

El voluntariado corporativo como herramienta de cohesión en los equipos de trabajo dentro de la Organización

*Autores: Cerrud Anabela, Marín Nilena, Esquivel Erika, De León Yaliz
Estudiantes de la Maestría en Comportamiento Organizacional
Universidad Latina de Panamá*

*Email: anabelacerrud@yahoo.com.mx; nilenamarincalvo@gmail.com; hales2728@hotmail.com;
yaliz_07@hotmail.com*

Recibido: 08 de mayo de 2017

Aceptado: 29 de mayo de 2017

RESUMEN

Actualmente, las organizaciones buscan en sus colaboradores no solamente personas con alto compromiso hacia la organización, sino que contribuyan con la mejora de su entorno a través del voluntariado, que en esta ocasión se analizará desde el punto de vista de la empresa. Con este artículo se pretende proporcionar al lector una visión de lo que es el voluntariado corporativo, los beneficios para la empresa, la comunidad y los empleados; obstáculos que puede encontrar la organización, tipos de voluntariado corporativo, definición de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y aspectos relevantes a considerar para contar con un programa de voluntariado alineado con los ejes de la empresa y así desarrollar mayor cohesión y sentido de pertenencia del equipo de colaboradores, y así vez, características con las que debe contar un voluntariado estructurado y que considerar en la implantación del voluntariado como parte de la RSE de la empresa.

Palabras clave: Voluntariado Corporativo (VC), ENL, ONL, Responsabilidad Social Empresarial (RSE), cohesión.

ABSTRACT

Currently, organizations look for in collaborators not only people with high commitment to the Organization, they contribute to the improvement of their environment through volunteering, which on this occasion will be analyzed from the point of view of the company. This article is intended to provide the reader with a vision of what the corporate volunteering, the benefits to the company, the community and employees; obstacles that can find the Organization, types of corporate volunteerism, definition of Corporate Social responsibility (CSR) and relevant aspects to consider to have a program of voluntary work aligned with the axes of the company and thus develop greater cohesion and sense of belonging of the team, and so time, characteristics that must have a structured volunteer and to be considered in the implementation of volunteerism as part of the CSR of the company.

Key words: Corporative volunteering (CV), NPE, NPO, Corporate social responsibility (CSR), cohesion

Como citar el artículo: Cerrud Anabella, Marín Nilena, Esquivel Erika, De León Yaliz. El voluntariado corporativo como herramienta de cohesión en los equipos de trabajo dentro de la organización. *Gente Clave. Revista Académica del Centro de Estudios de Postgrado. Universidad Latina de Panamá* 1 (1), 26-36.

Introducción

La cohesión del equipo de trabajo es fundamental para el buen funcionamiento de las compañías por tal motivo, es primordial la creación y desarrollo de planes o proyectos empresariales que incentiven la unión estrecha entre los colaboradores de una empresa.

La creación de proyectos que promuevan al trabajo en equipo, la aplicación de valores empresariales y el sentido de orgullo de pertenencia por parte de los empleados contribuyen directamente a que las compañías sean sostenibles y por esta razón, el objetivo de este artículo es de sustentar como el Voluntariado Corporativo (VC) puede lograr, de manera positiva, la integración de los equipos de trabajo en la realización de actividades comunitarias o ambientales.

Las áreas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de las compañías son el motor que impulsarán el voluntariado corporativo, creando políticas y planes de voluntariado que vayan alineados con la misión, visión y valores de la empresa así En ese sentido, el voluntariado corporativo es parte de la RSE y son el eje donde se sientan las bases para desarrollar esta actividad que genera una mejora significativa de la imagen en las organizaciones.

Desarrollo

El voluntariado corporativo surge como una iniciativa más en el marco de la responsabilidad social de la empresa (RSE). Dicha práctica, surgida en Latinoamérica de la mano de las empresas multinacionales, contribuye a que la empresa, además de obtener beneficios y crear valor económico, también sea capaz de crear valor social. Como señalan (Porter y Kramer 2011), el principio del valor compartido implica crear valor económico de tal forma que también se cree

valor para la sociedad dando respuesta a sus necesidades.

El voluntariado es un modelo de participación en virtud del cual la empresa ofrece a los empleados la posibilidad de contribuir a construir un mundo más justo, solidario y sostenible, con la participación también de la comunidad local, a través de las entidades incentivada por la empresa, en la cual el voluntario no recibe retribución económica y la realiza en pro de la sociedad.

En la complejidad de la relación, el empleado se convierte en voluntario en la calidad del rol social que ejerce hacia la comunidad externa y lo hace de manera libre, sin obligación, basado en los principios de altruismo y solidaridad.

Explica García (2012), que los empleados se convierten en protagonistas de las acciones solidarias, mientras el rol de la organización es promover, planificar, supervisar y evaluar el programa de voluntariado corporativo establecido. Los programas de voluntariado corporativo son una estrategia dentro del concepto de responsabilidad social empresarial (RSE), dirigido a involucrar el capital intelectual en la relación con la comunidad.

Bowman (2012), describe el voluntariado corporativo como un enfoque dentro de la RSE en el cual los empleados participan de actividades, fuera de sus tareas habituales, aportando a necesidades sociales las cuales no generan ingresos para la empresa, pero generan beneficios para la comunidad a través de las organizaciones sin fines de lucro en las que contribuyen con su talento.

Se considera la RSE una actitud proactiva de armonizar objetivos sociales con beneficios tangibles en las empresas que muestran un mayor compromiso real con sus responsabilidades sociales y ambientales

(Briseño, Lavín y García, 2011). Desde el punto de vista del desarrollo organizacional, la RSE representa una filosofía organizacional, por lo cual el voluntariado corporativo como estrategia permite alinear e involucrar a los trabajadores con los valores de la empresa, desarrollar competencias como el liderazgo y la creatividad, fomentar la variedad de tareas, apoyar la convivencia organizacional, entre otros (Allen, 2012; Sajardo & Serra, 2008).

De acuerdo a las definiciones presentadas el voluntariado corporativo se prescribe a una actividad realizada por un conjunto de personas que persiguen alcanzar los objetivos de otras personas sin fines de lucro. Estas actividades se caracterizan por ser realizadas de manera desinteresada. El voluntariado corporativo como medio para proyectar la RSE permite a las organizaciones vincular las demandas laborales y sociales.

El voluntariado corporativo es un tema reciente de estudio, desde el cual se persigue observar cómo el trabajo voluntario ayuda en el logro de los objetivos de la organización, explorar los diferentes escenarios en que se llevan a cabo y explorar si se ha obtenido una mayor integración de los miembros de la organización (o trabajadores de la empresa) en beneficio de las relaciones interpersonales (Bowman, 2012).

Como señalan Porter y Kramer (2011), el principio del valor compartido implica crear valor económico de tal forma que también se cree valor para la sociedad dando respuesta a sus necesidades.

Beneficios del voluntariado corporativo

En las memorias de actividad o en los informes de responsabilidad social que publican las empresas para rendir cuenta de sus actuaciones, los beneficios del voluntariado para la empresa, los empleados

voluntarios, las entidades sociales y la comunidad destinataria del voluntariado, se resumen en los siguientes aspectos:

Para la empresa:

- a) Fortalece el vínculo entre la empresa y la comunidad/sociedad, al contribuir a distintas causas.
- b) Mejora el ambiente laboral y contribuye a una mayor colaboración entre los empleados.
- c) Fomenta un sentido de orgullo y de pertenencia de los empleados hacia la empresa.
- d) Puede reforzar su posicionamiento como empresa socialmente responsable.
- e) Mejora su imagen y reputación institucional.

Para los empleados voluntarios:

- a) Fomenta el desarrollo de habilidades tales como el trabajo en equipo, la capacidad de comunicación, el liderazgo, la empatía y la creatividad.
- b) Fomenta el respeto hacia la diversidad y la solidaridad.
- c) Incrementa la motivación de los empleados y mejora las relaciones interpersonales.
- d) *Para las entidades sociales:*
- e) Fomenta la implicación social de la empresa en la comunidad/entidades sociales.
- f) Desarrolla nuevas habilidades y talentos.
- g) Posibilita el desarrollo de iniciativas de mayor impacto para la comunidad/sociedad.
- h) Fomenta las alianzas intersectoriales. *Para la comunidad destinataria:*
- a) Contribuye a generar una nueva forma de relación entre la empresa y la sociedad.
- b) Fortalece las alianzas público-privadas, con un proyecto social común.

- c) Contribuye a construir un mundo más justo, solidario y sostenible.

El Voluntariado Corporativo parece incidir en la satisfacción, felicidad, compromiso y productividad. Se ha argumentado en varios trabajos empíricos que las actividades de voluntariado se asocian positivamente con la satisfacción y el bienestar del individuo (Ruizalba et al, 2014). Los mismos autores señalan que el VC fomenta la solidaridad y eleva la moral. (Ruizalba et al., 2014,). De la misma forma y siguiendo a Deloitte (2010) el VC tiene importantes repercusiones positivas en los trabajadores de la empresa, así desarrolla su creatividad e iniciativa, al tiempo que les permite mejorar en su conocimiento integral y el de la empresa.

En cuanto a la empresa y siguiendo a (Guerra 2013,) puede decirse que se obtienen beneficios en términos de mejora de imagen de la empresa (especialmente su imagen de RSE) y de mejora de su reputación.

Este mismo objetivo, o más bien motivación se desprende del informe 2015 del Observatorio de VC: mejora de la reputación institucional e imagen pública de la empresa.

De la misma forma esta autora comprueba que se mejora su calidad de gestión, como sinónimo de gestión de los agentes implicados ya que produce satisfacción de los empleados. En general se aprecia una mejora del clima laboral de la empresa y fomento del trabajo en equipo (De Fuentes et al, 2014), (Ruizalba et al 2014) también coinciden en la misma idea y concluyen que podrían conseguir una ventaja competitiva sin la necesidad de invertir grandes presupuestos.

También señala que hay beneficios para la empresa en relación con la mejora de sus relaciones con su entorno (comunidad en general y administraciones públicas). En esta

misma línea (Sanz et al, 2012) explican que además de los beneficios que la empresa obtiene con esta herramienta para la comunidad en general, las empresas han reconocido también en el VC a una buena política de recursos humanos, con unas repercusiones importantes en cuestiones como el fortalecimiento de valores éticos entre los empleados, la promoción de valores como el trabajo en equipo, y la mejora del clima laboral, del sentido de pertenencia a la empresa o incluso de su imagen, tanto interna como externa.

Por otro lado, aunque no siempre participe una entidad sin ánimo de lucro (ENL) en el programa de voluntariado, las ENL salen claramente beneficiadas cuando lo hacen.

Las empresas proyectan las actividades por medio de programas y proyectos con distintos objetivos claramente especificados. Para realizar las labores más eficientemente es conveniente que la empresa se apoye en una ENL, de esta forma, salen beneficiadas ambas.

Para la ENL el VC proporciona una fuente de trabajadores que se convierten en voluntarios para desarrollar sus proyectos.

Características que debe tener el voluntario.

En diferentes países el VC es una práctica con figura legal, se han desarrollado leyes que resaltan requisitos, deberes y beneficios, como en el caso de España, donde la ley 6/1996 establece los siguientes requisitos para la práctica del voluntariado:

- a) Que tengan carácter altruista y solidario.
- b) Que su realización sea libre, sin que tengan su causa en una obligación personal o deber jurídico.
- c) Que se lleven a cabo sin contraprestación económica, sin perjuicio del derecho al

reembolso de los gastos que el desempeño de la actividad voluntaria ocasione.

- d) Que se desarrollen a través de organizaciones privadas o públicas y con arreglo a programas o proyectos concretos.

En ese sentido, aún hay mucho camino por recorrer en Panamá para aprovechar las ventajas de la práctica del voluntariado corporativo (VC) dentro de la RSE e ir desarrollando propuestas que en algún momento puedan alcanzar rango de Ley y fomentar beneficios para todos los involucrados en esta práctica.

Si se logra tal fin, se puede ir alineando el negocio en base al voluntariado, y obtener de manera sistemática los múltiples beneficios de esta práctica. Según estudios realizados y partiendo de los hallazgos encontrados algunos modelos formales de conceptualización de voluntariado corporativo para las organizaciones como herramienta de cohesión en los equipos de trabajo dentro de la organización, incluye una serie de recomendaciones, tales como: El primer paso es de planificación estratégica, es decir, establecer cuáles son las metas a nivel organizacional antes de establecer un programa de voluntariado.

Luego, partir hacia un modelo de conceptualización de voluntariado corporativo que proponga acciones claras, actividades, comunicación del plan, manejo del recurso humano y evaluación de los resultados del programa (Bowman, et al., 2012); esta estructura puede servir para que otros empleados se motiven a pertenecer al grupo de responsabilidad social corporativa y a llevar a cabo labores voluntarias en las entidades y programas que patrocina la organización.

De igual forma, le ayudará a la empresa a mantener una imagen empresarial positiva y

a fomentar en otras organizaciones medidas socialmente responsables para su comunidad.

Enfatizando en el manejo del recurso humano el programa debe: identificar los perfiles de las destrezas de los empleados; educar a los empleados mediante un manual acerca de las oportunidades y alcance de participar en actividades de voluntariado; desarrollar un programa de adiestramiento a diversos niveles, en el cual los empleados que están activamente como voluntarios puedan involucrarse en la facilitación de sesiones.

En ellas se ofrece información acerca de su experiencia; establecer evaluaciones cortas y precisas de las actividades; incluir el voluntariado en las estrategias de reconocimiento formal e informal para reconocer las aportaciones de los individuos y equipos de trabajo que se involucran y que demuestran habilidades de liderazgo en la comunidad; e informar sobre las medidas de responsabilidad social que se están llevando a cabo en la organización a través de campañas de comunicación.

García (2012) promueve estrategias específicas dirigidas a vincular al personal en los programas de voluntariado corporativo. Para ello sugiere que la organización ofrezca “bancos de tiempo” a los empleados para que puedan dedicar al voluntariado una cuota de su tiempo de trabajo concedido por la empresa.

De la misma manera enfatiza en la capacidad de que puedan colaborar profesionalmente, más allá que mediante tareas manuales o de inmediatez e invita a la incorporación de voluntariado remoto a través de la tecnología. *Clasificación del voluntariado corporativo.* Como en muchos temas, no existe una sola clasificación de los programas de voluntariado. Se clasifica el voluntariado corporativo de acuerdo a la experta Kerry K.

Allen, presidente del IAVE (International Association for Volunteer Effort), que identificó 5 tipos de programas clásicos desarrollados en este ámbito (www.cemefi.org, 2017).

“Matching” individual

Algunas empresas crean estructuras internas, dedicadas a hacer coincidir a cada empleado con trabajos específicos que requieren realizarse en una organización sin fines de lucro.

Proyectos grupales

Convertido en uno de los programas que otorga mayor visibilidad a la empresa, los proyectos grupales ofrecen una manera eficaz de focalizarse en proyectos específicos de corto plazo. Además, ofrece una mayor seguridad al trabajador que se decide a ser voluntario, ya que le brinda la oportunidad de trabajar junto a sus compañeros y amigos.

Tiempo libre

En términos simples, significa permitir que los empleados involucrados en acciones de servicio a la comunidad, puedan tomar algunas horas de trabajo (rentadas) para realizar sus actividades voluntarias.

Personal en préstamo

Una extensión natural de la categoría anterior. Significa “ofrecer” a los empleados en préstamo- a una organización comunitaria para que colaboren en determinados proyectos por un período de tiempo que puede ir de una semana a varios meses. El funcionario puede desempeñarse como complemento de un staff existente para una iniciativa determinada (ej.: colaborar con una campaña de recolección de fondos).

Permiso por servicio social

Es un programa relativamente nuevo que implica liberar al empleado de sus responsabilidades de trabajo por un período de tiempo que puede ser hasta de un año. Durante este tiempo -aunque esto varía según la empresa- puede recibir salario completo, beneficios y garantía de retorno a su puesto (u otro similar) una vez finalizada la acción comunitaria.

Obstáculos en el VC

Las empresas también tienen claro que existen obstáculos reales para llevarlo a escala y hacer de este tipo de VC una iniciativa que pueda ser viable para todos los empleados de la empresa, los obstáculos más frecuentes según los autores son:

Interés del empleado: en algunos casos, los empleados podrían preferir actividades que creen vínculos sociales o desarrollen conocimientos o habilidades no relacionados con su trabajo y actividad profesional.

Necesidad de dotación de recursos: se requiere una inversión significativa para captar, seleccionar y dirigir a los voluntarios, definir los proyectos, moldear las oportunidades concretas y preparar a los voluntarios, además de garantizar la realización satisfactoria del trabajo que se va a acometer.

Limitaciones de tamaño: debido a la limitación de recursos, quizá sólo puedan ofrecerse oportunidades de VC basado en las habilidades a un escaso número de empleados.

Limitaciones temporales: cuando la empresa ofrece tiempo para realizar tareas de VC basado en habilidades dentro del horario laboral, pueden crearse importantes

limitaciones según el tiempo del que se disponga.

Motivaciones en el voluntariado corporativo

Autores como Maslow (1943), Herzberg y Mausner (1959), McGregor (1960), Adams (1965), McClelland (1989) y Inglehart (1990), han coincidido en la naturaleza multidimensional de la motivación y en la relación e influencia que ejerce esta sobre el desempeño de las personas en las organizaciones.

Específicamente, Maslow (1943), identifica necesidades motivadoras que se dan en varios grados en todas las personas, necesidades fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y de autorrealización y necesidades de logro, poder y afiliación.

Por su parte, Herzberg y Mausner (1959), manifiestan que “la motivación es afectada por diferentes factores como la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, el reconocimiento, la responsabilidad y la posibilidad de ascensos y el estilo de gestión de los jefes” (Herzberg y Mausner 1959,); mientras que para Inglehart (1990), la seguridad económica y física siguen siendo importantes, pero la preocupación por ésta es menor que en el pasado, pues se hace un mayor énfasis en tener una mejor calidad de vida a través de la protección del medio ambiente.

Adicionalmente, las personas esperan que haya equidad entre lo que contribuyen a la organización y lo que reciben a cambio. Si el empleado siente que su contribución en forma de esfuerzo, compromiso, lealtad, confianza y entusiasmo a la organización, es recompensada justa y adecuadamente por lo que recibe, en forma de incentivos o beneficios económicos y no económicos, se seguirá sintiendo motivado (Adams, 1965).

Para el caso de identificación de los factores que motivan a un voluntario, Frisch y Gerrard (1981), proponen el *Modelo de los Dos Factores*, en el que establecen dos dimensiones: motivos altruistas y motivos egoístas, como un modelo de motivación.

Los altruistas hacen referencia a la expresión de los valores personales, por ejemplo, cómo ayudar a los menos afortunados; en cambio los motivos egoístas hacen referencia a recompensas internas o externas, por ejemplo, la oportunidad para desarrollar contactos sociales o la exploración de diferentes opciones de carrera.

De igual manera, Cnaan y Goldberg-Glen (1991), plantean un modelo unidimensional para identificar los factores de motivación de los voluntarios, el cual se basa en la combinación de 22 factores agrupados en una dimensión que se denomina experiencia gratificante.

Este modelo se deriva de un estudio de 258 voluntarios de las agencias de servicios humanos y de 104 no voluntarios. Cnaan y Goldberg realizaron un análisis factorial exploratorio utilizando rotación Varimax, encontraron que un modelo de un solo factor proporcionó un mejor ajuste a los datos que los modelos de varios factores, es decir, la mayoría de los artículos se agrupan en un solo factor. En otras palabras, se obtuvo una escala unidimensional (García, 2012, p.16).

Otra alternativa para identificar motivaciones en el voluntariado es la que proponen Caldwell y Andereck (1994), quienes describen tres categorías de motivaciones para el voluntariado: Intencional, se refiere a hacer algo útil y contribuir a la sociedad; Solidaria, se basa en la interacción social; y Materiales, que incluyen recompensas

tangibles, tales como gratificaciones y recuerdos.

Por último, Clary y Snyder (1991) identificaron seis funciones principales que son relevantes para el voluntariado. En estas funciones se incluyen: los valores, social, carrera, comprensión, mejora y protección.

Posteriormente, Clary et al. (1998), vieron la necesidad de realizar un inventario que de forma fiable y válida se convirtiera en un conjunto de motivaciones de relevancia para el voluntariado. Para desarrollarlo, generaron un conjunto de elementos que reflejan las funciones psicológicas y sociales del voluntariado, identificados por el análisis conceptual.

El Voluntariado como pieza clave en la Responsabilidad Social Empresarial

El compromiso del equipo de trabajo es fundamental para que la empresa sea sostenible por ello, se deben plantear estrategias de RSE formales como el voluntariado, para crear un ambiente de solidaridad entre los empleados.

La RSE debe ser parte de la esencia de la empresa y estar inscrita en la misión y visión de la misma, implicando un cambio integral e invirtiendo para ello los recursos y esfuerzos necesarios para realizar un proyecto de renovación de la imagen corporativa por convencimiento propio, permitiendo la participación activa de los involucrados debido a que se trata de la búsqueda de la calidad en todas sus acciones. (Medina, 2006) RSE es, en definitiva, una herramienta de gestión para establecer relaciones estables con los diversos *stakeholders* y servir como elemento diferenciador frente a otras compañías, mejorando la reputación de la empresa, la lealtad de consumidores y empleados y las posibilidades de

reclutamiento del personal. (Vargas & Vaca, 2005).

Como menciona Medina (2006), permitiendo la participación activa de los involucrados” nos lleva a analizar al *stakeholders* o al grupo de interés más importante de la empresa que son: los empleados.

Al crear un programa de voluntariado formal, dirigido hacia los empleados, que vaya alineado con los valores empresariales se logrará la cohesión y sentido de pertenencia que se busca al organizar este tipo de actividades y adicional, se afectarán de manera positiva la reputación e imagen de la empresa.

Por tal motivo, al desarrollar programas de voluntariado, el área de RSE debe trabajar en proyectos que impulsen la satisfacción del empleado y fomenten el buen clima laboral.

Las claves para que un voluntario esté satisfecho con su labor y se sienta parte de la empresa, dependen mucho del trato y organización que exista en las actividades de voluntariado.

Asimismo, las instituciones del tercer sector muestran evidencias de cómo se organizan a la hora de manejar a los voluntarios. Un ejemplo es la acogida y orientación de la Cruz Roja Española hacia sus voluntarios son percibidas de forma satisfactoria por la mayoría de las personas encuestadas. Se destacan a continuación tres aspectos mejor valorados:

El trato general recibido, con un 82% de valoraciones positivas. La atención prestada a las dudas con 72.4%. El tiempo transcurrido desde la formación básica institucional hasta la incorporación a la actividad voluntaria con un 71.7%. (Cruz Roja, 2016)

Se puede observar que el trato es fundamental a la hora de guiar a los voluntarios. Es allí el punto clave donde las organizaciones o empresas están conscientes de que el voluntario es el corazón de las actividades y por tal motivo, deben ser tratados en base a los valores que la institución se haya comprometido.

Además de la satisfacción del voluntario se debe tomar en cuenta las motivaciones que lo lleva a participar en las actividades y las mismas se centran en que le permite aprender, expresar valores, relacionarse con otras personas, mejorar la estima, las habilidades profesionales o defender el yo frente a amenazas. (Clary et al., 1998)

La armonía que debe existir entre la misión, visión y valores y el desarrollo de programas de voluntariado es fundamental para que las actividades sean exitosas. El responsable de RSE de las compañías debe realizar encuestas de satisfacción en cada proyecto de voluntariado para así contar con el feedback que se requiere para la mejora continua e innovación.

Conclusiones

El voluntario corporativo es una iniciativa dentro de un plan de Responsabilidad Social Empresarial, la cual tiene como objetivo trastocar ese espíritu de solidaridad de los empleados de una empresa y mejorar o dar a conocer la imagen de ella ante la sociedad.

Al desarrollar planes de voluntariado dentro de empresa se le brinda al empleado la posibilidad de descubrir valores agregados a la gestión que realiza diariamente. Así como también es provechoso para la empresa ya que permite la mejora del clima emocional positivo entre sus colaboradores favoreciendo así espacios de trabajo en donde la comprensión mutua y el respeto son la prioridad.

Permite que el colaborador desarrolle otras actividades que en su entorno se desconoce que posee, por ejemplo, liderazgo, adaptación, comunicación y creatividad.

Para que esta iniciativa tenga los resultados que se esperan debe cumplir la misión de mejorar la calidad de vida de las comunidades a donde va dirigida esta acción. Es primordial, como en todo proyecto, que la alta dirección esté identificada con la causa para que de esa forma se pueda contagiar positiva al equipo. Debe ser genuino y equilibrado para que todas las partes obtengan los beneficios esperados.

Referencias Bibliográficas

- Adams, J. (1965). Inequity in Social Exchange, in *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol 2. Academic Press.
- Allen, Kenn (2012), Voluntariado Corporativo en la era global. En: *La Gran Carpa*.
- Bowman, Amanda (2012), VC para el desarrollo: una multiherramienta estratégica. En: *Voluntariado Corporativo para el Desarrollo*, 33.
- Bowman, A., Sánchez-Hernández y Grayson, (2012). "Estudio de Caso para fomentar el voluntariado Corporativo" 265.
- Briseño, A., Lavín, J. y García, F. (2011), Análisis exploratorio de la responsabilidad social empresarial y su dicotomía en las actividades sociales y ambientales de la empresa. En: *Revista Contaduría y Administración*. 233, 73-83.

- Caldwell, Linda. y Andereck Kathleen (1994). "Motives for initiating and continuing membership in a recreation related voluntary association". In: *Leisure Studies*. No. 16. (1994); p. 33-44.
- Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J. A., & Miene, P. K. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74.
- Cnaan, Ram. y Cwikel, Julie (1992). Elderly volunteers: Assessing their potential as an untapped resource. In: *Journal of aging and Social policy*. No. 4.p. 125-147
- Cruz Roja Española, (2016), Boletín sobre Vulnerabilidad social número 12, 1,1.3: 31
- Deloitte (2010): "Deloitte Volunteer Impact Survey. Executive Summary". Disponible en :[http://www.deloitte.com/assets/DcomUnitedStates/Local%20Assets/Documents/us_2010DeloitteVolunteerIMPACTSsurvey_ExecutiveSummary_043010.pdf](http://www.deloitte.com/assets/DcomUnitedStates/Local%20Assets/Documents/us_2010DeloitteVolunteerIMPACTSurvey_ExecutiveSummary_043010.pdf)
- Frisch, Michael. Gerard (1981), Meg. "Natural helping systems: A survey of Red Cross volunteers". In: *American Journal of Community Psychology*. No.9; p. 567-579.
- García Nieto, María Teresa (2012), "El voluntariado corporativo. Un modelo de responsabilidad empresarial para el desarrollo social". En: *Cuadernos de Información y Comunicación*, 17: 287-302.
- Guerra, Alicia (2013), Factores explicativos de la práctica de voluntariado corporativo en España. *Revista Internacional de Organizaciones*, 11: 138-139
- Herzberg (1978), Frederick, Mausner, B. SNYDERMAN, B. B. 1959. *The Motivation to work*. New York: Wiley. La Ley Estatal sobre el Voluntariado en España. (Ley 6 1996, de 15 de enero, del Voluntariado)
- McClelland, DAVID (1989) *Human Motivation*, Cambridge. University Press, Cambridge,
- McGregor (1960), *the Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York. 1960. ISBN: 0-07-146222-8.
- Maslow, Abraham (1943). *A Theory of Human Motivation*. In: *Psychological Review*. Vol 50; p. 370-396.
- Medina, L.M. (2006, Mayo), "La responsabilidad social de la empresa, Ponencia presentada en el X Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas A.C. (ACACIA)". Universidad Autónoma de San Luis Potosí. San Luis Potosí.
- Moreno Victoria, (2013). *El voluntariado desde la empresa*. IESE ST 304, 09/2013.
- Porter y Kramer; (2011), *La Creación de valor compartido*, Harvard Business Review América Latina. 17

Ruialba et al, (2014), El voluntariado corporativo y sus efectos sobre satisfacción laboral y el compromiso en empresas familiares. En: Revista de Empresa Familiar, 4, 48.

Sanz et al, (2012), "Voluntariado Corporativo en España. Modelos y perspectivas de impacto social". Madrid: Instituto de Innovación Social.

SerraYoldi, Inmaculada & Sajardo Moreno, Antonia; (2008), La Responsabilidad social de las empresas y la ciudadanía corporativa en la Comunitat Valenciana.

Vargas, Alfonso & Vaca Rosa María (2005), "Responsabilidad Social Corporativa y cooperativismo: Vínculos y potencialidades". CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa 251.

www.cemefi.org. (2017). Voluntario en las empresas. [online] Available at: https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/voluntariado_corp/McBrideVoluntariadoCorporativoCEMEFI18Mayo.pdf [Accessed 7 May 2017].



Universidad
LATINA *de Panamá*
SUMMUM DESIDERIUM SAPIENTIA

Panamá 230-8606. mercadeo@ulatina.edu.pa | Facultad de Salud 207-6711/12. mercadeomed@ulatina.edu.pa
David 774-3737 | Santiago 998-5412 | Azuero 996-1155 | Penonomé 997-8034

Centro de Estudios de Postgrado 230-8688. cep@ulatina.edu.pa
Educación Continua 230-8601. educacioncontinua@ulatina.edu.pa
www.ulat.ac.pa



100% ACREDITADA



Universidad Latina de Panamá, Avenida Ricardo J. Alfaro, Panamá