

# **¿SON LOS VOLUNTARIOS UN RECURSO SUSTITUTIVO DE LOS TRABAJADORES? UNA APROXIMACIÓN DESDE LA ECONOMÍA SOCIAL ARAGONESA**

POR

Silvia MARTÍN BAILÓN,  
Ana José BELLOSTAS PÉREZGRUESO y  
Francisco José LÓPEZ ARCEIZ<sup>1</sup>

## **RESUMEN**

Las fundaciones son una de las manifestaciones de la Economía Social. Tradicionalmente, estas entidades han sido promovidas desde entornos familiares dando lugar a fundaciones de origen familiar. Dentro de la Comunidad Autónoma de Aragón constituyen un 24% del total de fundaciones activas. En estas entidades se concentran dos tipos de recursos humanos; trabajadores y voluntarios. El objetivo de este trabajo es estudiar la relación existente entre ambos dentro de este tipo de fundación, así como la influencia de las principales características económico-financieras de la misma sobre esta relación. Para ello, se ha tomado como punto de partida una muestra compuesta por 117 fundaciones activas en dicha Comunidad Autónoma. A través de un análisis de regresión y bajo un enfoque multigrupo se ha dado respuesta al objetivo de trabajo. Los resultados obtenidos muestran en términos generales una relación de complementariedad entre ambos recursos humanos. Además, se observa como las fundaciones más grandes, con fuerte liquidez, poco endeudadas, con dependencia de subvenciones públicas, bajos niveles de eficiencia económica y dedicadas a actividades religiosas intensifican la relación de complementariedad entre trabajadores y voluntarios.

**Palabras clave:** Recursos humanos, complementariedad, Tercer Sector, entidades sin fines lucrativos, características económico-financieras.

**Claves Econlit:** L30, L31, M10.

---

<sup>1</sup> Universidad de Zaragoza. Email: [bellosta@unizar.es](mailto:bellosta@unizar.es).

## **ABSTRACT**

Foundations are one manifestation of Social Economy. Traditionally, these entities have been promoted by family environments giving room to family foundations. In Aragon, these entities are a 24% of the total of active foundations. The aim of this paper is to study the relationship between workers and volunteers in a nonprofit organization, as well as the influence of economic-financial characteristics of it in this relationship. To do that, it has been taken, as a starting point, a sample of 117 nonprofit organizations that operate in that region. To this aim, a regression analysis and a multigroup approach have been taken as starting point. In general terms, the obtained results show a complementary relationship between both human resources. Furthermore, it is note as the largest foundations, with strong liquidity, slightly indebted, dependent on public subsidies, low economic efficiency and dedicated to religious activities, intensify the relationship of complementarity between workers and volunteers.

**Keywords:** Human resources, complementarity, Third Sector, nonprofit, financial and economic characteristics.

## **1. INTRODUCCIÓN**

El Tercer Sector constituye un pilar fundamental en las políticas sociales, económicas y de fomento del empleo en nuestro país, y por extensión en la Comunidad Autónoma de Aragón (System Innovación y Consultoría, 2015). En esta región, las fundaciones adquieren un papel relevante, siendo 492 el número de entidades censadas y activas, de las cuales un 52% son de origen familiar, dedicadas mayoritariamente al sector de los servicios sociales, seguido de la educación, formación, cultura y ocio (Directorio Fundaciones Aragón, 2012) y con fuerte presencia de trabajadores y, especialmente, voluntarios (32.000 voluntarios en 2013, según datos de la Coordinadora Aragonesa de Voluntariado).

Diversos estudios ponen de manifiesto la importancia del capital humano en las fundaciones de origen familiar (Sharma, 2004; Chrisman, Bauerschmidt y Hofer, 1998; Gallo, 1995; Ibrahim, Soufani y Lam, 2001; Ariza, Fernández y Tirado, 2016). Estas organizaciones cuentan con la presencia de miembros vinculados a través de lazos familiares tanto entre su personal laboral como entre sus voluntarios. En este tipo de organización, la gestión de los recursos humanos se ve impregnada por los valores propios de la familia que promueve la fundación. Entre estos valores destacan la implantación de políticas personalizadas de

recursos humanos (Instituto de Empresa Familiar, 2016), entre las cuales la promoción del empleo remunerado y el uso del voluntariado de una forma armónica juegan un papel relevante. A pesar de esta propuesta, la interacción entre ambos recursos humanos en estas entidades no ha sido contrastada, observándose en la literatura distintos tipos de relación para otras organizaciones sin fines lucrativos: Sustitución (Ariza-Montes, Roldán-Salguero y Leal-Rodríguez et al, 2015; Mook, Farrell, Chum, Handy, Schugurensky y Quarter, 2005), complementariedad (Liao-Troth, 2001) o independencia (López-Arceiz, Bellostas-Pérezgrueso y Rivera, 2015). El presente trabajo tiene como objetivo contribuir a este debate, analizando la relación entre voluntarios y trabajadores en el contexto de las fundaciones de origen familiar. Para ello, a partir de una muestra de 117 fundaciones se ha analizado la interacción entre ambos recursos humanos, así como los aspectos económicos y financieros de la entidad que la potencian (tamaño, estructura de inversiones, estructura de endeudamiento, subvenciones, eficiencia económica y tipo de actividad). Algunos autores, como Ellis (2010) entienden que la relación entre trabajadores y voluntarios es común a las distintas realidades fundacionales, con independencia de su posición económico-financiera, dados los principios que rigen esta relación en estas entidades. Por el contrario, Kaplan (2001) o Brudney y Meijs (2014) apuntan que a pesar de los valores que acompañan a la promoción del voluntariado y que serían comunes a las distintas fundaciones, lo cierto es que características vinculadas a su estructura económico-financiera moderarían esta relación. La falta de análisis en el contexto de las fundaciones de origen familiar es lo que ha llevado a plantear el estudio de la influencia de estas variables.

El trabajo presenta la siguiente estructura: en primer lugar, se presenta el marco teórico donde se desarrollará el concepto de fundación de origen familiar y las características de sus recursos humanos. Posteriormente se plantearán las hipótesis objeto de estudio, continuándose con una explicación de la metodología utilizada. Finalmente, se expondrán los resultados del análisis efectuado y las conclusiones del trabajo.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Caracterización de las Fundaciones de Origen Familiar como Entidades Sin Fines Lucrativos

Las fundaciones de origen familiar son una expresión formal de la vocación e iniciativas filantrópicas de las familias. Como persona jurídica, una fundación de origen familiar carece de regulación propia, y está adscrita al marco legal general de fundaciones. En este sentido, se tratará de *una organización constituida sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tiene afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general* (Ley 50/2002, de 26 de diciembre, art. 2). En esta línea, las fundaciones de origen familiar se distinguirán básicamente del resto porque expresan la voluntad de una familia, y además su patrimonio provendrá del patrimonio familiar.

De acuerdo con su origen, en la literatura se han modelizado este tipo de fundaciones en función de los motivos que impulsan al fundador a su constitución. Rey García (2012) o Rey García y Puig Raposo (2010) identifican tres tipos de fundaciones de origen familiar en función del sujeto que promueve la entidad; modelo familiar puro, modelo empresarial puro y modelo híbrido. A la propuesta de estos autores, en este trabajo se incorpora, siguiendo la clasificación hecha por Rey García y Puig Raposo (2013), el modelo de gestión empresarial (tabla 2.1).

El modelo familiar puro incorpora fundaciones que son promovidas, están gobernadas y son gestionadas por una familia, mientras que el modelo empresarial puro aglutina organizaciones donde estas funciones, responsabilidades y competencias son asumidas por representantes de la empresa familiar. Una combinación de los dos tipos anteriores es el denominado modelo híbrido (modelo 4), donde la dotación fundacional, la composición del patronato y la gestión de los recursos dependen indistintamente de la familia y de la empresa familiar. En el modelo 3, modelo de gestión empresarial, la fundación familiar adquiere un papel instrumental en la creación de una empresa familiar. En tal caso, la fundación será el propietario de la entidad mercantil, cuya dirección estratégica dependerá del patronato de la fundación.

**Tabla 2.1.** Clasificación de fundaciones por estructura y modalidad

	ESTRUCTURA DE CREACIÓN	MOTIVACIONES DEL FUNDADOR
MODELO 1. Modelo familiar puro		Definir y fortalecer la identidad familiar Preservar el legado familiar Ventajas de carácter lucrativo
MODELO 2. Modelo empresarial puro		Creación de valor económico Generación de legitimidad
MODELO 3. Modelo de gestión empresarial		Preservación del legado familiar a través del control en la gestión de la empresa familiar
MODELO 4. Modelo híbrido		Definir y fortalecer la identidad familiar Preservar el legado familiar Ventajas de carácter lucrativo Creación de valor económico Generación de legitimidad

Fuente: Elaboración a partir de las propuestas de Credit Suisse (2010), Rey García (2012) y Rey García y Puig Raposo (2010, 2013)

Las motivaciones que pueden incentivar a una familia a llevar a cabo este tipo de iniciativas son diversas. Autores tales como Breeze (2009), Snowdon-Blanchard (2008), Schwass y Lief (2008), Zellweger y Nason (2008), Cruz, Larraza-Kintana, Garcés-Galdeano y Berrone (2014), Dou, Zhang y Su (2014), Hoy y Rosplock (2014), Winer (2012), Eichenberguer y Johnson (2011, 2013), entre otros, señalan como principal objetivo de la familia fundadora definir y fortalecer la identidad de la familia. Así, la fundación permitirá a la familia cultivar lazos familiares, fomentar la cohesión y la convivencia, fortalecer los valores de la unidad familiar y su transmisión intergeneracional. Otro posible objetivo que motiva la creación de una fundación familiar podrá ser la preservación y defensa del legado familiar, referido tanto a aspectos patrimoniales como culturales y de valores (Litz y Steward, 2000; Breeze, 2009). Una clara aptitud de preservación del legado familiar es el modelo 3, donde la fundación familiar es la propietaria de la empresa familiar. En este caso concreto, el control ejercido desde la fundación familiar puede tener el propósito de defender el patrimonio familiar o bien potenciar la responsabilidad social de la empresa familiar. Por último, algunos autores, como Bronfman (2009), Gray (2008) Hoy y Rosplock (2014) o Rey García (2012), perciben en la creación de fundaciones familiares, motivaciones de carácter lucrativo que favorecen la obtención de rendimientos familiares. De esta forma, cuando la familia crea una fundación utilizando como intermediario estructural la empresa familiar

(modelo 2), el motivo que subyace en la literatura es identificar la primera como una herramienta estratégica que proporciona valor a la empresa familiar. El valor reportado en estos casos sería medible tanto en términos económicos (Fernando y Almeida, 2012; Fitzgerald, Haynes, Schrank y Danes, 2010; Zellweger y Nason, 2008; Lähdesmäki y Takala, 2010; entre otros) como en términos de legitimidad (Zhang, Yang, Wang y Wang, 2012; Madden, Scaife y Crissman, 2006; Campopiano, De Massis y Chirico, 2014; Gautier y Pache, 2015).

Por lo tanto, bajo el concepto de fundación familiar se circunscriben realidades muy diversas que se distinguen por las motivaciones de la familia que promueve su creación. Las motivaciones familiares constituirán el germen de los valores que rigen la gestión de los recursos de la organización. Así, podremos encontrar fundaciones con una gestión con perfil más mercantilista frente a otras con rasgos propios del Tercer Sector.

## **2.2. Recursos humanos en las Fundaciones**

Tradicionalmente, los recursos humanos son un aspecto distintivo en las entidades sin fines lucrativos, y más concretamente en aquellas de origen familiar (Sharma, 2004; Chrisman et al, 1998; Gallo, 1995; Ibrahim et al, 2001; Jiménez, 2013). Su capital humano está compuesto por las figuras del patrono, el personal directivo, el personal asalariado y el voluntario. Directivos y asalariados mantienen una relación laboral con la organización, mientras que el vínculo de los patronos y voluntarios se identifica con una relación no laboral, al margen de las exigencias del Estatuto de los Trabajadores (Real Decreto Legislativo 1/1995). En concreto, la relación entre fundación y voluntario está regulada por la Ley 45/2015, de 14 de octubre, del Voluntariado, y las leyes de voluntariado de las distintas Comunidades Autónomas. En la actualidad, este último vínculo está articulado a través del contrato de voluntariado, generándose para ambas partes derechos y responsabilidades.

La relación laboral tiene una naturaleza jurídica diferente a un contrato de voluntariado, y por lo tanto otorga derechos y crea deberes que en algunos casos no serán coincidentes. En términos generales, una relación laboral constituye un vínculo de dependencia jurídica, económica y técnica entre el trabajador y la entidad contratante. En este sentido, la dependencia jurídica implica que el trabajador estará sujeto al derecho de dirección de la organización, lo que implica adoptar una disciplina relativa al lugar y tiempo en la prestación de trabajo personal. La dependencia económica origina el derecho del trabajador a

ser económicamente compensado por la prestación personal de sus servicios, libre de riesgos asociados a la evolución financiera de la entidad. Además, entre trabajador y empleador se detecta una dependencia técnica, entendida como la obligación del primero a ajustarse a los procedimientos y modalidades de ejecución de tareas programadas por la entidad. Los aspectos señalados anteriormente inspiran la redacción del art. 1 del Real Decreto Legislativo 1/1995, en el que se identifican los trabajadores asalariados con aquellos *que voluntariamente prestan sus servicios retribuidos por cuenta ajena y dentro del ámbito de organización y dirección de otra persona, física o jurídica, denominada empleador o empresario*. Asimismo, en el marco especial que regula la relación laboral entre el personal de alta dirección y una entidad (Real Decreto 1382/1985, arts 1.2 y 1.4) se identificará al personal de alta dirección como trabajadores con responsabilidades y poderes específicos vinculados con la titularidad jurídica y la gestión de la organización, definiendo una relación de dependencia laboral singular.

Frente a estas relaciones de naturaleza laboral retribuida, el vínculo de dependencia derivado de un contrato de voluntariado posee características diferenciales. Conceptualmente, el voluntario es toda persona física que se compromete voluntaria y solidariamente a realizar actividades de interés general, en el marco de programas desarrollados a través de entidades de voluntariado, sin contraprestación económica (art. 3, Ley 45/2015). García-Campa (2011), a partir del análisis de la Ley 6/1996 y fuentes autonómicas, detecta como los niveles de dependencia entre voluntario y fundación están en función especialmente de aspectos económicos. En este sentido, el contrato de voluntariado origina la obligación del voluntario a rechazar cualquier tipo de contraprestación por su implicación en programas y actividades, y el derecho a ser reembolsado en concepto de dietas, recibir formación adecuada y estar cubierto por un seguro que responda de posibles responsabilidades en el ejercicio de sus tareas. Además de los voluntarios, dentro de los vínculos no laborales también se ubicará la relación entre las fundaciones y sus patronos, cuyo origen radica en la aceptación de dicho cargo por parte de la persona designada. Este vínculo está delimitado en los arts. 15 y siguientes de la Ley 50/2002, donde los patronos se identifican como personas físicas que tienen plena capacidad de obrar, que no están inhabilitadas para el ejercicio de cargos públicos y que ejercen funciones similares a las de los socios dentro de las empresas. Es decir, los patronos forman parte del gobierno de las fundaciones. Asimismo se indica que el ejercicio de sus funciones se ejercerá gratuitamente, reconociéndoles el derecho a la percepción de dietas.

Por lo tanto, se observa que en el seno de las fundaciones existen básicamente dos tipos de recursos humanos diferenciados; trabajadores (retribuidos) y voluntarios (no retribuidos) (Blanco Puga, 1996). No obstante, autores como Benz (2005), Borzaga y Depedri (2005), Light (2002) y Bingle, Meyer y Taylor (2013) detectan que tanto en los trabajadores asalariados y personal de alta dirección, como en voluntarios y patronos se percibe una marcada orientación hacia la satisfacción no monetaria. A pesar de ello, los trabajadores asalariados y la alta dirección suponen un coste añadido frente a las relaciones no laborales. Por ello, aunque los gestores de los recursos humanos de las fundaciones deberán gestionar los valores de la organización a través de programas de motivación y de fidelización de sus recursos humanos, los desequilibrios financieros y otros aspectos contextuales podrían fomentar la sustitución de trabajadores por voluntarios.

### **2.3. Interacción entre los recursos humanos en las Fundaciones de origen familiar**

La interacción entre los distintos recursos humanos es especialmente intensa en las fundaciones de origen familiar, dado que los valores de estas organizaciones impregnarán la gestión de sus trabajadores y voluntarios. Como señala Zurdo (2011), en el espíritu de la legislación actual, el voluntario no es mano de obra precaria, ni una figura para suplir profesionales remunerados, ni una persona en formación a través de prácticas no remuneradas, ni tan siquiera, un itinerario que permita el acceso al mercado laboral. A pesar de esta intención por parte del legislador, autores como Ariza-Montes et al (2015), Graff (2006), Mook et al (2005) consideran que existe una relación de sustitución entre trabajadores y voluntarios dentro de las fundaciones. En este sentido, argumentan que conforme aumenta el tamaño de la entidad, medido este en número de trabajadores, el volumen de voluntarios en la misma disminuye. Una explicación a este comportamiento puede encontrarse en Manetti, Bellucci, Como y Bagnoli (2014) o Selden y Sowa (2015), quienes consideran que la disposición de voluntarios dentro de las organizaciones genera costes implícitos, vinculados a su selección y formación. Así, se entiende que existe una relación sustitutiva entre estos dos colectivos ya que los costes generados por la captación de voluntariado mermarían los recursos disponibles para la contratación de personal asalariado.

Frente a la postura anterior, en la literatura también encontramos la corriente opuesta. Liao-Troth (2001) considera que la relación entre los voluntarios y los trabajadores tiene naturaleza complementaria. Este autor afirma que en aquellas organizaciones donde coexisten voluntarios y trabajadores, se detecta un enriquecimiento en habilidades y se incrementa la



capacidad para atender objetivos y demandas de un mayor número de stakeholders (Matusik y Hill, 1998; Gil-Lacruz, Marcuello-Servós y Saz-Gil, 2015). Como puede observarse a través de las opiniones de distintos autores, existe cierta contradicción, no habiendo sido además analizada esta relación en el contexto de las fundaciones de origen familiar. En consecuencia, con el fin de participar en este debate, se plantea la siguiente hipótesis de trabajo,

H<sub>1</sub>: Existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre el número de trabajadores y el número de voluntarios que participan en las fundaciones de origen familiar.

Si la H<sub>1</sub> no es rechazada se entenderá que existe complementariedad entre trabajadores y voluntarios, en línea como la postura de Liao-Troth (2001). Este sería el resultado esperado si los valores de la familia promotora del proyecto fundacional se transfieren a la gestión de sus recursos humanos. Por el contrario, si esta hipótesis fuese rechazada se concluiría que la relación entre estos grupos tiene naturaleza de sustitución (Ariza-Montes et al, 2015; Graff, 2006; Mook et al, 2005) o de independencia (López-Arceiz et al, 2015).

La relación entre trabajadores y voluntarios podría verse influenciada por las características estructurales de las fundaciones (Chaves, Monzón, Pérez y Radrikan, 2013). Kaplan (2001) o Coates, Wicker, Feiler y Breuer (2014) proponen cómo la relación trabajadores-voluntarios estaría moderada por la financiación (estructura de endeudamiento y subvenciones) y la relación con los usuarios aproximada a través del nivel de eficiencia económica. Ariza-Montes et al (2015) identifican, entre otros factores el sector de actividad, la dependencia con el sector público y la estructura de inversiones como aspectos que pueden influir en la relación entre trabajadores y voluntarios. Brudney y Meijs (2014) por su parte apuntan como características moderadoras el tipo de actividad y la eficiencia económica. Mook et al (2014) únicamente detectan dos variables organizacionales de interés; tamaño y tipo de actividad. Asimismo, Chum, Mook, Handy, Schugurensky y Quarter (2013) evidencian cómo el tamaño de la entidad sería la única variable moderadora de esta relación. Por el contrario, otros autores, como Ellis (2010), consideran que estos aspectos no tienen capacidad para alterar ni rediseñar la composición de los recursos humanos de una fundación. Esta autora afirma que los principios que rigen los modelos de gestión de voluntariado son comunes, sin que se vean afectados por aspectos propios de la organización o por el entorno donde la entidad opera. Con la finalidad de valorar el rol de las características de las fundaciones de origen familiar en la relación trabajadores-voluntarios se ha decidido proponer las siguientes hipótesis,

H<sub>2a</sub>: El tamaño de las fundaciones de origen familiar es una variable moderadora en la relación voluntarios-trabajadores.

H<sub>2b</sub>: La estructura de inversiones de las fundaciones de origen familiar es una variable moderadora en la relación voluntarios-trabajadores.

H<sub>2c</sub>: La estructura del endeudamiento de las fundaciones de origen familiar es una variable moderadora en la relación voluntarios-trabajadores.

H<sub>2d</sub>: Las subvenciones de las fundaciones de origen familiar es una variable moderadora en la relación voluntarios-trabajadores.

H<sub>2e</sub>: La eficiencia económica de las fundaciones de origen familiar es una variable moderadora en la relación voluntarios-trabajadores.

H<sub>2f</sub>: La actividad principal de las fundaciones de origen familiar es una variable moderadora en la relación voluntarios-trabajadores.

Estas hipótesis analizan la influencia de las siguientes características sobre la relación voluntarios-trabajadores: tamaño, estructura de inversiones, estructura de endeudamiento, subvenciones, eficiencia económica y actividad principal. Con el contraste de estas hipótesis se consigue una visión global de los aspectos que determinan la composición de los recursos humanos en una fundación de origen familiar. El no rechazo de alguna de estas hipótesis supondrá que la característica en cuestión es un aspecto moderador en la relación voluntarios-trabajadores. Mientras que el rechazo implicará que los aspectos económicos y financieros de la entidad no alteran la intensidad de la relación entre voluntarios y trabajadores.

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Población y muestra**

Según el Registro de Fundaciones y Asociaciones de Utilidad Pública del Gobierno de Aragón, la población de fundaciones aragonesas está compuesta por 492 organizaciones (Directorio de Fundaciones Aragón, 2012), de las cuales 254 son de origen familiar. Este estudio ha tenido acceso a una muestra de 117 entidades para un período de cinco años (2009-2013).

### **3.2. Principales variables**

Para cada una de estas entidades se obtuvo información relacionada con sus Cuentas Anuales (Balance de Situación, Cuenta de Pérdidas y Ganancias, Memoria Económica, Estados de Flujos de Efectivo y Estado de Cambios en Patrimonio Neto) y Memorias de Actividad (número de trabajadores y número de voluntarios). Esta información se extrajo del Protectorado de Fundaciones de la Comunidad Autónoma y de los Protectorados de los Ministerios de Sanidad, Educación y Justicia.

Para organizar el estudio de esta información se optó por una estructura basada en seis dimensiones: a) Tamaño de la entidad (activo total-AT, ingreso de explotación-IE, importe neto de la cifra de negocios-INCEN), b) Estructura de inversiones (activo no corriente-ANC, activo corriente-AC, existencias-EXIST, realizable-REAL, disponible-DISP), c) Estructura de endeudamiento (patrimonio neto-PN, pasivo no corriente-PNC, pasivo corriente-PC), d) Subvenciones (explotación-SE, capital-SC), e) Eficiencia económica (resultado de explotación-RE, resultado financiero-RF, beneficio antes de impuestos-BAT, beneficio neto-BN) y f) Actividad<sup>2</sup>. Esta estructura se desarrolló tomando como base el trabajo preliminar de Tuckman y Chang (1991). Estos autores propusieron la valoración de una entidad sin fines lucrativos a partir de cuatro aspectos financieros: Activo neto, estructura de costes, recursos financieros disponibles e ingresos por actividad. En este trabajo se ha realizado una adaptación de esta propuesta a la realidad española valorando cuatro dimensiones: Estructura de inversiones, estructura de endeudamiento, subvenciones y eficiencia económica. Además, siguiendo planteamientos más recientes, como Trussel (2002), Trussel, Greenlee y Brady (2002), Keating, Fischer, Gordon y Greenlee (2005) o De Andrés-Alonso, Garcia-Rodriguez y Romero-Merino (2015), se ha incorporado el tamaño de la entidad y el sector de actividad como variables de control. Dado el objetivo de estudio y teniendo en cuenta el tipo de entidad analizada se decidió relativizar las variables por el ingreso de explotación (IE) siguiendo la propuesta de Marcuello y Salas (1996)<sup>3</sup>. Además, con la finalidad de conocer la influencia de cada una de las dimensiones o características presentadas se optó por trabajar con variables binarias o dummy (Merino y Salas, 1995). Estas variables tomaron valor 1 cuando la entidad

<sup>2</sup> La variable actividad se estudió a partir de cinco categorías: salud, cooperación internacional, servicios sociales, actividades religiosas, actividad sindical y otros (entidades con una frecuencia inferior a dos).

<sup>3</sup> La necesidad de relativizar tiene su origen en el denominado efecto tamaño (Galindo, 2005, p. 10). Este efecto provoca que entidades con alto volumen de activo, disfruten asimismo de alto nivel de beneficio o de ingresos en valores absolutos. Las correlaciones obtenidas entre estos valores absolutos se consideran espurias, dado que sólo recogen interacciones causadas por el tamaño. Para hacer frente a esta limitación y siguiendo el trabajo citado se ha decidido relativizar las variables teniendo en cuenta el ingreso de explotación, pasando así a trabajar en ratios. De esta forma, se consigue que las correlaciones no recojan el efecto de trabajar con valores absolutos.

presentaba elevada intensidad en la dimensión definida (valor superior a la mediana muestral) y 0 en caso contrario<sup>4</sup>. A pesar de existir otros planteamientos alternativos en el análisis de relaciones de moderación (Sharma, Durand y Gur-Arie, 1981), la transformación propuesta permite obtener variables cualitativas a partir de variables cuantitativas minimizando posibles pérdidas de información frente a otros métodos (James y Brett, 1984).

### 3.3. Análisis de datos

Dado el objetivo de este trabajo, se comenzó realizando un análisis de las medidas de posición de las fundaciones aragonesas de origen familiar. El propósito de este análisis fue caracterizar a estas entidades desde la información presentada en las Cuentas Anuales y Memorias de Actividad. A continuación, se analizó la información correspondiente a los recursos humanos, voluntarios y trabajadores empleados por estas entidades. Para ello se estudiaron tanto la mediana y desviación típica de las distintas plantillas como la matriz de correlaciones correspondiente a ambas magnitudes. A continuación, con la finalidad de testar las hipótesis planteadas en este trabajo se especificó el siguiente modelo de regresión lineal [1]:

$$Y_i = \alpha + \gamma X_i + \nu \quad [1]$$

donde  $Y_i$  representa el número de trabajadores,  $X_i$  el número de voluntarios, y finalmente  $\nu$  es la perturbación aleatoria. Este modelo se estimó para cada uno de los años analizados (2009-2013), intentando así evidenciar posibles cambios de tendencia a lo largo del período de análisis (Baltagi y Griffin, 1988; Kumbhakar, 1991, 1993)<sup>5</sup>. A través del parámetro  $\gamma$  es posible evaluar la relación existente entre los recursos humanos que posee la entidad. En línea con la primera hipótesis, se espera que este parámetro tome signo positivo y sea estadísticamente significativo.

El contraste de la segunda hipótesis exige introducir como variables moderadoras las dimensiones o características que poseen las fundaciones de origen familiar. De acuerdo con la agrupación realizada en la presentación de las principales variables, se han considerado seis familias de modelos: a) Tamaño de la entidad, b) Estructura de inversiones, c) Estructura de

<sup>4</sup> Se exceptuó de esta última transformación a la variable actividad, dado que no posee naturaleza cuantitativa.

<sup>5</sup> Por otra parte, se descartó plantear una regresión *pooled* dados los valores presentes en los test de Breusch-Pagan (1979) y Hausman (1978) para el modelo básico (Sig. <0.000). Este valor muestra fuertes correlaciones entre períodos que determinaron la necesidad de modelar el componente temporal bajo una regresión de efectos fijos y algoritmo de estimación de variables ficticias. Asimismo, esta opción permitió evaluar la evolución de la relación trabajadores-voluntarios año a año.

endeudamiento, d) Subvenciones, e) Eficiencia económica y f) Actividad. Para cada una de estas familias se ha estimado la ecuación general [1], existiendo dos grupos (0 y 1) definidos a partir de cada una de las características de la fundación [(I)  $D=0$ , (II)  $D=1$ ]<sup>6</sup>. Este enfoque corresponde al análisis multigrupo que permite comparar la invarianza de un parámetro de interés entre distintas muestras (Alwin y Jackson, 1981; Cheung y Rensvold, 1999; Jöreskog, 1971, Little, 1997, 2000; Steenkamp y Baumgartner, 1998; Vanderberg y Lance, 2000; Werts, Rock, Linn, y Jöreskog. 1976,1977, 1978; Bentler, 2006). En concreto, en este trabajo se compara el valor del parámetro  $\gamma$  entre entidades que poseen un valor alto en una determinada característica y las que poseen un valor bajo. En relación a la actividad, se compara el valor del parámetro entre las distintas categorías de actividad desarrolladas por estas organizaciones. Para ello, se ha hecho uso del test LM multimuestra (Bentler, 2006). Este test permite valorar la igualdad de parámetros entre sub-muestras. De acuerdo con lo establecido en la  $H_{2i}$  se espera que el valor asociado a este test sea estadísticamente significativo, observándose un efecto moderador de las características de la entidad. Para realizar los distintos cálculos se ha hecho uso de dos paquetes estadísticos. Para el análisis descriptivo se utilizó el programa SPSS v22.0, mientras que la estimación de los distintos modelos se llevó a cabo bajo el paquete Stata v14.0.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. Estadísticos descriptivos**

Teniendo en cuenta la información contenida en los Estados Financieros, y tal y como se ha reseñado anteriormente, se han establecido seis dimensiones para agrupar las diferentes variables a analizar. La tabla 4.1 recoge los estadísticos descriptivos y frecuencias para cada una de las variables y dimensiones estudiadas.

Puede observarse como la actividad que mayor frecuencia tiene entre las fundaciones aragonesas de origen familiar es la de servicios sociales, concretamente con un 45,69%, seguida de las actividades religiosas (20,69%). Ambos tipos de actividad agrupan aproximadamente dos terceras partes del espectro de fundaciones aragonesas de origen familiar. Algo más lejos quedarían las entidades vinculadas a cooperación internacional (12,07%) o salud (7,76%) que tendrían un carácter más residual.

---

<sup>6</sup> En el caso de la variable actividad se analizaron cinco actividades, correspondientes cada uno de ellos a: salud, cooperación internacional, servicios sociales, actividades religiosas y otros.

En relación al tamaño de la entidad, se observa un activo mediano (AT) de unos 400.000 euros, cuyos ingresos oscilan entre 19.256,75 euros y 241.225,79 euros. Desde el punto de vista de la estructura de las inversiones, son entidades dependientes de sus activos corrientes (AC) frente a sus activos no corrientes (ANC) para todo el período analizado. En referencia a los ratios de endeudamiento, es posible apreciar como el patrimonio neto (PN) va disminuyendo con el paso de los años. Además, se observa como la mayor parte de los recursos con los que cuentan las entidades son propios, superando el patrimonio neto (PN) al pasivo corriente (PC) y al pasivo no corriente (PNC) en todos los años. Es importante reseñar que respecto a los recursos ajenos existe una gran dependencia de la financiación a corto plazo. Las subvenciones de explotación (SE) van disminuyendo a lo largo del período (SE 2009: 18.292,050; SE 2012: 11.521,180) a excepción del último año que se incrementan ligeramente (SE 2013: 13.271,500). Por el contrario, las subvenciones de capital (SC) medianas son nulas en todos los años (SC: 0,000), si bien existe una gran dispersión en la muestra. Por último, en lo que se refiere a la eficiencia económica, el resultado de explotación (RE) mejora a lo largo del periodo analizado, sin especial influencia sobre las restantes partidas de la cuenta de resultados.

Tabla 4.1. Estadísticos descriptivos

Variable	2009		2010		2011		2012		2013	
	Mediana	Desv.T	Mediana	Desv. T	Mediana	Desv.T	Mediana	Desv.T	Mediana	Desv.T
<b>Activo Total</b>	445.006,880	4.454.167,608	350.608,000	4.628.880,943	371.115,500	3.213.815,119	444.088,720	4.596.403,477	412.065,160	3.335.755,513
<b>Activo no Corriente</b>	70.327,770	3.425.140,030	95.760,000	3.216.746,811	99.128,200	1.708.775,317	104.496,000	2.955.825,749	117.495,520	2.031.494,764
<b>Activo Corriente</b>	125.555,090	1.429.967,190	107.841,280	2.139.975,407	106.837,860	2.063.014,716	148.329,000	1.881.292,187	214.273,880	1.632.396,174
<b>Existencias</b>	0,000	103.327,900	0,000	58.234,290	0,000	49.937,680	0,000	86.946,197	0,000	33.161,846
<b>Realizable</b>	54.893,880	1.152.512,007	58.234,290	1.862.715,596	49.161,700	1.816.284,000	91.274,000	1.351.376,853	115.707,890	1.229.056,712
<b>Disponible</b>	30.141,750	449.211,160	33.478,990	542.178,779	44.178,465	500.257,124	35.417,000	663.684,259	58.551,930	584.842,500
<b>Patrimonio Neto</b>	166.066,000	3.777.444,052	93.209,600	3.754.284,507	88.516,225	2.355.253,830	122.367,000	3.696.463,975	93.017,290	2.535.233,837
<b>Pasivo no Corriente</b>	0,000	310.398,590	32.621,860	595.828,435	36.205,000	584.372,330	35.623,000	828.973,113	12.107,640	592.624,032
<b>Pasivo Corriente</b>	35.544,000	923.130,454	71.859,350	896.398,228	66.457,125	888.042,360	74.556,620	852.286,796	73.982,400	846.473,012
<b>Ingreso de Explotación</b>	241.225,170	2.357.259,868	174.629,175	2.274.768,302	122.070,125	1.728.840,913	138.182,560	2.298.999,279	60.866,170	3.963.625,975
<b>INCN</b>	74.065,000	2.069.823,339	48.770,165	2.088.813,802	31.548,310	1.500.765,292	75.650,000	1.946.554,549	19.256,550	1.442.659,336
<b>Resultado de Explotación</b>	3,210	134.601,291	3,410	103.914,176	0,000	105.763,643	0,000	121.562,546	102,750	104.796,515
<b>Resultado Financiero</b>	0,000	71.628,490	0,000	31.053,670	0,000	25.400,745	0,000	107.867,458	0,000	29.165,066
<b>Beneficio antes de Impuestos</b>	1.286,445	184.985,762	42,995	101.806,812	0,000	102.435,903	0,000	213.610,022	296,510	105.209,535
<b>Impuesto de Sociedades</b>	0,000	19.522,973	0,000	11.559,508	0,000	11.777,135	0,000	41.945,022	0,000	771,025
<b>Beneficio Neto</b>	1.286,445	169.232,191	182,150	97.027,070	0,000	98.884,958	0,000	173.416,833	296,510	105.192,970
<b>Materiales</b>	0,000	479.136,611	0,000	385.959,130	0,000	444.192,300	0,000	490.235,134	0,000	226.176,043
<b>Personal</b>	77.166,975	1.177.135,535	108.098,440	1.176.739,942	67.490,975	1.005.084,636	69.767,540	1.091.842,483	22.064,470	1.334.359,431
<b>Subvención de Capital</b>	0,000	1.116.202,028	0,000	1.579.206,041	0,000	1.827.155,235	0,000	2.038.068,684	0,000	10.422.223,730
<b>Subvención de Explotación</b>	18.292,050	10.226.886,294	17.427,345	107.1871,520	11.807,795	1.032.521,562	11.521,180	477.042,417	13.271,500	2.568.116,153
<b>Captación-Fundraising</b>	0,000	104.356,520	0,000	209.734,215	0,000	78.550,698	0,000	890.690,693	0,000	135.937,330
<b>Número de Trabajadores</b>	5,015	49,850	10,395	48,815	6,675	43,040	5,275	40,114	4,080	91,660
<b>Número de Voluntarios</b>	8,000	135,160	22,380	105,368	11,205	59,070	12,965	71,800	7,850	777,470
<b>Número de Usuarios</b>	123,770	3.228,135	310,575	11.303,990	182,000	11.285,302	120,565	40.721,740	60,000	8.076,750

**Actividad:** El 45,69% de las entidades se dedicaron a la prestación de servicios sociales, seguido de actividades religiosas (20,69%), Cooperación Internacional (12,07%) y salud (7,76%). La categoría residual otros agrupó al 13,79% de las fundaciones.

Una vez presentada la situación financiera de estas entidades, se han analizado las medidas de posición relativas a trabajadores (NT) y voluntarios (NV) (tabla 4.2).

**Tabla 4.2** Descriptivos y matriz de correlaciones para Voluntarios y Trabajadores

Año	NV/NT	Variable	Mediana	Desv.T	Correlación Trabajadores/voluntarios
2009	NT	Trabajadores	5,015	49,850	0,660***
	NV	Voluntarios	8,000	135,160	
2010	NT	Trabajadores	10,395	48,8015	0,658***
	NV	Voluntarios	22,380	105,368	
2011	NT	Trabajadores	6,675	43,040	0,878***
	NV	Voluntarios	11,205	59,070	
2012	NT	Trabajadores	5,275	40,114	0,430***
	NV	Voluntarios	12,965	71,800	
2013	NT	Trabajadores	4,080	91,660	0,812***
	NV	Voluntarios	7,850	777,470	

Sig.<0,01\*\*\*; Sig.<0,05\*\*; Sig.<0,10 \*

En ambas magnitudes es posible apreciar un crecimiento inicial del año 2009 al 2010 (NT 2009: 5,015; NV 2009: 8,000; NT 2010: 10,395 y NV 2010: 22,380), si bien posteriormente estos valores van disminuyendo (NT 2013: 4,000; NV 2013: 7,850). En cualquier caso, se aprecia un uso más intensivo del personal voluntario a lo largo de todo el período analizado. La tabla 4.2 muestra también la matriz de correlaciones para trabajadores y voluntarios en los distintos años del periodo analizado (2009-2013). Como puede observarse, la correlación existente es positiva y significativa, de ahí que se pueda intuir la existencia de una relación de complementariedad entre ambas variables dentro de las entidades analizadas.

#### 4.2. Análisis de regresión

Las tablas 4.3 y 4.4 recogen los resultados para cada uno de los modelos de regresión especificados. En concreto, la tabla 4.3 muestra los resultados para las dimensiones tamaño, estructura de inversiones y estructura de endeudamiento; y, por su parte, la tabla 4.4 contiene los resultados para las variables subvenciones, eficiencia económica y tipo de actividad. En cada una de estas tablas, las filas representan la pendiente del modelo ( $\gamma$ ). La fila rotulada  $R^2$  muestra el coeficiente de determinación, mientras que la última fila muestra el estadístico  $\chi^2$  asociado al test LM multimuestra.



- **Tamaño de la entidad**

Un análisis global de la tabla 4.3 permite concluir que únicamente en los años 2009 y 2013 (pvalor 2009 < 0,05; pvalor 2013 < 0,05) la relación entre trabajadores y voluntarios es positiva y significativa para todos los indicadores de tamaño y grupos. Es decir, al inicio y al final de la crisis económica la relación entre ambos tipos de personal fue de complementariedad con independencia del tamaño de la entidad. Por lo que respecta al efecto moderador de la variable tamaño, el análisis del test LM revela diferencias significativas entre entidades grandes y pequeñas; siendo las entidades grandes más intensivas en el uso de voluntariado que las pequeñas (pvalor  $\chi^2 < 0,05$ ). Por tanto, no es posible rechazar la H<sub>2a</sub>, dado que en términos generales la dotación de activo y los ingresos generados determinaron mayor o menor complementariedad entre trabajadores y voluntarios. No obstante, conviene poner de manifiesto como en algunos momentos puntuales entidades grandes y pequeñas se comportaron de forma similar<sup>7</sup>.

- **Estructura de inversiones**

Atendiendo a esta dimensión no es posible rechazar la H<sub>1</sub> dado que se observa nuevamente una relación de complementariedad entre trabajadores y voluntarios (pvalor < 0,05). No obstante, esta relación se pierde cuando se utilizan las existencias (EXIST) como variable moderadora (pvalor EXIST 2009: 0,111; pvalor EXIST 2010: 0,525), llegándose incluso a obtener un estimador negativo en el año 2013 (EXIST 2013: -0,857). Además, se observa como las entidades con fuerte volumen de inversión en realizable (REAL) y disponible (DISP) mantienen relaciones más intensas entre trabajadores y voluntarios (pvalor < 0,01)<sup>8</sup>. Por lo tanto, tampoco se rechaza la hipótesis H<sub>2b</sub> dado que la estructura de inversiones, en alguna de sus mediciones altera la relación entre trabajadores y voluntarios. En concreto, elevados volúmenes de liquidez intensifican la relación, mientras que una orientación de mercado introduce un elemento disuasorio en el empleo de voluntarios.

---

<sup>7</sup> Así, en el año 2011 ambos tipos de entidad tuvieron un comportamiento similar (pvalor IE 2011: 0,850; pvalor INCN 2011: 0,594). Este último patrón también se repitió en relación al Activo Total en el año 2013 (pvalor AT 2013: 0,236), donde la relación de complementariedad fue común a ambos tipos de entidad.

<sup>8</sup> No obstante conviene poner de manifiesto la existencia de algunos pvalores superiores a 0,05 (pvalor EXIST 2009: 0,139; pvalor ANC 2011: 0,951; pvalor REAL 2012: 0,109; pvalor ANC 2013: 0,136; pvalor AC 2013: 0,426; pvalor REAL 2013: 0,437).

- **Estructura de endeudamiento**

Por lo que respecta a la estructura del endeudamiento no es posible rechazar la  $H_1$ , dado que existe una relación de complementariedad en las entidades analizadas (pvalor < 0,01), con la única excepción de la división por pasivo corriente en el año 2011 en las entidades con bajo nivel de deuda (pvalor PC 2011 > 0,10). En relación a la  $H_{2c}$ , se observa un comportamiento moderador de la estructura de endeudamiento, en particular de la financiación ajena a largo plazo. De esta forma, las entidades con menor endeudamiento a largo plazo vieron potenciada la relación trabajadores-voluntarios (pvalor  $\chi^2$  PNC < 0,01). Este patrón no se mantiene constante cuando se introducen como variables moderadoras el pasivo corriente (PC) y el

**Tabla 4.3. Resultados modelo de regresión (I): Tamaño, inversión y endeudamiento.**

			Tamaño				Estructura de Inversiones				Estructura de Endeudamiento		
			AT	IE	INCN	ANC	AC	REAL	DISP	EXIST	PN	PNC	PC
2009	Est ( $\gamma$ )	P	0,190***	0,099***	0,174***	0,191***	0,103***	0,095***	0,097***	0,120***	0,127***	0,190***	0,170***
		G	0,071***	0,149***	0,057***	0,067***	0,161***	0,169***	0,175***	0,060	0,105***	0,049**	0,046***
	R <sup>2</sup>	P	0,763	0,412	0,754	0,769	0,404	0,374	0,365	0,474	0,442	0,800	0,699
		G	0,256	0,581	0,190	0,233	0,616	0,678	0,712	0,118	0,435	0,148	0,152
	$\chi^2$		26,800***	4,315**	31,933***	29,151***	5,218**	9,325***	10,282***	2,190	0,611	37,183***	30,754***
2010	Est ( $\gamma$ )	P	0,202***	0,026	0,015	0,225***	0,036	0,039	0,052**	0,128***	0,118***	0,228***	0,108***
		G	0,106***	0,227***	0,218***	0,098***	0,027***	0,239***	0,257***	-0,014	0,139***	0,103***	0,144***
	R <sup>2</sup>	P	0,694	0,0016	0,005	0,763	0,035	0,044	0,08	0,331	0,252	0,719	0,199
		G	0,278	0,776	0,703	0,242	0,885	0,821	0,916	0,019	0,436	0,265	0,456
	$\chi^2$		9,620***	37,022***	35,663***	17,533***	49,237***	41,383***	52,527***	22,546***	0,315	15,363***	0,787
2011	Est ( $\gamma$ )	P	0,239***	0,203***	0,204***	0,204***	0,201***	-0,004	0,201***	0,202***	0,228***	0,228***	0,000
		G	0,038*	0,198***	0,188***	0,205***	0,256***	0,243***	0,259***	0,132***	0,068***	0,068***	0,240***
	R <sup>2</sup>	P	0,964	0,772	0,773	0,702	0,760	0,001	0,761	0,767	0,886	0,886	0,000
		G	0,064	0,535	0,498	0,780	0,817	0,985	0,851	0,414	0,171	0,171	0,968
	$\chi^2$		83,590***	0,036	0,284	0,004	5,321*	134,538***	6,4383**	3,361*	43,969***	43,969***	120,139***
2012	Est ( $\gamma$ )	P	0,072***	0,001	0,116***	0,109***	0,010	0,011	0,040**	0,015	0,036**	0,099***	0,082***
		G	0,023***	0,107***	0,014	0,016	0,042***	0,042***	0,038***	0,093***v	0,030***	0,019*	0,024**
	R <sup>2</sup>	P	0,375	0,000	0,826	0,774	0,009	0,011	0,101	0,023	0,097	0,534	0,397
		G	0,079	0,462	0,027	0,031	0,211	0,212	0,187	0,611	0,134	0,051	0,074
	$\chi^2$		7,771***	31,345***	60,077***	40,9383***	2,8263*	2,566	0,011	14,891***	0,076	20,183***	9,345***
2013	Est ( $\gamma$ )	P	0,105***	0,185***	0,215***	0,104***	0,137***	0,137***	0,150***	0,142***	0,084***	0,114***	0,122***
		G	0,127***	0,101***	0,110***	0,131***	0,121***	0,122***	0,118***	-0,857***	0,136***	0,216***	0,125***
	R <sup>2</sup>	P	0,867	0,920	0,938	0,893	0,797	0,796	0,838	0,673	0,709	0,537	0,735
		G	0,564	0,412	0,475	0,578	0,558	0,562	0,554	0,604	0,617	0,999	0,589
	$\chi^2$		1,404	15,837***	28,602***	2,221	0,633	0,605	2,8543**	12,399***	7,822***	43,455***	0,027

Sig.&lt;0,01\*\*\*; Sig.&lt;0,05\*\*; Sig.&lt;0,10 \*

P: Valor inferior a la mediana; G: Valor superior a la mediana

**Tabla 4.4.** Resultados modelo de regresión (II): Subvenciones, eficiencia económica y actividad.

		Subvenciones		Eficiencia Económica			Actividad (†)					
		SE	SC	BAT	BN	RF	Salud	Cooperación Internacional	Servicios Sociales	Actividades Religiosas	Otros	
2009	Est (γ)	P	0,937***	0,097***	0,188***	0,188***	0,072***	0,226***	0,226***	-0,003	0,227***	0,227***
		G	0,135***	0,157***	0,073***	0,073***	0,194***					
	R <sup>2</sup>	P	0,364	0,387	0,830	0,830	0,255	0,999	0,999	0,002	0,999	0,999
		G	0,522	0,648	0,238	0,238	0,799					
χ <sup>2</sup>		2,933*	6,516**	31,469***	31,469***	33,656***	373,425***					
2010	Est (γ)	P	0,227***	0,120***	0,256***	0,249***	0,102***	0,492**	0,564***	-0,001	0,305***	0,767**
		G	0,108***	0,232***	0,104***	0,106***	0,235***					
	R <sup>2</sup>	P	0,814	0,304	0,835	0,855	0,258	0,316	0,413	0,000	0,999	0,309
		G	0,276	0,845	0,278	0,274	0,859					
χ <sup>2</sup>		19,236***	17,605***	30,970***	28,637***	25,767***	414,874***					
2011	Est (γ)	P	0,241***	0,044**	0,242***	0,242***	0,204***	1,634	-0,298***	0,201***	0,366***	-3,340***
		G	0,033*	0,240***	0,030	0,031	0,248***					
	R <sup>2</sup>	P	0,961	0,061	0,978	0,978	0,777	0,194	0,596	0,783	0,998	0,479
		G	0,048	0,978	0,036	0,038	0,827					
χ <sup>2</sup>		98,313***	83,982***	97,999***	95,779***	4,231**	230,740***					
2012	Est (γ)	P	0,057***	0,071***	0,105***	0,105***	0,061***	0,665	-1,678***	0,005	0,183***	2,298***
		G	0,033***	0,013	0,014	0,014	0,022*					
	R <sup>2</sup>	P	0,249	0,365	0,607	0,607	0,307	0,238	0,783	0,004	0,998	0,642
		G	0,132	0,023	0,030	0,030	0,057					
χ <sup>2</sup>		1,975	10,472***	32,938***	32,938***	5,048**	363,665***					
2013	Est (γ)	P	0,149***	0,128***	0,144***	0,144***	0,142***	-0,998***	0,104	0,030	0,215***	1,900***
		G	0,117***	0,124***	0,121***	0,121***	0,102***					
	R <sup>2</sup>	P	0,808	0,785	0,819	0,819	0,761	0,916	0,118	0,028	0,993	0,760
		G	0,544	0,542	0,580	0,580	0,423					
χ <sup>2</sup>		2,757*	0,029	1,531	1,531	3,337*	199,518***					

Sig.<0,01\*\*\*, Sig.<0,05\*\*, Sig.<0,10 \*. (†) Solución no estandarizada

P: Valor inferior a la mediana; G: Valor superior a la mediana

No se incluye la variable RE dado que su mediana no permite distinguir grupos

patrimonio neto (PN), posiblemente por la baja dependencia de este tipo entidades respecto a estas masas patrimoniales.

- **Subvenciones**

En el análisis de las subvenciones se aprecia como los pvalores obtenidos en la mayoría de los casos son inferiores a 0,05 y, por tanto, no es posible rechazar la  $H_1$  dado que existe relación de complementariedad entre trabajadores y voluntarios. A pesar de ello, se observan ciertas partidas que presentan pvalores superiores a 0,05 (pvalor SE 2011: 0,090; pvalor SC 2012: 0,384), lo que mostraría ausencia de relación. En lo que se refiere a la moderación de la dimensión subvenciones en la relación entre trabajadores y voluntarios ( $H_{2d}$ ), es preciso señalar que en el año 2010 y 2011 los pvalores de las subvenciones de capital (SC) y subvenciones de explotación (SE) son inferiores a 0,05. De esta manera se puede concluir que la relación entre trabajadores y voluntarios se ve influenciada por el volumen de subvenciones<sup>9</sup>, lo que llevaría a no rechazar la  $H_{2d}$ . En concreto, puede observarse como durante el período analizado las entidades intensivas en subvenciones de capital se caracterizaron por una mayor complementariedad en la relación trabajadores-voluntarios mientras que las intensivas en subvenciones de explotación la debilitaron, especialmente, en los primeros años de crisis.

- **Eficiencia económica**

Desde el punto de vista de la dimensión eficiencia económica tampoco es posible rechazar la  $H_1$  teniendo en cuenta que los pvalores obtenidos son inferiores a 0,05 en la mayoría de los casos. No obstante, se observa como las entidades con una mayor eficiencia económica, en términos de beneficio antes de impuestos (BAT) y beneficio neto (BN), se caracterizan por una relación prácticamente inexistente entre trabajadores y voluntarios. La introducción de la eficiencia económica como variable moderadora muestra como las relaciones más intensas entre trabajadores y voluntarios se produce en las entidades menos eficientes económicamente (pvalor  $\chi^2 < 0,01$ ). Por dicha razón no es posible rechazar la  $H_{2e}$  dado que la eficiencia económica modera la relación entre trabajadores y voluntarios.

---

<sup>9</sup> En este nota se muestran los distintos pvalores para las subvenciones de explotación y capital (pvalor  $\chi^2$  SE 2009: 0,087; pvalor  $\chi^2$  SC 2009: 0,011; pvalor  $\chi^2$  SE 2012: 0,160; pvalor  $\chi^2$  SE 2013: 0,097; pvalor  $\chi^2$  SC 2013: 0,865).

- **Actividad**

Finalmente, se ha analizado la influencia del tipo de actividad sobre la relación voluntarios-trabajadores. En las posiciones más extremas, se localizan, por un lado, las fundaciones que se dedican a actividades religiosas, las cuales presentan relación positiva y pvalores inferiores a 0,01. En el otro extremo se encontrarían las actividades de servicios sociales donde los pvalores obtenidos son en todos los casos superiores a 0,05, entendiéndose que el fenómeno del voluntariado no afecta a la contratación. El resto de actividades que no forman parte de estas dos categorías tienen un comportamiento diverso, en algunos periodos la relación es positiva mientras que en otros es negativa, como ocurre con las entidades vinculadas a salud en el año 2013. En cualquier caso puede apreciarse como existen diferencias significativas entre las actividades y por ello no puede rechazarse la hipótesis  $H_{2f}$  al ser la actividad una variable moderadora en la relación entre trabajadores y voluntarios

El análisis global de los resultados lleva a concluir que, en términos generales, existe una relación de complementariedad entre trabajadores y voluntarios en las fundaciones aragonesas de origen familiar. Además, dicha relación se intensifica en entidades de tamaño grande, con alta dependencia de los activos corrientes y poco endeudadas. Asimismo, el nivel de subvenciones, la eficiencia económica y la actividad también influyen en esta relación. En este sentido, las entidades más dependientes de subvenciones, con niveles más bajos de eficiencia económica y vinculadas a actividades religiosas tienden a intensificar la relación trabajadores-voluntarios.

## **5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

Las fundaciones, como entidades sin fines lucrativos, mantienen una relación singular entre sus recursos humanos; trabajadores y voluntarios. La relación entre ambos ha sido estudiada en el sector no lucrativo en numerosas ocasiones sin que la literatura económica haya alcanzado un nivel de consenso. En este trabajo, se ha analizado esta relación en el ámbito de las fundaciones aragonesas de origen familiar.

A la vista de los resultados obtenidos en este trabajo puede observarse como, en las fundaciones aragonesas de origen familiar, la relación entre trabajadores y voluntarios a lo largo del periodo analizado es de naturaleza complementaria. Es decir, la presencia de voluntarios dentro de estas entidades no merma los volúmenes de contratación de la fundación. A pesar de este resultado general, se ha observado como la introducción de ciertas

variables moderadoras es capaz de alterar este resultado. Así, se evidencia cómo dicha relación se intensifica en fundaciones de tamaño grande, poco endeudadas, con fuertes niveles de liquidez, dependientes de subvenciones y con niveles más bajos de eficiencia económica. Al introducir el sector de actividad se observa como las entidades dedicadas a actividades religiosas tienden a mantener una fuerte relación de complementariedad.

Los resultados obtenidos muestran que la interacción de personas, con distintas destrezas o habilidades, además de diferente formación, puede aportar a una organización un importante enriquecimiento, en una relación de complementariedad. Este resultado se situaría en línea con los de Liao-Troth (2001), Stine (2008) o Gil-Lacruz et al. (2015) quienes detectan una relación de complementariedad entre ambos tipos de recursos. Las razones que soportan este resultado residen en la especialización, profesionalización y formación (Seippel, 2002). De esta forma, estos recursos no se solaparían al tener cada uno de ellos funciones específicas dentro de la organización. Por el contrario, otros autores como Handy, Mook y Quarter (2008) y Netting, O'Connor, Thomas y Yancey (2005) apuntan que en ocasiones ambos tipos de personal realizan labores similares, llegando a ser difícil distinguir entre ambos. Simmons y Emanuele (2010) explican este comportamiento de sustitución en la falta de profesionalización. De esta forma, los puestos de trabajo menos remunerados son sustituidos por personal voluntario ante una falta de especialización. Otros autores, como Bittschi, Pennerstorfer y Schneider (2013), argumentan que esta relación de sustitución depende de la coyuntura económica. Así, en períodos de crisis, las fundaciones tenderán a sustituir trabajadores remunerados por personal voluntario. Los resultados obtenidos para las fundaciones familiares se alejan de estas últimas posturas, transfiriéndose así los valores propios de estas entidades al modelo de gestión de sus recursos humanos.

En relación a las variables moderadoras, se observa una influencia de la estructura económico-financiera de la entidad y el tipo de actividad sobre la relación entre trabajadores y voluntarios. Este resultado está en línea con lo establecido por Ariza-Montes et al. (2015), Kaplan (2001), Coates et al (2014), Brudney y Meijs (2014), Mook et al (2014) o Chum et al (2013) quienes en el contexto de las entidades sin fines lucrativos detectan un efecto moderador de la actividad y la estructura económico-financiera. Este mismo efecto también había sido ya propuesto por otros trabajos teóricos como Bittschi et al (2013), razonando como posible explicación que una difícil posición económico-financiera podría incidir en esta relación al incrementarse la competitividad de la fundación. Sin embargo, a pesar de haberse obtenido en este trabajo un efecto moderador, no es posible afirmar desde el modelo

planteado que esa moderación justifique un incremento en competitividad. En consecuencia, serían necesarios nuevos trabajos de investigación que desarrollaran los motivos que hay detrás de esta relación de moderación.

En todo caso, las fundaciones aragonesas de origen familiar utilizan el voluntariado de manera complementaria a los trabajadores asalariados, aunque existen variantes en función de las características de la organización y el contexto temporal concreto. Por todo ello, tanto los voluntarios como los gerentes de recursos humanos de las distintas fundaciones deberán conocer en profundidad su entidad con el fin de detectar qué aspectos de su gestión económico-financiera favorecen un uso más eficiente de sus recursos humanos. Finalmente, entre las principales limitaciones surgidas en este estudio, se encuentra la muestra considerada, compuesta por fundaciones de origen familiar pertenecientes únicamente a Aragón. Este aspecto impediría extrapolar los resultados obtenidos a la realidad fundacional de otras comunidades, o a otras realidades del Tercer Sector español. Por otro lado, se ha detectado una fuerte heterogeneidad dentro del sector, lo que hace que los resultados obtenidos deban ser tomados con una cierta cautela. Por todo ello, este trabajo queda abierto a futuras líneas de investigación que superen estos aspectos.

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores desean agradecer el soporte prestado por la Cátedra de Empresa Familiar a través del Proyecto “Situación actual de las organizaciones familiares aragonesas. Enfoque de gestión lucrativo versus no lucrativo” (Ref. 27327). Asimismo, agradecen a la Dra. María Pilar Rivera Torres (IP) su orientación, consejo y saber hacer. Por último, los autores agradecen el apoyo de Ministerio de Educación a través del programa de Formación del Profesorado Universitario (FPU13/02481).

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ALWIN, D.F. y JACKSON, D.J. (1981) Applications of simultaneous factor analysis to issues of factorial invariance. *Organizational Research Methods*, Vol. 3, Nº 1, pp. 4-70.
- ARIZA-MONTES, A.; ROLDÁN-SALGUIERO, J.L. y LEAL-RODRÍGUEZ, A. (2015) Employee and volunteer, an unlikely cocktail? *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 5, Nº 3, pp. 255-268.



- ARIZA, A.; FERNÁNDEZ, V. y TIRADO, P. (2015) La incidencia de los valores culturales en el voluntariado: el caso de Europa. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, Nº 120, pp. 7-34. DOI: [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_REVE.2016.v120.49154](http://dx.doi.org/10.5209/rev_REVE.2016.v120.49154).
- BALTAGI, B.H. y GRIFFIN, J.M. (1988) A generalized error component model with heteroscedastic disturbances. *International Economic Review*, Nº29, pp. 745-753.
- BENTLER, P.M. (2006) *EQS 6.1 [Computer software]*. Encino, CA: Multivariate Software.
- BENZ, M. (2005) Not for the profit , but for the satisfaction? Evidence on worker well-being in non-profit firms, *Kyklos*, Vol. 58, Nº2, pp. 155-176.
- BINGLE, B.S.; MEYER, C.K. y TAYLOR, A. (2013) Nonprofit and public sector human resources management: A comparative analysis. *International Journal of Management & Information Systems*, Vol. 17, Nº 3, p. 135.
- BITTSCHI, B.; PENNERSTORFER, A. y SCHNEIDER, U. (2013) *Paid and unpaid labor in nonprofit organizations: does the substitution effect exist?* Working Paper. Vienna, Austria: <http://epub.wu.ac.at/3746/1/wp0113.pdf>.
- BLANCO PUGA, M.R. (1996) Trabajadores voluntarios - trabajadores remunerados: Reflexión sobre unas relaciones que tienen que ser posibles. *Documentación Social*, Vol. 104, pp. 129-142.
- BORZAGA, C. y DEPEDRI, S. (2005) Interpersonal relations and job satisfaction: Some empirical results in social and community care services. En: GUI, B.; SUGDEN, R. (eds): *Economics and social interaction: Accounting for interpersonal relations*, Cambridge: Cambridge University Press, pp. 125-149.
- BREEZE, B. (2009) *Natural philanthropists: Findings of the family business philanthropy and social responsibility inquiry*. UK: Institute for Family Business.
- BREUSCH, T.S. y PAGAN, A.R. (1979) A simple test for heteroscedasticity and random coefficient variation. *Econometrica*, Nº47, pp. 1287-1294.
- BRONFMAN, M.C. (2009) The art of resilient capital planning for executive compensation, estate planning, and philanthropy. *Journal of Financial Planning*, Vol. 22, Nº 7, pp. 50-55.
- BRUDNEY, J.L. y MEIJS, L.C. (2014) Models of volunteer management: Professional volunteer program management in social work. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, Vol. 38, Nº 3, pp. 297-309.
- CAMPÁ, S.G. (2011) El voluntariado en España: regulación legal y políticas públicas. *Corintios XIII: Revista de teología y pastoral de la caridad*, Nº 139, pp. 13-35.

- CAMPOPIANO, G.; DE MASSIS, A.; CHIRICO, F. (2014) Firm philanthropy in small- and medium-sized family firms: The effects of family involvement in ownership and management. *Family Business Review*, Vol. 27, Nº 3, pp. 244-258.
- CHAVES ÁVILA, R.; MONZÓN CAMPOS, J.L.; PÉREZ, J.M. y RADRIGÁN RUBIO, M. (2013) La economía social en clave internacional. Cuantificación, reconocimiento institucional y visibilidad social en Europa, Iberoamérica y norte de África. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, Nº 112, pp. 122-150. DOI: [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_reve.2013.v112.43069](http://dx.doi.org/10.5209/rev_reve.2013.v112.43069).
- CHEUNG, G.W. y RENSVDOLD, R.B. (1999) Testing factorial invariance across groups: A reconceptualization and proposed new method. *Journal of Management*, Vol. 25, Nº 1, pp. 1-27.
- CHUM, A.; MOOK, L.; HANDY, F.; SCHUGURENSKY, D. y QUARTER, J. (2013) Degree and direction of paid employee/volunteer interchange in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 23, Nº 4, pp. 409-426.
- COATES, D.; WICKER, P.; FEILER, S. y BREUER, C. (2014) A bivariate probit examination of financial and volunteer problems of non-profit sport clubs. *International Journal of Sport Finance*, Vol. 9, Nº 3, p. 230.
- COORDINADORA ARAGONESA DE VOLUNTARIADO (2013) <http://www.aragonvoluntario.net/> [Consultado el día 19 de Febrero de 2016].
- CHRISMAN, J.J.; BAUERSCHMIDT, A. y HOFER, C.W. (1998) The determinants of new venture performance: An extended model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Nº23, pp. 5-30.
- CREDIT SUISSE. (2010) *Funding as a family: Engaging the next generation in family philanthropy (White Paper 02)*, USA: Credit Suisse Securities.
- CRUZ, C.; LARRAZA-KINTANA, M.; GARCÉS-GALDEANO, L. y BERRONE, P. (2014) Are family firms really more socially responsible? *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 38, Nº 6, pp. 1295-1316.
- DE ANDRÉS-ALONSO, P.; GARCIA-RODRIGUEZ, I. y ROMERO-MERINO, M.E. (2015) The dangers of assessing the financial vulnerability of nonprofits using traditional measures. *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 25, Nº 4, pp. 371-382.
- DIRECTORIO DE FUNDACIONES DE ARAGÓN (2012) [http://aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/Departamentos/PoliticaTerritorialInterior/Areas/03\\_Asociaciones\\_Fundaciones\\_Colegios\\_profesionales/03\\_Fundaciones/directorio%20fundaciones%202012.pdf](http://aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/Departamentos/PoliticaTerritorialInterior/Areas/03_Asociaciones_Fundaciones_Colegios_profesionales/03_Fundaciones/directorio%20fundaciones%202012.pdf) [Consulta realizada el 13 de Febrero de 2016]

- DOU, J.; ZHANG, Z. y SU, E. (2014) Does family involvement make firms donate more? Empirical evidence from Chinese private firms. *Family Business Review*, Vol. 27, Nº3, pp. 259-274.
- EICHENBERGER, E. y JOHNSON, J. (2011) *Evolving the vision*. London: STEP.
- EICHENBERGER, E. y JOHNSON, J. (2013) Philanthropy: What it provides to families in business. *Tharawat Magazine*, Nº 10, pp. 32-37.
- ELLIS, S.J. (2010) *From the top down: The executive role in successful volunteer involvement*. Philadelphia: Energize.
- FERNANDO, M. y ALMEIDA, A. (2012) The organizational virtuousness of strategic corporate social responsibility: A case study of the Sri Lankan family-owned enterprise MAS Holdings. *European Management Journal*, Nº 30, pp. 564-576.
- FITZGERALD, M.A.; HAYNES, G.W.; SCHRANK, H.L. y DANES, S.M. (2010) Socially responsible processes of small family business owners: Exploratory evidence from the national family business survey. *Journal of Small Business Management*, Nº 48, pp. 524-551.
- GALINDO, A. (2005) *El tamaño empresarial como factor de diversidad*. Málaga: EUMED.
- GALLO, M.A. (1995) *Empresa familiar: Textos y casos*. Barcelona: Editorial Praxis.
- GAUTIER, A. y PACHE, A.C. (2015) Research on corporate philanthropy: A review and assessment. *Journal of Business Ethics*, Vol. 126, Nº 3, pp. 343-369.
- GIL-LACRUZ, A.I.; MARCUELLO-SERVÓS, C. y SAZ-GIL, M.I. (2015) Youth volunteering in countries in the european union: approximation to differences. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, forthcoming, pp. 1-21.
- GRAFF, L.L. (2006) Declining profit margin: when volunteers cost more than they return. *The International Journal of Volunteer Administration*, Vol. 24, Nº 1, pp. 24-32.
- GRAY, L. (2008) The three forms of governance: A new approach to family wealth transfer and asset protection. *Journal of Wealth Management*, Vol. 11, Nº 2, pp. 7-18.
- HANDY, F.; MOOK, L. y QUARTER, J. (2008) The interchangeability of paid staff and volunteers in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 37, Nº1, pp. 76-92.
- HAUSMAN, J.A. (1978) Specification tests in econometrics. *Econometrica*, Nº46, pp. 1251-1271.
- HOY, F. y ROSPLOCK, K. (2014) Issues in multi-generation family companies. En: MARILYN L.; TAYLOR, R.J.; RENZ, D.O. *Handbook of research on entrepreneurs' engagement in philanthropy*. UK: Edward Elgar. pp. 115-147.

- IBRAHIM, A.B.; SOUFANI, K. y LAM, J. (2001) A study of succession in a family firm. *Family Business Review*, Vol. 14, Nº 3, pp. 245-258.
- INSTITUTO DE EMPRESA FAMILIA (2016) *La empresa familiar*. <http://www.iefamiliar.com/ief/la-empresa-familiar> [Consulta realizada el 19 de Julio de 2016]
- JAMES, L.R. y BRETT, J.M. (1984) Mediators, moderators, and tests for mediation. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69, Nº 2, pp. 307-321.
- JIMENEZ, J. (2013) Nuevas realidades en el tercer sector: las aportaciones jurídico-organizativas de las fundaciones cívicas. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, Nº 110, pp. 163-191.
- JÖRESKOG, K.G. (1971) Simultaneous factor analysis in several populations. *Psychometrika*, Nº 36, pp. 409-426.
- KAPLAN, R.S. (2001) Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 11, Nº 3, pp. 353-370.
- KEATING E.K.; FISCHER, M.; GORDON, T.P. y GREENLEE, J. (2005) *Assessing financial vulnerability in the nonprofit sector*. USA: Harvard University.
- KUMBHAKAR, S.C. (1991) Estimation of technical inefficiency in panel data models with firm-and time-specific effects. *Economics Letters*, Vol. 36, Nº1, pp. 43-48.
- KUMBHAKAR, S.C. (1993) Production risk, technical efficiency, and panel data. *Economics Letters*, Vol. 41, Nº1, pp. 11-16.
- LÄHDESMÄKI, M. y TAKALA, T. (2012) Altruism in business: An empirical study of philanthropy in the small business context. *Social Responsibility Journal*, Nº8, pp. 373-388.
- Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de fundaciones. Publicado en BOE núm.310, de 27 de Diciembre de 2002.
- Ley 6/1996 de 15 de Enero, del Voluntariado. Publicado en BOE núm.15, 17 de Enero de 1996.
- Ley 45/2015, de 14 de octubre, de Voluntariado. Publicado en BOE núm. 247, 15 de Octubre de 2015.
- LIAO-TROTH, M.A. (2001) Attitude differences between paid workers and volunteers. *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 11, Nº 4, pp. 423-442.
- LIGHT, P.C. (2002) The content of their character: The state of the nonprofit workforce. *The Nonprofit Quarterly*, Vol. 9, Nº3, pp. 6-16.

- LITTLE, T.D. (1997) Mean and covariance structures (MACS) analyses of cross-cultural data: practical and theoretical issues. *Multivariate Behavioral Research*, Vol. 32, Nº 1, pp. 53-76.
- LITTLE, T.D. (2000) On the comparability of constructs in cross-cultural research: A critique of Cheung and Rensvold. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 31, Nº 2, pp. 213-219.
- LITZ, R.A. y STEWART, A.C. (2000) Charity begins at home: Family firms and patterns of community involvement. *Nonprofit Voluntary Sector Quarterly*, Nº 29, pp. 131-148.
- LÓPEZ-ARCEIZ, F.J.; BELLOSTAS-PÉREZGRUESO, A.J. y RIVERA, P. (2015) Nonprofits and governments. Financial dependency and economic strategies. (November 17, 2015).
- MADDEN, K.; SCAIFE, K. y CRISSMAN, K. (2006) How and why small to medium size enterprises (SMEs) engage with their communities: An Australian study. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Nº 11, pp. 49-60.
- MANETTI, G.; BELLUCCI, M.; COMO, E. y BAGNOLI, L. (2015) Investing in volunteering: measuring social returns of volunteer recruitment, training and management. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 26, Nº 5, pp. 2104-2129.
- MARCUELLO-SERVÓS, M.C. (1996) *Ensayos sobre la economía de las organizaciones no lucrativas. Aplicaciones al caso español*. Zaragoza: Universidad de Zaragoza.
- MATUSIK, S.F. y HILL, C.W. (1998) The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. *Academy of Management Review*, Vol. 23, Nº 4, pp. 680-697.
- MERINO DE LUCAS, F. y SALAS FÚMAS, V. (1995) Empresa extranjera y manufactura española: efectos directos e indirectos. *Revista de Economía Aplicada*, Vol. 3, Nº 9, pp. 105-131.
- MOOK, L.; HANDY, F. y QUARTER, J. (2005) *The interchangeability of paid staff and volunteers in nonprofit organizations*. University of Pennsylvania: Scholarly Commons.
- MOOK, L.; FARRELL, E.; CHUM, A.; HANDY, F.; SCHUGURENSKY, D. y QUARTER, J. (2014) Individual and organizational factors in the interchangeability of paid staff and volunteers: Perspectives of volunteers. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, Vol. 5, Nº 2, pp. 65-85.

- NETTING, F.E.; O'CONNOR, M.K.; THOMAS, M.L. y YANCEY, G. (2005) Mixing and phasing of roles among volunteers, staff and participants in faith-based programs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 34, N°2, pp. 179-205.
- Real Decreto 1382/1985, de 1 de agosto, por el que se regula la relación laboral de carácter especial del personal de alta dirección. Publicado en BOE, N° 192, de 12 de Agosto de 1985.
- Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del estatuto de los trabajadores. Publicado en BOE, N° 75, de 29 de marzo de 1995.
- REY-GARCIA, M. y PUIG-RAPOSO, N. (2010) Understanding the organised philanthropic activities of entrepreneurial families. *Business and Economic History On-Line*, Vol. 8, pp.1-29.
- REY-GARCIA, M. (2012) *Beyond corporate social responsibility: Foundations and global retailers*. Madrid: Fundación Ramón Areces.
- REY-GARCIA, M. y PUIG-RAPOSO, N. (2013) Globalisation and the organisation of family philanthropy: A case of isomorphism? *Business History*, Vol. 55, N° 6, pp. 1019-1046.
- SCHWASS, J. y LIEF, C. (2008) About family, business and philanthropy. *Perspectives for Managers*, N° 165, p. 1.
- SEIPPEL, O. (2002) Volunteer and professionals in Norwegian sport organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit*, Vol. 13, N° 3, pp. 253-270.
- SELDEN, S.C. y SOWA, J.E. (2015) Voluntary turnover in nonprofit human service organizations: The impact of high performance work practices. *Human Service Organizations: Management, Leadership and Governance*, Vol. 38, N° 3, pp. 182-207.
- SHARMA, P. (2004) An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, Vol. 17, N° 1, pp. 1-36.
- SHARMA, S.; DURAND, R.M. y GUR-ARIE, O. (1981) Identification and analysis of moderator variables. *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, N° 3, pp. 291-300.
- SIMMONS, W.O. y EMANUELE, R. (2010) Are volunteers substitute for paid labor in nonprofit organizations? *Journal of Economics and Business*, Vol. 62, N° 1, pp. 65-77.
- SNOWDON-BLANCHARD, A. (2008) *Strategic philanthropy: Maximizing family engagement and social impact*. New York: TCC Group.
- STEENKAMP, J.E.M. y BAUMGARTNET, H. (1998) Assessing measurement invariance in cross-national consumer research. *Journal of Consumer Research*, Vol. 25, N° 1, pp. 78-90.

- STINE, W.F. (2008) An empirical analysis of the effect of volunteer labor on public library employment. *Managerial and Decision Economics*, Vol. 29, Nº 6, pp. 525-538.
- SYSTEM INNOVACIÓN Y CONSULTORÍA (2015) El Tercer Sector de acción social en 2015: Impacto de la crisis. Madrid: SIC.
- TUCKMAN, H. y CHANG, C. (1991) A methodology for measuring the financial vulnerability of charitable nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 20, Nº 4, pp. 445-460.
- TRUSSEL, J.M. (2002) Revisiting the prediction of financial vulnerability. *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 13, Nº 1, pp. 17-31.
- TRUSSEL, J.; GREENLEE, J.S. y BRADY, T. (2002) Predicting financial vulnerability in charitable organizations. *The CPA Journal*, Vol. 72, Nº 6, p. 66.
- VANDENBERG, R.J. y LANCE, C.E. (2000) A review and synthesis of the measurement invariance literature: Suggestions, practices, and recommendations for organizational research. *Organizational Research Methods*, Vol. 3, Nº 1, pp. 4-69.
- WERTS, C.E.; ROCK, D.A.; LINN, R.L. y JÖRESKOG, K.G. (1976) Comparison of correlations, variances, covariances, and regression weights with or without measurement error. *Psychological Bulletin*, Vol. 83, Nº 6, pp. 1007-1013.
- WERTS, C.E.; ROCK, D.A.; LINN, R.L. y JÖRESKOG, K.G. (1977) Validating psychometric assumptions within and between several populations. *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 37, pp. 863-872.
- WERTS, C.E.; ROCK, D.A.; LINN, R.L. y JÖRESKOG, K.G. (1978) A general method of estimating the reliability of a composite. *Educational & Psychological Measurement*, Vol. 38, pp. 933-938.
- WINER, S. (2012) *Philanthropy is good business*. Conwey: Center Family Business.
- ZELLWEGER, T.M. y NASON, R.S. (2008) A stakeholder perspective on family firm performance. *Family Business Review*, Vol. 21, Nº 3, pp. 203-216.
- ZHANG, J.; YANG, B.; WANG, F. y WANG, P. (2012) Corporate philanthropic giving: Active responsibility of passive integration? Evidence from Chinese family-controlled listed companies. *Journal of Applied Business Research*, Nº 28, pp. 427-439.
- ZURDO ALAGUERO, A. (2011) El voluntariado en la encrucijada: consideraciones sobre los límites de la participación social en un contexto de individualización, despolitización e instrumentalización creciente. *Revista de Estudios Sociales y de Sociología Aplicada*, Nº 160, pp. 91-129.