

Artículo de investigación

Compromiso social y su impacto en el voluntariado empresarial. Una aproximación desde las variables de género y edad

José Carlos Vázquez-Parra *

Profesor investigador asociado, Escuela de Humanidades y Educación, Tecnológico de Monterrey, Guadalajara, México.
jcvazquezp@tec.mx

Florina Guadalupe Arredondo-Trapero

Profesor investigador asociado, Escuela de Humanidades y Educación, Tecnológico de Monterrey, Monterrey, México.
farredon@tec.mx

Jorge de la Garza-García

Profesor, Escuela de Ingenierías, Tecnológico de Monterrey, Monterrey, México.
jdelagar@tec.mx

Resumen

El objetivo del presente artículo es hacer una aproximación al compromiso social (filantrópico, integrado y participativo), desde las variables de género y edad, para demostrar si estadísticamente existen diferencias significativas entre hombres y mujeres, jóvenes y adultos, en un grupo de trabajadores mexicanos. El estudio se realizó a partir de una metodología cuantitativa, aplicando un instrumento de tres ítems a una muestra de 440 colaboradores provenientes de 12 empresas del noreste de México, cuyas respuestas se examinaron por medio de un análisis de varianza. Como conclusión, el estudio confirma 6 de las 12 hipótesis planteadas; esto demuestra que, con base en la variable género, la mujer presenta mayor compromiso social que el hombre, tanto filantrópico como integrado, sin importar la edad. Sin embargo, en cuanto a la variable edad, en el caso de la mujer adulta, su compromiso social es igual al de la mujer joven, mientras que el del hombre adulto, resulta ser mayor que el del hombre joven.

Palabras clave: género; voluntariado; responsabilidad social; compromiso filantrópico; organizaciones.

Social commitment and its impact on corporate volunteering. An approach from the variables of gender and age

Abstract

The goal of this paper is to make an approach to the social commitment (philanthropic, integrated, and participatory), from the gender and age variables, to statistically demonstrate if there are significant differences between men and women, young and adults, in a group of Mexican workers. The study was carried out by means of a quantitative methodology, applying a three-item instrument to a sample of 440 collaborators from 12 companies in northeastern Mexico, whose answers were examined through an analysis of variance. As a conclusion, the study confirms 6 of the 12 hypotheses. This shows that, based on the gender variable, women present greater social commitment than men, both philanthropic and integrated, regardless of age. However, as regards the age variable, in the case of adult women, their social commitment is the same as that of young women, while adult men turn out to be more committed than young men.

Keywords: gender; volunteering; social responsibility; philanthropic commitment; organizations.

Compromisso social e seu impacto no voluntariado empresarial. Uma abordagem a partir das variáveis de gênero e idade

Resumo

O objetivo deste artigo é fazer uma abordagem do compromisso social (filantrópico, integrado e participativo), a partir das variáveis de gênero e idade, para demonstrar se existem diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres, jovens e adultos, em um grupo de trabalhadores mexicanos. O estudo foi realizado sob uma metodologia quantitativa, aplicando um instrumento de três itens a uma amostra de 440 colaboradores de 12 empresas do nordeste do México, cujas respostas foram examinadas por meio de uma análise de variância. Em conclusão, o estudo confirma 6 das 12 hipóteses levantadas; isso mostra que, com base na variável gênero, as mulheres têm maior compromisso social do que os homens, tanto filantrópico quanto integrados, independentemente da idade. Porém, quanto à variável idade, no caso da mulher adulta, seu compromisso social é igual ao da mulher jovem, enquanto o do homem adulto acaba sendo maior do que o do jovem.

Palavras-chave: gênero; voluntariado; responsabilidade social; compromisso filantrópico; organizações.

* Autor para dirigir correspondencia

Clasificación JEL: M5; M12; M14.

Cómo citar: Vázquez-Parra, J.C., Arredondo-Trapero, F.G. y 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. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.157.3879>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.157.3879>

Recibido: 6-feb-2020

Aceptado: 27-oct-2020

Publicado: 30-dic-2020

1. Introducción

No es extraño que ante cualquier situación que atente contra la vida o el bienestar humano las personas y las empresas se unan para buscar posibles formas de resolver dichas problemáticas. No es necesario que haya desastres naturales para que la solidaridad y el compromiso social se manifiesten (Ramírez, 2014).

La pobreza, el hambre y el rezago educativo son solo algunos ejemplos de situaciones en las que cada vez más personas se unen para buscar soluciones; para ello aportan su tiempo y su esfuerzo. Aunque pudieran parecer problemas ajenos a la vida de muchos, son situaciones que afectan a la sociedad en general y es responsabilidad de todos buscar soluciones, incluyendo a las empresas, en su rol de actores sociales (Gil, 2015). Así, en la última década se ha escuchado con mayor frecuencia que las organizaciones deben asumir un rol activo en la resolución de problemas sociales e implementar modelos de negocios más sostenibles o enfocados en atender situaciones concretas de su entorno. Modelos como las empresas inclusivas, los negocios conscientes y la responsabilidad social son muestras de este compromiso que, como organizaciones, se tiene hacia el mejoramiento social (Bosetti, 2020).

A nivel internacional, cada vez son más las corporaciones empresariales que se vinculan al movimiento de responsabilidad social, en el que elementos como la filantropía y el compromiso social son la base de las propuestas que suelen plantear las organizaciones. Las formas más recurrentes de mostrar este tipo de actitudes de responsabilidad son los donativos; aunque, a un nivel más elevado, muchas empresas tienden a proponer proyectos más elaborados, como puede ser el voluntariado de sus trabajadores (Larsen, 2017). Esta última propuesta, el voluntariado empresarial, busca sumar los colaboradores de la organización a las causas sociales que la empresa atiende, gestionando acciones filantrópicas como una parte integral de la labor y del trabajo que se realiza diariamente (Pelozo y Hassay, 2006).

El compromiso de las empresas hacia el voluntariado (*company support for employee volunteerism*) beneficia a la propia organización, mejora su imagen pública e impacta en su nivel de cumplimiento de las expectativas y políticas que tenga de responsabilidad social. Adicionalmente, esta visión ayuda a que los empleados desarrollen su compromiso social, y permite que se genere un beneficio en el entorno de la empresa. Los resultados encontrados por Basil, Runte, Easwaramoorthy y Barr (2009) demostraron que las empresas canadienses suelen apoyar pasivamente el voluntariado de los empleados de diversas maneras, como permitir a los empleados tomar tiempo libre sin pago (71%) o ajustar sus horarios de trabajo (78%). Estos esfuerzos de responsabilidad social empresarial pasiva contribuyen a la cadena de valor de la empresa al mejorar la moral de los empleados. Sin embargo, las formas más activas de apoyo, que requieren tiempo o dinero de la empresa, son menos comunes; por ejemplo, según el mismo estudio, solo el 29% de las empresas analizadas permite tiempo libre con paga dedicado a este tipo de acciones sociales (Basil, et al.

2009). Es interesante señalar que, aunque estos autores identifican el rol activo y el rol pasivo por parte de la empresa, no analizan propiamente la perspectiva del empleado en relación con el voluntariado, y asumen un rol puramente filantrópico, al donar su tiempo y sus capacidades al servicio de una causa social.

En cuanto al voluntariado corporativo, Loosemore y Bridgeman (2017) reportaron hallazgos interesantes en la industria de la construcción del Reino Unido; además, plantearon que, a nivel individual, no siempre es el altruismo lo que motiva a las personas a ser voluntarias. Según este estudio, los voluntarios en la industria de la construcción también están motivados por otros factores, como la lealtad a su organización, profesión e industria, las oportunidades de relaciones/redes, el refuerzo de las habilidades técnicas y la satisfacción personal derivada de ayudar a otros. A diferencia del presente estudio, la propuesta de Loosemore y Bridgeman (2017) no considera los factores sociodemográficos de los trabajadores, el género y la edad, por ejemplo, como variables que pudieran relacionarse con el nivel de involucramiento con este tipo de acciones.

Con respecto a la actitud ante el voluntariado, Galvão, Mendes, Marques y Mascarenhas (2019) analizaron las actitudes de estudiantes universitarios hacia la responsabilidad social empresarial; encontraron relaciones significativas con el género, la religión y el voluntariado. Entre las conclusiones más importantes figuran que las mujeres, los estudiantes religiosos y los voluntarios tienen una orientación filantrópica más fuerte, y que las mujeres parecen tener una orientación ética más intensa. Es importante señalar que este estudio se realizó en estudiantes universitarios, no así en trabajadores que ya se encuentran laborando en la industria y que se topan con limitaciones como el tiempo y los recursos necesarios para participar en las causas sociales. Adicional a estos estudios, Razeg (2010) identificó cómo el compromiso social puede dar la pauta a comportamientos que resulten positivos en la empresa, que mejoren el entorno organizacional y que reduzcan problemáticas dentro del área de recursos humanos.

Sin embargo, no todos los estudios resultan en información favorable acerca del voluntariado, ya que, según Kim, Song y Lee (2016), no todas las personas desarrollan actitudes positivas y un auténtico compromiso con este tipo de acciones organizacionales, pues, en algunos casos, hay trabajadores que son indiferentes a las invitaciones de sus empresas, les resulta poco relevante este tipo de proyectos altruistas y muestran rechazo a participar en ellos.

Tomando en cuenta las anteriores aportaciones al estado del arte de este tema, se puede decir que poco se ha analizado en la literatura académica el perfil de los empleados que participan del voluntariado empresarial, lo que demuestra que existe un área de oportunidad para estudios que se planteen en dicho sentido. Así, el presente artículo busca analizar la presencia cada vez más significativa de trabajadores en diferentes acciones de voluntariado empresarial, como una manifestación de su compromiso hacia diversas causas sociales, y para

ello se consideran las variables sociodemográficas de edad y género. Por medio de una metodología de tipo cuantitativa, no experimental transeccional y exploratoria, este estudio recabó información de 440 colaboradores provenientes de 12 empresas del noreste de México, en las que se dan prácticas de voluntariado. Se aplicó un instrumento de tres preguntas que buscó comprender el compromiso social en sus tres variables: compromiso social filantrópico, compromiso social integrado y compromiso social participativo. Las respuestas, que se generaron desde una escala Likert, fueron examinadas por medio de un análisis de varianza (ANOVA), para poder determinar la forma en que se comporta la variable de compromiso social en función de la edad y el género. El análisis buscó diferencias significativas entre hombres y mujeres y entre jóvenes y adultos.

En cuanto a la estructura del texto, en el marco teórico se analiza el voluntariado y su relación con la responsabilidad social. Adicionalmente, la variable compromiso social se vincula teóricamente con las diferencias que se pueden encontrar en función del género, tomando como base la teoría de la ética del cuidado. Posteriormente, el compromiso social se relaciona teóricamente con las divergencias que se pueden encontrar en función de la edad, tomando como base la teoría del desarrollo moral. Estas relaciones permiten plantear tres hipótesis generales con 12 variaciones específicas, las cuales son puestas a prueba a partir de los resultados con ANOVA. Por último, se exponen conclusiones en las que se pone atención a los limitantes concretos que presenta este estudio, así como a la relevancia e implicaciones que pueden tener los resultados para gerentes de recursos humanos que buscan potenciar el compromiso social de sus trabajadores a través del voluntariado.

2. Marco teórico

El marco teórico busca explicar por qué el voluntariado empresarial resulta ser tanpreciado hoy en día por las empresas, dentro de sus políticas de responsabilidad social. Además, se señala la relación con el compromiso social, tanto empresarial como personal, y se argumentan las variables que conforman las diversas hipótesis que este artículo plantea.

2.1 El voluntariado empresarial como parte de las políticas de responsabilidad social de las organizaciones

Se entiende como empresa socialmente responsable a aquellas organizaciones que buscan la generación de valor compartido tanto a sus grupos internos como externos. Ser socialmente responsable puede implicar múltiples acciones institucionales que van desde aquellas que implican poca participación institucional, como son las acciones enfocadas únicamente en la filantropía, hasta las que traen consigo una modificación profunda de políticas o procesos, como lo llevan a cabo las empresas sociales o inclusivas (Raufflet, 2017).

Aunque en décadas anteriores la responsabilidad social era percibida como un gasto, en la actualidad es mayor el

número de organizaciones que ven este tipo de políticas como una buena inversión, ya que, ser socialmente responsables, no solo les da la satisfacción de poder ayudar a resolver los problemas de su entorno, sino que también les ayuda a desarrollar una percepción positiva, tanto interna como externa, de su compromiso con las personas (Abeysekera y Fernando, 2020). Según Licandro y Yapor (2019), las empresas socialmente responsables suelen desarrollar una reputación favorable por parte de sus consumidores y sus colaboradores, quienes ven la misión y objetivos organizacionales como una manera no solo de producir y prestar bienes y servicios, sino también como una forma de contribuir socialmente.

Lo anterior ha llevado a que las empresas, con el afán de promover esta reputación corporativa, valoren la relevancia de invitar a que consumidores, proveedores y colaboradores se sumen a sus proyectos de impacto social, que tomen un rol activo en la contribución social y que conozcan de cerca la labor de la empresa (Chen, Dong y Lin, 2020). De esta forma, prácticas como las del voluntariado empresarial han tomado un nuevo sentido, al ser consideradas como una excelente herramienta de responsabilidad social que se gesta a partir de la motivación de los colaboradores por contribuir a mejorar su entorno, así como del interés por parte de las empresas de hacerlos partícipes de los compromisos organizacionales (Afridi et al., 2020). Por lo anterior, el voluntariado empresarial o corporativo es considerado como una derivación de la responsabilidad social de las organizaciones, que busca aprovechar el talento, el tiempo y las fortalezas de una empresa a favor del desarrollo social y el mejoramiento del entorno que le rodea (Kreutzer y Rueede, 2019).

De manera adicional a estos beneficios, para Law, Zhang, Li y Wang (2018), el voluntariado empresarial mejora considerablemente la reputación, el orgullo institucional y la imagen que se tiene de la empresa, abona al desarrollo de un clima laboral positivo y fortalece la relación de la organización con su comunidad. Además, el voluntariado empresarial suele configurarse como una vía estratégica para generar valor dentro de la organización y ayuda a que los colaboradores desarrollen competencias y habilidades como el liderazgo, el trabajo en equipo, la motivación, la solidaridad y el compromiso (Huang, Bortee, Yang y Wang, 2019).

Allen (1989) identificó los cinco tipos de proyectos de voluntariado empresarial más usuales:

1. Empate individual: es cuando se vinculan las habilidades propias de un trabajador con las necesidades concretas de una organización sin fines de lucro, con la intención de apoyarle en sus procesos.
2. Proyectos grupales: son incidencias en equipo enfocadas en un tema específico.
3. Tiempo libre: son espacios de tiempo laboral que se otorga a los colaboradores para que puedan participar de alguna causa o actividad con impacto social.
4. Préstamo de personal: se refiere a la posibilidad de que empleados de la empresa puedan colaborar con algún proyecto como parte de sus actividades laborales.

5. Permiso por servicio social: son periodos, con o sin pago, en los que el colaborador puede dejar sus responsabilidades laborales para enfocarse en desarrollar o llevar a cabo una intervención social.

De esta manera, el voluntariado empresarial puede ser variado, aunque se espera que se apegue a ciertas características básicas, como que sea una actividad no remunerada, que se lleve a cabo a partir de la libre voluntad e interés de los trabajadores y que beneficie a una persona o comunidad que no sea la misma empresa o sus colaboradores (Scott, Dooly y Mancini, 2018). La duración puede ser igualmente variable. Existen casos que van desde un solo día hasta algunos proyectos que pueden desarrollarse durante años, como parte de un compromiso a largo plazo de la empresa y sus colaboradores con una causa social concreta (Valero, 2017).

Cabe señalar que, el hecho de que sea una actividad o proyecto voluntario, no implica ninguna obligación de la empresa con el colaborador por participar en este (Yousef, 2017). Sin embargo, las organizaciones reconocen que el compromiso social, aunque se desarrolla de manera personal, tiene un claro impacto en la forma en la que se trabaja y se colabora en proyectos de la empresa (Doshi, 2020). Por ello, participar en labores de voluntariado ha llegado a ser muy valorado por las organizaciones, y se ha convertido en algo atractivo para el desarrollo del trabajador (Nencini, Romaioli y Meneghini, 2016).

Arredondo-Trapero, Rosas-Ferrer y Villa-Castaño (2011) analizaron el comportamiento ciudadano de trabajadores que participaron en proyectos de voluntariado, como parte de la responsabilidad social empresarial de una empresa de la industria de alimentos. Llegaron a concluir que estas acciones desarrollaban actitudes diferentes en los trabajadores, en comparación con quienes no formaban parte de estos proyectos. Los participantes en el voluntariado promovido por la empresa mostraron rasgos tales como una mayor lealtad, orgullo y colaboración con los colegas y con la organización, a diferencia de quienes no participaron.

A pesar de sus ventajas, no siempre hay una respuesta positiva por parte de los colaboradores o de las mismas organizaciones. En ocasiones, hay trabajadores que no participan, o que prefieren seguir participando de forma filantrópica, por medio de donativos a organizaciones civiles (Pevnaya y Cernicova, 2020). Aun así, se estima que el 87% de las empresas latinoamericanas llevan a cabo algún tipo de voluntariado empresarial, lo que incluye al 85% de las empresas en la lista Fortune 500 y demuestra la importancia que se le está dando al hecho de desarrollar valores como la solidaridad y el compromiso social entre los colaboradores (Rodríguez, 2017).

2.2 El compromiso social

Cuando se habla de compromiso social, es inevitable que se tomen dos rumbos en la reflexión; por un lado, lo relacionado con el sentimiento y la emotividad que impulsa a las personas a ayudarse unas a otras y, por el otro, los lazos sociales que unen a los individuos que comparten ideales sobre un tema concreto o una labor común (Ibañez,

2004; Dunbar, 2020). Mientras la primera visión se enfoca en una cuestión, casi de carácter moral, que lleva a que los individuos desarrollen un reconocimiento, empatía y solidaridad para con los otros, la segunda tiene más relación con una expectativa que tienen las personas de unirse para enfrentar algún problema o malestar, lo que impacta a la sociedad a la que pertenecen (Taylor, 2009).

Desde la primera visión, el compromiso social implica que los individuos vean sus diferencias, las reconozcan e identifiquen aquello que les une como sociedad, lo que da la pauta a una evolución moral del grupo, en la que el yo y los otros se encuentran y dan lugar a un sentido comunitario de lo que es bueno y valioso para ambos, o para alguno de ellos (Sen, 2003; Choi, Bruce, DiNitto, Marti y Kunik, 2020). Desde la visión de los eticistas, las personas deben reconocer a los otros y estos deben reconocerles a ellos como un elemento fundamental de la vida buena (Canto-Sperber, 2001).

Por su parte, la segunda visión tiene una mayor relación con una cuestión orgánica, en la cual, según Durkheim (citado por Mestrovic, 2017), cada uno de los individuos posee características y conocimientos propios que abonan de cierta forma a su comunidad, teniendo una obligatoriedad de participar, directa o indirectamente, en su desarrollo. De esta forma, el compromiso adquiere un argumento de función social, el cual es necesario para responder como individuos ante los requerimientos de sus pares (Liang, Aranda y Lloyd, 2020).

Con base en estos dos supuestos, es posible clasificar el compromiso social en tres diferentes variables (Ibañez, 2004; Dunbar, 2020):

1. Compromiso social filantrópico: hace referencia a las acciones que, aunque demuestran un interés y solidaridad con un problema social, continúan dándose con un carácter filantrópico y no implican un compromiso profundo con la causa. Esto trae consigo que la inversión de tiempo y esfuerzo sea limitada y el apoyo tenga mayor relación con donativos o aportaciones económicas.
2. Compromiso social integrado: a diferencia de la anterior variable, el compromiso social integrado o integral implica que la persona demuestra un interés profundo por la causa social que se busca atender, la conoce e invierte no solo recursos, sino también conocimiento y tiempo en ella. El compromiso social integral implica una mayor solidaridad del agente con el problema, pues demuestra una intención por hacer un cambio con un impacto real y significativo.
3. Compromiso social participativo: tiene relación con el interés y acciones que lleva a cabo el agente para que otras personas participen de la resolución de cierto problema social, ya sean o no parte activa de él.

De manera independiente al enfoque que se elija, el compromiso social se configura como un paso fundamental en el presupuesto de que todo individuo tiene que hacer algo ante las necesidades de su sociedad, la cual le reclama su actuar de manera proporcional a los problemas a los que se enfrenta, ya sea con acciones directas o indirectas (Sciarelli, Landi, Turriziani y Tani, 2019).

Lamentablemente, la forma en la que las personas reaccionan ante el mal social no es la misma, y en ocasiones el compromiso que muestran se enfrenta a la indiferencia, la cual motiva que las personas prefieran disuadir aquello que les molesta, en lugar de enfrentar situaciones abrumadoras o disonantes (Boberg, Frischlich, Schatto, Wintterlin y Quandt, 2019). Lo anterior conlleva la necesidad de discutir y reflexionar acerca de la forma en que se ejerce este compromiso hacia los problemas sociales, y cuestiona si existen rasgos individuales o sociodemográficos, como la edad o el nivel económico o educativo, que puedan hacer variar su nivel entre las personas o, si más bien, es algo característico de cierto grupo poblacional, como pueden ser ciertas generaciones o alguno de los géneros.

2.3 Compromiso social y la variable género

Como parte de este estudio, se plantea que existe una relación entre la variable género y el nivel de compromiso social que tienen los trabajadores de empresas que llevan a cabo labores de voluntariado. La primera hipótesis de investigación y sus correspondientes hipótesis alternativas se enfocan en la relación que pudiera tener el género con el compromiso social, en sus variables filantrópico, integrado y participativo.

- H1. Existen diferencias significativas de compromiso social filantrópico, integral y participativo por género, en el colectivo de empleados, segmentados por edad.
 - o H1a. La mujer joven está más comprometida socialmente con lo que demanda la sociedad en su vertiente filantrópica que el hombre joven.
 - o H1b. La mujer adulta está más comprometida socialmente con lo que demanda la sociedad en su vertiente filantrópica que el hombre adulto.
 - o H1c. La mujer joven está más comprometida socialmente con lo que demanda la sociedad en su vertiente integrada que el hombre joven.
 - o H1d. La mujer adulta está más comprometida socialmente con lo que demanda la sociedad en su vertiente integrada que el hombre adulto.
 - o H1e. La mujer joven está más comprometida socialmente con lo que demanda la sociedad al invitar a otros a sumarse a alguna causa social que el hombre joven.
 - o H1f. La mujer adulta está más comprometida socialmente con lo que demanda la sociedad al invitar a otros a sumarse a alguna causa social que el hombre adulto.

El marco teórico de esta hipótesis se centra en los estudios realizados por Carol Gilligan (citada en Gómez-Ramírez y Reyes-Cruz, 2008), quien postulaba que entre mujeres y hombres existen diferencias no solo en aspectos psicológicos y emocionales, sino también en la manera en que perciben y ejercen ciertos valores morales, que se relacionan con la forma en que toman decisiones y actúan. Bajo esta línea de análisis, Gilligan (citada en Torres y García, 2019) señala que las mujeres tienen un razonamiento que tiende a centrarse en sentimientos de empatía y compasión, y que desarrollan una preocupación y cuidado por los otros mucho más profundos que sus iguales masculinos.

En su propuesta de la ética del cuidado, Gilligan (citada en Vicent, 2019) argumenta que las mujeres suelen pensar en términos morales vinculados a relaciones, y en mostrar una preocupación por los demás, mientras que los hombres suelen tener una mayor preferencia por resguardar los principios generales de justicia y ver por los derechos individuales. Bajo esta visión ética, la preocupación por los otros es la base de la moralidad para las mujeres, siendo valores como el reconocimiento, la empatía, la solidaridad y el compromiso hacia los problemas aspectos fundamentales para construir, desde su visión, una sociedad justa y organizaciones más éticas (Gómez-Ramírez y Reyes-Cruz, 2008).

Patiño (1994) añade que la ética del cuidado se basa, en gran medida, en la disposición que tienen las mujeres de responder, de manera desinteresada, a las necesidades de los otros, lo cual es un rasgo característico y que se relaciona con su labor, culturalmente impuesta, de cuidadoras del hogar. Por ello, se llega a conclusiones que señalan una mayor orientación de las mujeres hacia lo social y, por ende, hacia acciones y proyectos que ven por el bienestar colectivo, por encima del individual.

A partir de los anteriores presupuestos teóricos, se puede presumir que son las mujeres quienes mayor participación deberían tener en los proyectos de voluntariado empresarial, pues se encuentran motivadas por el deseo de poder participar en la construcción de un mundo más justo para todos. Esto es lo que motiva la primera hipótesis planteada.

2.4 Compromiso social y la variable edad

Como segunda y tercera hipótesis de esta investigación, se propone la existencia de una relación significativa entre el compromiso social, filantrópico, integral o participativo y la variable edad. De esta manera, se proponen los siguientes supuestos:

- H2. Existen diferencias significativas de compromiso social (filantrópico, integral y participativo) por edad, en el colectivo de empleadas mujeres.
 - o H2a. La mujer adulta está más comprometida socialmente con lo que demanda la sociedad en su vertiente filantrópica que la mujer joven.
 - o H2b. La mujer adulta está más comprometida socialmente con lo que demanda la sociedad en su vertiente integrada que la mujer joven.
 - o H2c. La mujer adulta está más comprometida socialmente con lo que demanda la sociedad al invitar a otros a sumarse a alguna causa social que la mujer joven.
- H3. Existen diferencias significativas de compromiso social (filantrópico, integral y participativo) por edad, en el colectivo de empleados hombres.
 - o H3a. El hombre adulto está más comprometido socialmente con lo que demanda la sociedad en su vertiente filantrópica que el hombre joven.
 - o H3b. El hombre adulto está más comprometido socialmente con lo que demanda la sociedad en su vertiente integrada que el hombre joven.

o H3c. El hombre adulto está más comprometido socialmente con lo que demanda la sociedad al invitar a otros a sumarse a alguna causa social que el hombre joven.

La argumentación académica de estas hipótesis se centra en las propuestas que, inicialmente, planteó Jean Piaget y, posteriormente, su discípulo Lawrence Kohlberg sobre la existencia de un proceso de desarrollo moral de las personas, que relacionaba su respuesta moral con su edad. Según Kohlberg, la respuesta moral que tienen las personas ante los problemas y situaciones que enfrentan se relaciona directamente con la etapa de desarrollo en la que se encuentran, lo cual, dependiendo de la visión, corresponde a la edad o a momentos evolutivos de cada individuo (Montealegre, 2016).

Para Piaget (2019), los valores morales y sociales que tienen, desarrollan y ejercen las personas corresponden a la manera en la que los sujetos entienden su entorno a partir de su estructura cognitiva, la que impacta en la lógica y los patrones de pensamiento básicos. Lo anterior, según este psicólogo suizo, se divide en tres etapas que se relacionan directamente con la edad de la persona. Primero se presenta un momento evolutivo premoral, que se caracteriza por una comprensión normativa heterónoma; después se da una etapa superior, en la que el individuo desarrolla sentimientos morales hacia personas y situaciones cercanas; y, por último, se tiene un enfoque autónomo, en el cual se desarrolla una visión de las normas en un carácter social o universal (Piaget, 2019).

Para Piaget, valores como la solidaridad y el compromiso hacia los problemas sociales no llegan a ser plenamente comprensibles para los niños que se encuentran en etapas tempranas de desarrollo, ya que su visión del mundo se centra únicamente en cuestiones cercanas y literales, pues tienen una incapacidad para entender abstracciones complejas, como el reconocimiento de las necesidades de los otros (Raynaudo y Peralta, 2017). Así, y bajo este enfoque, el desarrollo biológico llega a relacionarse con la consciencia moral de las personas, que evoluciona desde una visión particular a una general de su entorno.

A diferencia de este enfoque centrado en la evolución biológica, Lawrence Kohlberg (1981) considera que la relación entre el juicio moral y la edad no es una necesidad, pues, desde su perspectiva, el desarrollo moral se da a partir de momentos o estadios que la persona transita durante su vida y que pueden darse de manera temprana o simplemente nunca presentarse. Para Kohlberg, la moralidad y la forma en que se percibe el mundo se relaciona inevitablemente con la capacidad que tiene el individuo de ponerse en el lugar de los otros, lo cual se relaciona con la manera en que se enfrenta a situaciones problemáticas o conflictivas. Las decisiones que se tomen son las que, según Kohlberg (citado en Vicent, 2019), van configurando lo que el individuo considera valioso, así como su relación con las demás personas y la sociedad en general. De esta manera, para el estadounidense, el desarrollo cognitivo no es suficiente para garantizar el desarrollo moral, pues este último tiene una mayor relación con la acción y las decisiones que le preceden.

A pesar de ello, Kohlberg, al igual que Piaget, plantea estadios con cierta relación a la edad de los individuos, presumiendo que hay momentos en la vida que traen consigo ciertas decisiones sociales que deberían detonar el desarrollo en las personas (Lambruschi, 2019). De esta forma, se configuran tres etapas con dos estadios cada una, las cuales van desde una visión egoísta y heterónoma de la norma y las necesidades sociales hasta un momento de preocupación y atención universal con un desarrollo autónomo (Hersh, Reimer y Paolitto, 1984).

Por lo anterior, el presente estudio, aunque reconoce el limitante que plantea Kohlberg de relacionar el desarrollo moral con la edad biológica, considera que, como se plantea en las hipótesis anteriormente señaladas, este elemento sí pudiera implicar una diferencia significativa en el desarrollo de un compromiso entre individuos. Aunque no se pueda garantizar un nivel de desarrollo moral, sí se puede concebir el que, a cierta edad, la persona ya se enfrenta a situaciones en las que debe tomar decisiones que le incumben a sí mismo y a otros (Noguera, 2018). Para tratar de solventar este limitante, el presente estudio se ha enfocado en una muestra de trabajadores mayores de edad de la industria del noreste de México, con la intención de reducir la variabilidad que podría implicar la niñez o la adolescencia.

3. Metodología

3.1 Población y muestra

El presente estudio se plantea desde un diseño no experimental transeccional y exploratorio con la aplicación de un cuestionario en un periodo de tiempo entre enero-mayo del 2019. El estudio se llevó a cabo en una población general de 7880 colaboradores de 12 empresas situadas en el noreste de México. Las 12 empresas participantes se ubican en la zona metropolitana de Monterrey y, específicamente, en cuatro municipios: García, Apodaca, Guadalupe y San Nicolás. Con el apoyo de la organización que agremia las empresas manufactureras, se hizo un muestreo aleatorio; se aplicaron 440 encuestas, de forma proporcional, a una muestra de empleados de estas 12 empresas. Se buscó tener un nivel de confiabilidad del 0,95 y una precisión del 0,047. La logística se hizo a través de las oficinas de recursos humanos de cada una de las empresas manufactureras, las cuales apoyaron en el proceso de aplicación de las encuestas en las diferentes salas de capacitación de las compañías.

3.2 Instrumento de medición

El instrumento tuvo un carácter exploratorio, integrado por tres preguntas que permitían comprender el comportamiento de la variable compromiso social, tanto desde su enfoque filantrópico como integral o participativo. Las respuestas se generaron por medio de una escala Likert de cinco puntos: 1. Totalmente en desacuerdo; 2. En desacuerdo; 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4. De acuerdo; y 5. Totalmente de acuerdo.

Algo interesante del instrumento es que no solo incluye la percepción del compromiso social del empleado, sino también su disposición por sumar a otros en él (compromiso participativo).

En función de lo anterior, se valoraron los tres ítems siguientes:

- Compromiso social filantrópico (CSF): ¿he participado con donativos de objetos materiales o apoyos económicos para colaborar con causas sociales?
- Compromiso social integrado (CSI): ¿he participado en programas sociales en los que dedico tiempo, talento y esfuerzo para responder a una necesidad social?
- Compromiso social participativo (CSP): ¿he invitado a participar a mis compañeros de trabajo para que colaboren en acciones de compromiso social?

Además, se incluyó una pregunta abierta: ¿qué tipo de apoyo requerirías de la empresa para poder ejercer tu compromiso social?

4. Resultados

Para llevar a cabo el análisis de los resultados y poder identificar posibles diferencias significativas entre los datos arrojados por la aplicación del instrumento, se utilizó una prueba ANOVA. Mediante esta prueba estadística, se busca determinar si las variables muestran diferencias significativas, lo que permite contrastar un número considerable de hipótesis sin necesidad de hacer un contraste bilateral (Mena et al., 2017).

Para poder responder a las hipótesis planteadas, los resultados se dividieron tanto por edad, jóvenes de 30 o menos años y adultos de más de 30 años, como por género. A continuación, se muestran únicamente los resultados que presentaron diferencias estadísticamente significativas (tablas 1 y 2).

Así, tal y como se puede apreciar en las tablas 1 y 2, los valores arrojados por la prueba ANOVA fueron significativos en las diferentes variables, las cuales, comparadas

con el valor del nivel de significancia manejado ($\alpha = 0,05$), permitieron rechazar 6 hipótesis (tabla 3) y encontrar valores que permiten no rechazar otras 6, del total de 12 hipótesis que se plantearon.

En cuanto a la variable género, se encuentran elementos para no rechazar las hipótesis H1d, H1e y H1f.

- H1d. Se demuestra que existen diferencias significativas entre mujeres y hombres adultos, ya que el hombre adulto tiende a ser más comprometido socialmente en su vertiente integral ($\mu\text{CSI}=3,35$) que la mujer adulta ($\mu\text{CSI}=2,85$).
- H1e. Se demuestra que efectivamente la mujer joven es más comprometida socialmente con lo que demanda la sociedad, tanto en la vertiente filantrópica ($\mu\text{CSF}=4,41$) como en la vertiente integral ($\mu\text{CSI}=3,62$), que el hombre joven ($\mu\text{CSF}=3,73$, $\mu\text{CSI}=2,90$).
- H1f. Se demuestra que existen diferencias significativas entre adultos solo en el elemento de compromiso social integral. En cuanto a ser comprometido en su vertiente filantrópica, los adultos se asumen igual, sin diferenciarse en función del género.

En cuanto a la variable edad, se encuentran elementos para no rechazar las hipótesis H2a, H2c y H3c.

- H2a. No existen diferencias significativas en el compromiso social en su vertiente filantrópica, tanto en mujeres jóvenes como en mujeres adultas, las cuales asumen igual este compromiso.
- H2c. Existen diferencias significativas entre la mujer joven y la mujer adulta en la variable de compromiso integral, ya que la mujer joven es más comprometida socialmente en su vertiente integral ($m\text{CSI}=3,62$) que la mujer adulta ($m\text{CSI}=2,85$).

A partir de estos resultados, es posible contar con elementos estadísticos que permiten rechazar 6 de las 12 hipótesis propuestas, lo cual se plantea en la tabla 3.

Tabla 1. Acciones relacionadas con el compromiso social filantrópico e integral que muestran diferencias significativas, en un comparativo entre hombres y mujeres, segmentados por edad

Género	Adulto menor (<=30 años)				Adulto maduro (>30 años)			
	Femenino	Masculino	Orden	Sig.	Femenino	Masculino	Orden	Sig.
¿He participado con donativos de objetos materiales o apoyos económicos para colaborar con causas sociales (CSF)?	4,41	3,73	F=9,9	0,002				
¿He participado en programas sociales en donde dedico tiempo, talento y esfuerzo para responder a una necesidad social (CSI)?	3,62	2,90	F=8,6	0,004	2,85	3,35	F=6,7	0,010
¿He invitado a participar a mis compañeros de trabajo para que colaboren en acciones de compromiso social (CSP)?								

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Acciones relacionadas con el compromiso social filantrópico e integral que muestran diferencias significativas, en un comparativo por edad, segmentados por género

Edad	Género Femenino				Género Masculino			
	Adulto menor < =30 años	Adulto maduro >30 años	Orden	Sig.	Adulto menor < =30 años	Adulto maduro >30 años	Orden	Sig.
He participado con donativos de objetos materiales o apoyos económicos para colaborar con causas sociales (CSF)					3,73	4,10	F=6,2	0,013
He participado en programas sociales en donde dedico tiempo, talento y esfuerzo para responder a una necesidad social (CSI)	3,62	2,85	F=8,1	0,005	2,90	3,35	F=7,1	0,008
He invitado a participar a mis compañeros de trabajo para que colaboren en acciones de compromiso social (CSP)								

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. Prueba de hipótesis que fueron rechazadas de acuerdo a su nivel de significancia

Hipótesis		
H1a. La mujer joven está más comprometida socialmente con lo que demanda la sociedad en su vertiente filantrópica, que el hombre joven.	Se rechaza Ho	Compromiso social filantrópico Sig. 0,002
H1b. La mujer madura está más comprometida socialmente con lo que demanda la sociedad en su vertiente filantrópica, que el hombre maduro.	Se rechaza Ho	Compromiso social integrado
H1c. La mujer joven está más comprometida socialmente con lo que demanda la sociedad en su vertiente integrada, que el hombre joven.	Se rechaza Ho	Compromiso social integrado Sig. 0,004
H2b. La mujer madura está más comprometida socialmente con lo que demanda la sociedad en su vertiente integrada, que la mujer joven.	Se rechaza Ho	Compromiso social integrado Sig. 0,005
H3a. El hombre maduro está más comprometido socialmente con lo que demanda la sociedad en su vertiente filantrópica, que el hombre joven.	Se rechaza Ho	Compromiso social filantrópico Sig. 0,013
H3b. El hombre maduro está más comprometido socialmente con lo que demanda la sociedad en su vertiente integrada, que el hombre joven.	Se rechaza Ho	Compromiso social integrado Sig. 0,008

* El resto de la hipótesis no resultaron con diferencias significativas
Fuente: elaboración propia.

Llama la atención que la mujer adulta tiende a ser menos comprometida socialmente de manera integral que la mujer joven y también que el hombre adulto. Este hallazgo puede responder a una falta de disponibilidad para participar de una forma más activa en acciones de voluntariado. Una mujer trabajadora adulta (mayor a 30 años), en la mayoría de los casos, tiene que compaginar el cuidado del hogar y los hijos con la vida laboral, lo que puede ser una de las causas que evidencia la reducción de posibilidades para asumir un compromiso social integral con labores de voluntariado que le demanden tiempo y esfuerzo. En los sondeos realizados, las mujeres declararon como requerimientos a las empresas para poder llevar a cabo estas acciones a) permisos; b) apoyos (económicos en especie) por parte de la empresa; y c) participación en acciones sociales como parte de la jornada laboral.

- H3c. En relación con el análisis comparativo entre el hombre joven y el hombre adulto, se encontró que el hombre joven es menos comprometido, tanto en la forma filantrópica ($\mu\text{CSF}=3,73$) como en la integral ($\mu\text{CSI}=2,90$) que el hombre adulto ($\mu\text{CSF}=4,10$, ($\mu\text{CSI}=3,35$).

En cuestión de compromiso social, la diferencia entre el hombre joven y el hombre adulto muestra mayor relevancia cuando se trata del compromiso social integral que del compromiso social filantrópico. Aunque sigue habiendo diferencia significativa en este último, es un poco menor que en el primero (ver valores F en [tabla 2](#)).

Adicionalmente, de manera global, resulta interesante observar que la variable en la que se mide el compromiso participativo ($\mu\text{CSP}=3,41$) no mostró ninguna diferencia significativa en función del género ni en función de la edad. Es decir, aunque pueda haber diferencias en cuanto al nivel de compromiso social filantrópico ($\mu\text{CSF}=4,04$) o integral ($\mu\text{CSI}=3,20$), no las hay cuando se trata de invitar a alguien más a sumarse a una acción social.

5. Conclusiones

Basados en los hallazgos anteriores, se puede concluir que se ha alcanzado parcialmente el objetivo del presente estudio. Aunque se han encontrado datos significativos que permiten comprender las características, edad y género de los trabajadores que impulsan, en mayor medida, las

diferentes acciones de voluntariado de las empresas seleccionadas, no se ha conseguido determinar la razón por la que la participación en este tipo de acciones es cada vez más significativa. Lo anterior puede apreciarse como la primera limitante de la presente investigación, la cual radica en la falta de análisis de trabajadores por género, por edad y por empresa, lo que podría permitir hacer una diferenciación entre aquellas empresas con mayoría de trabajadores hombres y mujeres, jóvenes y adultos, y su nivel de participación en acciones de voluntariado.

A partir del análisis de resultados, se muestra una clara tendencia a un mayor compromiso social por parte de las mujeres, jóvenes y adultas, por encima de sus pares masculinos; también, que son las mujeres quienes presentan menos cambios en su nivel de compromiso social al transitar entre la juventud y la adultez. En cambio, el hombre tiende a experimentar un mayor avance al transitar de ser un hombre joven a un hombre adulto. Esto permite identificar que la mujer joven desarrolla un mayor compromiso social que el hombre joven, en lo que se refiere tanto a la variable filantrópica como a la integral, lo que coincide con los resultados de Galvão et al. (2019), quienes encontraron que la mujer tiene una orientación filantrópica más fuerte desde edades tempranas.

Otro aspecto relevante es que, al pasar a la etapa de la adultez, el hombre adulto supera a la mujer adulta en la forma en que asume su compromiso social integrado. En este caso, la mayoría de las mujeres refieren (en la sección abierta de la encuesta) que no cuentan con el apoyo de la empresa para destinar tiempo a las causas sociales como parte de su jornada laboral, así como apoyo de recursos para llevarla a cabo. Este hallazgo coincide con lo propuesto por Basil, et al. (2009), quienes identificaron una mayor presencia del rol pasivo de las empresas para dar soporte al voluntariado. Esta petición, expresada por el colectivo de mujeres, la exponen también Basil et al. (2009), cuando señalan que solo una tercera parte de las empresas canadienses estudiadas destinan tiempo pagado para que sus trabajadores se involucren en el voluntariado.

En el caso de los hombres, ellos siguen una transición más clara de razonamiento y desarrollo moral. Es evidente cómo se da una transición en el transcurso de su vida y van desarrollando un mayor compromiso hacia la sociedad con el pasar de los años. Gracias a este estudio, se ratifica que un trabajador hombre, a medida que va avanzando en su adultez, también desarrolla un mayor interés y preocupación por las problemáticas sociales, y busca participar de alguna forma en su solución. Con base en los resultados de esta investigación, se puede concluir que el hombre es más susceptible a experimentar una mejoría en su compromiso social al pasar del umbral de los 30 años, a diferencia de la mujer. Estos datos resultan contradictorios con los planteamientos de Gómez-Ramírez y Reyes-Cruz (2008) y Torres y García (2019), quienes, en su reflexión de la propuesta de Carol Gilligan, postulan que son las mujeres quienes

tienden a desarrollar, en mayor medida, valores morales relacionados con el compromiso social, lo que tampoco es acorde con la hipótesis corroborada H1d.

Por último, se observa que la mujer joven muestra un mayor nivel de compromiso que el hombre joven, y la explicación puede encontrarse en la ética del cuidado planteada por Carol Gilligan. Según Torres y García (2019), las mujeres tienen un razonamiento que tiende a la empatía y la compasión, es decir, suelen preocuparse por los demás. De esta manera, es comprensible que las mujeres tengan un mayor interés por participar en programas o proyectos de voluntariado.

Una segunda limitante que se encuentra, a partir de estos resultados, es que, metodológicamente, el instrumento explora el compromiso social únicamente desde la autopercepción del trabajador, lo que pudiera no ser objetivo y, por ende, no reflejar una verdadera participación de estos en las acciones de voluntariado que lleve a cabo la empresa. Otra limitante es que este estudio incluye únicamente a un gremio de empresas industriales manufactureras del noreste de México, por lo que sería valioso que el estudio se ampliara a otros gremios y a otras regiones del país, para poder argumentar que efectivamente los resultados arrojados son aplicables de una forma más amplia.

Los resultados de esta investigación son un primer paso para entender el compromiso social en un colectivo de trabajadores en la industria que están realizando acciones de voluntariado. Con los datos recabados y los resultados analizados, se cuenta con información valiosa para los equipos de reclutamiento y selección de personal de aquellas empresas que busquen promover el voluntariado empresarial como parte de sus políticas de responsabilidad social. Es posible, a partir de este estudio, que las empresas puedan dirigir o redirigir sus esfuerzos de capacitación y programas sociales atendiendo al perfil de su planta laboral, en función del género y la edad, y que busquen detonar un mayor nivel de compromiso social y una mayor disposición de involucrarse en las estrategias de voluntariado.

En el ámbito académico, los resultados de esta investigación pueden ser un referente para seguir estudiando este tema de una forma más amplia, e integrar otras variables al estudio. Futuras líneas de investigación pueden ir orientadas a estudiar las causas personales o del entorno que hay detrás de la participación en programas de voluntariado, las características del personal que participa en estas acciones considerando otros gremios y otras regiones del país; así como identificar las estrategias que llevan a cabo las empresas que, en el ámbito nacional o internacional, consiguen un alto nivel de participación generalizada de sus trabajadores.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Bibliografía

- Abeyskera, A. y Fernando, C. (2020). Corporate social responsibility versus corporate shareholder responsibility: A family firm perspective. *Journal of Corporate Finance*, 61. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2018.05.003>
- Afridi, S., Afsar, B., Shahjehan, A., Rehman, Z., Haider, M. y Ullah, M. (2020). Perceived corporate social responsibility and innovative work behavior: The role of employee volunteerism and authenticity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. (27), 1865-1877. <https://doi.org/10.1002/csr.1932>
- Allen, K. (1989). Creating a corporate volunteer community. *The Philanthropist*, 8(3), 16-27.
- Arredondo-Trapero, F.G., Rosas-Ferrer, J.A. y Villa-Castaño, L.E. (2011). Comportamiento ciudadano organizacional y RSE. *Cuadernos de Administración*, 24(43), 221-239.
- Basil, D. Z., Runte, M. S., Easwaramoorthy, M. y Barr, C. (2009). Company support for employee volunteering: A national survey of companies in Canada. *Journal of Business Ethics*, 85 (2), 387-398. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9741-0>
- Boberg, S., Frischlich, L., Schatto, T., Wintterlin, F. y Quandt, T. (2019). Between overload and indifference: Detection of fake accounts and social bots by community managers. En *Multidisciplinary International Symposium on Disinformation in Open Online Media* (pp. 16-24). Boston: Springer.
- Bosetti, L. (2020). Corporate community investment: A Strategic approach. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, (1), 68-85. <http://doi.org/10.4468/2019.1.06bosetti>
- Canto-Sperber, M. (2001). Reconocimiento. En M. Canto-Sperber, *Diccionario de ética y de filosofía moral*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Chen, T., Dong, H. y Lin, C. (2020). Institutional shareholders and corporate social responsibility. *Journal of Financial Economics*, 135(2), 483-504. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2019.06.007>
- Choi, N., Bruce, M., DiNitto, D., Marti, C. y Kunik, M. (2020). Fall worry restricts social engagement in older adults. *Journal of Aging and Health*, 32(5), 422-431. <https://doi.org/10.1177/0898264319825586>
- Doshi, V. (2020). Increasing employee engagement through corporate volunteering. *Studies in Indian Place Names: Journal of the Place Names Society of India*, 40(74), 1566-1574.
- Dunbar, R. (2020). Religiosity and religious attendance as factors in wellbeing and social engagement. *Religion, Brain & Behavior*, 10, 1-10. <https://doi.org/10.1080/2153599X.2020.1712618>
- Galvão, A., Mendes, L., Marques, C. y Mascarenhas, C. (2019). Factors influencing students' corporate social responsibility orientation in higher education. *Journal of Cleaner Production*, 215, 290-304. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.059>
- Gil, J. (2015). El reconocimiento afectivo como contenido moral. *Tópicos, Revista de Filosofía*, (49), 53-79.
- Gómez-Ramírez, O. y Reyes-Cruz, L. (2008). Las jóvenes y el feminismo: ¿indiferencia o compromiso? *Revista Estudios Feministas*, 16(2), 387-408. <http://doi.org/10.1590/S0104-026X2008000200005>
- Hersh, R., Reimer, J. y Paolitto, D. (1984). *El crecimiento moral: de Piaget a Kohlberg*. Santiago: Narcea Ediciones.
- Huang, Y., Bortee, D., Yang, F. y Wang, R. (2019). Encouraging volunteering in nonprofit organizations: The role of organizational inclusion and volunteer need satisfaction. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 32(2) 1-19. <https://doi.org/10.1080/10495142.2019.1589624>
- Ibañez, R. (2004). *Liderazgo y compromiso social*. Puebla: BUAP.
- Kim, J., Song, H. y Lee, C. (2016). Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, (55), 25-32. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.02.007>
- Kohlberg, L. (1981). *Essays on moral development*. San Francisco: Harper & Row.
- Kreutzer, K. y Rueede, D. (2019). Organizational identity consistency in a discontinuous corporate volunteering program. *European Management Journal*, 37(4), 455-467. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.12.003>
- Lambruschi, F. (2019). La dimensión moral en el desarrollo según la óptica cognitivo-constructivista y evolutiva: un modelo de tres ejes. *Revista de Psicoterapia*, 30(113), 51-72. <https://doi.org/10.33898/rdp.v30i113.303>
- Larsen, Ø. (2017). Philanthropy and human rights in business ethics. En J. Rendtorff (Ed.), *Perspectives on philosophy of management and business ethics. Ethical economy studies in economic ethics and philosophy*, 51 (pp. 297-314). Berlín: Springer.
- Law, K., Zhang, M., Li, Y. y Wang, L. (2018). Employee corporate volunteering, organizational identification and work outcomes. *Academy of Management Proceedings*, (1), 182-914. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2018.18214abstract>
- Liang, J., Aranda, M. y Lloyd, D. (2020). Association between role overload and sleep disturbance among dementia caregivers: The impact of social support and social engagement. *Journal of Aging and Health*, 32(5-6), <https://doi.org/10.1177/0898264320926062>
- Licandro, O. y Yapor, S. (2019). Estudio de las motivaciones de los voluntarios corporativos mediante pregunta abierta. *Estudios Gerenciales*, 31(150), 70-80. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.150.3159>
- Loosemore, M. y 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>
- Mena, B., José, M., Alarcón, R., Arnau, J., Bono, R. y Bendayan, R. (2017). Non-normal data: Is ANOVA still a valid option? *Psicothema*, 29(4), 552-557. <https://doi.org/10.7334/psicothema2016.383>
- Mestrovic, S. (2017). *Durkheim and postmodern culture*. New York: Routledge.
- Montealegre, R. (2016). Controversias Piaget-Vygotski en psicología del desarrollo. *Acta Colombiana de Psicología*, 19(1), 271-283. <http://www.doi.org/10.14718/ACP.2016.19.1.12>
- Nencini, A., Romaioli, D. y Meneghini, A. (2016). Volunteer motivation and organizational climate: Factors that promote satisfaction and sustained volunteerism in NPOs. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(2), 618-639. <http://www.doi.org/10.1007/s11266-015-9593-z>
- Noguera, M. (2018). Desarrollo moral y sociedad. *Revista educación en valores*, (29), 39-51.
- Patiño, S. (1994). *El profesor como transmisor de valores*. Monterrey: ITESM.
- Pelozo, J. y Hassay, D. (2006). Intra-organizational volunteerism: Good soldiers, good deeds and good politics. *Journal of Business Ethics*, 64(4), 357-379. <http://www.doi.org/10.1007/s10551-005-5496-z>
- Pevnaya, M. y Cernicova, M. (2020). Corporate volunteering in the large enterprises social mission - the case of a post Soviet Russian industrial region. *Central European Journal of Public Policy*, 14(1), 1-12. <https://doi.org/10.2478/cejpp-2020-0001>
- Piaget, J. (2019). *La formación del símbolo en el niño: imitación juego y sueño*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Ramírez, D. N. (2014). *Hipoteca Social*. México: McGraw Hill.
- Raufflet, E. (2017). *Responsabilidad, ética y sostenibilidad empresarial*. México: Pearson.
- Raynaudo, G. y Peralta, O. (2017). Cambio conceptual: una mirada desde las teorías de Piaget y Vygotsky. *Liberabit*, 23(1), 110-122. <http://doi.org/https://doi.org/10.24265/liberabit.2017.v23n1.10>
- Razeg, F. (2010). Entre el concepto y la práctica: responsabilidad social empresarial. *Estudios Gerenciales*, 26(117), 119-130. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(10\)70137-6](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(10)70137-6)
- Rodríguez, C. (2017). *Medición del impacto del voluntariado corporativo para el desarrollo en América Latina*. Un estudio de casos. Valencia: Universitat de Valencia.
- Sciarelli, M., Landi, C., Turriziani, L. y Tani, M. (2019). Corporate social commitment from investors' perspective: Evidences from Italian and UK asset management companies. *International Journal of Business and Social Science*, 10(3), 1-18. <https://doi.org/10.30845/ijbss.v10n3p8>
- Scott, C., Dool, R. y Mancini, D. (2018). The effect of paid time off for volunteerism on organizational citizenship behavior: Is it influenced

- by national culture? *International Journal of Business & Public Administration*, 15(1), 1-12.
- Sen, A. (2003). *La libertad individual como compromiso social*. Santiago: Plural Editores.
- Taylor, C. (2009). *El multiculturalismo y la política del reconocimiento*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Torres, V. y García, Y. (2019). In a different voice: Psychological theory and women's development by Carol Gilligan. *Journal of College Student Development*, 60(3), 372-375. <https://doi.org/10.2307/j.ctvjk2wr9>
- Valero, J. (2017). Public sector volunteerism. *Journal of Contemporary Eastern Asia*, 16(1), 82-92. <http://doi.org/10.17477/jcea.2017.16.1.082>
- Vicent, M. (2019). La ética del cuidado y Carol Gilligan: una crítica a la teoría del desarrollo moral de Kohlberg para la definición de un nivel moral postconvencional contextualista. *Daimon Revista Internacional de Filosofía* (67), 83-98. <https://doi.org/10.6018/199701>
- Yousef, D. (2017). Organizational commitment, job satisfaction and attitudes toward organizational change: A study in the local government. *International Journal of Public Administration*, 40(1), 77-88. <https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1072217>