

RINCE - Revista de Investigaciones del Departamento de Ciencias Económicas de La  
Universidad Nacional de la Matanza

Trabajo Final

### **Programa Conciencia Social Colectiva**

*Carballo Gisela; De Pasquale Valeria; Estrada Verónica;  
Marín Nancy; Orieta Rosa Mariel; Sperperato Nancy*

#### **RESUMEN**

En el presente trabajo se analiza la factibilidad de ejecución de un plan de voluntariado corporativo como acción promotora de compromiso social y solidaridad.

Con el objeto de impulsar la actividad social y el interés por la comunidad, se plantea la posibilidad de implementar un programa de voluntariado que permita promover el compromiso social de parte de empleados y empleadores en pos del beneficio de la sociedad, y como estrategia corporativa para las organizaciones colaboradoras. Sin omitir las consideraciones pertinentes acerca de las acciones y responsabilidades implicadas respecto de las partes intervinientes.

En virtud de ello, se realiza un minucioso estudio de las necesidades y del contexto social – empresarial actual, remarcando los beneficios del voluntariado y su rol como constructor de capital social para las organizaciones colaboradoras.

Es dable destacar, la importancia de las encuestas realizadas a los potenciales voluntarios cuyos resultados fueron determinantes a los efectos de elaborar la propuesta y de formular las conclusiones finales: el valor solidaridad está en la gente.

**PALABRAS CLAVES:** Solidaridad – Compromiso - Empleados - Entidades empleadoras colaboradoras - Organizaciones beneficiarias

#### **ABSTRACT**

This investigation was made to analyse the possibilities to carry out a corporative voluntary plan as an action to promote the social commitment and the solidarity.

One of the objectives is to increase the social activities and the interest about the community. The plan would be made by employees and employers who would give help and assistance to beneficiary organizations like associations and foundations. In this way, it comments the responsibilities about the social actions and about the people and companies who take part in the plan.

Also it describes the benefits of a corporative voluntary plan and its function like builder of social capital for the collaborator employer organizations.

Finally, it points out that the surveys made to employees and employers were very important to develop the final conclusions: the solidarity is in the people's hearts.

**KEY WORDS:** Solidarity – Commitment- Employees- Collaborator employer entities - Beneficiary organizations

## **ELECCIÓN DEL TEMA**

Voluntariado corporativo

## **DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

Con el transcurso de los años, las acciones sociales de las empresas fueron tomando mayor injerencia en nuestra comunidad. No obstante, continúa siendo escaso el involucramiento social, tanto de las corporaciones como del Estado, en las actividades destinadas a reducir las brechas sociales.

## **ANTECEDENTES (MARCO TEÓRICO O CONCEPTUAL)**

### **Definición de voluntariado corporativo**

Muchos estudios afirman la imposibilidad de definir el voluntariado, dado que su característica fundamental es la de adaptarse oportunamente a las exigencias de la sociedad, por lo que ha de concebirse como un fenómeno complejo donde intervienen varias disciplinas para su estudio.

En otras palabras, el Dr. Bernardo Kliksberg expresa:

*"El voluntariado es un componente importante de toda estrategia encaminada a ocuparse de, ámbitos tales como entre otros la reducción de la pobreza, el desarrollo sostenible, la salud, la prevención y gestión de los desastres, la integración social, y en particular la superación de la exclusión social y la discriminación"* (Kliksberg, 2010, 294).

El voluntariado corporativo es una forma concreta de **colaboración**, una herramienta más del programa de Responsabilidad Social Corporativa que las empresas pueden implantar de forma práctica.

Son voluntarios corporativos aquellas personas que, promovidas por su empresa, realizan acciones de voluntariado en favor de la sociedad, generalmente en su comunidad local, a través de una organización social, y en el marco de un acuerdo de colaboración empresa-entidad social.

No existe una definición única, pero hay cuatro aspectos que son transversales a la mayoría de las definiciones existentes: impulso, de la empresa, participación de los trabajadores, acción a través de entidades sociales, comunidad receptora.

### **Voluntariado Corporativo: una herramienta de la RSE**

Uno de los pilares dentro de la responsabilidad social empresaria (RSE) es el fomento del bienestar social, el trabajo con las personas, el desarrollo de proyectos y programas de acción social que involucren al equipo humano de la empresa, para ello es necesario contar con un programa de acción social corporativo estructurado que incluya planes de formación, planes de voluntariado corporativo, etc.

Objetivos del programa de acción social y beneficios que va a aportar a la empresa:

- Promover la **solidaridad** y sostenibilidad de la acción social
- Fomento del sentido de responsabilidad hacia la empresa
- Aumento de la **confianza** y las relaciones entre empleados creando equipos humanos con una tarea conjunta hacia la acción social
- Favorecer nuevas **alianzas** entre empresas
- Fortalece la **imagen corporativa y social** de la compañía
- **Integración** de la acción social en la filosofía de la empresa
- Promueve el **respeto** de los derechos humanos, la diversidad, la interculturalidad, etc.
- Fomento de la **educación** como agente de cambio
- **Compromiso** con los grandes retos de la sociedad actual: inmigración, dependencia, desarrollo local: emprendedores, educación.

Es importante la creación de un programa de Voluntariado Corporativo con un diseño adaptado a la imagen de la empresa. El objetivo de dicho programa es ofrecer y sensibilizar a los empleados y directivos de las empresas a participar e involucrarse en la acción social. Existen indicios que muestran que el voluntariado apoyado por las

empresas aumenta las aptitudes, el espíritu de trabajo del personal, y su lealtad con la empresa, así como también mejora la imagen de dicha empresa en la comunidad local. En el contexto de la RSE, el voluntariado corporativo es una forma de diálogo innovadora de la empresa con sus empleados, donde participa también la comunidad local a través de las entidades sociales. Se trata, por lo tanto, de una línea de actuación con una posible alianza estratégica entre una entidad social.

### **Orígenes del voluntariado en el mundo**

La historia del voluntariado se encuentra ligada a la doctrina de la **caridad** profesada en diferentes religiones desde el precepto del "**amor al prójimo**". No obstante, las características de los voluntarios y su campo de actividad han sido diferentes en cada período histórico.

En la Edad Media, la caridad era considerada como una obligación de todo cristiano. A finales del siglo XI se produce una cierta institucionalización de ésta, surgiendo las primeras fundaciones hospitalarias como fruto de iniciativas particulares. En la primera mitad del siglo XIII una serie de circunstancias sociales dan lugar al paso de la caridad hecha por poderosos laicos y eclesiásticos a la realizada de modo predominante por los ciudadanos vinculados a cofradías y gremios que de alguna manera eran intermediados por el clero.

Alrededor del siglo XVII el control de la Iglesia católica en materia de beneficencia era casi total. En esta época aparece una gran cantidad de centros hospitalarios y de beneficencia, pero con la debilidad de no tener definidos claramente los roles y funciones de quienes actuaban como benefactores. En el siglo XVIII, la asistencia comienza a concebirse como un asunto político que debe ser centralizado y sistematizado para garantizar su control. Y es en el siglo XIX cuando la cuestión social se consolida como un problema de Estado. La Iglesia pasa a establecer centros privados al tiempo que presta sus servicios en establecimientos públicos de forma subordinada a los poderes del Estado.

Otro hecho trascendental que marca la evolución del voluntariado en el mundo se presenta en la segunda mitad del siglo XIX (24 de Junio de 1859) en Solferino, al norte de Italia, donde se libraba una batalla entre franceses e italianos contra los austríacos que ocupaban el país. Este enfrentamiento causó en pocas horas cuarenta mil víctimas entre muertos y heridos. Los servicios sanitarios del ejército eran insuficientes para atender a los combatientes lesionados, y los heridos morían en el abandono y el dolor. Fue así como cuatro ciudadanos de Ginebra, General Guillaume-

Henry Doufour; el abogado Gustavo Moynier y los doctores Luis Appia y Théodore Maunoir, el 17 de febrero de 1863 fundaron el Comité Internacional de Socorro a los Heridos Militares, comúnmente conocido como "Comité de los Cinco", que más tarde se convertiría en el Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR).

Los factores socioeconómicos, pero sobre todo los factores políticos del período de la posguerra en los años cuarenta, dieron origen a la implementación de nuevos modelos de desarrollo con el propósito de reconstruir "económicamente" a los países afectados por la destrucción, para lo cual se inyectaron recursos, con lo que se creó una nueva cultura proteccionista y solidaria con los más desvalidos. Esa visión benefactora trajo consigo la aparición de un gran número de voluntarios afiliados a un sinnúmero de organizaciones no gubernamentales que velan por la protección de los derechos humanos, el desarrollo de las naciones y el cuidado del medio ambiente.

La consideración del nuevo voluntariado rompe el paradigma de la beneficencia. Las organizaciones voluntarias contemporáneas establecen criterios de admisión en sus programas, definen colectivos de referencia para la prestación del servicio (poblaciones desvalidas) así como perfiles de actuación (profesionales y no profesionales) en escenarios de intervención de diferente índole (salud, educación, religión, cultura, deporte, tecnología, entre otros).

Fuente: <http://www.scribd.com/doc/22445903/Historia-Del-Voluntariado>

## **Evolución histórica del voluntariado en la Argentina**

Las características generales del desarrollo de las relaciones sociales, políticas y económicas que delimitaron la actividad del voluntariado en Argentina tienen características similares a las de América Latina. A continuación, se comenta brevemente las particularidades de cada período (Bombarolo, Félix – Fernández, Jorge J., 2002).

- *1500 – 1800: Período colonial. Fundación de los Virreinos*

Las acciones sociales, llevadas a cabo por las mujeres de los sectores acomodados de la colonia, se orientaron al desarrollo de cuestiones de salud y educación desde una perspectiva de "caridad señorial y beneficencia para pobres".

- *1810 – 1860: Independencia y constitución nacional*

Se incrementa el proceso de secularización del Estado y se mantiene la visión de asistencia y caridad hacia los pobres. Las tareas sociales se inspiran en valores cristianos

- *1860 – 1910: Consolidación del Estado, migración europea, modelo agroexportador*

Se incorporan nuevas ideas inspiradas en la seguridad social, educación, sindicalización, deporte, salud pública.

Las clases sociales altas lideran las organizaciones sociales y continúan con la visión asistencialista y de caridad cristiana.

Se producen diversos cambios culturales a raíz de los diversos orígenes que constituyen nuevas formas de ejercer el voluntariado.

Cooperativas y mutuales generan tareas de asistencia, seguridad social, recreación y salud pública. La tarea social se halla apoyada por el Estado para afianzar los valores de la Patria, el espíritu y la identidad nacional.

- *1910 – 1930: Nuevas corrientes inmigratorias. Primera Guerra Mundial*

Las acciones solidarias paulatinamente constituyen el capital social con el impulso de las corrientes inmigratorias (confianza, redes, institucionalidad).

En este período predominaron las acciones relativas a la educación, la salud, la asistencia a los niños y a los pobres. Se desarrollan actividades deportivas y recreativas, se crean bibliotecas populares y centros propios de las colectividades. Además se impulsa el cuidado y la protección de la niñez abandonada como así también el desarrollo de actividades sanitarias.

- *1930 – 1945: Ruptura del sistema democrático. "Década infame"*

Se agudiza la estratificación social y se mantiene la perspectiva caritativa y asistencialista. Las personas participan como voluntarios en las organizaciones pero no hay conciencia de militancia social o voluntariado.

- *1945 – 1960: Peronismo, tensiones sociales, Segunda Guerra Mundial*

Se acentúa el rol del voluntariado social femenino a través de organizaciones como Cáritas y hospitales públicos. Simultáneamente se incrementa la participación social en sociedades de fomento y uniones vecinales.

Se inicia el proceso de toma de conciencia sobre los derechos sociales aunque los valores de caridad, beneficencia y asistencialismo continúan orientando las prácticas del voluntariado. Entre otras actividades comunitarias, se destaca la distribución de ropa, juguetes y alimentos a los sectores populares.

- *1960 – 1976: Democracia y dictadura*

Las prácticas sociales se orientan a la justicia social. En consecuencia, predomina el trabajo social en los sectores populares, impulsando la solidaridad y la cooperación como valores centrales del compromiso social.

Se observa la coexistencia de los modelos de voluntariado y militancia político-social.

- *1976 - 1983: Proceso de reorganización nacional*

Se produce una baja en los niveles de participación social debido a la situación política.

Surge un tipo de "voluntariado clandestino" relacionado con la construcción de organizaciones que velan por los derechos humanos y se resisten al régimen militar. Se comienzan a preparar organizaciones para la nueva etapa democrática: el voluntariado cívico

El trabajo voluntario de la época se refiere a la educación, al deporte y a la religión.

- *1984 – 1990: Retorno a la democracia*

El voluntariado se ejerce con mayor libertad y crece la participación en actividades sociales. Aparecen nuevos temas de preocupación: el medioambiente, los derechos humanos, la mujer, la infancia, tercera edad y la microempresa.

- *1990 – 2000: Privatizaciones. Consenso de Washington*

Se diversifica el voluntariado y adquiere mayor popularidad. Aparece el **voluntariado corporativo** y se incrementan las acciones de filantropía y responsabilidad social empresarial. También en este período se registran los inicios del voluntariado on line, conforme al avance de la tecnología. Y se crean programas de voluntariado estatal (nacional, provincial y municipal)

- *2001 – 2002: Crisis institucional. Año internacional de los voluntarios*

Surgen las asambleas populares como nueva forma de participación social.

Cooperación, participación y solidaridad son los valores más difundidos en las asociaciones de voluntarios de la época.

En el período 2000 – 2002, según las palabras del Dr. Kliksberg, se produjo una "explosión de pobreza" generada por las políticas ortodoxas de gestión gubernamental de los años 90, que dejaron fuera de la economía a millones de personas. En este período el voluntariado se movilizó activamente, de los nuevos pobre emergió un fenómeno basado en el voluntarismo y la economía del trueque que dio respuestas inmediatas a los peores momentos (Kliksberg, 2010, 290).

*"Voluntario es el que, además de sus propias labores profesionales, de un modo continuo, desinteresado y responsable dedica parte de su tiempo a actividades no en favor de sí mismo ni de los asociados (a diferencia del asociacionismo), sino en favor de los demás o de intereses sociales colectivos, según un proyecto que no se agota en*

## **Los beneficios del voluntariado corporativo**

### Para la empresa:

- Contribuye a crear un "clima emocional" positivo en la empresa: dirección y trabajadores comparten unos objetivos solidarios comunes.
- Generan una alianza nueva, basada en la solidaridad entre la empresa y sus empleados.- Contribuye a crear relaciones horizontales en el entorno laboral, alejándose de las tradicionales relaciones verticales.

### Para las entidades sociales:

- Generan alianzas con el sector empresarial que pueden ir más allá de una colaboración puntual con la empresa.
- Suponen una vía innovadora de captación de voluntariado.- Ayudan a cumplir mejor el objetivo de la entidad.

### Para los trabajadores de la empresa:

- Favorece espacios de trabajo donde la comprensión mutua y respeto son la prioridad.
- Permite incorporar en el ambiente laboral aspectos como la solidaridad, que normalmente están vinculados al ámbito personal.- Supone un espacio diferente donde se tratan aspectos que normalmente el trabajo ordinario no permite.

### Para la comunidad local:

- Supone una nueva forma de relación entre la empresa y la sociedad, ya que los empleados se implican en necesidades comunitarias.- La sociedad recibe de la empresa un retorno a través de la acción voluntaria.
- Genera un sentimiento de proyecto social común.

## **Elementos clave de un programa de voluntariado corporativo**

Existen diversos aspectos a tener en cuenta para la promoción de un programa de estas características:

### **1. Políticas:**

En primer lugar, se recomienda que tanto la empresa como las entidades sociales establezcan una política interna respecto al voluntariado corporativo. En el contexto de la empresa, el voluntariado corporativo supone una promoción de la

persona, de su carácter humano y solidario. Para lograr esto, se requiere de la empresa una política:

- Que genere espacios de participación para los empleados, donde se sientan protagonistas y parte activa del programa

- Que desde la dirección de la empresa se apoye el programa de voluntariado corporativo

- Que facilite a su personal la opción de dedicar unas horas laborables para la realización de acciones voluntarias de carácter solidario

- La empresa establecerá un objetivo marco del programa de voluntariado corporativo, que permite explicar a todo el personal la visión de la empresa respecto al programa. Este objetivo marco puede contener objetivos específicos que pueden ser aportados por los trabajadores, de forma que contribuyan al proceso de construcción del programa.

Para la entidad social, será conveniente:

- Garantizar los derechos y deberes del voluntariado corporativo, bajo el marco de la Ley estatal del voluntariado

- Estudiar la cobertura jurídica y el seguro de acciones voluntarias

- Adaptar los procesos ordinarios de incorporación a la actividad (captación, formación, seguimiento y evaluación) para los voluntarios corporativos

- Facilitar las herramientas de gestión necesarias para la implementación del proyecto en su red territorial, y recogidos en el acuerdo de colaboración Empresa-Entidad Social

## **2. Definición de la visión, capacidades y necesidades:**

En la fase inicial es básico hacerse estas preguntas: dónde queremos ir ("¿qué queremos ser de mayores?"), con qué contamos y cuál es la necesidad, son tres aspectos fundamentales que la empresa debe plantearse previo a la ejecución de cualquier proyecto. De esta forma, se podrán sentar las bases del proyecto de voluntariado corporativo.

## **3. Establecer un Acuerdo de colaboración:**

Que como mínimo, debería contener:

- Definición del objetivo marco por parte de la empresa

- Definición del alcance del programa: plan de trabajo anual, bianual, etc.

- Propuesta de estudio sobre que tipo de implicación tendrá la empresa y sus trabajadores (horas laborables, coordinación, etc.)

- Aspectos legales y prácticos (cobertura seguro, vestuario, confidencialidad datos)

- Sistema de coordinación Empresa-Entidad Social

- Presupuesto económico

- Modelo de participación de los trabajadores

- Carta de Derechos y deberes del voluntariado

#### **4. Diseñar un plan de trabajo, que contenga:**

- Información y captación de posibles voluntarios

- Creación del grupo de voluntarios

- Diagnóstico de necesidades

- Propuesta de actividades

- Formación para la acción

- Incorporación a actividad

- Seguimiento de la actividad

- **Evaluación del programa**

- Acciones de reconocimiento al voluntariado

#### **Tipos de voluntariado corporativo**

Los programas de voluntariado pueden variar dependiendo del tiempo y tipo de asistencia. En general, las grandes empresas que poseen programas de ayuda a la comunidad, dirigen su atención al área de educación, investigación y desarrollo, salud y cuidado del medio ambiente, incluyendo actividades tales como:

- Donación de materiales de construcción y colaboración en tareas de reparación de escuelas.
- Donación de equipamiento, materiales didácticos u otros para mejorar las posibilidades educativas desde jardines de infantes hasta escuelas secundarias.
- Becas para estudiantes secundarios y/o universitarios.
- Aportes a la investigación científica.
- Donación de equipamiento y medicinas para centros de salud carenciados.
- Organización de actividades culturales y académicas que ayuden a disminuir el ocio.
- Apoyo a Instituciones de Bien Público

Existen muchos tipos de voluntariado corporativo, pero los más conocidos son los referidos al voluntariado profesional y a las experiencias puntuales o "días del voluntariado".

La modalidad del **voluntariado profesional** se encuentra directamente relacionada con la profesión del voluntario. Consiste en que los empleados realicen el mismo trabajo que ponen en práctica en su puesto habitual pero en beneficio de una ONG o asociación. De esta manera, la empresa pone a disposición del empleado algunas horas dentro de la jornada laboral para que éste pueda conocer y participar en el trabajo de una entidad benéfica. De este modo, los empleados del área de contaduría de una empresa pueden participar en actividades de administración y contabilidad de las organizaciones. En este orden, una persona que trabaja en el sector "Marketing", podría asesorar a una ONG sobre cómo mejorar la comunicación de sus servicios.

En cambio, con las **experiencias puntuales**, los trabajadores fijan varios "días del voluntariado" al año y en estas jornadas se ponen en marcha actividades de participación en beneficio de la comunidad. Puede ser una actividad puntal que no esté relacionada con la especialidad del empleado. Es así, que una empresa de pinturas podría reunir a un grupo de empleados para que vayan un sábado a pintar una escuela, o bien organizar partidos de fútbol con asociaciones de personas con discapacidad psíquica, plantar árboles y reacondicionar las plazas barriales, etc.

Siguiendo las palabras de un experto en voluntariado corporativo, Kerry K. Allen (2004) [presidente del IAVE (International Association for Volunteer Effort)], expondremos su clasificación, que identifica cinco tipos de programas clásicos desarrollados en este ámbito:

### **1. "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.

### **2. 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, ofrecen 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.

### **3. 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.

### **4. 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 llevar 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).

### **5. 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.

## **El voluntariado como constructor de capital social**

Siguiendo las palabras del Dr. Bernardo Kliksberg (2010, 295), la construcción de capital social es una de las tesis sobre el voluntariado en América Latina.

El **Capital Social** es considerado la variable que mide la colaboración social entre los diferentes grupos de un colectivo humano, y el uso individual de las oportunidades surgidas a partir de ello, se origina en tres fuentes principales: la confianza mutua, las normas efectivas y las redes sociales.

El capital social evalúa, por tanto, la sociabilidad de un conjunto humano y aquellos aspectos que permiten que prospere la colaboración y el uso, por parte de los actores individuales, de las oportunidades que surgen en estas relaciones sociales. Una sociabilidad entendida como la capacidad para realizar trabajo conjunto, la de colaborar y llevar a cabo la acción colectiva.

|   |
|---|
| El Capital social, es la única forma de capital que cuanto más se usa, más crece. |
|---|

Formulado inicialmente cuando se habla de capital humano, fueron Bourdieu (1985), Coleman (1990) y más recientemente Putnam (1993) quienes plantean el

término y el concepto de capital social en relación con las estrategias de desarrollo, enunciándolo como "aquellos rasgos de la organización social como confianza, normas y redes que pueden mejorar la eficacia de la sociedad facilitando acciones coordinadas".

Las definiciones han sido múltiples y dadas tanto por investigadores como por algunas instituciones internacionales, en todas ellas la confianza es la base del capital social.

Bourdieu (1985) es el primer autor que realizó un estudio sistematizado sobre el capital social. *"El agregado de los recursos reales o potenciales que se vinculan con la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento o reconocimiento mutuo"*.

Por su parte, James Coleman (1990) lo define como *"Los recursos socio-estructurales que constituyen un activo de capital para el individuo y facilitan ciertas acciones comunes de quienes conforman esa estructura"*.

Para Coleman, el **Capital Social** es un atributo de la estructura en la que los individuos están insertos, y no propiedad privada de quienes se benefician de él.

Una diferencia con otras formas de capital (natural, construido, humano) es que no sólo quien invierte en ellas se beneficia de los resultados sino que todos los que se encuentran insertos en esa estructura social disfrutan de sus beneficios.

Entiende que el capital social está compuesto por los siguientes recursos:

a) Las *redes sociales*, como son los lazos de parentesco, las redes comunitarias informales, las organizaciones sociales, etc. El mantenimiento de estos vínculos requiere una inversión de tiempo y dedicación, pero permite obtener beneficios en forma de flujos de solidaridad, capacidad de defensa de intereses y derechos, obtención de información (la cual resulta determinante para la capacidad de decisión y actuación del individuo), etc.

b) Las *normas sociales* (de voluntariedad, altruismo, comportamiento) y derechos comúnmente aceptados, así como las sanciones que los hacen efectivos.

c) Los *vínculos de confianza social*, la cual garantiza un entramado de obligaciones y expectativas recíprocas que posibilitan la cooperación. Estas relaciones pueden abarcar también las de autoridad, consistentes en la cesión consensuada a un líder de poderes para gestionar problemas colectivos.

En este orden de ideas, Robert Putnam (1993) expresa que el capital social como *"Activo históricamente acumulado por una sociedad a partir de la acción organizada de sus miembros (individuos o colectivos), sobre la base de determinadas"*

PREMIO AMARTYA SEN 2010 "100 Jóvenes por la Ética para el Desarrollo"  
*normas sociales de cooperación, la interiorización de varios valores (confianza, solidaridad, reciprocidad), y la existencia de un tejido social "redes de compromiso", permitiendo tal capital social una mayor eficacia en la consecución del bienestar"*<sup>1</sup>.

Putnam, argumenta que la existencia de una sociedad civil basada en organizaciones horizontales incrementa la confianza social entre los individuos que las componen, al tiempo que crea un entorno social que exige y propicia un gobierno más sensible y responsable hacia el bien común.

Cualquiera sea la definición adoptada y los términos que componen el concepto nos permite construir una interpretación de su significado. El término "capital" sugiere una fuente de agregación de valor, en tanto que el término "social" reside en las relaciones entre individuos más que en los individuos de forma aislada.

***En síntesis, el capital social representa una medida de la capacidad de una comunidad cualquiera para producir valor, esto es, para definir y comprometerse en alcanzar objetivos y bienestar de interés individual y colectivo.***

### **¿Cómo construir el Capital Social?**

Putnam (1993) afirma "construir capital social no es fácil, pero es la clave para hacer funcionar la democracia". La existencia de un tejido asociativo consolidado es básico para la construcción de dicho capital, y sobre él descansa una participación efectiva en el gobierno democrático.

El **voluntariado** es una forma de participación comunitaria, y por ende en un instrumento vital para la creación de capital social.

La participación ciudadana resulta imprescindible para la creación de capital social, dado que incrementa la eficiencia económica, social y política – institucional de los proyectos de desarrollo. También, debidamente canalizada, genera ahorros, moviliza recurso humanos y financieros adicionales, promueve la equidad y contribuye de manera decisiva al desarrollo de un capital social individual y colectivo. La participación es un derecho básico del ser humano. Como afirma Kliksberg (2000) "La participación eleva la su dignidad y le abre posibilidades de desarrollo y realización"

Es el instrumento que utiliza positivamente el capital social existente y, a su vez, lo estimula y lo fortalece.

---

<sup>1</sup> R. de su obra Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy 1993

**El capital social emerge cuando hay valores sociales compartidos que sustentan relaciones cotidianas, generando sentimiento de identificación y pertenencia.**

## **JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO**

Para las empresas que adhieran al Programa, éste será un medio para ejecutar un plan de responsabilidad social empresaria.

En consecuencia, los empleados que colaboren en el proyecto, a través del voluntariado profesional, podrán aplicar sus conocimientos en diferentes tipos de organizaciones sin fines de lucro como así también sentir la satisfacción de ayudar a terceros que se encuentran en condiciones y con necesidades diferentes. Al respecto, se hace meritorio comentar aquí, que nuestro Programa no se limita solamente al voluntariado profesional sino que se refiere al voluntariado como acción social que incluye al voluntariado profesional como una de sus formas. Sostenemos que el voluntariado será el punto de partida para que los empleados se involucren cada vez más en los casos que asistan, generando -a su vez- un efecto multiplicador de acciones sociales.

Por último, las organizaciones sin fines de lucro, receptoras de las acciones del voluntariado, se beneficiarán de los aportes de recursos financieros, humanos o materiales.

## **LIMITACIONES**

Las restricciones que condicionan nuestro proyecto se presentan a través del:

- Reducido interés en participar en actividades sociales por parte de los individuos
- Exiguo e imperceptible compromiso con la sociedad de parte de las empresas y organismos públicos
- Rechazo del empresario a arriesgar fondos monetarios y/o capital humano en horario laboral.

Las restricciones del proyecto constituyen las premisas o supuestos por las que se lleva a cabo nuestra investigación. Justamente, se pretende evaluar las posibilidades de implementación de un programa de conciencia social a partir de la medición del interés, la participación y el compromiso de las agentes sociales.

## **ALCANCES DEL TRABAJO**

Pensamos en el voluntariado empresarial o corporativo como una herramienta de contribución activa de la empresa en la lucha contra las desigualdades sociales y en la búsqueda de una sociedad más justa y solidaria.

Nuestro trabajo se basa en impulsar el voluntariado corporativo a largo plazo como parte de una estrategia empresarial, que genere un impacto en la empresa y en la sociedad. El Programa consiste en promover un conjunto de acciones a ser realizadas por las empresas u organismos públicos, para incentivar y apoyar la participación de los empleados en actividades voluntarias destinadas al beneficio de la comunidad.

## **OBJETIVOS**

### **Propósito. Objetivo general**

El propósito que persigue nuestro proyecto radica en incrementar la participación social de parte de todos los actores de la comunidad (empresas – PYMES -, organismos, ciudadanos) y generar conciencia acerca de que cada uno de nosotros puede contribuir al bienestar de la sociedad y simultáneamente lograr una satisfacción obtener un beneficio individual.

### **Objetivos específicos**

Por ello, nuestra idea se basa en impulsar el voluntariado empresarial o corporativo como una herramienta de colaboración activa de la empresa en la lucha contra las desigualdades sociales y en la búsqueda de una sociedad más justa y solidaria. El Programa consiste en promover un conjunto de acciones a ser realizadas por las empresas u organismos públicos, para incentivar y apoyar la participación de los empleados en actividades voluntarias destinadas al beneficio de la comunidad.

Algunas acciones a desarrollar en el marco de nuestro Programa se refieren a:

- Reforzar el sistema administrativo y la contabilidad de las asociaciones civiles, fundaciones y otras entidades en el marco del voluntariado profesional.
- Fomentar el ocio saludable fuera del horario laboral, entendiéndose como tal, la realización de actividades orientadas al bienestar personal y/o social en el tiempo libre
- Promover actividades deportivas
- Motivar a estudiantes para ayudar a disminuir el elevado porcentaje de ausentismo escolar
- Brindar apoyo escolar a los niños

- Colaborar en comedores escolares
- Impulsar la enseñanza de oficios

## **HIPÓTESIS**

Estimamos que la promoción del proyecto atraerá la atención y aumentará la participación de las personas como así también de las empresas, las cuales resultarán inmiscuidas en un programa de responsabilidad social que reforzará su imagen frente a terceros y promoverá el orgullo de los empleados por pertenecer a empresas u organizaciones socialmente responsables.

Por otra parte, la hipótesis se reafirma al hacer notar que muchas veces las personas están dispuestas a ayudar pero no saben de qué manera o no tienen la suficiente motivación y empuje para hacerlo, por eso consideramos que el voluntariado corporativo puede resultar el "motor" que encauce la voluntad de las personas.

## **MATERIAL Y MÉTODOS**

### **Diseño de investigación**

Esta investigación se desarrolla en el marco de un estudio exploratorio, dado que identificamos los conceptos y/o variables más relevantes relacionadas con el tema objeto de análisis (voluntariado corporativo); como así también nos referimos a un estudio explicativo ya que uno de los objetivos es establecer relaciones entre variables y medir el grado de relación entre ellas para optimizar las acciones que iniciaremos a partir de los resultados.

La investigación se caracteriza por ser descriptiva del objeto de estudio, es decir, de la actividad del voluntariado corporativo; heurística porque llevó a analizar relaciones entre variables y conceptos; e inductiva dado que las hipótesis y generalizaciones surgieron a partir de los datos recopilados.

### **Variables que influyen en el objeto de análisis**

Los criterios para establecer las variables surgieron de la información correspondiente a la interacción social de las empresas en los últimos cinco años, predominando las siguientes:

- Voluntad del empleado
- Grado de participación y/o interés de la empresa
- Actividad a desarrollar (área temática)
- Público beneficiario

- Recursos monetarios, materiales y/o temporales

## RESULTADOS

Para la realización de las encuestas se tomó una muestra de 97 empleados en relación de dependencia –del ámbito laboral público y privado- y 12 individuos que conforman el personal jerárquico de las compañías, principalmente de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y del Gran Buenos Aires, que fueron contactados en forma personal.

Se ha confeccionado un breve cuestionario estructurado, con preguntas abiertas y cerradas, para obtener un conocimiento más amplio de la perspectiva del informante. Las preguntas realizadas tuvieron por objeto conocer el deseo o interés de los potenciales voluntarios respecto de la participación en actividades sociales y del grado de compromiso a asumir en pos del beneficio de la comunidad. Además, establecer si ya participan en actividades de voluntariado, y en su caso, establecer qué acciones sociales se realizan y a qué tipo de organizaciones se encuentran vinculados con el fin de determinar los sectores sociales más débiles y transformarlos en los puntos principales de acción.

Cabe destacar que la mayor cantidad de respuestas provino de empleados y compañías del sector privado. Asimismo, el rango de edad predominante de los empleados encuestados abarcó la franja que va desde los 18 a los 30 años; en cambio, respecto de los empleadores, prevalecieron las respuestas de personas de entre 31 y 50 años.

Las conclusiones de la muestra se extienden al universo de voluntarios potenciales. Luego de analizar las respuestas obtenidas, arribamos a las siguientes afirmaciones:

### Respecto de los empleados

- *Falta de participación social como consecuencia de la falta de información.*

Se observa que la mayoría de las personas encuestadas no conoce cómo se desarrolla la actividad del voluntariado. Posiblemente, esa carencia de información sea la causa de tan escaso involucramiento social porque las personas sí están interesadas en recibir información al respecto.

- *El valor solidaridad está en la gente*

Aunque la mayoría de las personas encuestadas no tuvieron la oportunidad de realizar actividades de voluntariado, sí tienen el deseo de participar en ellas.

- *Interés por ayudar a los más vulnerables*

Aquellas personas que manifestaron haber sido voluntarios alguna vez, han realizado tareas vinculadas a los niños y adolescentes; actividades asociadas a su cuidado, educación y entretenimiento (apoyo escolar, actividades recreativas, servicio de merienda, etc.)

Asimismo, el mayor interés de las personas que nunca han sido voluntarias y que les gustaría serlo, radica en trabajar con niños, adultos y adolescentes. La minoría optó por dedicarse a ancianos y a presidiarios.

- *Variedad de áreas temáticas de acción*

Todas las personas encuestadas motivadas por iniciar una acción de voluntariado han seleccionado más de un área temática para incursionar. De este modo, predominaron las opciones relativas a la educación y al medio ambiente. Se concluye que estos resultados se deben a que la comunidad es conciente de que no todos pueden acceder a la educación y que el cuidado del medio ambiente es preocupación de todos por ser el espacio donde vivimos.

Continuando con el orden de opciones seleccionadas, a estas áreas temáticas le siguieron el deporte, como actividad sana y recreativa; y la salud, desgraciadamente nuestro sistema de salud padece de muchas deficiencias.

De las personas que han tenido experiencia en prácticas de voluntariado, predominan las acciones orientadas a la asistencia social.

Por último, cabe destacar, las artes y actividades culturales (promoción de la lectura, talleres de música, plástica, manualidades, etc.)

- *Disponibilidad de tiempo*

Gran parte de las personas encuestadas trabaja solamente de lunes a viernes y el horario laboral preferido para desarrollar las tareas de voluntariado empresarial resulta por la mañana durante los fines de semana. En menor medida, durante la semana, por la tarde luego del horario laboral.

- *Atención directa a los beneficiarios y satisfacción por hacer algo bueno.*

Todas las personas encuestadas coincidieron en querer trabajar directamente con los sujetos beneficiarios del Programa ya que de ese modo se logra obtener y sentir la satisfacción por efectuar buenas acciones.

La idea es establecer un vínculo entre el voluntariado y el beneficiado, de manera que el voluntariado se comprometa y se involucre con los más necesitados.

- *El Estado como promotor del voluntariado corporativo*

Muchos de los encuestados coincidieron en responder que el Estado debería ser uno de los propulsores de la actividad.

Además, se resalta la falta de conocimiento o de información acerca de cómo colaborar o suplir las necesidades sociales. El Estado, en su rol de agente social, podría organizar campañas de difusión sobre el voluntariado.

- *Las organizaciones sociales superan la acción gubernamental*

Las encuestas realizadas reflejan que las personas perciben mayor interés en la comunidad de parte de las organizaciones sociales que del gobierno. Como consecuencia, se observa mayor confianza en una acción de una asociación civil que en una iniciativa gubernamental.

- *Predisposición*

Prácticamente la totalidad de los empleados encuestados afirmó que su predisposición frente al voluntariado corporativo no cambia si la actividad es remunerada.

En otras palabras, el "motor" del voluntariado no es el dinero. Nuevamente se resalta que el valor solidaridad está en la gente. La afirmación se fundamenta en que la gratuidad está implícita; si fuera una tarea onerosa, quien la realiza no sería voluntario y se correría el riesgo de que se priorice la obtención de la remuneración y se pierda el fin principal que es realizar con gusto tareas orientadas al bienestar y desarrollo de la sociedad.

## **Respecto de los empleadores**

- *Carencia de interés en acciones sociales*

Muchos de los encuestados no han participado nunca en trabajos de voluntariado; incluso, algunos jefes y directivos desconocen cómo desarrollar un plan de voluntariado empresarial. Muy pocos de los encuestados han desarrollado acciones de responsabilidad social empresarial, mientras que otros participan en acciones particulares de voluntariado (por ejemplo: padrinazgo).

- *Mayor compromiso social a raíz de implementar un programa de voluntariado*

Luego de informarse, gran parte de los directivos está dispuesto a incentivar un plan de voluntariado como ejecución de una acción estratégica basada en el reconocimiento de la empresa como actor social solidario en pos de mejorar su posicionamiento en el mercado.

- *Liderazgo de las tareas a cargo de los empleados*

La mayoría de los encuestados coincide en impulsar, desde su posición jerárquica, la organización de un programa de voluntariado pero prefieren que la misma sea llevada a cabo por los empleados interesados en acciones sociales. Otros, muy pocos, se ocuparían ellos mismos de liderar el equipo de trabajo.

- *Interés por ayudar a los más vulnerables*

Del mismo modo que respecto de los empleados, los directivos de las empresas afirmaron interesarse especialmente por la atención a los niños, su cuidado y el seguimiento de su educación. Es así que algunos de los encuestados manifestaron ser parte de programas de padrinazgo de niños carenciados y de escuelas rurales del interior del país.

- *Variación de áreas temáticas de acción*

Del mismo modo que para los empleados, para los directivos existen múltiples áreas de acción para implementar el voluntariado. En el caso de las compañías, las áreas de preferencia para implementar el voluntariado se refieren al medio ambiente, a la asistencia social y a la educación.

- *Entrega de recursos por sobre las acciones*

Se concluye que los empresarios no tienen inconvenientes en hacer donaciones, sean éstas de dinero o de otros bienes, se muestran predispuestos a ayudar. Sin embargo aún se observa resistencia al compromiso social por iniciar alguna actividad concreta que perdure en el tiempo.

- *Cuatro horas mensuales*

La enunciada fue la opción más elegida.

Otros optaron por ceder dos horas semanales, mientras que la minoría de los encuestados se inclinó por asignar una jornada mensual completa.

## **DISCUSIÓN**

### **Análisis de los hallazgos**

Las variables estudiadas interactúan entre sí, hay indicadores que dependen unos de otros.

- El interés de las empresas se encuentra notablemente ligado a mejorar su imagen en el mercado comercial. Para muchas empresas es parte de una estrategia comercial. Desean colaborar con la comunidad y ser reconocidas por sus acciones sociales como forma de penetrar en nuevos mercados.
- El tipo de recursos a asignar depende directamente y fundamentalmente del público receptor.

- La voluntad de los empleados se vincula, en cierta medida, al impulso que eventualmente puedan recibir de sus superiores. Las empresas pueden constituir el medio o lo vía por la cual los individuos encaucen sus esfuerzos y acciones de solidaridad.
- Las áreas temáticas de acción varían en función de los gustos e intereses de los voluntarios.

## Diagnóstico

Se corrobora que nuestra sociedad es solidaria y se interesa por ayudar al prójimo. Muchas veces las personas no saben cómo hacerlo. Quizá el motivo sea la falta de información y/o difusión de parte de las empresas y del gobierno de estos programas sociales, como lo es el voluntariado corporativo.

Se observa mayor predisposición por ejercer el voluntariado de parte de los empleados. Los mandos medios y altos de las empresas se interesan superficialmente por el programa pero no se halla una iniciativa concreta respecto de encauzar una acción, todavía no se logra el compromiso social deseado. No obstante, la minoría de los encuestados propuso otorgar tiempo libre (por ejemplo: al mediodía) a los empleados que participen en tareas de voluntariado los días domingos y/o feriados.

Otras propuestas y comentarios recabados se refieren a que:

- El Estado debería crear una regulación legal, tal como existe en el caso de mutuales y cooperativas, a fin de que se obligue a las empresas a utilizar un porcentaje de sus ganancias para fomentar la educación social.
- Resulta necesario que se brinde mayor información sobre las formas en que, desde la economía social, se puede beneficiar a la sociedad en su conjunto.
- Las empresas deberían dictar cursos, sobre las posibilidades que brinda la economía social y de cómo las organizaciones que se engloban dentro de ese contexto pueden ayudar a toda la población.
- Realizando procedimientos que colaboren con la preservación del medio ambiente como ser:
  - Clasificación de residuos
  - Utilizar papel reciclado
  - La no utilización de productos de limpieza que sean nocivos
  - Colocar sensores de luz, para no desperdiciar energía
  - Reutilización de agua para riego
  - Utilización de energía solar y eólica

PREMIO AMARTYA SEN 2010 "100 Jóvenes por la Ética para el Desarrollo"

- Utilizar envases descartables para evitar el residuo
- Utilizar iluminación de bajo consumo
- Evitar fugas de aire frío o caliente en los cerramientos (ventanas, puertas)

## CONCLUSIONES

Para finalizar nuestra investigación queremos expresar nuestras palabras acerca de la investigación realizada.

Tras el análisis de la factibilidad de implementación de nuestro proyecto "Conciencia Social Colectiva", impulsado por la iniciativa "Ideas para la Argentina" en el marco del Programa Premio Amartya Sen 2010 de la UNLaM, estamos en condiciones de afirmar que nuestra sociedad es solidaria y se interesa por ayudar a quienes más necesitan. Decimos esto porque muchas personas demostraron su deseo de participar en obras solidarias; no obstante, por falta de información o de motivación, no toman la iniciativa de hacerlo. Aquí entra en juego, el empuje que puedan dar las empresas incentivando a asumir un compromiso y a realizar acciones sociales ante la falta de promoción, también, de parte del área gubernamental.

Por último, en nuestra opinión, señalamos que nuestro proyecto se podría aplicar perfectamente dado que existen potenciales voluntarios. Lo más difícil es adquirir -y en algunos casos incrementar- el compromiso e impulsar la motivación de parte de las empresas, cuestiones frente a las cuales todavía observamos cierta resistencia.

## BIBLIOGRAFÍA

### Referencias bibliográficas:

- Anónimo, (2004). *La pasión de seguir. Voluntariado Transformador; sin excusas, sin fronteras...* Ediciones Seguir Creciendo – Buenos Aires.
- Anónimo. (2004). *Voluntariado corporativo. Guía práctica para empresas.* Acción Empresarial Publicaciones
- Bruel, Antoni. *El voluntariat la seva organització i els seus projectes*". Dossiers Associatius N° 15- Ajuntament de Barcelona. Sin fecha;
- Fundación Juan Gastón Vignes. (2000). *Actividades recreativas.* Apunte Mimeo – Curso "Formación de Líderes Voluntarios". Buenos Aires.
- Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (2008). *Indicadores de RSE para PyMES + Paso a paso para PyMES*
- Instituto de Innovación Social – Universidad Ramon Llull – España. *Relaciones empresariales con comunidades locales y ONG: comunicación, diálogo y participación.*
- Jully Rodríguez Rodríguez. *Acompañamiento en la acción – la figura del coordinador del animador de voluntariado*". 2° edición, Colección a Fuego Lento – Plataforma para la Promoción del Voluntariado en España.
- Kliksberg, Bernardo. (2009). *El impacto del voluntariado,*  
<http://www.diarioresponsable.com>
- Larry F. More. (1985). *Motivating Volunteers: How the rewards of unpaid work can meet people's need,* Vancouver Volunteer Centre. Canada 1985.
- Perarce, S. L. (1983). *Job attitudes and motivation differences between volunteers and employees from comparable organizations.* Journal of Applied Psychology", N° 68.
- Sen, Amartya; Kliksberg, Bernardo. (2010). *Primero la gente.* Buenos Aires, Temas Grupo Editorial SRL, 7° Edición.
- Sirena, José Luis; Franzone, María Elena. (2007). *Modelos de contratos, telegramas y notas;* Colección Práctica Errepar, 6° Edición.
- Schiram, Vicky K. (1985). *Motivating Volunteers to Participate;*
- Schindler-Rainman, Eva. (1985). *Motivating Volunteers Through enhancing their competence;*

Revista RINCE - Departamento de Ciencias Económicas – UNLaM – Bs. As. Argentina - FR1  
Programa de Formación en Excelencia Gerencial  
PREMIO AMARTYA SEN 2010 "100 Jóvenes por la Ética para el Desarrollo"  
Spampinato, Sandra; Silva, Diana; Bertozzi, Verónica, (2005). *Kit de dinámicas para capacitación de voluntarios*. Ediciones Fundación Juan Gastón Vignes. Buenos Aires.

Valor Martínez, Carmen y Merino De Diego, Amparo. (2005). *La relación ONG-empresa en el marco de la responsabilidad social de la empresa*. Centro de Estudios de Cooperación al Desarrollo (CECOD)

Winniford, J. Carpenter y Stanley, J. D. (1995). *Analysys of the traits and motivations of college students involved in service organizations*. Journal of College Student Development, N° 36.

### Información de Internet:

Acción empresarial. (2004). *Voluntariado corporativo. Guía práctica para empresas*. [Consulta: agosto 2010] <http://www.accionempresarial.cl>

Anónimo. *Voluntariado corporativo, ¿una estrategia de RSE?*. [Consulta: julio 2010] <http://www.diarioresponsable.com>

Anónimo. *Empresas solidarias: voluntariado corporativo* [Consulta: agosto 2010]

<http://www.blogcapitalhumano.com/2009/07/09/empresas-solidarias-voluntariado-corporativo/>

Anónimo. *Generación de capital social: voluntariado y servicio social*. [Consulta: septiembre 2010].

[http://liderazgo.imjuventud.gob.mx/PDF/tema\\_03/pdf03\\_02.PDF](http://liderazgo.imjuventud.gob.mx/PDF/tema_03/pdf03_02.PDF)

Anónimo. *Motivación al voluntariado*. [Consulta: septiembre 2010].

<http://opinionsur.org.ar/joven/Como-motivar-a-los-voluntarios-de>

Bombarolo, Félix & Fernández Jorge. (2002). *Historia, sentidos e impactos del voluntariado en Argentina*. [Consulta: julio 2010].

<http://www.cyta.com.ar/unlam100>

CENOC. *Guía para la formulación de proyectos comunitarios*. [Consulta: septiembre 2010]. [www.cenoc.gov.ar/](http://www.cenoc.gov.ar/)

Esnaola, Fernando. *Voluntariado corporativo, una cuestión en la que todos ganan*. [Consulta: julio 2010]. <http://www.worldvolunteerweb.org.ar>

Fundación Compromiso. *Manual de voluntariado corporativo*. [Consulta: septiembre 2010]. <http://compromiso.org>

Fundación hazlo posible. *Guía de voluntariado*. [Consulta: septiembre 2010]. <http://www.hacesfalta.org/guia-voluntariado.aspx>

Revista RINCE - Departamento de Ciencias Económicas – UNLaM – Bs. As. Argentina - FR1  
Programa de Formación en Excelencia Gerencial  
PREMIO AMARTYA SEN 2010 "100 Jóvenes por la Ética para el Desarrollo"  
Gestión estratégica para las organizaciones sociales. *Acercando la empresa a la comunidad*. [Consulta: septiembre 2010]. <http://www.gestrategica.org>  
[Jokin Alberdi](http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/29) y [Karlos Pérez de Armiño](http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/29). Capital social. [Consulta: julio 2010].  
<http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/29>  
Márquez Fernandez, D. Norba. *Para un desarrollo local sostenible: El Capital Social*. Revista de Geografía. Vol XI, 2006. 69-83. [Consulta: julio 2010]  
[www.dialnet.unirioja.es](http://www.dialnet.unirioja.es)..  
Muñoz, Lucio A. *Responsabilidad social corporativa*. Mayo 2007. [Consulta: septiembre 2010]. <http://www.gestiopolis.com/canales8/emp/responsabilidad-social-corporativa-interna-en-la-pyme.htm>  
Paglilla, Raúl y Paglilla, Daniel. *Modelo para la elaboración de proyectos sociales*. [Consulta: septiembre 2010]. <http://www.rieoei.org/experiencias143.htm>.  
Woolcock, Michael – Narayan, Deepa. *Capital social: Implicaciones para la teoría, la investigación y las Políticas sobre desarrollo*. [Consulta: julio 2010].  
<http://preval.org/documentos/00418.pdf>.