

Análisis del voluntariado corporativo a través de un modelo DAFO

Ana Lor Serrano, M^a Luisa Esteban Salvador

RESUMEN: El voluntariado corporativo está cobrando fuerza en el marco de la responsabilidad social corporativa y en su aplicación por algunas empresas. A través de un análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) se pretende ahondar en los diversos aspectos de carácter negativo que pueden asociarse a este tipo de prácticas para atenuarlos, e incluso eliminarlos, así como del mismo modo proponer cómo impulsar los aspectos positivos: utilizar las oportunidades y dar a conocer las fortalezas, para potenciarlas, permitiendo a este tipo de políticas alcanzar su máximo desarrollo. Asimismo, se presenta un análisis comparativo para corregir, afrontar, mantener y explotar (CAME) los resultados, y de este modo proponer mejoras en el voluntariado de empresa o corporativo y facilitar la implementación de este tipo de políticas por las organizaciones empresariales. Desde el marco legislativo español el voluntariado corporativo se presenta como una práctica escasamente desarrollada, sin embargo, cuenta con importantes oportunidades y fortalezas que justifican el impulso para su implantación y puesta en práctica por parte de las empresas, dados sus beneficios contrastados, aunque no hay que obviar los posibles efectos adversos que podrían generar como consecuencia de su mal uso, no sólo para las empresas, sino también para las personas trabajadoras y en general todos los stakeholders implicados.

PALABRAS CLAVE: DAFO, FODA, CAME, voluntariado de empresa.

CLAVES ECONLIT: M14, M19, L29, L39.

Cómo citar este artículo/How to cite this article: LOR, A. & ESTEBAN, M.L. (2023): "Análisis del voluntariado corporativo a través de un modelo DAFO", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 109, 213-244. DOI: <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.109.25085>

Correspondencia: Ana Lor Serrano, Universidad de Zaragoza, <https://orcid.org/0000-0001-7408-3759>; María Luisa Esteban Salvador, Universidad de Zaragoza, luisaes@unizar.es, <https://orcid.org/0000-0001-6511-1893>.

ABSTRACT: Corporate volunteering is gaining strength within the framework of corporate social responsibility. Through an analysis of weaknesses, threats, strengths and opportunities (SWOT), the aim is to delve into the various negative aspects that can be associated with this type of practice in order to mitigate or even eliminate them, as well as to propose how to promote the positive aspects: use the opportunities and make the strengths known in order to enhance them, allowing policies to reach their maximum development. A comparative analysis is also presented in order to correct, confront, maintain and exploit (CAME) the results, and thus propose improvements in corporate volunteering and facilitate the implementation of this type of policy by business organizations. Under the Spanish legislative framework, corporate volunteering is presented as a scarcely developed practice, however, it has important opportunities and strengths that justify the push for its implementation by companies, given its proven benefits, although the possible adverse effects that could be generated as a result of its misuse, not only for companies, but also for workers and in general for all stakeholders involved, should not be ignored.

KEYWORDS: SWOT, CAME, Company volunteering.

Expanded abstract

Analysis of corporate volunteering in Spain through a SWOT model

Objectives

Corporate volunteering is gaining importance within both the theoretical and practical fields of corporate social responsibility. The aim of this study is to examine corporate volunteering by applying SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) analysis, to propose improvements to corporate volunteering. The analysis seeks to deepen our knowledge of corporate volunteering and to make it more visible in the business world. Therefore, the main thrust of the study is to identify the positive and negative aspects of this type of activity. This article offers a review of the literature and regulations in order to outline proposals to mitigate weaknesses and reduce threats, identify opportunities and draw attention to the strengths of corporate volunteering, with the final goal of facilitating the implementation of this type of policy by business organizations.

Design/ methodology/ approach

The methodology for the article is qualitative and consists of the study of the corporate volunteering through a SWOT analysis. A table will be created in which the positive aspects (strengths and opportunities) and negative aspects (weaknesses and threats) will be reflected. The review of bibliographical references specialised in volunteering as well as national and international regulations will allow us to compile entries for each of the SWOT elements, and group them together in a simplified form in the SWOT table. Through this instrument, a comprehensive assessment of corporate volunteering is carried out based on an analysis of the information collected. The SWOT analysis will be accompanied by a CAME (Correct, Address, Maintain and Exploit) analysis, to propose improvements within the field of corporate volunteering.

Results/ Research limitations/ Implications

The backing of volunteering by international organizations such as the UN and the EU, as well as the implicit recognition in national and regional legislation, encourage the implementation of this type of practice, and the provision of financial resources for it. Furthermore, the existence of studies that promote the development of these activities and their implementation by companies are aspects that could generate new relationships between companies, non-profit organizations and employees. On the other hand, it is noted that there is no unanimity in the interpretation and elaboration of volunteering models at the international level, and their

levels of development and application differ from one country to another. There is also a proliferation of theories that attempt to explain parallel phenomena using an overly wide variety of terms. It should be noted that a volunteering programme could fail if it is poorly designed or mismanaged by some of its actors.

The results show a boost to corporate volunteering from different international organizations such as *Voluntare*, or *Plataforma de Voluntariado en España*. Likewise, *Hazlo posible* Foundation's *hacesfalta.org* platform gives visibility to almost a thousand volunteering experiences, in person, internationally and virtually, at the same time as it manages, promotes and puts organizations and volunteers in contact with each other in different areas. Volunteering offers the possibility for companies to give back to society part of the benefits it provides them with. It would therefore be an important step forward if current legislation were to call for the development of regulations to establish special conditions for SMEs to get involved in volunteering programmes.

The implications of this study could be useful for the introduction of company-specific volunteering into legislation. It is also recommended that a consensus be reached on a definition, as there are many different allusions to the term. The analysis contributes to broadening the conceptual framework of corporate volunteering by identifying the positive aspects to be considered, and the negative aspects to be avoided by companies when implementing this type of policy as part of their plans or programmes for relations with society. This would allow companies to avoid committing, through ignorance, basic errors that could lead to the failure of this type of policies, which, if well managed generate benefits for all stakeholders involved.

The analysis indicates that there are issues to be resolved, such as, for example, providing the necessary means to avoid difficulties in the communication process between companies and NGOs, given that if this aspect is not taken care of, collaboration between both types of organizations could end if the non-profit organizations perceive companies as rival and competing entities.

As future lines of research, this analysis could be applied to specific aspects of corporate volunteering, for example, to specific types of activities carried out by human resources, such as educational, environmental, or other activities. The positive and negative aspects could be expanded in further work, analysing how they are promoted or avoided by corporate entities, as well as how they are applied in other countries. Furthermore, this analysis could be applied in other countries to compare their strategies with those used in Spain, especially those related to the regulatory sphere.

Among the limitations, we could highlight the lack of studies with a sufficiently broad time projection to monitor this type of practice at the national level. It is also a restriction that most of the reports or studies focus on easily measurable indicators (e.g., number of employees, or hours dedicated to the work), and not on those that serve to determine the real impact of this type of practice, such as turnover rates, or absenteeism before and after the application of this type of practice, or gender issues.

Practical conclusions and original value

Volunteering has been studied from various disciplines, however, from a business perspective, studies are still scarce. There are many opportunities that volunteering offers to companies, such as retaining talent, improving relations with human resources, customers, suppliers and other people related to the organization, improving reputation and even the profit and loss account. However, there are also threats such as the lack of impetus from national legislation, basically derived from the lack of recognition in state regulations and national strategies to promote it. But there is also a lack of communication between the agents involved, resulting in the perception of this type of practice by employees as a violation of their privacy, or a challenge to be assessed in performance interviews, or that NGOs feel that their work is being interfered with by the company.

The results show some aspects that could be improved, for example, in Spain there is a lack of specific regulation, since, although there is legislation on traditional volunteering, there is hardly any clear recognition of corporate volunteering in either national or regional regulations. This regulatory shortfall could be partly solved with the development of Law 45/2015, of which so far only a draft exists. Therefore, one of the proposals of this analysis is the need to draft specific legislation on EV, given that the current legislation is for volunteering in general and not for corporate volunteering, although maintaining a balance that does not lead to excessive regulation of volunteering.

On the other hand, volunteering is strengthened by the innumerable benefits that can be achieved if it is well managed. Volunteering could enhance a company's image and reputation and attract and retain talent.

1. Introducción

Un estudio de revisión de la bibliografía sobre voluntariado corporativo (VC) entre 1990 y 2015, concluye que las 444 publicaciones analizadas procedían de EEUU (63%), 65 de Reino Unido (9%), 51 de Canadá (12%), mientras que España junto con Nueva Zelanda, y Corea del Sur, sólo incluyeron 6 artículos cada uno (3%) (Dreesbach-Bundy & Scheck, 2017). También existen diferencias geográficas en cuanto a las relaciones con el tercer sector, ya que mientras que en EEUU interesa más la perspectiva empresarial, en Europa existe mayor interés en el sector no lucrativo (Dreesbach-Bundy & Scheck, 2017). Bajo esta perspectiva, el voluntariado de empresa (VE) debe suponer el compromiso de una organización comercial para alentar al personal a participar en labores de voluntariado en el sector sin fines de lucro (Fundación Adecco, 2011; Leeman, 2006; Zappalà, 2003).

A principios de 2006 los datos de voluntariado en España eran bajos en comparación con los de la Unión Europea (UE), el volumen de voluntariado nacional era del 18%, mientras que la media de la UE se situaba en el 34% de la población (Sanz et al., 2012). En el caso del VC, en ese periodo, solo ocho empresas del IBEX35 (un 22,86% del total), promovían programas de VC (Sanz et al., 2012). No obstante, en 2010, un informe del Observatorio de Voluntariado Corporativo reflejó que el 65% de las empresas afirmaba realizar actividades de VE (Gómez et al., 2010). Tres años después, este mismo informe ya cifraba el nivel de participación en el 69% (Gómez et al., 2013). Estos datos contrastan con los de EEUU donde nueve de cada diez de las 200 empresas del Fortune Global 500, dijeron ofrecer programas de VC (Boccalandro, 2009).

Por otro lado, tampoco hay consenso sobre su delimitación. Se considera que el voluntariado es de empresa cuando la iniciativa nace de su personal empleado (Lukka, 2000; Muthuri et al., 2009) siempre que cuente con el apoyo de la organización. Nunca será un elemento del VE la imposición de estas actividades, sino el impulso, la motivación y el apoyo a los recursos humanos para que participen de forma voluntaria en la comunidad (Tuffrey, 1997). Incluso como elemento ejemplificador, el personal puede participar en estas actividades de forma directa (Luffman, 2003) y comprometer su tiempo, conocimientos o habilidades, y dedicación en las actividades de VE (Grant, 2012). Es decir, estas prácticas no se limitan exclusivamente a actividades en horas de trabajo sin compensación adicional o remuneración personal directa, sino que, la diferencia con el voluntariado en tiempo de ocio, radica en el impulso empresarial y no en la procedencia del tiempo dedicado, ni en la existencia de retribución (Grant, 2012). De forma que en el VC se considera que el personal empleado que preste su tiempo de modo voluntario a la comunidad, recibe el respaldo de la empresa (Zappalà, 2003). Una definición de VC se centraría en la promoción del voluntariado por parte de la organización promotora (Dreesbach-Bundy & Scheck, 2017).

El objetivo de este estudio es analizar el VC mediante la aplicación del análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO FODA o DOFA), también conocido por sus siglas en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats). Esta técnica facilita la asunción de decisiones y la elaboración de planes estratégicos, de forma simple, y con la posibilidad de compartir resultados con un público no especializado (Speth, 2016). Es una herra-

mienta simple pero poderosa para evaluar las capacidades y deficiencias de los recursos de una organización, sus oportunidades de mercado y las amenazas externas para su futuro (Thompson et al., 2007). Las fortalezas y debilidades son factores y atributos internos de la organización, mientras que las oportunidades y amenazas son externos del entorno (Gurl et al., 2017).

El análisis DAFO, en este estudio irá acompañado de un análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar), en el que se propondrán mejoras dentro del ámbito del VE. Con su aplicación se pretende avanzar en su conocimiento y visibilizar su situación en el ámbito empresarial. La finalidad del estudio es identificar los aspectos positivos y negativos de este tipo de actividades. Se trata de ofrecer propuestas para corregir las debilidades y disminuir las amenazas, del mismo modo que identificar las oportunidades y dar a conocer las fortalezas, a través de una revisión de la literatura y la normativa.

Los resultados pueden ayudar a las empresas a elaborar distintos planes estratégicos. El estudio complementa otras perspectivas de voluntariado, como la del universitario (Ballesteros Alarcón et al., 2019), la relativa a la movilización social (Hernández Lara et al., 2017) o al análisis DAFO realizado por la Plataforma de Voluntariado de Empresa sobre su propia situación¹ (Plataforma de Voluntariado de España, 2018). Asimismo, refuerza la guía de diseño e implementación de un plan de VE de economía social elaborada por la Plataforma de Voluntariado de España (2021). Además, propone nuevas líneas de investigación, que pueden ser utilizadas en futuros trabajos para avanzar en el marco teórico. Por otro lado, complementa a otros como el análisis bibliométrico de la literatura académica sobre VC que aborda un periodo de 25 años (Dreesbach-Bundy & Scheck, 2017).

El estudio se estructura del siguiente modo. En la siguiente sección recogemos los elementos básicos del concepto de voluntariado. Posteriormente, presentamos la metodología que consistirá en la realización de una matriz DAFO en la que identificaremos las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del voluntariado de empresas. Para finalizar presentaremos los resultados y conclusiones del estudio.

2. Marco conceptual

La literatura sobre voluntariado, además de ser muy amplia y fragmentada, abarca un abanico de temas y disciplinas, como sociología, administración, psicología y ciencias políticas (Kragt & Holtrop, 2019). En este estudio nos centramos en el caso concreto del VE o VC. El VE no es más que “una combinación del concepto tradicional de voluntariado social con la estrategia de relación de la empresa con la sociedad (o estrategia de inversión social)” (Lemonche, 2011a, p. 34). Los programas de VC son aquellos promovidos por la empresa dirigidos a incentivar y apoyar a su personal para que desarrolle de forma desinteresada acciones solidarias en favor de la comunidad, generalmente a través de una organización social (Sanz et al., 2012). En la Tabla 1 se presentan los elementos básicos del concepto VC.

1. Véase <https://plataformavoluntariado.org/analisis-dafo-de-la-situacion-de-la-plataforma-del-voluntariado-de-espana/> (Consultado el 6 de marzo de 2021).

Tabla 1. Elementos básicos en el concepto de voluntariado

Elementos	Autor/a
Requiere de la participación empresarial, motivando, incentivando o alentando a su personal hacia el voluntariado.	Leeman (2006); Zappalà (2003)
Puede partir de la iniciativa empresarial o de la laboral.	Muthuri et al. (2009)
La empresa puede participar de su propia iniciativa.	Luffman (2003)
Sirve para demostrar la implicación socialmente responsable de la empresa, y para desarrollar una estrategia de negocio que le implique con la comunidad.	Mejis & Van der Voort (2004); Muthuri et al. (2009)
Es propicio para la generación de capital social.	Muthuri et al. (2009)
El personal empleado aporta tiempo, conocimientos y/o habilidades.	Cosenza et al. (2018); Grant (2012); Sajardo Moreno & Ribas Bonet (2014)
Los proyectos pueden consistir en actividades de ayuda social o medioambiental.	Fernández García (2007)

Fuente: Elaboración propia.

Algunas definiciones de VE recogen los elementos de la Tabla 1, mientras que otras se enfocan en el concepto de programa de voluntariado (Barranco Saiz, 2005).

Para garantizar la eficacia de las actividades de VE sería necesaria la realización de un seguimiento y evaluación por parte de la empresa. García Nieto (2012) tomando como referencia a Lemonche (2011b) considera fundamental el desarrollo de un plan de VC específico, que permita, entre otras cuestiones, promover la identificación del personal con la cultura de empresa, propicie su cohesión social interna, y favorezca la motivación laboral. Además, Lemonche (2011a) establece los pasos indispensables para organizar un programa de VC dentro de la empresa. El procedimiento consiste en crear un portal de voluntariado dirigido al personal interesado; crear una organización virtual que permita participar, organizar y autogestionar este tipo de prácticas al personal; elaborar un sistema de análisis, selección y desarrollo de propuestas para el VE; intercambiar experiencias con otras empresas para saber qué funciona y qué no y, por último, registrar y dar visibilidad a actividades realizadas (Lemonche, 2011a).

Con el fin de avanzar en la definición y conceptualización del VE planteamos como hipótesis que un análisis DAFO contribuirá a mejorar su definición e implantación.

3. Metodología

La metodología para la realización del estudio es cualitativa, y consiste en el estudio del VE a través de análisis DAFO. El origen de la herramienta DAFO no está claro. No obstante, la

mayoría de las investigaciones parecen coincidir en que fue Humphrey en la Universidad de Stanford quien lo desarrolló en los años 60 (Sánchez Huerta, 2020). A través de este instrumento se realiza una evaluación integral del VC a partir de una revisión de la bibliografía y normativa sobre este tema, dado que el DAFO constituye un elemento imprescindible para la elaboración de estrategias (Pérez-Capdevila, 2011). Se analiza el VE tanto desde su situación interna que se reflejará en sus fortalezas y debilidades, como desde el ámbito externo a través del que se detectarán sus oportunidades y amenazas (Gurl & Tat, 2017). La finalidad de este tipo de análisis es construir estrategias consistentes en el análisis confrontado de factores internos y externos para un mayor conocimiento de estas prácticas, y realizar propuestas de mejora (Aliaga et al, 2018).

Siguiendo a Pérez-Capdevila (2011) en este estudio tratamos de identificar:

x debilidades que identificaremos como D1, D2,...Dx

y amenazas representadas como A1, A2, ...Ay

n fortalezas con F1, F2, ...Fn

m oportunidades identificadas como O1, O2, ...Om

con el fin de crear una matriz en la que se reflejen los aspectos positivos (fortalezas y oportunidades) y negativos (debilidades y amenazas). La revisión de las referencias bibliográficas especializadas en VC así como de la normativa nacional e internacional nos permitirá ir reflejando cada uno de ellos para recogerlos de forma simplificada en una matriz DAFO. En la actualidad, en España son varias las organizaciones vinculadas con el VC que instan a las empresas a utilizar una herramienta DAFO como elemento de base para implantar este tipo de políticas, como las guías de la Plataforma de Voluntariado (2021) o la fundación ADECCO². El análisis DAFO se complementará con una propuesta CAME.

4. Resultados

4.1. Debilidades

Una de las debilidades es que no existe un consenso en la terminología a utilizar a la hora de conceptualizar el VC y definir sus diferentes etapas (Austin, 2000; Bowen et al., 2010; Pelozo et al., 2009). Además, según el estudio elaborado en Aragón, el 71% de las empresas encuestadas (44 entidades) no realiza este tipo de actividades, el 62,5% dice no desarrollarlas por desconocimiento, el 28,1%, no se lo plantea, el 21,9% alega falta de tiempo, el 15,6% falta de recursos, mientras que el 20% restante indica otras causas de tipo legal, entre otras (Gobierno de Aragón, 2018).

2. <https://fundacionadecco.org/voluntariado/mapa-voluntariado-corporativo/paso-1/> (Consultado el 30 de diciembre de 2022)

Las empresas podrían realizar acciones de VE por estar interesadas en su propio beneficio (Truffrey, 1997) dado que cuanto más egoísta se percibe una entidad, menor es la percepción socioética de la atracción del empleador/a, y la propensión a involucrarse en el VC (Oliveira, Proença & Ferreira, 2022). Más, las empresas con mayor orientación hacia la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) tienen más incentivos a participar en el VC (Howard, & Serviss, 2022). La Plataforma de Voluntariado de España (2021, 2022) ha establecido guías diferentes de implantación de este tipo de prácticas en empresas de carácter lucrativo, y de economía social, y remarca la necesidad de vincular estas políticas con los objetivos estratégicos. En caso de no producirse esta alineación perderían el valor estratégico para la empresa (Peloza et al., 2009).

Asimismo, la falta de comunicación entre empleador/a y personal, en el momento de su puesta en marcha y posterior desarrollo, puede suponer el fracaso de esta estrategia. Una manera de evitarlo es que la empresa exponga a su personal cuáles van a ser sus beneficios, ya que no se le debe engañar alegando solamente beneficios altruistas (Morgan & Burchell, 2010). Respecto a las motivaciones de las personas voluntarias, si bien se ha observado que son altruistas, también se encuentra que “se mueven por un amplio espectro de motivaciones egoístas” (Licantro, Yapor & Correa, 2022: 26).

Tampoco se recibirá el apoyo del personal empleado si se percibe como un medio para disipar recursos económicos de las empresas, especialmente cuando se afrontan circunstancias económicas adversas (Breedijk et al., 2005). Y aunque los recursos voluntarios son importantes en múltiples sectores, la distribución de los mismos es desigual (Dunn et al., 2016). Por lo que, dentro de los aspectos económicos, se considera, igualmente, un efecto adverso los elevados gastos del VE, así como la falta de retorno de la inversión, si no se diseñan correctamente (Breedijk et al., 2005).

Otra debilidad es el elevado desequilibrio entre estudios que abordan la perspectiva social respecto a los que se centran en la perspectiva empresarial dominante (Dreesbach-Bundy & Scheck, 2017). Otra cuestión a considerar es la actitud “parasitaria” de las ONGs (Sanz et al., 2012), los incumplimientos por parte del voluntario/a o de la empresa de los compromisos adquiridos, escándalos o comportamientos indebidos por parte del personal voluntario, o la imposibilidad para retener a las personas voluntarias (Grant, 2012). Este hecho pone de manifiesto que no es suficiente con enviar personal voluntario a una ONG, sin considerar qué actuaciones se deben realizar allí, o qué necesidades se van a generar, es decir, sin establecer el oportuno programa de voluntariado (Caligiuri & Thoroughgood, 2015). En otros términos, podría hablarse de la implantación de acciones de voluntariado que conlleven o generen hipocresía empresarial basada en plantear estas acciones como generadoras de motivación laboral sin ningún vínculo con la lógica mercantilista de la empresa (Aranguren Gonzalo, 2011). En este sentido, Barkay (2012) critica la falta de concordancia entre la retórica y las prácticas de voluntariado, y que la mayoría de informes se centren en indicadores fáciles de medir (por ejemplo número de empleados/as, u horas dedicadas a la labor), mientras que evitan las evaluaciones sustanciales sobre el verdadero impacto de estos proyectos.

Otra debilidad es que el género y la edad determinen la participación de las personas que integran la plantilla en este tipo de políticas (Gil-Lacruz et al., 2019; Vázquez-Parra et al., 2020)

lo que lleva a una “especialización estereotípica de los géneros a través de un discurso que legitima la desigualdad y polariza los géneros” (Belmonte & Guillamón, 2008: 116).

4.2. Amenazas

En España, una de las amenazas detectadas en el VE se observa en el escaso desarrollo de la normativa. No existe legislación propia sobre el VE, y la Ley 45/2015, de 14 de octubre, de Voluntariado, que sí incluye en su definición el concepto de voluntariado tradicional, no contempla un reconocimiento explícito del VE (Lor y Esteban, 2021). Además, podría ser una amenaza la ausencia de estrategias y de desarrollo reglamentario posterior que pudiera contemplar y avalar el VE en nuestra legislación (Lor y Esteban, 2021).

Con carácter previo a la Ley 45/2015 se implantaron estrategias estatales de voluntariado, que dejaron de crearse tras la aprobación de la vigente legislación. El propio ministerio con competencias en la materia indicaba la necesidad de “profundizar en las relaciones entre la empresa privada y las ENL³, que puede contribuir, tanto a la mejora de la gestión de las entidades como a orientar la política de Responsabilidad Social Corporativa de las empresas hacia la promoción del voluntariado entre sus empleados” (Ministerio de Sanidad Política Social e Igualdad, 2010: 9). Si bien, unas líneas más adelante, vinculaba esa participación al aspecto económico, al resaltar la importancia de promover “su independencia financiera, a través de políticas que promuevan el contacto entre ENL y empresas socialmente responsables que estén dispuestas a financiar programas de voluntariado” (Ministerio de Sanidad Política Social e Igualdad, 2010: 11). Sin embargo, es preciso recordar que las plantillas no sólo realizan aportaciones económicas, sino que comprometen su tiempo, conocimientos o habilidades en las actividades de VE (Grant, 2012).

El Ministerio considerara cómo líneas estratégicas del VE la difusión de las actividades desarrolladas dentro del ámbito empresarial como es la “Promoción de la implicación de los medios de comunicación en la difusión del voluntariado, como un elemento más de la política de Responsabilidad Social Corporativa de las empresas de comunicación”, y, el “Reconocimiento y difusión de las iniciativas y buenas prácticas emprendidas desde el sector empresarial en materia de Responsabilidad Social de las Empresas, acción voluntaria y participación social” (Ministerio de Sanidad Política Social e Igualdad, 2010: 17). Y por otro, que se pretendiera ahondar en el conocimiento del voluntariado, adoptando entre otras medidas el fomento de estudios e investigaciones sobre el alcance del VE en la responsabilidad social empresarial (Ministerio de Sanidad Política Social e Igualdad, 2010). A la vez, que se proponía la realización de campañas que tuvieran como objetivo promover la participación ciudadana, incluidas las entidades empresariales, o la realización de actuaciones formativas dirigidas a las personas empleadas de empresas privadas a fin de incentivar su participación en actuaciones de VE. Estas actuaciones se completarían con la promoción del intercambio de experiencias y cono-

3. *Estas Entidades No Lucrativas comprometen su tiempo, conocimientos o habilidades, y dedicación en las actividades de VE (Grant, 2012).*

cimientos entre ENL y empresas, para mejorar la gestión del VE que incentiven a las empresas a implantar planes o programas de VE que consoliden la participación voluntaria del personal empleado.

Otra amenaza está en el mal diseño de este tipo de actividades (Lemonche, 2011b). Licandro et al. (2018) tomando como referencia otros trabajos (Sanz et al., 2012; Volutare, 2013) destacan que se necesitan tres requisitos para el buen funcionamiento del VE: un clima que fomente la participación de la plantilla, el compromiso de la dirección y la existencia de un programa de VE donde se determine la estrategia a seguir (Volutare, 2017). En el campo del VE no cabe cualquier actividad, sino aquella dirigida en la que la entidad empresarial demuestra su implicación con la comunidad, al fomentar la ayuda a organizaciones no lucrativas (Meijs & Van der Voort, 2004).

El VE puede también despertar las suspicacias del personal, si éste lo percibe como una invasión de su vida privada, especialmente, cuando la empresa interioriza como propia la actividad de voluntariado realizada por su personal en su tiempo de ocio. Tampoco revertirá efectos positivos si se incluye como un elemento a valorar en las entrevistas de desempeño, pues el personal lo considera un objetivo a cumplimentar y no un acto nacido de su altruismo (Bowen et al, 2009). Para Barkay (2012) este tipo de iniciativas deben centrarse en habilidades manuales como la pintura o la construcción mientras que para Caliguiri (2013) estar relacionadas con las destrezas o habilidades que el personal considera ya adquiridas a nivel experto. Su diseño, pretende fusionar criterios de RSC con la búsqueda de la satisfacción del personal (Barkay, 2012).

Otro problema podría surgir de la falta de comunicación entre las ONGs y las empresas, dado que relaciones poco cohesionadas entre ambas podrían hacer que las ONGs percibieran a las empresas como rivales y competidoras (Grant, 2012). Aunque la falta de tiempo podría ser una barrera (Sundeen et al., 2007), la disponibilidad para ser voluntario/a es mucho más compleja que el simple tiempo libre y necesita un análisis más detallado (Lockstone-Binney et al., 2021).

Otra amenaza es que no se establece con claridad el límite entre voluntariado tradicional y VE. Así Aranguren Gonzalo (2011) incide en las diferencias entre el fenómeno del VE y la cultura del voluntariado e indica que el fenómeno del voluntariado está atrayendo a una multitud de personas, que no se ocupa de una misión transformadora, si no de realizar multitud de tareas, desde una clave individualista, aunque la cultura del voluntariado pretende responder de forma organizada a las necesidades sociales, mediante acciones transformadoras cuyo marco de referencia no sea exclusivamente la legislación, sino un código ético que vaya mucho más allá del marco normativo.

4.3. Fortalezas

Una vez se desarrolla adecuadamente el VE se consigue una buena imagen externa que está directamente relacionada con la atracción de nuevo personal, y la retención del que ya forma parte de la plantilla porque mejora el sentimiento de pertenencia (Aguinis & Galvas, 2019; Ba-

sil et al., 2009, 2011; Basil & Herr, 2006; Sajardo Moreno & Ribas Bonet, 2014; Zappalà, 2004). En un estudio realizado en Uruguay se evidencia que para la mayoría del personal directivo, el VE es una de la principales causas por la que trabajaban en su organización (Pereira et al., 2012), mientras que en otro desarrollado en Canadá concluyó que el 90% de las empresas analizadas habían disminuido la rotación de su personal como causa del VE (Traves, 2005)⁴. Además, las personas en busca de empleo aspiran preferentemente a empresas responsables (Bowen et al., 2009).

Otros efectos internos destacados para las empresas son la consecución de una fuerza laboral más capacitada (Graff, 2004), y la implementación de relaciones con la plantilla más fluidas debido al perfeccionamiento de los sistemas de comunicación interna, lo que deriva, a su vez, en un mejor clima laboral (Lemonche, 2011b). Esto se observa en el incremento del compromiso organizacional, la satisfacción, la motivación, la lealtad profesional, el buen hacer del personal, y dado que fortalecen el trabajo en equipo (Barkay, 2012) hacen que estos sean más sólidos (Sajardo Moreno & Ribas Bonet, 2014). Estos aspectos se evidencian en el estudio de Haski-Leventhal et al., 2019⁵.

Así, este tipo de prácticas mejoran la capacidad de organización de las empresas y de sus equipos humanos, y el fomento del compromiso de su personal con la entidad al considerar que ese trabajo es necesario (Allen, 2003). Además, se refuerzan los valores internos de la empresa y su compromiso ético (Lewin et al., 2020; Sajardo Moreno & Ribas Bonet, 2014), tanto con el personal en activo, como con el jubilado, al mantener este último su vinculación con la empresa (Saz-Gil et al., 2020; Cosenza et al., 2018).

Incluso se ha afirmado que el VE reduce el absentismo (Madison et al., 2012; Sajardo Moreno & Ribas Bonet, 2014), incrementa la moral de los recursos humanos (Barkay, 2012), y fomenta el orgullo de pertenencia a la empresa, además de beneficiar no solo el clima laboral, sino también la captación y la retención de talento (McElhaney, 2009; Vázquez-Parra et al., 2020). Además, está demostrado que estas prácticas permiten el desarrollo integral de las personas, dado que logran reducir el estrés, aumentar la creatividad, y mejorar la salud tanto física como mental (Bognanno, 2013; Graff, 2004), lo que supondría un incremento del bienestar del personal al mejorar su estado emocional (Bauman & Skitka, 2012; European Volunteer Centre & Fundación Codespa, 2014; Rodell et al., 2017). Así se desprende en varios estudios en los que sus resultados muestran que el VE incrementa no sólo las emociones positivas, sino el vínculo con la empresa de las personas de la plantilla que lo practican (Licandro et al., 2021; Zhang et al., 2020). También mejora la conciencia del personal sobre los problemas de la comunidad, dado que estas actividades incentivan el desarrollo del respeto por la diversidad y las situaciones de necesidad (Sajardo Moreno & Ribas Bonet, 2014). Es más, estudios posteriores indican que el personal tiende a participar en este tipo de actividades no por motivos individuales, sino por aspectos orientados a los demás (Sekar y Dyaram, 2017). Para Howard,

4. Citado también en Buck 2008. *Partnership principles and the stewardship potential of employer supported volunteer programs* (Master's thesis, University of Waterloo).

5. Estudio en el que se realizaron encuestas al personal de 10 de las grandes empresas australianas. De las 35.980 encuestas, 4.127 fueron respondidas, siendo un 58% de las participantes mujeres.

& Serviss (2022) a medida que las organizaciones destinan más recursos al VE, el personal le dedica más tiempo. La comunicación también es decisiva. En un estudio se encontró que la probabilidad de que las personas se mostraran más satisfechas y con mayor implicación a futuro, dependía de la buena comunicación entre las personas voluntarias, destinatarias y líderes (Kramer, Austin y Hansen (2021). Además, el VE se ha relacionado con el incremento del capital psicológico del personal voluntario con la promoción del apoyo social percibido y la motivación voluntaria (Xu, Liado, Wu & Kuang, 2021).

Se considera que el VE ofrece como beneficio principal la mejora de la satisfacción personal y del bienestar subjetivo (Afkhami et al., 2019) derivada del desarrollo integral, conseguido a través de la creación de nuevos contactos o de nuevas redes sociales (Lough & Siu Turner, 2017; Zhang et al., 2020), y de la sociabilidad, especialmente en el caso de nuevo personal (Bowen et al., 2009). Además de la mejora de la satisfacción personal general generada por el VE, se incluye la de la salud, tanto física como mental, de la calidad de vida, y de la morbilidad derivada del desarrollo de estas prácticas (Bognanno, 2013; Nothwehr & Rohlman, 2019). Según United HealthCare Services Inc.⁶ las personas voluntarias de origen hispano tienen un 72% de propensión a informar sentirse más saludables físicamente que las no hispanas, que lo hacen en un 55%.

Además, que este tipo de actividades genera un mejor funcionamiento del sistema inmunológico, una reducción del estrés, una mejora en la retención de la agudeza mental, y un aumento del sentido de la autoestima (Graff, 2004), e incluso se ha detectado un incremento de las endorfinas, lo que se traduce en que el personal es más feliz al producirse una mejora de los sentimientos físicos y psicológicos, sensación que, si se establece el vínculo adecuado, mantiene cuando vuelve a sus puesto de trabajo, lo que le hace ser más productivo (Caligiuri et al., 2013). Incluso las personas que practican el voluntariado viven más tiempo que aquellas que no lo hacen (Graff, 2004).

Por otro lado, no debemos obviar que “un trabajador satisfecho es un trabajador productivo” (Palmero, 2002: 68). Por lo que un incremento de la satisfacción de la plantilla llevará a un aumento de rendimiento laboral (Basil et al., 2009; Lemonche, 2011b), que si se relaciona correctamente con los planes de carrera podrá proporcionar la posibilidad de ascenso. Estas ideas fueron avaladas empíricamente por Tuffrey (1997), que encontró que el personal atribuía al VE haber mejorado sus habilidades para trabajar en equipo (20%), su capacidad de liderazgo (13%), o la competencia en general (17%). Además, el VC mejora el desempeño laboral y aumenta la responsabilidad del personal (Afkhami et al., 2019).

Otra fortaleza es que el VE reduzca el aislamiento y aumente la interacción con los recursos humanos de otros departamentos, lo que se traduce en mejoras de la comunicación informal, la satisfacción laboral, la realización y la autoestima (European Volunteer Centre & Fundacion Codespa, 2014). Incluso contribuye directamente a la consecución de un estado de felicidad plena (Im & Chung, 2018).

6. Véase https://www.charities.org/sites/default/files/2017_VolunteerStudy_Summary_Web.pdf. Consultado el 4 de febrero de 2023.

4.4. Oportunidades

Aunque en España consideremos como debilidad que la normativa nacional y autonómica no contemplen el concepto de VE de forma explícita, con carácter general, sí que en el ámbito internacional se recogen indicaciones sobre prácticas de voluntariado. Tanto la Resolución 56/38 de la ONU sobre recomendaciones de apoyo al voluntariado, como las Recomendaciones del Consejo de Europa de 2011 “Mejora del papel y el estatuto de los voluntarios”, reflejan la necesidad de que los Estados miembros establezcan “marcos fiscales, legislativos y de otro tipo... para las organizaciones... dedicadas a actividades de voluntarios”. También la UE cuenta con la Resolución del Parlamento Europeo, de 22 de abril de 2008, sobre la función del voluntariado como contribución a la cohesión económica y social⁷, en la que incita al sector empresarial a respaldar iniciativas de fomento del voluntariado incluyendo el apoyo financiero y logístico en el marco de la RSC.

A pesar de la ausencia de reconocimiento expreso en la normativa nacional, se puede observar alguna referencia al VE, en el artículo 9.1 de la Ley 45/2015, al especificar que podrán realizar sus actividades de voluntariado fuera de la jornada laboral. Además, en su art. 21.1 promueve el VE para incrementar su visibilidad. Incluso determinadas comunidades autónomas, lo contemplan específicamente en su legislación, mientras otras, lo hacen de forma implícita (Lor y Esteban, 2021).

En un estudio elaborado por el Gobierno de Aragón se muestra que de las doce entidades que indicaron realizar prácticas de VC, cinco eran pequeñas, tres medianas y cuatro grandes, lo que denota que la mayoría están animadas por la legislación estatal, que se articula a través de la Ley 45/2015 de voluntariado, y que insta a que en su desarrollo reglamentario se establezcan especialidades para que las PYMES se involucren en programas de voluntariado, omitiendo cualquier referencia a otro tipo de empresas.

Otra oportunidad la encontramos en el número de estudios, cada vez más numerosos. Así en el informe “La acción voluntaria en 2018” (Plataforma de Voluntariado de España, 2019), se destacan diversos análisis sobre VE de interés, como el “VI Estudio sobre voluntariado universitario realizado por Mutua Madrileña”, el “Informe sobre tendencias e innovación en el voluntariado corporativo” de Red de Voluntariado Corporativo, Voluntare, o el “Voluntariado Corporativo de las empresas de Aragón 2018”, del Gobierno de Aragón.

Voluntare publicó un informe, en el que hace hincapié en el artículo 21 de la Ley 45/2015 de Voluntariado, y anticipa tendencias como la: “alianza entre empresas y ONG; la mayor alineación de los programas de voluntariado con los objetivos de negocio de las empresas; la mayor vinculación de clientes y consumidores en programas de voluntariado promovido por empresas...” (Voluntare, 2017: 25), e incluso con los valores de las personas trabajadoras, que hacen que estas políticas resulten más atractivas para ellas (Oliveira et al, 2022).

7. 2007/2149(INI). Disponible en: [https://ec.europa.eu/transparency/documents-register/detail?ref=COM\(2011\)568&lang=es](https://ec.europa.eu/transparency/documents-register/detail?ref=COM(2011)568&lang=es). (Visualizado el 30 de abril de 2021).

Por otro lado, el VE constituye la vía a través de la que las corporaciones demuestran que son socialmente responsables y generan capital social, buscando construir redes, de confianza y cooperación entre el personal, las empresas y las organizaciones comunitarias (Cosenza et al., 2018; Habisch et al., 2001; Muthuri et al., 2009, Sajardo Moreno & Ribas Bonet, 2014). En otros términos, el VE consiste en que las empresas, en busca de mejorar el entorno con el que se relacionan, se erijan como líderes sociales movilizándolo su propio capital humano (Lemonche, 2011b).

Entre los beneficios para la comunidad, el VE hace que las empresas sean vistas más humanas e implicadas con los problemas sociales (Fuentes García, 2014), y las personas que practican el voluntariado prefieran organizaciones que mantienen coherencia con sus identidades (Gómez Santos & Fernández Fernández, 2017). Muchas empresas se sienten ansiosas por implementar este tipo de acciones, dado que han observado que el VE podría generar beneficios (Brudney & Gazley, 2006) por lo que cada vez más compañías podrían incrementarlo en sus políticas. De hecho un estudio muestra que el 71% de las personas encuestadas alegó que esta práctica había generado incrementos de los beneficios empresariales (Tuffrey, 1997).

Entre otras oportunidades percibidas por las empresas se incluyen la mejora de su imagen y su reputación (Breedijk et al., 2005); afectando, especialmente, a su imagen de marca (Allen, 2003; Basil et al., 2009; Benedek et al., 2012; Haski-Leventhal et al., 2010; Lemonche, 2011b; Muthuri et al., 2009; Peloza & Hassay, 2006; Sajardo Moreno & Ribas Bonet, 2014), o la mejora de las relaciones de las entidades con los consumidores (Basil et al., 2009), lo que favorece el retorno de la inversión realizada y mejora la cuenta de resultados (Fundación Adecco, 2011). El personal mejora la percepción de la empresa si se siente partícipe y protagonista de la estrategia de acción social, siendo los proyectos de voluntariado social los más valorados en el marketing social corporativo (Afkhami et al., 2019; Barranco Saiz, 2005).

Otra de las demandas que podría satisfacer el VE tiene que ver con el envejecimiento de la población, especialmente en zonas rurales, donde las personas de mayor edad suelen ser las principales usuarias de servicios voluntarios como asistencia social y sanitaria (Davies et al., 2018). Además, el voluntariado parece ser más frecuente en las áreas rurales (Kragt & Holtrop, 2019), sin embargo, las dificultades para conseguir voluntarios/as debido a la despoblación es un problema y una preocupación compartida desde hace mucho tiempo por las organizaciones de personas voluntarias (Lockstone-Binney et al., 2016). Dado que la demanda de trabajo voluntario ha crecido y se prevé que siga creciendo, existe el riesgo de que los voluntarios/as en zonas rurales simplemente no tengan tiempo para invertir en el desarrollo de sus propias habilidades de liderazgo o en las de los demás (Davies et al., 2021).

Asimismo, se le supone la creación de nuevas oportunidades relacionadas con el ocio, tanto para el personal activo como para aquel que está a punto de jubilarse (Cosenza et al., 2018; Sajardo Moreno & Ribas Bonet, 2014). E, igualmente, para las personas con cargos dentro de la entidad, que actuarán con responsabilidad mucho más allá de la conclusión del propio programa de VE (Caligiuri & Thoroughgood, 2015).

Así, el VE puede presentar beneficios para la sociedad. Por un lado, estas iniciativas implican a personas que, de otro modo, no se sentirían atraídas por el voluntariado, lo que supone

un aumento del número de voluntarios/as, no sólo reclutando personal y su círculo social, sino apoyando el voluntariado a través de sitios Web, que facilitan el acceso a otros sujetos (Haski-Leventhal et al., 2010; Kolnhofer Derecskei & Nagy, 2020), y ofrece así servicios que de otro modo serían inviables (European Volunteer Centre & Fundacion Codespa, 2014). Además, supone un aumento de la inversión social de las empresas en la comunidad y en las organizaciones sin ánimo de lucro (Guardia Massó & Vallés, 2010; Sajardo Moreno & Ribas Bonet, 2014), que de no ser así, no se realizaría. Es decir, permite satisfacer necesidades sociales de tipo económico, educativo, sanitario... que no se llevarían a término si el VE no existiera (Sajardo Moreno & Ribas Bonet, 2014), y mejora, por ende, la calidad de vida de la comunidad (European Volunteer Centre & Fundacion Codespa, 2014).

El VE supone una oportunidad de desarrollo del personal de todos los niveles (Barranco Saiz, 2005), con carácter integral, y no sólo en el laboral ya que es un medio eficaz en el desarrollo o mejora de las habilidades laborales, entre las que se incluyen la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo, y la gestión de proyectos (Pajo & Lee, 2011). Otro efecto externo del VE es que atrae a nuevos inversores/as y clientela (Lemonche, 2011a; Sajardo Moreno & Ribas Bonet, 2014), y mejora las relaciones con las personas con las que ya se relacionaba (McElhaney, 2009), lo que se traduce en el fortalecimiento del negocio empresarial (Sajardo Moreno & Ribas Bonet, 2014). Además, el VE también evoca imágenes virtuosas de la ciudadanía como hacer el bien, ayudar a los y las demás, cooperar con otras personas, generar confianza y posibilidades para realizar networking (Muthuri et al, 2009). La pandemia producida por la COVID-19 ha provocado un incremento del uso de plataformas de comunicación virtuales que podrían facilitar formas alternativas de voluntariado, más flexibles como es el voluntariado en línea que complementa el tradicional (Kragt & Holtrop, 2019).

En la Tabla 2 se presentan los resultados de los análisis a través de una matriz DAFO a partir del análisis bibliográfico anterior.

Tabla 2. Resumen del análisis DAFO

Debilidades	
D ₁	No existe legislación específica sobre VE en España, ni se observa un reconocimiento específico en el artículo 6 de la Ley 45/2015, de voluntariado.
D ₂	Existe heterogeneidad en los modelos de VE (anglosajón y europeo continental o Mediterráneo), lo que hace que proliferen una diversidad de tipologías o modelos para describir el fenómeno que dificultan su comprensión. Esto se une a que existen diversidad de términos que las teorías tratan de explicar.
D ₃	Se observan distintos niveles de desarrollo y aplicación de estas técnicas entre países.
D ₄	Se detecta una falta de implantación de este tipo de programas, por causas diversas.
D ₅	Se puede generar el fracaso cuando el programa de voluntariado está mal diseñado por la empresa, o mal gestionado por alguno/a de los agentes (se podría dar una falta de conexión con los objetivos estratégicos de la empresa).
D ₆	Existe riesgo de fracaso del programa si se producen problemas de comunicación entre la empresa y la plantilla.
D ₇	Se detecta un temor a percibir el voluntariado como un medio más para disipar recursos económicos si existen problemas económicos dentro de la empresa.
D ₈	Podría darse una falta de retorno de la inversión.
D ₉	Se podría observar una actitud parasitaria de la ONG, debida a una mala gestión del programa por parte de la empresa.
D ₁₀	Se puede generar hipocresía empresarial si se dan acciones de voluntariado no reales.
D ₁₁	Se ha observado una falta de evaluaciones sustanciales sobre el impacto del VE.
D ₁₂	Si se aplica para mejorar imagen de la empresa podría mostrar una visión negativa.
D ₁₃	Podría darse una configuración estereotípica de las actividades a realizar.
Amenazas	
A ₁	La legislación nacional no contempla el VC como tipología diferenciada.
A ₂	Ausencia de estrategias estatales de voluntariado en vigor.
A ₃	Inexistencia o mal diseño de planes o programas de VE.
A ₄	No es válida cualquier actividad, sino aquella que demuestre la implicación de la empresa en la comunidad.
A ₅	El personal lo puede percibir como una intromisión en su vida privada, lo que despertaría sus recelos.
A ₆	El personal empleado puede percibirlo negativamente si le supone un reto demasiado exhaustivo, y más si se considera un elemento a valorar en las entrevistas de desempeño.
A ₇	Podrían surgir problemas de comunicación y comprensión entre las empresas y las ONG, que podrían hacer fracasar el proyecto.
A ₈	Las ONG pueden percibir a las empresas como rivales y competidoras, y acabar con la colaboración.
A ₉	Podría ocurrir que no se establezcan delimitaciones claras entre el voluntariado tradicional y el VE.

Fortalezas	
F ₁	Se le atribuyen innumerables beneficios para todos/as stakeholders implicados/as:
F _{1.1}	Mejora la imagen y la reputación de la empresa.
F _{1.2}	Atrae y retiene nuevas personas a la plantilla. Disminución de la rotación de los recursos humanos.
F _{1.3}	Genera una fuerza laboral más capacitada.
F _{1.4}	Mejora de las relaciones con el personal empleado, y por ende del clima laboral.
F _{1.5}	Aumenta la productividad del personal empleado, al incrementar su satisfacción.
F _{1.6}	Reduce el absentismo y fomenta el orgullo de pertenencia a la empresa.
F _{1.7}	Refuerza valores internos de las empresas.
F _{1.8}	Permite el desarrollo integral del personal.
F _{1.9}	Provoca efectos positivos en la salud física y mental de las empleadas, y empleados que los practican. - Mejora la satisfacción personal de las personas trabajadoras.
F _{1.10}	Mejora de la sociabilidad e integración debido a la creación de nuevos contactos o de nuevas redes sociales.
F _{1.11}	Permite desarrollar destrezas como trabajo en equipo, liderazgo, habilidades de comunicación o interpersonales.
F ₂	Bien gestionado genera sinergias entre empresa, personal empleado, sociedad y ONGs.
F ₃	Da la posibilidad a las empresas de devolver a la sociedad parte del beneficio que estas le aportan.
Oportunidades	
O ₁	Existencia de legislación internacional (ONU y UE), así como de reconocimientos implícitos en la nacional y autonómica, que impulsan a implantar este tipo de prácticas, y a dotarlas económicamente.
O ₂	La Ley 45/2015 de voluntariado insta a que en su desarrollo reglamentario establezca especialidades para que las PYMES se involucren en programas de voluntariado.
O ₃	Cada vez más empresas lo implementan, lo que hace que otras se involucren.
O ₄	Se observa un incremento de publicaciones que impulsa la aplicación de estas prácticas.
O ₅	Existencia de organismos nacionales que impulsan el VE: Voluntare o Plataforma de Voluntariado en España.
O ₆	Supone una forma de demostrar que las empresas son socialmente responsables.
O ₇	Podría dar un mayor sentido de la comunidad: Respeto por la diversidad y situaciones de necesidad.
O ₈	Existe la posibilidad de que las empresas incrementen sus beneficios.
O ₉	Se generan nuevas relaciones entre empresas, ENL y la plantilla.
O ₁₀	Se podrían potenciar actitudes cívicas de la ciudadanía.
O ₁₁	Se valora como la mejor estrategia dentro del marketing social corporativo.
O ₁₂	Contribuye a la satisfacción de necesidades en zonas rurales despobladas
O ₁₃	Proporciona nuevas oportunidades de ocio.
O ₁₄	La sociedad recluta a más personas para prácticas de voluntariado que en otras circunstancias no se aproximarían a estas prácticas.
O ₁₅	Atrae a nuevos/as inversores, clientela y recursos humanos.
O ₁₆	Permite nuevas oportunidades generadas a raíz de cambios sociales: ej. Pandemia.

Fuente: Elaboración propia.

Con el fin de realizar una propuesta que corrija las debilidades, afronte las amenazas, mantenga las fortalezas y explore oportunidades para cada una de las medidas que integran el análisis DAFO se plantea el análisis CAME de la Tabla 3. Como se puede apreciar se establece una relación directa entre cada una de las ideas recogidas en el análisis DAFO con medidas propuestas en el CAME, con la finalidad de plantear mejoras para avanzar en la implantación del VC.

Tabla 3. Resumen de la propuesta. Análisis CAME

Corregir	
D ₁	El desarrollo reglamentario subsanaría las carencias que presenta la normativa.
D ₂	Organizaciones como Volutare podrían mejorar problemas como la heterogeneidad conceptual.
D ₃	La UE, y otros organismos internacionales, podrían introducir medidas para que el desarrollo de estas prácticas despegue en los distintos países.
D ₄	El impulso por parte de distintos organismos privados y gubernamentales de estas prácticas podrían llevar a su mejora.
D ₅ , D ₈ , D ₉ , D ₁₀ , D ₁₂	Con un diseño adecuado de un programa de voluntariado se podrían subsanar posibles deficiencias, para lo que se recomienda seguir las pautas de autoras como Lemonche (2011a), o García Nieto (2012).
D ₆	El diseño de un sistema de comunicación interna, ágil, permitiría al personal conocer las propuestas de la empresa para este tipo de políticas (este aspecto es fundamental para el desarrollo adecuado de un programa de voluntariado). Sería válida la implantación de un portal de voluntariado.
D ₇	La falta de información del personal se subsanaría con un sistema de comunicación previsto para esta política que haga hincapié en los costes y los beneficios percibidos.
D ₁₁	Un programa de voluntariado que cuente con su propio sistema de autogestión y evaluación permitiría determinar el impacto real de este tipo de prácticas en la sociedad.
D ₁₃	Sería recomendable no hacer depender el tipo de actividad a desarrollar dentro de esta política del género o edad de los/ las voluntarios/ as.
Afrontar	
A ₁ , A ₂	La falta de apoyo gubernamental en la legislación nacional para este tipo de prácticas.
A ₃ , A ₉	El diseño adecuado de un programa de voluntariado. Para lo que se recomienda seguir las pautas de autoras como Lemonche o García Nieto.
A ₄	La vinculación de la estrategia de voluntariado con los objetivos estratégicos de la empresa (se podría conseguir con la aplicación de un programa de VE adecuado).
A ₅	Una buena política de comunicación con los empleados/as, para que no lo perciban como una intromisión a su privacidad.
A ₆	Un buen diseño de la política de voluntariado, vinculado con las políticas de RRHH (evitar que el personal empleado perciba este tipo de actividades como limitantes, o determinantes de sus planes de carrera.).
A ₇ , A ₈ , A ₉	Un adecuado sistema de comunicación externa (Empresa – ONG).

Mantener	
F ₁ , F ₂ , F ₃ .	El establecimiento de un programa de voluntariado que tome en consideración las indicaciones hechas por Lemonche (2011a) y García Nieto (2012).
Explorar	
O ₁ ,	Cambios en la legislación que impulsen este tipo de proyectos.
O ₂ ,	El desarrollo reglamentario con ayudas adicionales para PYMES.
O ₃ , O ₄ , O ₅ , O ₆ ,	La implicación del proyecto de voluntariado a través de Redes de empresas, que permitan conocer novedades, sumarse a otros proyectos...
O ₇	El reto de integración social – a través de políticas de voluntariado corporativo (distintas personas, distinto nivel formativo, distinta clase social... que deben colaborar).
O ₈ , O ₉ , O ₁₀ , O ₁₁ ,	Una buena gestión de este tipo de prácticas que genere un aumento de los beneficios, tanto económicos, como relacionales (Empresa – sociedad).
O ₁₂ ,	Nuevas oportunidades, en nuevos territorios.
O ₁₃ , O ₁₄ , O ₁₅ , O ₁₆ ,	Oportunidades sociales y de ocio, en nuevos momentos históricos (nuevas demandas a raíz de la crisis sociosanitaria) para nuevos y nuevas personas voluntarias, pero también para inversores/as.

Fuente: Elaboración propia.

5. Discusión

En este trabajo se han analizado los principales rasgos que caracterizan al VE o VC en España mediante la utilización de un análisis DAFO en el que se identifican sus aspectos estratégicos más destacados. El respaldo del voluntariado por parte de organismos internacionales como la ONU o la UE, así como los reconocimientos implícitos en la legislación nacional y autonómica impulsan a implantar este tipo de prácticas, y a dotarlas económicamente. Además, la existencia de estudios que fomenten el desarrollo de estas actividades y su implementación por las empresas son aspectos que podrían generar nuevas relaciones entre empresas, entidades sin fines lucrativos y personal empleado, como recoge el Ministerio de Sanidad Política Social e Igualdad.

Los resultados muestran algunos aspectos que convendría mejorar. Por ejemplo, en España se echa en falta la existencia de una regulación específica, ya que, aunque se cuenta con normativa sobre el voluntariado tradicional, apenas se hace un reconocimiento claro al VC ni en la normativa estatal ni en la autonómica (Lor y Esteban, 2021). Esta carencia normativa podría solventarse en parte con el desarrollo reglamentario de la Ley 45/2015, del que hasta el momento tan solo existe un borrador. Por ello, una de las propuestas de este análisis es la necesidad de elaborar una legislación específica sobre el VE, dado que la actual es para el voluntariado en general y no para el corporativo. Sin embargo, se ha criticado la posible hiperregulación del voluntariado, ante “los riesgos de los procesos de ‘colonización’ por las Administraciones de los espacios de iniciativa social que -cabe reflexionar- no dejan de influir de alguna forma

sobre cuáles deben ser las actuaciones prioritarias en un ámbito que, en definitiva, presenta una estrecha relación con las motivaciones más personales” (de Lorenzo García, 2022: 84). Además, la regulación del voluntariado tiene el peligro de que si se instrumentalizan las organizaciones sin fines lucrativos, la gestión de las distintas políticas asistenciales recaería en entidades privadas que podrían condicionar sus actuaciones si para tener acceso a subvenciones relativas al voluntariado han de cumplir ciertas obligaciones (Lorenzo García, 2022). Por otro lado, la regulación “requería la objetivación del requisito de la gratuidad en la ausencia de contraprestación, lo que resulta del todo compatible con la cultura de la gratuidad que conlleva la actuación voluntaria” (Benlloch Sanz & Velasco Díaz, 2022: 119). Uno de los retos de las empresas lucrativas es medir el impacto de lo que se consigue con el VC por lo que podrían reclamar un sistema que evalúe de forma transparente la viabilidad de los proyectos que podría poner de manifiesto “los escollos con los que se enfrentan” (Sajardo y Ribas; 2014: 21).

Antes de la aprobación de la actual normativa, en 2009, la Plataforma de Voluntariado de España proponía como una oportunidad el uso de la plataforma como lobby en el ámbito estatal y autonómico, sin embargo, en el ámbito empresarial el avance está siendo lento.

Asimismo, se observa que no existe unanimidad en la interpretación y elaboración de los modelos de voluntariado en el ámbito internacional, y sus niveles de desarrollo y aplicación difieren entre países. Por otra parte, se observa una proliferación de teorías que tratan de explicar fenómenos paralelos con diversidad de términos. Además, es preciso tener en cuenta que un programa de voluntariado podría fracasar si no se diseña correctamente o es mal gestionado por alguno/a de sus agentes.

Por otro lado, el análisis indica que hay cuestiones por resolver, como, por ejemplo, establecer los medios necesarios para evitar que surjan dificultades en el proceso de comunicación entre las empresas y las ONGs. En caso contrario se podría acabar con la colaboración entre ambos tipos de organizaciones.

Con todo, hemos detectado un impulso del VE desde distintos organismos internacionales como *Voluntare* o la Plataforma de Voluntariado en España. Asimismo, la plataforma ‘haces-falta.org’ de la Fundación Hazloposible, da visibilidad a casi mil experiencias de voluntariado, presencial, internacional y virtual, al mismo tiempo que gestiona, promociona y pone en contacto a organizaciones y voluntarios/as en diversos ámbitos. También la Comisión Española de Ayuda al Refugiado⁸ desarrolla una gran labor en el voluntariado.

Además, se constatan sinergias y beneficios entre las diferentes partes implicadas cuando el programa está bien gestionado. El voluntariado ofrece la posibilidad a las empresas de devolver a la sociedad parte del beneficio que estas les aporta. Por lo que sería un paso importante que la actual legislación inste a que en su desarrollo reglamentario establezca especialidades para que las PYMES se involucren en programas de voluntariado.

Las implicaciones de este estudio podrían ser útiles para introducir en la legislación el voluntariado específico de empresa. También se recomienda que se llegue a un consenso para establecer una definición, dado que las alusiones al término son muy diversas. El estudio contribuye a ampliar el marco conceptual del VC a través de la determinación de los aspectos po-

8. En <https://www.cear.es/hazte-voluntariado/#> (Consultado el 4 de febrero de 2022).

sitivos a considerar, y de los negativos a evitar por las empresas a la hora de implementar este tipo de políticas dentro de sus planes o programas de relaciones con la sociedad. Lo que permite a las empresas no incurrir, por desconocimiento, en errores básicos que podrían suponer el fracaso de este tipo de políticas, que bien gestionadas, como se ha dicho, generan beneficios para todos los stakeholders implicados. Beneficio integral definido como de win-win-win-win (Graff, 2004), dado que se beneficiarían de esta situación la comunidad, los ciudadanos individuales, los gobiernos, las empresas y su personal.

6. Conclusiones

El voluntariado ha sido estudiado desde diversas disciplinas, sin embargo, desde el ámbito de la empresa los estudios siguen siendo escasos. Son muchas las oportunidades que el voluntariado ofrece a las empresas, como la retención de talento, la mejora de las relaciones tanto con los propios recursos humanos, como con la clientela, proveedores, u otras personas relacionadas con la entidad, la mejora de la reputación, o incluso de la cuenta de resultados. Sin embargo, también existen amenazas como la falta de impulso por parte de la legislación nacional, derivado, básicamente, de la ausencia de reconocimiento en la normativa estatal y de estrategias nacionales que lo potencien. Pero también la falta de comunicación entre los agentes implicados, que derivan en la percepción de este tipo de prácticas por el personal empleado como un elemento de vulneración de su intimidad, o un reto a valorar en las entrevistas de desempeño, o que las ONGs sientan que se produce una intromisión en su labor por parte de la empresa.

Por otro lado, el voluntariado se ve fortalecido por los innumerables beneficios que se alcanzan en caso de una buena gestión de esta práctica. Con el voluntariado podría mejorar la imagen y la reputación de la empresa, y se podría atraer y retener el talento. Las empresas podrían contar con una fuerza laboral más capacitada y productiva, que además reducirá su absentismo e incrementará sus lazos de pertenencia con la organización al ver satisfechas otras necesidades que no sólo sean las básicas generadas por el empleo-sueldo, sino por un desarrollo integral que deriven en la mejora física y mental del personal empleado, al crear nuevas posibilidades de sociabilización y ocio (Loosemore & Bridgeman, 2017).

Además de fortalezas también existen debilidades que podrían darse si se hace una mala gestión de la práctica de voluntariado, por lo que sería interesante, como se ha indicado en el análisis CAME, diseñar adecuadamente los programas de voluntariado (Basil, 2009), siguiendo indicaciones como las definidas, entre otras autoras, por Caliguiri (2015), García Nieto (2012) o Lemonche (2011a), y que se han reflejado en este estudio, mezclado todo ello con una buena política de comunicación interna, y con un sistema de gestión de este programa que le permita autocontrolar sus resultados. Además, se recomienda que se alineen con causas benéficas determinadas que les permitan satisfacer sus objetivos estratégicos (Peloza, 2008).

Como futuras líneas de investigación se podría aplicar este análisis a aspectos concretos del VC como por ejemplo a un tipo específico de actividades que se realizan por parte de los

recursos humanos como podrían ser las educativas, medioambientales u otras. Los aspectos positivos y negativos podrían ampliarse en posteriores trabajos, donde se analicen cómo los potencian o evitan las entidades empresariales, así como la aplicación de estos en otros países. Además, este análisis se podría aplicar en otros países para comparar sus estrategias con las utilizadas en España, especialmente las relativas al ámbito normativo.

Entre las limitaciones podríamos destacar la falta de estudios con proyección temporal lo suficientemente amplios como para hacer un seguimiento de este tipo de prácticas a nivel nacional, como hace Barkey (2011). También es una restricción que la mayoría de los informes o estudios se centran en indicadores fáciles de medir (número de empleados/as, horas dedicadas a la labor), no así aquellos que sirven para determinar el verdadero impacto de este tipo de prácticas como por ejemplo índices de rotación o de absentismo antes y después de la aplicación de este tipo de prácticas, o cuestiones de género.

Contribución de cada autor/a: Ambas autoras han participado en la revisión bibliográfica, el diseño de la investigación y de la metodología, la redacción y la elaboración de las conclusiones finales.

Financiación: Proyecto S11_23R, Subvención del Gobierno de Aragón para el periodo 2023-2025.

Bibliografía

AFKHAMI, A., NASR ISFAHANI, A., ABZARI, M., & TEIMOURI, H. (2019): "Toward a Deep Insight into Employee Participation in Employer-Supported Volunteering in Iranian Organizations: A Grounded Theory," *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30(5), 1036-1053. <https://doi.org/10.1007/s11266-019-00141-4>

AGUINIS, H. & GALVAS, A. (2019): "On Corporate Social Responsibility, Sensemaking, and the Search for Meaningfulness Through Work", *Journal of Management*, 45(X), 1057-1086. DOI: 10.1177/0149206317691575

ALLEN, K. (2003): "The social case for corporate volunteering", *Australian Journal on Volunteering*, 1(1), 57-62. <https://trove.nla.gov.au/work/39322772>

ARANGUREN GONZALO, L.A. (2011): "Humanización y voluntariado" (PPC).

AUSTIN, J.E. (2000): "Strategic Collaboration Between Nonprofits and Businesses", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 69-97. DOI: 10.1177/089976400773746346

BALLESTEROS ALARCÓN, V. (Dir), ROMERO SÁNCHEZ, A.J., MONTERO, L. & VELASCO, A. (2019): "El voluntariado y las universidades visto por las entidades de voluntariado. Estudio de opinión", *Plataforma de voluntariado*. <https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2019/06/voluntariado-y-universidad-web-copia.pdf>

BARKAY, T. (2012): "Employee volunteering: Soul, body and CSR", *Social Responsibility Journal*, 8(1), 48-62. DOI: 10.1108/17471111211196566

BARRANCO SAIZ, F.J. (2005): *Marketing social corporativo: la acción social de la empresa*, Pirámide.

BASIL, D. & HERR, P.M. (2006): "Attitudinal balance and cause-related marketing: An empirical application of balance theory", *Journal of Consumer Psychology*, 16(4), 391-403. DOI: 10.1207/s15327663jcp1604_10

BASIL, D., RUNTE, M., BASIL, M. & USHER, J. (2011): "Company support for employee volunteering: Does size matter?" *Journal of Business Research*, 64(1), 61-66. DOI: 10.1016/j.jbusres.2009.10.002

BASIL, D., RUNTE, M., EASWARAMOORTHY, M. & BARR, C. (2009): "Company support for employee volunteering: A national survey of companies in Canada", *Journal of Business Ethics*, 85, 387-398. DOI: 10.1007/s10551-008-9741-0

BAUMAN, C.W. & SKITKA, L.J. (2012): "Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction", *Research in Organizational Behavior*, 32, 63-86. DOI: 10.1016/j.riob.2012.11.002

BELMONTE, J. & GUILLAMÓN, S. (2008): "Co-educar la mirada contra los estereotipos de género en TV", *Comunicar*, 15(31), 115-120. DOI: 10.3916/c31-2008-01-014

BENLLOCH, P. & VELASCO, J.A. (2022): "¿Es necesaria una revisión del concepto de voluntariado?". In: P. Benlloch (Dir.), J.A. Velasco (Coord.) & M. Amate (Coord.) (Eds.), *El valor del voluntariado en el Tercer Sector: reflexiones en un nuevo escenario*, Plataforma de Voluntariado de España, 101-128).

BENEDEK, A., TAKÁCS, I. & TAKÁCS-GYÖRGY, K. (2012): "The examination of non-profit and public institutions from the CSR viewpoint", *Zarządzanie Publiczne*, 2(18), 47-60. DOI: 10.4467/20843968ZP.12.010.0534

BOCCALANDRO, B. (2009): *Mapping Success in Employee Volunteering. The Drivers of Effectiveness for Employee Volunteering and Giving Programs and Fortune 500 Performance*, Boston College Center for Corporate Citizenship.

BOGNANNO, T. (2013): "What Does the Future Hold for Employee Giving and Volunteering?", *Corporate Social Responsibility Newswire*. <http://www.csrwire.com/blog/posts/810-what-does-the-future-hold-for-employee-giving-and-volunteering#>

BOWEN, F., NEWENHAM-KAHINDI, A. & HERREMANS, I. (2010): "When suits meet roots: The antecedents and consequences of community engagement strategy", *Journal of Business Ethics*, 95(2), 297-318. DOI: 10.1007/s10551-009-0360-1

BOWEN, G., BURKE, D., LITTLE, B. & JACQUES, P. (2009): "A Comparison of Service-Learning and Employee Volunteering Programs", *Academy of Educational Leadership Journal*, 13(3), 1-16.

BREEDIJK, M., DE GILDER, D. & SCHUYT, T.N.M. (2005): "Gauging the results of employee volunteering", *Journal of Business Ethics*, 61(2), 143-152.

BRUDNEY, J.L. & GAZLEY, B. (2006): "Moving Ahead or Falling Behind? Volunteer Promotion and Data Collection", *Nonprofit Management and Leadership*, 16(3), 259-276. DOI: 10.1002/nml.106

CALIGIURI, P., MENCIN, A. & JIANG, K. (2013): "Win-Win-Win: The Influence of Company-Sponsored Volunteerism Programs on Employees, NGOs, and Business Units", *Personnel Psychology*, 66(4), 825-860. DOI: 10.1111/peps.12019

CALIGIURI, P. & THOROUGHGOOD, C. (2015): "Developing responsible global leaders through corporate-sponsored international volunteerism programs", *Organizational Dynamics*, 44(2), 138-145. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2015.02.008

COSENZA, J.P., GIL, M.I. & ALEGRÍA, A.I. (2018): "Corporate Volunteering: a Tool for Promoting a Strategy for Internal Corporate Social Responsibility Integrating Retirees", *Revista Kairós: Gerontología*, 21(4), 161-189. DOI: 10.23925/2176-901x.2018v21i4p161-189

DAVIES, A., LOCKSTONE-BINNEY, L. & HOLMES, K. (2018): "Who are the future volunteers in rural places? Understanding the demographic and background characteristics of non-retired rural volunteers, why they volunteer and their future migration intentions", *Journal of Rural Studies*, 60, 167-175. DOI: 10.1016/j.jrurstud.2018.04.003

DAVIES, A., LOCKSTONE-BINNEY, L. & HOLMES, K. (2021): "Recognising the value of volunteers in performing and supporting leadership in rural communities", *Journal of Rural Studies*, 86, 136-144. DOI: 10.1016/j.jrurstud.2021.05.025

DE LORENZO GARCÍA, R. (2022): "Reflexiones sobre la base constitucional del voluntariado". In: P. Benlloch Sanz (Dir.), J.A. Velasco Díaz & M. Amate García (Coords.) (Eds.), *El valor del voluntariado en el Tercer Sector: reflexiones en un nuevo escenario*, Plataforma de Voluntariado de España, 77-99.

DREESBACH-BUNDY, S. & SCHECK, B. (2017): "Corporate volunteering: A bibliometric analysis from 1990 to 2015", *Business Ethics: A European Review*, 26(3), 240-256. DOI: 10.1111/beer.12148

DUNN, J., CHAMBERS, S.K. & HYDE, M.K. (2016): "Systematic Review of Motives for Episodic Volunteering", *Voluntas*, 27(1), 425-464. DOI: 10.1007/s11266-015-9548-4

EUROPEAN VOLUNTEER CENTRE & FUNDACION COSESPA (2014): "Employee Volunteering and Employee Volunteering in Humanitarian Aid in Europe." http://ec.europa.eu/echo/files/eauidvolunteers/EUAV_Study_Employee_Volunteering_Europe_FINAL_en.pdf

FUENTES GARCÍA, C. (2014): "El voluntariado corporativo y la responsabilidad social empresarial: una oportunidad en la lucha contra el estigma y el impulso de la inserción laboral de las personas con trastorno mental grave", *Revista Española de Discapacidad*, 2(2), 247-253. DOI:10.5569/2340-5104.02.02.14

FUNDACIÓN ADECCO (2011): "Estudio sobre el estado del voluntariado corporativo en España 2010. El valor del Voluntariado Corporativo para la empresa y sus colaboradores."

GARCÍA NIETO, M.T. (2012): "El voluntariado corporativo. Un modelo de responsabilidad empresarial para el desarrollo social. CIC", *Cuadernos de Información y Comunicación*, 17(0), 287-302. DOI: 10.5209/rev_ciyc.2012.v17.39269

GIL-LACRUZ, A.I., MARCUELLO, C. & SAZ-GIL, M.I. (2019): "Gender differences in European volunteer rates", *Journal of Gender Studies*, 28(2), 127-144. DOI: 10.1080/09589236.2018.1441016

GOBIERNO DE ARAGÓN (2018): "Diagnóstico del voluntariado corporativo en las empresas de Aragón", <https://vdocuments.site/diagnostico-del-voluntariado-corporativo-en-las-empresas.html?page=2>.

GÓMEZ, S., LUMBRERAS, I., MARTÍ, C. & BARIOS, M. (2010): "Voluntariado corporativo en España, informe 2010", <https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2018/09/voluntariado-corporativo-en-espana-informe-2010.pdf>

GÓMEZ SANTOS, P. & FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, J. (2017): "Motivations and possible decisive factors in employee participation in corporate volunteering programmes", *Ramon Llull Journal of Applied Ethics*, 8, 121-157.

GRAFF, L. (2004): "Making a business case for employer-supported volunteerism". <https://www.volunteerkamloops.org/wp-content/uploads/2013/07/Making-a-Business-Case-for-Employer-Supported-Volunteerism.pdf>

GRANT, AM. (2012): "Giving time, time after time: Work design and sustained employee participation in corporate volunteering", *Academy of Management Review*, 37(4), 589-615. DOI: 10.5465/amr.2010.0280

GURL, E. & TAT, M. (2017): "SWOT analysis: A theoretical review", *The Journal of International Social Research*, 10(51), 994-1006. DOI: <http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>

HABISCH, A., SCHMIDPETER, P.H. & MEISTER, R. (2001): *Corporate Citizenship as investing in social capital*, Logos Verlag Berlin.

HASKI-LEVENTHAL, D., KACH, A. & POURNADER, M. (2019): "Employee Need Satisfaction and Positive Workplace Outcomes: The Role of Corporate Volunteering", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(3), 593-615. DOI: 10.1177/0899764019829829

HASKI-LEVENTHAL, D., MEIJS, L.C.P. & HUSTINX, L. (2010): "The third-party model: Enhancing volunteering through governments, corporations and educational institutes", *Journal of Social Policy*, 39(1), 139-158. DOI: 10.1017/S0047279409990377

HERNÁIZ LARA, A., CUNS TRABA, X., ABELLA SÁNCHEZ, S. & LLANO ORTÍZ, J.C. (2017): *Tercer Sector de Acción Social, movilización social y Voluntariado*.

HOWARD, M.C. & SERVISS, E. (2022): "The antecedents and outcomes of corporate volunteering: an employee-and organizational-level meta-analysis", *Journal of Managerial Psychology*, 37(2), 93-110. <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2021-0018>

IM, S. & CHUNG, Y. (2018): "Employee Volunteering Meaningfulness and Organizational Citizenship Behavior: Exploring the Effects of Organizational Support, Pride, and Trust", *Sustainability*, 10(12), 4835. <https://doi.org/10.3390/su10124835>

KOLNHOFFER DERECSKEI, A. & NAGY, V. (2020): "Employee volunteerism-conceptual study and the current situation", *Sustainability*, 12(20), 1-35. DOI: 10.3390/su12208378

KRAGT, D. & HOLTROP, D. (2019): "Volunteering research in Australia: A narrative review", *Australian Journal of Psychology*, 71(4), 342-360. DOI: 10.1111/ajpy.12251

KRAMER, M.W., AUSTIN, J.T. & HANSEN, G.J. (2021): "Toward a Model of the Influence of Motivation and Communication on Volunteering: Expanding Self-Determination Theory", *Management Communication Quarterly*, 35(4), 572-601. <https://doi.org/10.1177/08933189211023993>

LEEMAN, B. (2006): "What sort of volunteer are you?", *New Community Quarterly*, 4(3).

LEMONCHE, P. (2011a): "Perspectiva del Voluntariado Corporativo en España", *Voluntariado*, 95, 33-56.

LEMONCHE, P. (2011b): *Voluntariado corporativo, un Puente de colaboración entre la empresa y la sociedad*, Forética. <https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2018/10/voluntariado-corporativo.-un-puente-de-colaboracion-entre-la-empresa-y-la-sociedad.pdf>

LEWIN, L., WARREN, D.Y. & ALSUWAIDI, M. (2020): "Does CSR make better citizens? The influence of employee CSR programs on employee societal citizenship behavior outside of work", *Business and Society Review*, 125, 271-288. DOI: 10.1111/basr.12212

LICANDRO, O.D., FINISTERRA DO PAÇO, A.M. & YAPOR, S. (2018): “Contrastación empírica de los beneficios del Voluntariado Corporativo propuestos en manuales y guías”, *Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 18(0), 80-111.

LICANDRO O.D., YAPOR, S. & CORREA, M.P. (2021): “Beneficios del Voluntariado Corporativo para la gestión de los Recursos Humanos”, *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(93), 227-244. <https://doi.org/10.52080/rvg93.16>

LICANDRO O.D., YAPOR, S. & CORREA, M.P. (2022): “Motivaciones de los voluntarios corporativos y factores que influyen sobre ellas”, *Económicas CUC*, 43(2), 9-34. DOI: <https://doi.org/10.17981/econcuc.43.2.2022.Org.4>

LOCKSTONE-BINNEY, L., HOLMES, K., MEIJS, L.C.P., OPPENHEIMER, M., HASKI-LEVENTHAL, D. & TAPLIN, R. (2021): “Growing the Volunteer Pool: Identifying Non-Volunteers Most Likely to Volunteer. *Voluntas: International*”, *Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, DOI:10.1007/s11266-021-00407-w

LOCKSTONE-BINNEY, L., WHITELAW, P.A. & BINNEY, W. (2016): “Crown land management from a volunteer perspective: the Victorian example. Australian”, *Journal of Environmental Management*, 23(2), 130-140. DOI: 10.1080/14486563.2015.1094751

LOOSEMORE, M. & BRIDGEMAN, J. (2017): “Corporate volunteering in the construction industry: motivations, costs and benefits”, *Construction Management and Economics*, 35(10), 641-653. <https://doi.org/10.1080/01446193.2017.1315150>

LOR SERRANO, A. & ESTEBAN SALVADOR, L. (2021): “Análisis del marco jurídico del voluntariado de empresa em España”, *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 139, 1-17. <https://doi.org/10.5209/reve.78537>

LOUGH, B.J. & SIU TURNER, Y. (2017): “How to Accelerate Volunteering Through Employee Volunteer Programs”, *Journal of Corporate Citizenship*, 67(3), 77-94. DOI: 10.9774/tandf.4700.2017.se.00006

LUFFMAN, J. (2003): “Volunteering on Company Time”, *Perspectives on Labour and Income*, 4(4), 5-11.

LUKKA, P. (2000): “Employee volunteering: A literature review”, *The Institute of Volunteering Research*, London.

MADISON, T.F., WARD, S. & ROYALTY, K. (2012): “Corporate Social Responsibility, Organizational Commitment, and Employer-Sponsored Volunteerism”, *International Journal of Business and Social Science*, 3(1), 1-14.

MAÑAS-VINIEGRA, L. (2018): “El voluntariado corporativo en la estrategia de responsabilidad social de las empresas del IBEX 35”, *Retos*, 8(16), 19-32. DOI: 10.17163/ret.n16.2018.02

MCELHANEY, K. (2009): "Strategic Approach to Corporate Social Responsibility", *Leader to Leader*, 52(30-36), 31.

MEIJS, L.C.P. & VAN DER VOORT, J.M. (2004): "Corporate Volunteering. From charity to profit-no-profit partnerships", *Australian Journal on Volunteering*, 9(1), 21-31.

MINISTERIO DE SANIDAD POLÍTICA SOCIAL E IGUALDAD (2010): "Estrategia Estatal del Voluntariado 2010-2014. Aprobada por Acuerdo del Consejo de Ministros del 23 de diciembre de 2010", https://www.msssi.gob.es/ssi/familiasInfancia/ongVoluntariado/docs/estrategiaEstatalVoluntariado2010_2014.pdf

MORGAN, C.W. & BURCHELL, J. (2010): "It ain't wot you do, it's the way that you do it": Lessons learned from analysing employer-supported volunteering schemes through the eyes of employees", *International Journal of Sociology and Social Policy*, 30(11-12), 632-647.
DOI: 10.1108/01443331011085231

MUTHURI, J., MATTEN, D. & MOON, J. (2009): "Employee Volunteering and Social Capital: Contributions to Corporate Social Responsibility", *British Academy of Management*, 20(1), 75-89.
DOI:10.1111/j.1467-8551.2007.00551.x

NOTHWEHR, F. & ROHLMAN, D. (2019): "Employer-Supported Volunteerism in Rural Worksites", *Workplace Health & Safety*, 67(10), 512-519. <https://doi.org/10.1177/2165079919862295>

OLIVEIRA, M., PROENÇA, T. & FERREIRA, M.R. (2022): "Do corporate volunteering programs and perceptions of corporate morality impact perceived employer attractiveness?", *Social Responsibility Journal*, 18(7), 1229-1250. DOI 10.1108/SRJ-03-2021-0109

PAJO, K. & LEE, L. (2011): "Corporate-Sponsored Volunteering: A Work Design Perspective", *Journal of Business Ethics*, 99(3), 467-482. DOI: 10.1007/s10551-010-0665-0

PALMERO, F. (2002): *Psicología de la motivación y la emoción*, McGraw-Hill.

PELOZA, J. & HASSAY, D.N. (2006): "Intra-organizational Volunteerism: Good Soldiers, Good Deeds and Good Politics", *Journal of Business Ethics*, 64(4), 357-379.
DOI: 10.1007/s10551-005-5496-z

PELOZA, J., HUDSON, S. & HASSAY, D.N. (2009): "The marketing of employee volunteerism". *Journal of Business Ethics*, 85(Suppl. 2), 371-386. DOI:10.1007/s10551-008-9734-z

PEREIRA, J., BETTONI, A. & LICANDRO, O.D. (2012): "Presente y futuro del voluntariado en Uruguay", *Cuadernos Del Claeh*, 100, 379-382.

PÉREZ-CAPDEVILA, J. (2011): "Óbito y resurrección del análisis DAFO", *Revista Avanzada Científica*, 14(2), 1-11.

PLATAFORMA DE VOLUNTARIADO DE ESPAÑA (2018): “Retrato del voluntariado en España”, <https://voluntariado.net/retrato-del-voluntariado-en-espana-ano-2018/>

PLATAFORMA DE VOLUNTARIADO DE ESPAÑA (2019): “La acción voluntaria en 2018”, <https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2019/03/2018accionvoluntariaespaa2018informefinal.pdf>

PLATAFORMA DE VOLUNTARIADO DE ESPAÑA (2021): “Guía de diseño e implantación de un plan de voluntariado en empresas de economía social”, <https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2021/03/implantacion-voluntariado-en-empresas-economia-social.pdf>

PLATAFORMA DE VOLUNTARIADO DE ESPAÑA (2022): “Guía de buenas prácticas sobre el voluntariado promovido por empresas”, https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2022/02/guiavoluntariadoempresas_accesible_visual.pdf

RODELL, J.B., BOOTH, J.E., LYNCH, J.W., & ZJPAY, K.P. (2017): “Corporate Volunteering Climate: Mobilizing Employee Passion for Societal Causes and Inspiring Future Charitable Action University of Georgia”, *Academy of Management Journal*, 60(5), 1662-1681.
DOI: 10.5465/amj.2015.0726

SAJARDO MORENO, A. & RIBAS BONET, M.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.
http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/CIRIEC_8007_Sajardo_Ribas.pdf

SÁNCHEZ HUERTA, D. (2020): *Análisis FODA o DAFO*, Bubok Publishing S.L.

SANZ, B., CORDOBÉS, M. & CALVET, A. (2012): *El voluntariado corporativo en España. Modelos y perspectivas de impacto social*, Instituto de Innovación Social, ESADE. Barcelona.

SAZ-GIL, M.I., COSENZA, J.P., ZARDOYA-ALEGRÍA, A. & GIL-LACRUZ, A.I. (2020): “Exploring corporate social responsibility under the background of sustainable development goals: A proposal to corporate volunteering”, *Sustainability*, 12(12), 4811.
<https://doi.org/10.3390/su12124811>

SEKAR, S. & DYARAM, L. (2017): “What drives employees to participate in corporate volunteering programs?”, *Social Responsibility Journal*, 13(4), 661-677.
<https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2017-0097>

SPETH, C. (2016): *El análisis DAFO: Los secretos para fortalecer su negocio*, 50Minutos.es.

SUNDEEN, R.A., RASKOFF, S.A. & GARCÍA, M.C. (2007): “Differences in Perceived Barriers to Volunteering to Formal Organizations”, *Nonprofit Management and Leadership*, 17(3), 279-300. DOI:10.1002/nml.21531

THOMPSON, A.A., STRICKLAND, A.J. & GAMBLE, J.E. (2007): *Crafting and Executing Strategy-Concepts and Cases*, 15th Ed. USA: McGrawHill/Irwin.

TUFFREY, M. (1997): "Employees and the community: How successful companies meet human resource needs through community involvement", *Career Development International*, 2(2), 33-35. DOI: 10.1108/13620439710157470

VÁZQUEZ-PARRA, J.C., ARREDONDO-TRAPERO, F.G. & DE LA GARZA-GARCÍA, J. (2020): "Compromiso social y su impacto en el voluntariado empresarial. Una aproximación desde las variables de género y edad", *Estudios Gerenciales*, 36(157), 428-438. DOI: 10.18046/j.estger.2020.157.3879

VOLUNTARE (2013): "Guía de Voluntariado Corporativo Voluntare."
<https://www.voluntare.org/guia-de-voluntariado-corporativo/>

VOLUNTARE. (2017): "Informe sobre tendencias e innovación en el voluntariado corporativo".
https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2019/03/af_informe-innovacion-y-vc-2.pdf

XU, L., LIAO, J., WU, Y. & KUANG, H. (2021): "Effect of Psychological Capital of Volunteers on Volunteering Behavior: The Chained Mediation Role of Perceived Social Support and Volunteer Motivation", *Frontiers in Psychology*, 12 (657877), 1-12.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.657877>

ZAPPALÀ, G. (2003): "The motivations and benefits of employee volunteering: what do employees think?" The Smith Family.

ZAPPALÀ, G. (2004): "Corporate Citizenship and Human Resource Management: A New Tool or a Missed Opportunity?", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(2), 185-201. DOI:10.1177/1038411104045362

ZHANG, Z., WANG, J. & JIA, M. (2020): "Integrating the Bright and Dark Sides of Corporate Volunteering Climate: Is Corporate Volunteering Climate a Burden or Boost to Employees?", *British Journal of Management*, 0, 1-18. DOI: 10.1111/1467-8551.12418