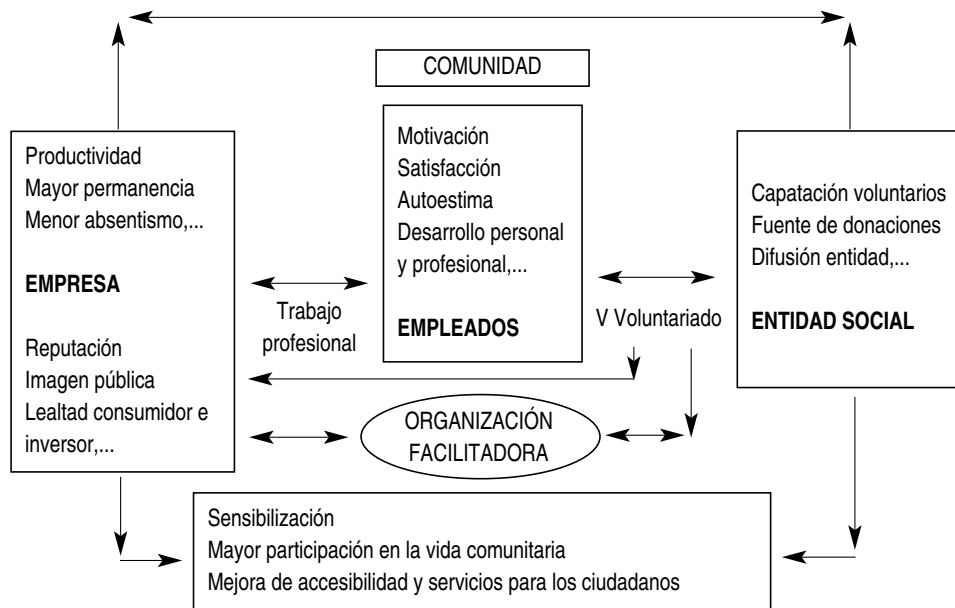
*28.- Dentro del programa de voluntariado corporativo de Telefónica, denominado Voluntarios Telefónica, se halla una figura para articular su apoyo a los empleados implicados en actividades sociales. Los Comités Locales de voluntariado son grupos de empleados, activos o jubilados, que quieren apoyar con determinación ciertas causas sociales en colaboración con organizaciones no lucrativas locales. Para ayudarles en ello la Fundación Telefónica facilita a los Comités recursos, apoyo y formación, para llegar hasta donde quieran los grupos de voluntarios.*

*29.- Como ejemplo, los voluntarios de las sucursales de DKV en La Coruña, Orense, Vigo, Lugo y Santiago de Compostela cooperaron con ADEGA, Asociación para la Defensa Ecológica de Galicia, entidad dedicada a la reforestación de las zonas afectadas por los incendios en Galicia.*

### 3.- Respecto de los beneficios del Voluntariado Corporativo

En toda estrategia de VC se hallan implicados y mutuamente interrelacionados una serie de agentes, como son, la propia empresa, los empleados de la misma, la entidad social objetivo del programa, y una organización facilitadora, cuando esta interviene<sup>30</sup>. Cada uno de éstos obtiene una serie de sinergias directas o derivadas, que a la postre redundan positivamente en el conjunto de la sociedad o comunidad en la que se ubican<sup>31</sup>. Como punto de partida, el gráfico que sigue muestra las interrelaciones que surgen entre los agentes que participan en el desarrollo de estos programas, y derivado de ellas, los beneficios generados en cada uno de ellos.

#### Gráfico 1. Interrelaciones, sinergias y beneficios derivados de los programas de Voluntariado Corporativo



FUENTE: Adaptado de Graff (2004), pág. 12.

30.- Una organización facilitadora o agente intermedio actúa como nexo, mediador y constructor de oportunidades entre los agentes implicados en el programa de VC, empresa- entidad social, con el claro objeto de alcanzar su éxito.

31.- Para la elaboración de este apartado se han consultado numerosas fuentes bibliográficas, entre las que cabe citar: ONGAWA(2012); Lemonche (2011); Fundación Codespa (2012a); Rochlin (2000); Points of Light (2000); Tuffrey (2003); Deloitte (2007); Deloitte (2008); Junior Achievement (2009); Corporate for National and Community Service (2008), entre otros.

### I. Beneficios para las empresas:

- Ayuda a que los empleados desarrollen competencias, capacidades y habilidades como el liderazgo, la iniciativa propia, la creatividad y el trabajo en equipos más sólidos, aspectos que difícilmente puede conseguirse con otras políticas, como las de formación<sup>32</sup>.
- Una más alta motivación, satisfacción, lealtad y competencia de los empleados, aumenta su productividad y permanencia en la empresa, reduce el absentismo y retiene el talento<sup>33</sup>.
- Aumenta el grado de implicación y orgullo de pertenencia de los trabajadores con las políticas de proyección social de la empresa en la que trabajan. Favorece una cultura organizativa más participativa<sup>34</sup>.
- Mejora el clima laboral dentro de la empresa, la comunicación interna, y reduce el peligro de problemas causados por el estrés, la competitividad o el *burn out* merced la generación de espacios de colaboración filantrópicos.
- Aumenta el atractivo de la empresa para sus empleados potenciales<sup>35</sup>.
- Supone una mejora y una mayor exigencia del compromiso interno por la ética en la actuación de la empresa. Refuerza los valores internos de la misma.
- Impacta positivamente en los recursos estratégicos de la empresa, como son la imagen pública de la compañía y su reputación institucional, o cultura interna, lo que puede contribuir a reforzar la fidelidad hacia la marca.
- Fomenta una visión integral y global de la empresa, valiosa para analizar el todo y actuar en consecuencia a través de una información panorámica del capital humano, los departamentos y sus actitudes manifiestas y latentes.
- Aumenta el impacto en la sociedad de los proyectos que está implementando una empresa en materia de responsabilidad social.
- Facilita la atracción de nuevos inversores y clientes, a la par que se genera un aumento en la lealtad del consumidor.
- Contribuye de una manera general a la consecución de la visión-misión empresarial, y en suma al fortalecimiento del negocio empresarial<sup>36</sup>.

32.- A tenor del estudio de Deloitte (2008) el 91% de los directivos de las empresas recogidas en el Fortune 500 consideran que las capacidades y experiencia proporcionada por los voluntarios a una entidad social puede contribuir al desarrollo de sus habilidades para con el propio negocio. En el 56% de las mismas, los programas de VC son fomentados e incluidos como parte de las estrategias de desarrollo y adiestramiento de sus empleados.

33.- En el estudio de Tuffrey (2003) se evidencia que la consideración del empleado sobre su empresa como mejor lugar para trabajar, ascendió del 57% al 63% tras su participación en programas de VC; su nivel de satisfacción con el trabajo desempeñado en la empresa pasaba de un 62% a un 67%; la concepción de su jefe o superiores aumentaba del 49% al 57%, derivándose una más alta implicación y retención (reducción del absentismo) entre los empleados participantes.

34.- En un estudio de la Universidad de Vanderbilt & Hewitt Associates realizado en el 2000, se evidencia que las compañías que desarrollaban programas de VC recibían un promedio de 1,9 veces más ofertas de nuevos empleos respecto de los que no los ofrecían (Tuffrey, 2003).

35.- Según el estudio de Deloitte (2007) alrededor del 62% de trabajadores de entre 18-26 años (denominados Gen Yers) preferirían trabajar en una empresa que les proporcionase oportunidad de aplicar sus capacidades y habilidades en entidades sociales. La posibilidad de desarrollo profesional forma parte de las razones principales que les inducirían a participar en programas de VC.

36.- Ello se evidencia por un conjunto de datos recogidos en el estudio de Points of Light (2000): el 81,7% de las empresas analizadas centran los programas de VC en el seno mismo de sus funciones de negocio; el 83% de las mismas los dirigen a la consecución de relaciones públicas; el 64% al logro de objetivos de marketing y comunicación; el 80% al desarrollo de las habilidades de los empleados, y el 58% con el objeto de reclutamiento y retención del talento. El desarrollo de programas de VC determina un incremento en la satisfacción del empleado en 5 puntos, que a su vez implica un aumento de 1,3 puntos en la satisfacción del consumidor, y este aumento produce una mejora en un 0,5% en los ingresos empresariales derivados de unas ventas adicionales de 65 millones de dólares al año (Rucci et al., 1998).

## II. Beneficios para los empleados voluntarios:

- Se logra una visión más general de la empresa más allá de las limitaciones de su puesto de trabajo. Mejora la actitud del empleado hacia la empresa<sup>37</sup>.
- Generan y fortalecen el desarrollo integral de los empleados en diferentes competencias generales, muchas de ellas ocultas en las condiciones de trabajo habituales, que pueden ser transferibles a diversos puestos y ámbitos de la vida personal (control del estrés, resolución de problemas, gestión, comunicación, planificación...) <sup>38</sup>
- Permiten utilizar su iniciativa y creatividad en contextos laborales nuevos. Capacita a la persona para dar respuestas innovadoras, y a la postre facilita la consecución de su éxito profesional.
- Mejoran las relaciones interpersonales, estimulan la solidaridad, la empatía interdepartamental, la cohesión del grupo, y el trabajo en equipo, y por tanto, la satisfacción del empleado con el trabajo.
- Se obtiene un mayor sentido de comunidad y de solidaridad social, dado que los empleados desarrollan un mayor respeto por la diversidad y por las situaciones de necesidad. Los empleados realizan una tarea, que surge de su interés, su iniciativa y su sensibilidad hacia los problemas sociales, y que se revela efectivamente útil.
- Dinamizan la vida laboral y personal de los empleados, siendo especialmente relevantes en el caso de los jubilados, que de esta forma siguen vinculados a su antigua empresa, y con el desarrollo de funciones de utilidad social.

## III. Beneficios para las entidades sociales:

- Facilitan el acceso a servicios profesionales a bajo o nulo coste para resolver problemas cotidianos de gestión u organización.
- Fomentan la incorporación de nuevas habilidades, energías, enfoques, perspectivas y consideraciones conceptuales y estratégicas en torno a su actividad y su relación con las empresas.
- La afluencia de voluntarios y sus conocimientos, habilidades y experiencias contribuye a su fortalecimiento institucional, propiciador de una mayor eficacia y eficiencia en su funcionamiento.
- Se consigue una mayor difusión de las entidades sociales, de cómo funcionan, de las problemáticas en y con las que trabajan.
- Se abre una nueva fuente de voluntarios con distintas capacidades y habilidades, especialmente entre la franja poblacional, en principio, menos interesada en este tipo de actividades, y también de donaciones.

37.- Según el estudio de Deloitte (2007) el 70% de los empleados más jóvenes de las empresas piensan que éstas deberían usar los programas de voluntariado como una herramienta de desarrollo personal, aunque afirman que solo el 28% de las empresas lo hacen. Alrededor del 55% de los citados empleados se hallan satisfechos con las oportunidades que el voluntariado les ha proporcionado. Asimismo, el 51% cree que algún tipo de programa de VC es la mayor contribución que la empresa puede hacer a organizaciones sociales, muy por encima de lo considerado respecto de las donaciones monetarias o financieras (37%) y en especie (8%).

38.- Alrededor del 75% de los jóvenes empleados que participan en programas de VC consideran que éstos les ayudan en el fortalecimiento de su capacidad de liderazgo, y el 75% que les permiten desarrollar habilidades que pueden ser usadas en su propio puesto de trabajo (Deloitte, 2007).

- Posibilita futuras colaboraciones, económicas (donaciones) o de cualquier otro tipo, a raíz de la participación en programas de voluntariado que se pueden resituar, reformular o especializar en el futuro.

#### IV. Beneficios para la sociedad:

- La vida comunitaria, social y asociativa se enriquece. Se incrementa la base local de voluntarios disponibles. Se involucran más personas, y la experiencia es difundida por los participantes en sus círculos sociales: trabajo, familia, amigos etc.
- Se contribuye a la satisfacción de necesidades sociales a bajo coste, por la posibilidad de acometer un mayor número de programas y acciones en pro de los colectivos sociales necesitados.
- Se reciben ayudas que permiten paliar déficits sociales de tipo económico, cultural, educativo, sanitario, entre otros, contribuyendo a la regeneración de zonas con especiales dificultades.
- Se fomenta la inversión social de las empresas en la comunidad y en las entidades sociales. Las empresas se configuran como nuevas colaboradoras que refuerzan el sistema de bienestar.

En toda estrategia de VC resulta especialmente relevante la labor de una organización facilitadora o agente intermedio, cuyo objetivo estriba en alcanzar el éxito de aquella<sup>39</sup>. El agente intermedio actúa como nexo, mediador y constructor de oportunidades entre los agentes implicados en el programa, empresa-entidad social<sup>40</sup>.

## **4.- La realidad del voluntariado corporativo en España**

Al igual que la mayor parte de los estudios sobre Responsabilidad Social Empresarial, los principales datos sobre VC en España proceden de estudios *ad hoc* realizados fundamentalmente sobre grandes empresas. Dentro de este contexto, el Informe 2011 de Voluntariado Corporativo, elaborado por el *Observatorio del Voluntariado Corporativo (2011)*<sup>41</sup> recoge los principales datos sobre su magnitud y extensión.

39.- Su principal objetivo es detectar las oportunidades y las necesidades de ambas partes, alinear las capacidades empresariales y los recursos disponibles, y representar la cultura y expectativas de las entidades sociales ante la empresa, y especialmente ante los empleados participantes. Adicionalmente, las organizaciones facilitadoras, convertidas en socios comunitarios, se ubican en una posición de primer orden para generar vínculos con gobiernos de distinto nivel, asegurando que el compromiso del empleado se desarrolle de acuerdo con las necesidades locales. Y, todo ello con el fin último de generar una repercusión positiva en el entorno objetivo sobre una relación fructífera a largo plazo.

40.- BITC es una organización sin ánimo de lucro liderada por empresas que ejerce un papel de intermediación en programas de RSE y VC a nivel internacional. En 2002 BITC & International Business Leaders Forum (IBLF) crearon ENGAGE Key Cities, que aúna socios comunitarios y empresas en 26 puntos geográficos del mundo para trabajar en colaboración proyectos de VC. ENGAGE es una red internacional de proyectos de VC, que en 2005 realizó un estudio para la CE donde se puso de relieve el relevante papel de las organizaciones facilitadoras en la gestación y desarrollo de programas de VC.

41.- El Observatorio de Voluntariado Corporativo ha sido constituido por la entidad social Cooperación internacional y la escuela de negocios IESE.



Para la elaboración de este informe se optó por la metodología del cuestionario, recabándose datos de 105 grandes empresas (con más de 500 empleados) incluidas en la base de datos SABI, y 146 procedentes de empresas con menos de 500 empleados que realizan prácticas de Voluntariado Corporativo y que se hallan registradas en la base de datos del propio Observatorio. Los principales resultados se muestran en la tabla siguiente, que agrupa la información recogida en el cuestionario en cinco bloques relativos a la magnitud, tipología, organización, financiación y evaluación de los programas de Voluntariado Corporativo.

**Tabla 1. Los perfiles del Voluntariado Corporativo en España, 2011**

<b>1. MAGNITUD</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 57% empresas &gt;500 empleados realizan alguna actividad de VC.</li> <li>- Factor catalizador clave: Retorno de la Inversión (ROI) (29%), apoyo empresa (24%); contar con un método de gestión o entidad social orientadora (21%).</li> <li>- Rango de plantilla participante: entre 0% -10% (en el 61% empresas).</li> <li>- Tiempo cedido por empleado de mayor incidencia: entre 1-3 horas mensuales (el 33%)</li> <li>- Principal razón para no realizar VC: otras prioridades (26%), no habérselo planteado (21%), falta de recursos (19%).</li> <li>- Previsión oferta: 95% empresas que no realizan VC manifiestan su interés futuro.</li> <li>- Antigüedad programas: entre 1-3 años (en el 37% de las empresas).</li> <li>- Objetivos perseguidos: reputación interna (mejora clima organización 74%, orgullo de pertenencia 70%, satisfacción demanda empleados 58%, desarrollo capacidades de los empleados 56%), y reputación externa (imagen de marca y fidelización) 53,3%.</li> </ul>
<b>2. TIPOLOGÍA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sectores de mayor extensión: alimentación (15%), banca (13%), telecomunicaciones (12%).</li> <li>- Colectivos beneficiarios: social (84%), infancia y juventud (77%), discapacidad (72%), inmigración (54%).</li> <li>- Periodicidad: programas estables (58%), acciones puntuales (67%).</li> <li>- Tipo de programa: ofrecido por la empresa (75%), organizado por la empresa (83%).</li> <li>- Ubicación temporal: 59% realizado en tiempo libre del empleado, 41% en horario laboral.</li> <li>- Sector al que se ofrecen los programas: familiares de empleados (67%), jubilados (39%)</li> </ul>
<b>3. ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura: 77% empresas posee Comité Voluntariado o de Acción Social.</li> <li>- Departamento responsable: 32% RSE, 25%, RR.HH, Comunicación 14%.</li> <li>- Categorías profesionales no implicadas: directivos 15%.</li> <li>- Formación empleados sobre programas VC: SI, el 45,4% empresas, a través de jornadas de sensibilización.</li> <li>- Uso TICs: 46% empresas para el desarrollo de programas de VC.</li> <li>- RR.HH dedicados gestión programas VC: entre 1-5 personas (en el 80% empresas).</li> <li>- Canales de comunicación informativa programas: intranet (19%). mail (18%), boca-oreja (15%).</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>- Comunicación de resultados a empleados: SI, el 96% de las empresas.</li><li>- Estrategia programa: orientado a la estrategia de negocio (39%), dirigido a la cultura y valores de la compañía (76%).</li><li>- Formación por parte de la empresa al voluntario: 67% SI, 33% NO.</li><li>- Tipo de formación: jornada de sensibilización (28%), on-line (19%), cursillos intensivos (16%).</li></ul>
<b>4. FINANCIACIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Previsión inversión mayoritaria en programas VC: &lt; 0 = a 10.000, con una estimación aproximada para el próximo año 2012.</li><li>- Previsión cálculo del ROI: SI (10% empresas), NO (90%).</li></ul>
<b>5. EVALUACIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Establecimiento de indicadores de gestión: 33% SI, 67% NO.</li><li>- Medición satisfacción del empleado: 73% empresas.</li><li>- Nivel satisfacción global de la empresa: excelente (41%), satisfactorio (57%).</li><li>- Evaluación satisfacción programas VC: No, el 60,8% empresas (ni empleados, ni entidad).</li><li>- Resultados obtenidos programas VC: 44,4% aumenta el orgullo de pertenencia, mejora imagen corporativa (17,39%), clima de trabajo (14,29%), mayor rendimiento trabajadores (10,29%), aumento competitividad (8,82%), de difusión en los medios de comunicación (4,76%).</li><li>- Obstáculos en la implementación programas VC: horario (38%), falta de apoyo empleados (15%) y de recurso (19%).</li></ul>

FUENTE: Elaboración propia en base al Informe 2011 de Voluntariado Corporativo.

A lo largo del año 2009 el equipo de investigación INVESTER del Departamento de Economía Aplicada de la Universidad de Valencia, desarrollo el proyecto de *investigación La dimensión interna de la Responsabilidad Social de las empresas en España en un contexto de crisis: análisis cuantitativo* (Sajardo, 2009, dir.), que fue financiado por la Dirección General de Economía Social, Trabajo Autónomo y Responsabilidad Social de las Empresas del Ministerio de Trabajo e Inmigración. El objetivo de este trabajo fue conocer, desde una perspectiva cuantitativa, las actividades de Responsabilidad Social Empresarial de las empresas españolas, con especial énfasis en la Responsabilidad Social Interna, en un contexto de crisis económica generalizada que afecta tanto a su actividad, como a las políticas adoptadas para afrontar la misma.

Se trató de un estudio especialmente significativo en tanto en cuanto los investigadores, conscientes de que el conocimiento práctico de la RSE en España hasta el momento se realizaba en base a estudios *ad hoc* sobre grandes empresas claramente delimitadas, consideraron la totalidad del tejido empresarial español, compuesto por Pymes en el 95% de los casos. Así, el universo o población objetivo del estudio lo conformó un total de 1.517.448 empresas con más de un empleado, atendiendo al DIRCE, 2009.

La metodología del trabajo empírico de campo para la obtención y procesamiento de información primaria se basó en una encuesta telefónica por cuestionario mediante el sistema CATI (Computer Aided Telephone Interview), compuesta por preguntas abiertas y cerradas de unos 10 - 15 minutos de duración, sobre una muestra significativa de 1.814 empresas de una base de datos de 30.000 empresas confeccionada *ad hoc* por la empresa Schober. Dicha muestra ha permitido hacer estimaciones para el total del universo con un nivel de fiabilidad o margen de error situado en torno al  $\pm 2,3\%$ , para un Nivel de Confianza del 95,5%,  $1,96 \sigma$  respecto de la  $\mu$ ; siendo  $p = q = 0,5$ . La generación de esta muestra se realizó mediante un muestreo aleatorio por conglomerados estratificados en virtud de dos variables como son el sector de actividad y el tamaño de las empresas según su estrato de asalariados. El cuestionario fue dirigido a los gerentes, responsables o directivos de dichas empresas españolas.

Uno de los aspectos analizados en el ámbito de este trabajo fue la extensión de la figura del Voluntariado Corporativo. Así, el 2,2% de las empresas españolas cedieron algún trabajador para prestar servicios en entidades sociales durante alguno de los tres últimos ejercicios económicos. En el estudio se observó que el nivel real de extensión de esta figura es inferior a las manifestaciones de estímulo mostradas por parte de las empresas (4,5% de las empresas españolas permiten o incentivan que sus trabajadores colaboren con entidades sociales en horario laboral), y ello sobre la base de que ambos porcentajes son muy reducidos.

Estos datos pueden relativizarse en mayor medida, a tenor de los datos constatados para Estados Unidos. En ese país, en el año 1998, 109,4 millones de adultos dedicaron parte de su tiempo como personal voluntario, tiempo que representaba globalmente 19,9 mil millones de horas. De esta cuantía el 15,8 eran desarrolladas como voluntariado formal, en organizaciones de cualquier tipo, es decir, el 79,4%, equivalentes a 9,3 millones de voluntarios a tiempo completo (VTEC), y el resto de modo informal. El 68,4% de estos VTEC desempeñaban su labor altruista en el marco de Instituciones sin fines de lucro (6,4 millones), el 26,1% en el ámbito de una entidad del sector público (2,4 millones) y el 5,5% en el de una empresa privada lucrativa (0,5 millones), es decir, eran VC<sup>42</sup>.

Atendiendo al número de empleados son las medianas y grandes empresas las que superan el nivel de incidencia media de VC, dado que el 5,9% de los mismos han tenido efectivamente entre sus trabajadores a este tipo de voluntarios. Entre las pequeñas y micro empresas el VC es una figura menos empleada, aunque con niveles, en el caso de las pequeñas empresas, similares al representado por el conjunto nacional, con un 2,1% y un 1,9% respectivamente.

Por forma jurídica las empresas de Economía Social destacan dado que entre ellas el 4,8% incentiva el VC, seguidas de las empresas integradas en el ítem "Otras" con un 2,1%, existiendo entre el 2,3 % de las sociedades limitadas, y por último las sociedades anónimas, donde el VC está relativa-

42.- Fuente: [www.independentsector.org](http://www.independentsector.org).

mente menos extendido, únicamente entre el 0,6% de los casos empresariales. Por sectores de actividad, al igual que no se incentiva tampoco existe VC en el sector agroalimentario. Sin embargo destaca entre las empresas del sector servicios con un 3,4% de empresas, del sector industrial con un 2,2% de las mismas, siendo muy marginal en el sector comercio donde solo un 1,3% de estas empresas han contado con esta figura en alguno de los tres ejercicios anteriores.

En cuanto al número medio de trabajadores voluntarios en entidades sociales por empresa se ha estimado una media de 3. Sin embargo ha de señalarse que el 41,9% de estas empresas tiene entre 2 y 5 trabajadores que realizan actividades de voluntariado corporativo, y el 41,5% de aquellas sólo 1 trabajador. De manera significativa el 7,6% de las empresas españolas ceden más de 5 trabajadores para realizar actividades como voluntarios en entidades sociales durante el horario laboral. En relación al número medio de horas de prestación de servicios en entidades sociales por voluntario se estima una media semanal de 12 horas, que en términos mensuales supone un total medio de 54 horas. No obstante este hecho debe relativizarse dado que el 60,6% de las empresas que cuentan con tal tipo de voluntariado, éste ha realizado hasta 5 horas semanales, es decir 22,5 horas mensuales.

## **5.- A modo de conclusión: retos de los programas de Voluntariado Corporativo**

A lo largo de este trabajo se ha realizado un recorrido analítico sobre el concepto, potencialidades y articulación de los programas de VC. En este último apartado, y a modo de conclusión, se van a recoger sintéticamente los principales retos a que se enfrentan los citados programas, como uno de los principales exponentes de la estrategia empresarial de la empresa actual.

De los retos más relevantes a que se enfrentan los programas de VC es el de la medición desde la perspectiva del triple retorno que implican, a saber, el retorno social, el retorno en el negocio, y el retorno en los profesionales de la empresa implicados. Y ello en el contexto de un cambio de perspectiva en el seno de la estrategia empresarial, que aspire a medir lo que se consigue, el resultado o alcance de los programas, y no solo lo que se aporta o se da. Las empresas apuestan cada vez más por su contribución social en las comunidades donde trabajan, aportando sus recursos, y entre ellos su capital humano, y en función de ello exigen a las entidades sociales un sistema transparente de medición de la repercusión de sus esfuerzos y del éxito de los proyectos con los que trabajan. Los esfuerzos de evaluación son especialmente relevantes, dado que permiten extraer los resultados de los programas, pero a la vez evidenciar los escollos con los que se enfrentan.

No obstante, no se trata de una práctica generalizada en las empresas, dado que, por lo general no se tiene, por parte de los Comités de Dirección empresarial, la necesidad de ir más allá de las meras aportaciones financieras tradicionales. El factor catalizador del cambio necesario serían los hechos. El evidenciar que aquellas personas que se implican en programas de VC se hallan más comprometidas con la empresa, siendo un factor clave en su desempeño, un elemento diferenciador en la captación del talento, y por supuesto, y desde una perspectiva puramente profesional, un factor diferenciador para los clientes. Cada vez más los clientes apuestan por empresas y productos enmarcados en el seno de estrategias de RSE. El mostrar el factor relevante y transformador de estos programas resulta de importancia crucial, el aspecto cualitativo de los mismos, más allá de las meras cifras, constituye una variable fundamental a tener en cuenta por parte de los gestores de los programas.

Uno de los principales sistemas de medición que se han erigido para evaluar los programas de VC ha sido desarrollado por *The Boston Consulting Group (BCG)* y la Fundación Codespa (Fernández Bosch, 2012). Se trata de una herramienta que permite a la empresa aislar y comparar las mejores prácticas en el seno de los programas de VC. Concebido como un proceso integrador se centra en cada una de las partes implicadas, empresa, voluntarios, entidad social, para obtener el mayor número de datos y los resultados lo más objetivos posibles<sup>43</sup>.

Como ya se ha indicado el VC supone una aportación plural, que abarca desde el altruismo generado para la sociedad en la que se desarrolla, a la satisfacción y compromiso del empleado, sin obviar los aspectos de reputación y mejora de la imagen corporativa y de retención del talento. De esta manera en la valoración entran en juego dos dimensiones distintas que deben ser consideradas. De un lado, la medición de los efectos en el grupo de interés, conformado a saber, por la empresa, el voluntariado, la entidad social y la comunidad. De otro lado, los indicadores de aportación y de resultados. Los primeros son relativamente fáciles de medir, puesto que atienden a los recursos empleados, mientras que los segundos, incluyen tanto los resultados directos, como los indirectos a largo y a corto plazo, lo cual implica un componente de complejidad adicional.

Sobre esta base, la herramienta final creada pretende medir tres aspectos: el impacto del proceso, cómo funciona el proceso y el rendimiento de los voluntarios. Respecto al *impacto del proceso*, implica información cuantitativa (si el presupuesto ha sido utilizado, el número de individuos formados, por ejemplo), pero también aspectos de índole cualitativa que atiendan a los efectos del proyecto, que son extraídos de cuestionarios realizados a las partes implicadas en el programa. En segundo lugar, se observa *cómo ha funcionado el proceso*, es decir averiguar qué les ha parecido a los participantes el funcionamiento del programa, debiendo dar una puntuación en una escala gradual. Con ello se obtiene el doble efecto de capturar tanto las áreas de deficiente intervención como las buenas prácticas, en cuanto a los procesos se refiere, incluyendo la satisfacción del empleado

43.- Un ejemplo pionero de evaluación fue el llevado a cabo por la empresa Pfizer en el año 2003 respecto de un programa de VC, denominado *Global Health Fellows*, que tenía como finalidad dar respuesta a la crisis del SIDA en países en Desarrollo. Este programa implicó a 50 voluntarios durante periodos de entre tres y cinco meses, estando integrado por completo en las áreas de RR.HH y de Desarrollo del Talento.

de su participación en el programa. Por último, el *rendimiento de los voluntarios*, cuyo objetivo es fomentar el compromiso y la profesionalidad de los voluntarios, a la vez que proporcionar a la empresa herramientas útiles para la gestión de los recursos humanos. A tal efecto, se solicita a la entidad social que envíe sus comentarios a las personas de la empresa implicadas, a través de una escala gradual, valorando si el programa fue beneficioso en términos de transferencia de conocimiento y de relación. Dicho de otra forma, se mide de igual forma lo que los empleados aportan como lo que aprenden con el programa.

El sistema de medición se nutre de encuestas y es la Fundación CODESPA la que controla todo el proceso, garantizando la recogida de los datos antes y después del proyecto y, mediante su análisis. Tres son las fases de la evaluación: recogida de datos en base a cuestionarios a todas las partes implicadas; cumplimentación y tratamiento de los mismos; y debate y entrega de resultados a través de informes que se contrastan con los objetivos y con los indicadores de rendimiento. El proceso concluye poniendo a disposición de las partes implicadas todos los resultados y generando debates al respecto.

Otro elemento relevante a la hora de desarrollar con éxito programas de VC sería la estrategia, es decir, el establecer un nexo claro y directo entre los programas y la estrategia de negocio y de RSE de la empresa, de un lado, y el configurar objetivos compartidos con la entidad social, de otro. De esta manera se obtendrá un impacto relevante. Como elementos esenciales a este nivel se destacan, en un entramado cíclico permanente (León y Francia, 2012): una planificación estratégica desde el principio, el acuerdo entre todos los participantes, el establecimiento de indicadores básicos, el seguimiento del proyecto y su evaluación, y la puesta en marcha de mejoras, si fuese necesario, en un proceso de *feedback* continuado.

La variable educativa es fundamental para el desarrollo sólido y exitoso de los programas de VC, apostando por un cambio de la cultura del donativo a la de colaboración. En este contexto se torna necesario educar tanto a los Comités Directivos de las empresas, como a los patronos o miembros de los órganos de gobierno en las entidades sociales, con el objeto de considerar a la RSC, y en su seno al VC, parte integrada en la estrategia de negocio de la empresa, traduciendo la forma de operar de la empresa y sus valores en un claro compromiso con la comunidad. En este contexto se introduce el concepto de *valor compartido*, pues los proyectos de VC implican valor económico para la empresa y valor para la sociedad en la que la empresa trabaja.

Para concluir, uno de los principales retos a los que se enfrentan los programas de VC es la potencialidad de generación del mayor impacto posible. Por lo general se constata un reducido rendimiento o impacto, cuya causa, según Bocalandro (2012), estriba en el difícil encaje que existe entre el propio concepto de voluntariado altruista, de acción voluntaria y no remunerado, y la necesidad de intervenciones efectivas que maximicen su impacto en el sector social. El equipo dirigido por Bocalandro (2009) en el *Boston College Center for Corporate Citizenship* planteó que los programas de VC tienen una clara relación con el impacto en la Comunidad y en la empresa, codificando estas prácticas a tra-

vés de seis motores, de base empírica, denominados “*Motores de efectividad del VC y de los programas de donaciones*”. Estos indicadores pretenden medir cómo está diseñado un programa de VC para generar impacto positivo tanto en el sector social como en la empresa. De manera resumida los seis motores de efectividad se exponen en la siguiente tabla.

**Tabla 2. Motores de efectividad de los programas de Voluntariado Corporativo**

MOTORES DE EFECTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	INDICADORES
Motor 1: Configuración que sea efectiva para la causa	Estructurados para apoyar causas sociales y organizaciones no lucrativas de manera productiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centrarse en las causas</li> <li>- Aprovechar los activos</li> <li>- Integración altruista</li> <li>- Asociaciones productivas</li> </ul>
Motor 2: Posicionamiento estratégico de la empresa	Posicionados internamente para contribuir al éxito empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos empresariales</li> <li>- Infraestructura alineada</li> <li>- Causas con repercusión</li> <li>- Integración con C.C.(1)</li> </ul>
Motor 3: Inversión suficiente	Reciben recursos de la empresa proporcionales a esfuerzos corporativos de alcance similar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo fuerte</li> <li>- Presupuesto adecuado</li> <li>- Ayudas económicas</li> </ul>
Motor 4: Cultura de compromiso	Se benefician de que la empresa facilita y anima a la participación de los empleados en la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos facilitadores</li> <li>- Estímulo participación</li> <li>- Apoyo departamentos</li> <li>- Alcance mando intermedio</li> <li>- Modelo altos directivos</li> <li>- Información accesible</li> </ul>
Motor 5: Gran participación	Tienen un grado considerable de participación de la mayoría de los empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación mayoritaria</li> <li>- Escala considerable (8 h/v)</li> </ul>
Motor 6: Evaluable	Realizan seguimiento de los esfuerzos, se hacen responsable de los resultados, y aplican mejoras basadas en la experiencia propia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medir la participación</li> <li>- Medir el volumen</li> <li>- Comentarios de empleados</li> <li>- Comentarios entidad social</li> <li>- Medir Rtdos empresariales</li> <li>- Medir Rtdos Sector Social</li> </ul>

(1) C.C. = Ciudadanía corporativa.

FUENTE: Adaptado de Bocalandro (2012).

La aplicación de los citados motores en el listado de empresas recogido en el *Fortune 500* reveló resultados altamente decepcionantes (Boccalandro, 2009). Así, el 92% de las citadas empresas involucran una minoría de empleados en sus programas de voluntariado al año, y solo durante unas horas. Únicamente el 8% de las empresas estudiadas tienen niveles de participación del 50% o más con los motores de efectividad. De media las empresas del *Fortune 500* declaran tener tan solo el 26% de estas prácticas de impacto. Además, y al parecer se trata de una práctica habitual, en la medida en que entre las empresas estadounidenses que no forman parte de la base de datos, o empresas canadienses o alemanas (ambas con amplia representación en la citada base de datos) se detectan niveles de participación con los motores de efectividad inferiores al 30%.

Los datos constatan que los programas de VC dejaban escapar la oportunidad de realizar una aportación significativa a causas sociales. El resultado es la existencia de un número altamente reducido de programas de VC dirigido a poner las fortalezas de la empresa al servicio del sector social, con efectividad.

En este contexto Boccalandro (2012) introduce el concepto de “*implicación del empleado en la comunidad que maximiza el impacto*”, (y propone sustituirlo por el de VC) como aquel que aprovecha (maximiza) las capacidades de la empresa y otros activos para optimizar tanto la calidad como la cantidad de los servicios que los empleados prestan a causas sociales. Un paso ineludible en este sentido sería deshacerse de muchas de las predisposiciones y conceptos atribuidos al voluntariado y sustituirlos por un claro y firme propósito de aprovechar el contexto empresarial para generar un mayor beneficio social, a la par que beneficio empresarial. Dicho de otra forma sería centrarse en prestar atención al diseño lógico del programa de VC en lugar de a las preferencias emocionales subyacentes en pro de la máxima efectividad en el resultado o impacto.

## **Bibliografía**

- ACCIÓN EMPRESARIAL (2004): *Voluntariado Corporativo: Guía práctica para empresas*, Santiago de Chile.
- ALLEN, K. & GALIANO, M.B. (2012): “Voluntariado Corporativo: ¿Para qué?”. En: *El Voluntariado Corporativo para el Desarrollo*, Fundación Codespa.
- ALIANZA EUROPEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS (2006): Comunicación de la CE en 2002 sobre “Responsabilidad Social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible”, Comisión Europea.



- BOCCALANDRO, B. (2009): *Mapping Success in Employee Volunteering. The Drivers of Effectiveness for Employee Volunteering and Giving Programs and Fortune 500 Performance*, The Boston Consulting Group.
- BROCKSTETE, V. & STAMP, M. (2011): "Creating Share Value", *Harvard Business Review*.
- BROCKSTETE, V. & STAMP, M. (2011): *Creating Share Value: A How-To Guide for the New Corporation (R)evolution*, FSG.
- BUSINESS IN THE COMMUNITY (2013): <http://www.energizeinc.com/art/subj/corpres.html>  
<http://www.bitc.org.uk/>
- COHEN, E. (2011): *CSR for HR*.
- COMISIÓN EUROPEA (2001): *Libro verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las Empresas*, Comisión Europea.
- COMMUNITY SERVICE VOLUNTEERS (2009): <http://www.csr.org.uk/press/volunteer-gain-key-skills-employment>.
- CONILL, J. & LUETGE, C. (Coord.) (2007): *Integración Social y Ciudadanía Corporativa*, Fundación Étnor, Valencia.
- COOPERACIÓN INTERNACIONAL-IESE (2010): *Informe del Voluntariado Corporativo en España, 2010*, Observatorio de Voluntariado Corporativo, Cooperación Internacional-IESE.
- DAVIS, K. (1967): "Understanding the Social Responsibility puzzle", *Business Horizons*, 10:4, 45-50.
- DELOITTE (2009): *Volunteer IMPACT Survey 2009: Executive Summary*, Deloitte.
- DELOITTE/POINTS OF LIGHT (2007): *Volunteer IMPACT Study*, Washington, D.C., Deloitte & Touche USA, LLP. Touche USA, LLP and The Points of Light Foundation.
- FERNÁNDEZ BOSCH, J. (2012): "Una contribución tangible a la sociedad. Medir el VC de Desarrollo". En: *El Voluntariado Corporativo para el Desarrollo*, Fundación Codespa, 124-137.
- FORO DE EXPERTOS DE RSE (2005): *I, II y III Sesión de Trabajo, Definición y ámbito de la RSE*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.
- FORUM-EMPRESA (2010): *Voluntariado Corporativo en España y Latinoamérica: Rasgos comunes y distintivos*, Forum Empresa y Fundar.
- FUNDACIÓN CODESPA (2001): *Programa de Voluntariado Corporativo: Profesionales para el Desarrollo*, Fundación Codespa.
- FUNDACIÓN CODESPA (2012a): *El Voluntariado Corporativo para el Desarrollo*, Fundación Codespa.
- FUNDACIÓN CODESPA (2012b): "Guía práctica para la implementación de iniciativas de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo". En: *El Voluntariado Corporativo para el Desarrollo*, 85-93.

- FUNDACION CODESPA (2012c): "El papel clave del supervoluntario. Embajador, inspirador y dinamizador". En: *El Voluntariado Corporativo para el Desarrollo*.
- FUNDACIÓN COMPROMISO (2009): *Manual de Voluntariado Corporativo*, Fundación Compromiso. Buenos Aires.
- FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD (2008): *Observatorio 2008, Actuaciones del Sector empresarial relacionadas con la integración de las personas desfavorecidas*, Madrid.
- FUNDACIÓN LUIS VIVES (2010): *Anuario del Tercer Sector de Acción Social*, Fundación Luis Vives, Madrid.
- GRAFF, L. (2004): *Making a bussines case for Employer Supporter Volunteerism*, Volunteer Ottawa, Volunteer Canada.
- GRANT, A. (2012): *Giving Time, Time After Time. Work Desing and Sustained Employee Participation*, Corporate Volunteering.
- HILLS, G. (2012): "Agentes de cambio para lograr valor compartido". En: *El Voluntariado Corporativo para el Desarrollo*, Fundación Codespa, 53-59.
- JARVIS, Ch. & PARKER, A. (2012): "Programas de Voluntariado Corporativo: siete pasos para el éxito". En: *El Voluntariado Corporativo para el Desarrollo*, Fundación Codespa, 95-206.
- JUNIOR ACHIEVEMENT (2010): *The Benefits of Employee Volunteer Programs: A 2009 Summary Report*.
- KOWSZYK, Y. & DEMANTES, L. (2012): "Distinciones conceptuales sobre innovación social y sector privado". En: *El Voluntariado Corporativo para el Desarrollo*, Fundación Codespa, 61-69.
- KPGM (2005): <http://www.kpmg.com/global/en/issuesandinsights/articlespublications/pages>
- LE NET, M. & WERQUIN, J. (1985) : *Le volontariat. Aspects sociaux, économiques et politiques en France et dans le monde*, La documentation française, Paris.
- LEON & FRANCIA, P. (2012): "Retos futuros: evaluación y medición del impacto de los programas de VC para el Desarrollo". En: *El Voluntariado Corporativo para el Desarrollo*, Fundación Codespa, 323-326.
- MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES (2007): *Informe del Congreso de los Diputados para potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas*, Madrid.
- OBSERVATORIO DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO (2011): *Informe del Voluntariado Corporativo en España, 2011*, Observatorio de Voluntariado Corporativo, Cooperación Internacional-IESE.
- OBRA SOCIAL FUNDACIÓN LA CAIXA (2006): *Guía para promover el voluntariado en las Entidades No Lucrativas*. Barcelona.
- ONGAWA (2012): "Voluntariado Corporativo". En: *Guía de Responsabilidad Social Empresarial para Pymes*, 14-17.

- PAKKER, M. (2012): *Developing Employee Volunteering Programmes as an Essential component of Corporate Social Responsibility Strategies*.
- PLATAFORMA DEL VOLUNTARIADO DE ESPAÑA (2010): *Diagnóstico de la situación del voluntariado de Acción Social en España*, Observatorio del Voluntariado.
- PNUD (2011): *Informe sobre el estado del voluntariado en el Mundo*, VNU, 38-44. <http://es.scribd.com/doc/88473713/Informe-Sobre-El-Estado-Del-Voluntariado-en-El-Mundo>
- POINTS OF LIGHT FOUNDATION (2000): *The Corporate Volunteer Program as a Strategic Resource: The Link Grows Stronger*, Washington, D.C. The Points of Light Foundation.
- PORTER, M. & KRAMER, M. (2006): "Strategy and Society", *Harvard Business Review*.
- POYATOS, J.A. (2012): "El voluntariado corporativo desde la perspectiva de ONG y beneficiarios". En: *El Voluntariado Corporativo para el Desarrollo*, Fundación Codespa.
- RIBAS BONET, M<sup>a</sup>A. (2010): "Las responsabilidades empresariales en el ámbito laboral". En: Sajardo, A. (Dir): *La responsabilidad social interna de las empresas en España*, Editorial Tirant Lo Blanch, Valencia.
- RUIZ OLABUÉNAGA, J.I. (Dir.) (2000): *El Sector No Lucrativo en España*, Fundación BBV, Madrid.
- SAJARDO, A. & SERRA, I. (2007): *The contribution of volunteering in the Valencian Region to the national accounting issues*, Tirant Lo Blanch, Valencia.
- SAJARDO, A. & SERRA, I. (2008): *La Responsabilidad Social Empresarial y la Ciudadanía Corporativa en la Comunidad Valenciana*, Ed. Tirant Lo Blanc, Valencia.
- SAJARDO, A. (Dir.) (2010): *Internal Social Responsibility of Enterprises in Spain*, Tirant lo Blanch Ed & Ministry of Labour and Immigration, Valencia.
- SAJARDO, A. (2012): *Análisis económico del sector no lucrativo. Aspectos económicos del voluntariado*, Ed. Tirant lo Blanch, Valencia.
- TOOD, J. (2012): "El Papel de los agents intermediaries". En: *Voluntariado Corporativo para el Desarrollo*, Fundación Codespa, 119-122.
- TUFFREY, M. (2003): *Good Companies, Better Employees-How community involvement and good corporate citizenship can enhance employee morale, motivation, commitment and performance*, London, The Corporate Citizenship Company.
- VALOR, C. & HURTADO, I. (2009): *Las empresas españolas y la responsabilidad social corporativa. La contribución a los objetivos del desarrollo del milenio*, E. Calatrava, Madrid.
- VALOR, C. (Coord.) (2010): *Relaciones con la sociedad*, Colección Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa, UNED-UJI, Acoruña, Netbiblo.