PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA ARGENTINA
"SANTA MARÍA DE LOS BUENOS AIRES"
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DOCTORADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TÉSIS

EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO COMO RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA HACIA LOS EMPLEADOS Y LA COMUNIDAD. ESTUDIO DE LA CONSISTENCIA ENTRE ENFOQUE, GESTIÓN E IMPACTOS

Doctorando: Oscar Daniel Licandro Goldaracena
Director de la Tesis: Dra. Arminda Maria Finisterra do Paço

29 de Marzo de 2019

TUTOR

Dra. Arminda Maria Finisterra do Paço

Presidente do Departamento de Gestão e Economia

Professora Auxiliar, Investigadora

Universidade da Beira Interior

Portugal

TRIBUNAL

ÍNDICE

Índice iii

Capítulo 1: Descripción del tema y contextualización de la investigación 1

1.1 ANTECEDENTES 1
1.2 FUNDAMENTACIÓN DE LA IMPORTANCIA DEL TEMA 4
1.3 ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE LA BIBLIOGRAFÍA SOBRE VOLUNTARIADO CORPORATIVO 7
1.4 OBJETIVOS 8
1.5 ESTRUCTURA DE LA TESIS 9

Capítulo 2: Voluntariado Corporativo: definiciones y modelos 13

2.1 INTRODUCCIÓN 13
2.2 DEFINICIONES 15
2.3 COMPONENTES DE LA DEFINICIÓN DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO 24
2.4 PROPUESTA DE DEFINICIÓN DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO 28
2.5 FORMATOS DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO 30

Capítulo 3: La relación entre Voluntariado Corporativo y Responsabilidad Social Empresaria. Revisión bibliográfica 39

3.1 INTRODUCCIÓN 39
3.2 EL CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA 40
3.3 LA RELACIÓN ENTRE RSE Y VOLUNTARIADO CORPORATIVO EN LA LITERATURA 55
3.4 PROPUESTA DE ENFOQUE PARA EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO COMO RSE HACIA LA COMUNIDAD Y LOS EMPLEADOS 72

Capítulo 4: La investigación sobre las motivaciones de los voluntarios corporativos 77

4.1 IMPORTANCIA DEL TEMA 79
4.2 SITUACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE LA 82

MOTIVACIÓN DE LOS VOLUNTARIOS CORPORATIVOS
4.3 EL ESTUDIO DE LAS MOTIVACIONES HACIA EL VOLUNTARIADO PERSONAL 86
4.4 LOS ENFOQUES METODOLÓGICOS PARA MEDIR LAS MOTIVACIONES DE LOS VOLUNTARIOS 92
4.5 REVISIÓN DE LAS INVESTIGACIONES EMPÍRICAS SOBRE LA MOTIVACIÓN HACIA EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO 110
4.6 REFLEXIONES FINALES 140

Capítulo 5: Beneficios del Voluntariado Corporativo para las empresas: elaboración de una tipología en base al contenido de los manuales y guías 141

5.1 TIPOLOGÍA DE BENEFICIOS 142
5.2 REVISIÓN DE MANUALES Y GUÍAS PARA LA GESTIÓN DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO 144
5.3 SÍNTESIS DE LOS BENEFICIOS MENCIONADOS EN LOS MANUALES Y GUÍAS 162

Capítulo 6: Beneficios del Voluntariado Corporativo para las empresas: validación de la tipología en base a la revisión de investigaciones académicas y de organizaciones que promueven el VC 165

6.1 ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE LA INVESTIGACIÓN DE LOS BENEFICIOS DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO 165
6.2 ESTUDIOS REALIZADOS EN NORTEAMÉRICA 168
6.3 ESTUDIOS REALIZADOS EN EUROPA 182
6.4 ESTUDIOS REALIZADOS EN PAÍSES DE OTROS CONTINENTES 199
6.5 ESTUDIOS REGIONALES 208
6.6 ESTUDIOS REALIZADOS EN URUGUAY 209
6.7 REVISIÓN DE ENSAYOS Y OTRAS PUBLICACIONES ACADÉMICAS DE CARÁCTER TEÓRICO 212
6.8 SÍNTESIS DEL APORTE DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE LOS BENEFICIOS DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO 217

Capítulo 7: Preguntas, hipótesis y Metodología 221

7.1 PREGUNTAS E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN 221
7.2 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN 227

Capítulo 8: Análisis de la aplicación del Voluntariado Corporativo en Uruguay: ¿se aplica como RSE hacia la comunidad y los empleados? 247

8.1 LOS MOTIVOS DE LAS EMPRESAS PARA APLICAR EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO (POR QUÉ) 247
8.2 FORMATOS Y SERVICIOS DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO (QUÉ) 250
8.3 PRÁCTICAS DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO RELACIONADAS CON EL CÓMO 255
8.4 VALOR QUE GENERA EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO PARA LA COMUNIDAD, LOS VOLUNTARIOS Y LA EMPRESA 261
8.5 SOPORTE DE LA EMPRESA AL VOLUNTARIADO CORPORATIVO 266

Capítulo 9: Análisis de la relación entre incorporación de la RSE y práctica del Voluntariado Corporativo 275

9.1 PERFIL DE LAS EMPRESAS QUE PARTICIPAN EN EL IRSE 275
9.2 PERFIL DE LAS EMPRESAS QUE PARTICIPAN EN EL IRSE Y APLICAN EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO 277
9.3 INFORMACIÓN GENERAL SOBRE LA RSE 278
9.4 GESTIÓN DE LA RSE Y APLICACIÓN DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO 283
9.5 IMPORTANCIA ASIGNADA A LOS STAKEHOLDERS Y APLICACIÓN DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO 285
9.6 GRADO DE INCORPORACIÓN DE LA RSE Y APLICACIÓN DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO 286

Capítulo 10: Estudio de las motivaciones de los voluntarios corporativos 293

10.1 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE LAS MOTIVACIONES MEDIANTE PREGUNTA ABIERTA 293
10.2 RESULTADOS DE MEDIR LAS MOTIVACIONES MEDIANTE EL VFI 303
10.3 ANÁLISIS DE FIABILIDAD DE LAS ESCALAS UTILIZADAS PARA MEDIR LAS MOTIVACIONES MEDIANTE EL VFI 306

10.4 ANÁLISIS DE LA CONSISTENCIA DE LAS METODOLOGÍAS EMPLEADAS PARA MEDIR LAS MOTIVACIONES 307

Capítulo 11: Factores personales y contextuales que influyen en la estructura de motivaciones de los voluntarios corporativos 313

11.1 ANÁLISIS DE LAS MOTIVACIONES SEGÚN CARACTERÍSTICAS PERSONALES 314
11.2 LA RELACIÓN ENTRE LAS MOTIVACIONES Y VARIABLES CONTEXTUALES DE LAS EMPRESAS 325
11.3 ESTUDIO DE LA RELACIÓN ENTRE LOS MOTIVOS Y LA PERCEPCIÓN DE LA EMPRESA SOBRE LOS MOTIVOS DE LOS VOLUNTARIOS 340

Capítulo 12: Los beneficios del Voluntariado Corporativo para las empresas 345

12.1 ANÁLISIS GENERAL DE LOS INDICADORES SOBRE LOS BENEFICIOS DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO 345
12.2 ANÁLISIS GENERAL SOBRE LA CORRELACIÓN DE LOS BENEFICIOS 354
12.3 ANÁLISIS DEL VOLÚMEN DE BENEFICIOS 355
12.4 ANÁLISIS DE LOS BENEFICIOS SEGÚN EL PERFIL DE LAS EMPRESAS 360
12.5 LOS BENEFICIOS DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO Y LA INCORPORACIÓN DE LA RSE 365
12.6 LOS BENEFICIOS Y EL ALINEAMIENTO DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO CON POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS SECTORIALES 367
12.7 LOS BENEFICIOS Y LA GESTIÓN DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO 376

Capítulo 13: Conclusiones, contribuciones y limitaciones 387

13.1 CONCLUSIONES 387
13.2 APORTES A LA CONCEPTUALIZACIÓN Y A LA TEORÍA SOBRE EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO 396
13.3 APORTES A LA INVESTIGACIÓN Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN 402

13.4 APORTES A LA GESTIÓN DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO 407
13.5 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN 409

Bibliografía 413

Anexos 431

1. **EMPRESAS QUE PARTICIPARON EN EL ESTUDIO 1** 431
2. **ENCUESTA SOBRE VOLUNTARIADO CORPORATIVO (ESTUDIO 1)** 432
3. **ENCUESTA A VOLUNTARIOS (ESTUDIO 2)** 446
4. **EMPRESAS QUE PARTICIPARON EN EL ESTUDIO 3** 450
5. **INDICADORES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (IRSE)** 453

Capítulo 1

DESCRIPCIÓN Y FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA

1. Antecedentes

El trabajo voluntario de las personas tiene una larga y rica tradición en el mundo. Sin embargo, el voluntariado realizado en el marco de las empresas es un fenómeno que surge en la década de 1970 y empieza a expandirse en la siguiente década. Para nombrarlo se han acuñado diversas expresiones, destacando entre las más usadas: "voluntariado de empleados", "apoyo empresarial al voluntariado de empleados" y "voluntariado corporativo". Esa última es la utilizada en Uruguay y en los países de habla hispana, razón por la cual es la que se utiliza en esta Tesis.

El Voluntariado Corporativo (VC) emerge en los Estados Unidos, para luego expandirse al resto del mundo. En primer lugar lo hizo a otros países anglosajones (como Canadá, Reino Unido, Australia y Nueva Zelanda), luego comenzó a aplicarse Europa Occidental y finalmente se empezó a utilizar en el resto del mundo. La principal causa de esta expansión es la trasferencia de esta actividad que hicieron las empresas multinacionales desde sus países de origen a los demás países donde operan. Jones (2010) y Peterson (2004a) indican que un número importante de empresas estadounidenses aplicaban el VC a fines de la década de 1990. En el Reino Unido, el VC había sido adoptado en esa época por un número importante de las empresas que contaban con programas de apoyo a la comunidad (Booth, Won Park y Glom, 2009), Según Basil, Runte, Easwaramoorthy y Barr (2009) alrededor de las dos terceras partes de las empresas canadienses promovían y apoyaban el voluntariado de sus empleados. Los trabajos de Cavallaro (2006) y Lee y Collins (2001) refieren un panorama de iguales características en Australia y Nueva Zelanda.

Diversas investigaciones muestran la expansión del VC a otros países de Europa: España (Gallardo Vázquez, Sánchez, Corchuelo y Guerra, 2010), Francia (Glavas, 2016), Portugal (Paço y Nave, 2013); Holanda (De Gilder, Schuyt y Breedijk, 2005), Alemania (Herzig, 2004), Suiza (Lorenz, Gentile. y Wehner, 2011) y Rusia (Krasnopolskaya, Roza y Meijs, 2015). Lo mismo ocurre en Asia, en países como China

(Hu, Jiang, Mo, Chen y Shi, 2016), Emiratos Árabes (Rettab y Ben Brik, 2010) e Israel (Barkay, 2012). En el caso de América Latina, hay investigaciones que demuestran la aplicación del VC en Colombia (United Way, 2016), Brasil (Azevedo, 2007), México (Butcher, 2016) y Uruguay (Licandro, 2013), pero también lo hace una profusa producción de materiales metodológicos en Argentina (GFDE, s/f), Brasil (Riovoluntario, 2007), Chile (Acción Empresarial, 2004) y Colombia (ANDI, 2016).

Aunque en muchas de esas investigaciones se tiende a sobredimensionar la penetración del VC, sus resultados sugieren que el VC se encuentra en expansión en la mayor parte del mundo.

El VC en Uruguay es un fenómeno relativamente reciente. Sus inicios pueden ubicarse en la última década del siglo XX. En este país su aplicación viene generalmente asociada a la implementación de acciones sociales por parte de las empresas. Diversos estudios sugieren que el voluntariado corporativo está siendo aplicado por una parte importante de las empresas uruguayas que trabajan activamente en la incorporación de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) a su gestión, pero es prácticamente nulo en las empresas que se mueven fuera de ese grupo, quienes constituyen la mayoría absoluta del sector empresarial en Uruguay. Así, por ejemplo, una investigación realizada en 2010, sobre una muestra de empresas activas en la incorporación de la RSE a su gestión, reveló que el 60% ellas desarrollaba actividades de voluntariado con sus empleados y que en el 17% de los casos, los directores y gerentes participaban en dichas actividades (Pereira, Bettoni y Licandro, 2012). Más recientemente, en la edición de los Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria (IRSE)[1] de 2018, el 61% de las empresas participantes declaró que aplica y promueve el voluntariado entre sus empleados (ACDE, 2018). No obstante ello, debe tenerse en cuenta que estos porcentajes refieren a un pequeño y selecto grupo de empresas.

La dedicación de los ciudadanos a actividades de voluntariado en organizaciones sociales, iglesias, clubes y otros tipos de instituciones no lucrativas, se ha incrementado en Uruguay durante los últimos años. De acuerdo a cifras publicadas por el Ministerio

[1] El IRSE es un sistema de autoevaluación de la RSE gestionado por la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas. Se aplica anualmente, participando alrededor de 100 empresas. La aplicación de esta herramienta es gestionada por el autor de esta Tesis.

de Desarrollo Social (MIDES-UNV-ICD, 2009), los uruguayos que realizan este tipo de actividades pasó del 7% en 1998 al 19.9% en 2009. No obstante esas cifras, una encuesta de percepción ciudadana reveló que residentes en la capital del país se encontraban insatisfechos con la frecuencia con la que practican acciones voluntarias. En efecto, sobre una escala de satisfacción de 10 puntos se registró un promedio de 4,6, observándose además que la insatisfacción es mayor en las zonas de la ciudad donde residen las personas de menor nivel socio-económico (Montevideo Como Vamos, 2010).

En otra encuesta, realizada en 2010 por el Programa de Investigación sobre Responsabilidad Social Empresaria (RSE) de la Universidad Católica del Uruguay para Fundación Teletón[2], se encontró que el 18% de los montevideanos declararon haber realizado actividades voluntarias con un fin solidario en el correr de 2009-2010. El 13% de ellos dijo haber participado en esas actividades invitado por la empresa donde trabajaba[3]; es decir, lo hicieron en el marco de algún tipo de voluntariado corporativo. Coincidente con el incremento del voluntariado en la sociedad, la encuesta de 2010 aplicada a empresas revela que el interés de los trabajadores por participar en actividades de voluntariado corporativo había aumentado en los últimos años: el 44% de las empresas de la muestra señaló que ese interés aumentó, mientras que apenas el 3% dijo que disminuyó algo.

Al menos tres factores explican la instalación de actividades de VC en Uruguay.
El primer factor es la incorporación de prácticas de RSE por un grupo pequeño de empresas, dado que bajo ese enfoue el VC opera como una herramienta que cumple dos funciones. Por un lado, al brindar recursos que dan soporte al impulso solidario de los empleados, es una forma de comportamiento socialmente responsable hacia ellos. Y, por otro, el trabajo voluntario de los empleados opera como insumo para la realización

[2] Esta encuesta fue dirigida por el autor de este proyecto de Tesis. Sus resultados no se han divulgado públicamente ya que son de carácter confidencial. Importa señalar que una parte importante de las personas que declararon haber realizado actividades de voluntariado, solamente lo hicieron en campañas de recolección de dinero, ropa u otros elementos. Pocos lo hicieron en forma más o menos regular en el contexto de organizaciones.

[3] Los resultados obtenidos en la encuesta realizada para Fundación Teletón y por la encuesta del MIDES sobreestiman el número de voluntarios. La experiencia en materia de investigación sobre voluntariado entre los ciudadanos muestra que, por lo general, las encuestas tienden a sobreestimar esta actividad, debido a la combinación de dos factores: la dificultad para formular correctamente la pregunta y el sesgo social del tema, que induce a la respuesta “socialmente correcta”.

de acciones sociales de las empresas, constituyendo un elemento crítico en algunas de ellas, principalmente en: a) las actividades que requieren conocimiento técnico (capacitación, tutorías, pasantías, gestión, etc.); b) las actividades que implican la participación de directivos y gerentes de las empresas en los directorios de organizaciones sociales y c) las actividades relacionadas con la prestación de servicios pro-bono a organizaciones sociales.

La importación de programas globales de VC impulsados por las casas matrices de empresas multinacionales instaladas en este país es el segundo factor. Algunos casos emblemáticos son: *On Demand Community* de IBM (que promueve la implementación de actividades de voluntariado propuestas por sus empleados), *Give Time Together* de Sabre Holdings (que consiste en la donación de horas de trabajo para que los empleados realicen tareas de voluntariado de su elección) y *Vacaciones Solidarias Internacionales* de Telefónica (mediante el cual empleados y jubilados de diversos países participan durante dos semanas en proyectos sociales y educativos previamente seleccionados).

El tercer factor fue el desembargo en Uruguay de diversas organizaciones no gubernamentales (ONG) y fundaciones regionales o internacionales, que trabajan en alianza con empresas privadas, y cuyo funcionamiento es intensivo en el uso de voluntarios. Estas organizaciones sociales introdujeron en Uruguay una oferta de actividades y programas de VC atractivos para las empresas. A modo de ejemplo puede citarse el caso de: Techo, Junior Achievement, Fundación FORGE y Fundación Teletón. Estas organizaciones iniciaron procesos de trabajo colaborativo entre empresas y organizaciones sociales, basados en criterios profesionales, que hacen del VC una herramienta atractiva para las empresas, porque ofrece beneficios a todas las partes involucradas (voluntarios, empresas, organizaciones sociales y sus beneficiarios).

2. Fundamentación de la importancia del tema.

Al menos cuatro argumentos fundamentan la importancia del tema y, por lo tanto, sostienen la pertinencia de investigar sobre él.

Primero. El VC se ha convertido en un valioso medio para que las personas puedan canalizar su vocación solidaria. Esto se debe a la combinación de dos fenómenos recientes. Por un lado, han perdido protagonismo (e inclusive dejado de existir) diversas organizaciones de proximidad geográfica que tradicionalmente han canalizado el voluntariado de los ciudadanos: las iglesias, las comisiones de fomento barriales, los asilos de ancianos, etc. Por otro lado, se constata una mayor dedicación de las personas a las actividades laborales (como consecuencia de la incorporación de la mujer al mercado de trabajo, una más temprana incorporación de los jóvenes a dicho mercado y el pluriempleo), lo que ha reducido su tiempo disponible para la participación en organizaciones sociales. En este contexto, el voluntariado corporativo emerge como una opción que permite la realización de actividades solidarias en el marco de la actividad laboral, o vinculado directamente con ella. Por lo tanto, es importante investigar sobre este tema, a efectos de generar conocimiento útil que permita potenciar su uso y aplicación, a efectos de canalizar ese recurso social tan importante, que es el trabajo voluntario de los ciudadanos. Si se tiene en cuenta además que el voluntariado es un factor clave para la formación de ciudadanos responsables, esa importancia queda reafirmada. De ahí la relevancia de estudiar este fenómeno para producir conocimiento validado empíricamente, que sea de utilidad para las empresas (*business case*) y organizaciones sociales interesadas en aplicarlo, al tiempo que se demuestra su valor social (*social case*).

Segundo. Una de las claves de la buena gestión es la consistencia entre medios y fines, entre objetivos e instrumentos, entre modelos y resultados esperados. La forma como se define y operacionaliza el VC permite obtener distintos resultados y requiere diferentes formas de gestión. Por lo tanto, es imprescindible que quienes aplican el VC tengan conciencia clara de los resultados que esperan obtener de su aplicación y que, en función de ello, elijan el enfoque y las actividades de VC adecuados a dichos objetivos, y lo gestionen con las metodologías adecuadas. Esta Tesis es una contribución para quienes gestionan actividades de VC porque: a) propone un marco conceptual y un modelo que sirven para orientar la toma de decisiones y la gestión del VC y b) proporciona conocimiento validado empíricamente sobre temas clave, como es el caso de los beneficios del VC para los actores involucrados y la estructura motivacional de los voluntarios corporativos. Este último tema es crítico debido a que el éxito del VC depende del grado de adecuación que tenga la oferta de actividades y programas de

voluntariado respecto de las motivaciones e intereses de los empleados. Éste es uno de los temas que se aborda en esta Tesis.

Tercero. Uno de los grandes desafíos que tiene la consolidación de la RSE como filosofía de negocios es lograr su legitimidad ante todos los actores involucrados, particularmente entre empresarios y empleados. De ahí el requisito de que exista coherencia entre discurso y práctica. En la medida que el voluntariado corporativo está siendo fuertemente presentado en el discurso como una herramienta de RSE, este requisito también le cabe. Por lo tanto, resulta imprescindible que las empresas involucradas en la RSE diseñen y ejecuten el VC como práctica de RSE hacia los empleados y la comunidad, y no bajo otros enfoques, como puede ser su reducción a recurso al servicio de la filantropía o del marketing social corporativo. Entre otras cosas, esto requiere el alineamiento del VC con las estrategias y políticas de RSE hacia esos dos *stakeholders*. Esta Tesis propone un marco conceptual para gestionar el VC en forma alineada con la RSE y aporta conocimiento validado empíricamente acerca de cómo las empresas están articulando en la práctica ambos conceptos. En particular, esta Tesis estudia la relación entre la aplicación del VC y el grado en que las empresas incorporan la RSE a su gestión.

Cuarto. La legitimidad de la RSE requiere también que las prácticas empresariales orientadas en base a este concepto arrojen resultados relevantes y observables. En el caso del VC estos resultados se asocian con los impactos positivos o beneficios que genera para los tres actores intervinientes: empleados, comunidad y sus organizaciones (*social case*) y la propia empresa (*business case*). De ahí la necesidad de investigar acerca de si las actividades de VC están generando los impactos buscados, tanto los que las empresas se proponen alcanzar como los que sugiere la teoría; en particular, los beneficios que reciben las empresas. Éste es uno de los temas abordados en esta Tesis, aportando a los gestores del VC: a) una tipología de beneficios que el VC puede generar para las empresas; b) un panorama general sobre el grado en que obtienen esos beneficios las empresas que aplican el VC en Uruguay y c) información sobre el papel que desempeñan diversos factores relacionados con la gestión del VC en la producción de esos beneficios.

3. Algunas consideraciones sobre la bibliografía acerca del voluntariado corporativo

La bibliografía sobre VC está compuesta por artículos publicados en revistas científicas, libros, ponencias presentadas en congresos, informes de investigaciones empíricas realizadas por instituciones y manuales o guías de tipo metodológico. Un análisis de esta bibliografía sugiere que sus contenidos pueden agruparse en tres categorías. La primera categoría refiere a contenidos relacionados con los aspectos teóricos del tema: definiciones, tipologías, modelos, la relación entre el VC y diversos asuntos, como la gestión de recursos humanos, la gestión de la cultura organizacional y la construcción de la imagen corporativa. La producción de literatura científica específica de carácter teórico sobre el VC es prácticamente inexistente, razón por la cual las consideraciones teóricas sobre este tema se encuentran casi exclusivamente en las introducciones y en la descripción del marco teórico de artículos académicos que presentan resultados de investigaciones empíricas. Ocurre además, que en las publicaciones académicas sobre VC se reiteran los autores que son citados al referir definiciones sobre el concepto y conclusiones sobre temas específicos.

Por lo tanto, actualmente no se cuenta con un cuerpo básico de teoría, mínimamente estructurado, sobre el VC. Esta situación impacta en forma negativa sobre la calidad de la investigación empírica, ya que bajo el mismo nombre se estudian fenómenos distintos, lo cual limita las posibilidades de extrapolar y realizar estudios comparativos. En esta Tesis se describe esa situación y se procura realizar un aporte para comenzar a subsanarla. En ese sentido, se propone aquí una definición conceptual sobre el VC, una forma de articular conceptualmente esa definición con el concepto de Responsabilidad Social Empresaria (que también es analizado y para el cual se formula una propuesta de definición) y un modelo que permite operacionalizar todo esto con fines prácticos.

La segunda categoría reúne resultados de una incipiente producción de investigaciones empíricas, provenientes tanto del mundo académico como de diversas organizaciones y fundaciones que promueven el voluntariado corporativo. Algunas de estas investigaciones son de carácter descriptivo sobre la implantación y la gestión del VC en diversos países, pero la mayoría abordan temas muy específicos como la motivación de los voluntarios corporativos, los impactos del VC para la gestión de los recursos

humanos, la construcción de reputación corporativa, los factores que mueven a las empresas a implementar el VC, los beneficios que obtienen de hacerlo y la relación entre VC y RSE, entre otros. Cabe señalar que en todos estos campos la producción científica es todavía escasa, tal como se demostrará en los próximos cinco capítulos.

Finalmente, la tercera categoría reúne manuales y guías de tipo metodológico, cuya finalidad es aportar herramientas para la gestión del VC. Para la elaboración de esta Tesis se analizaron 10 documentos de este tipo, utilizados en países de América Latina, España y Portugal.

4. Objetivos

4.1 Objetivo general

El objetivo general de esta Tesis se divide en dos partes. Por un lado, aportar elementos conceptuales que contribuyan al desarrollo teórico sobre el VC y que sirvan para orientar la investigación empírica futura sobre esta práctica empresarial. Y, por otro, producir conocimiento validado empíricamente sobre tres temas importantes, relacionados con su aplicación: la relación entre el uso del VC y la incorporación de la RSE a la gestión de las empresas, el conocimiento de las motivaciones de los empleados hacia el VC y la identificación de los beneficios potenciales que su aplicación tiene para las empresas. Se espera que el contenido de esta Tesis resulte útil a los distintos actores involucrados en su promoción, gestión y formación de especialistas en VC: gestores de programas de VC en las empresas, responsables de programas de organizaciones sociales que utilizan voluntarios corporativos, instituciones que promueven el VC, consultores sobre este tema y profesores que incluyen el VC en sus cursos.

4.1 Objetivos específicos

Ese objetivo general se materializa en un conjunto de objetivos específicos, que son expuestos a continuación:

Objetivo 1: Contribuir al desarrollo teórico y a la investigación empírica sobre el VC, mediante la propuesta de una definición del concepto, la construcción de un modelo que

sirva para orientar su aplicación y el diseño de un conjunto de indicadores para su estudio.

Objetivo 2: Contribuir a la interpretación y aplicación del VC como práctica de RSE dirigida a la comunidad, sus organizaciones y a los voluntarios, mediante la formulación de una propuesta teórica que articule VC y RSE, la construcción de un modelo que oriente la aplicación del VC bajo el enfoque de RSE y un conjunto de indicadores para su estudio.

Objetivo 3: Realizar un diagnóstico del VC en Uruguay, basado la evaluación de los indicadores mencionados en los dos objetivos anteriores que, al mismo tiempo, sirva para evaluar la pertinencia de esos indicadores.

Objetivo 4: Estudiar la relación existente en la práctica empresarial uruguaya entre la aplicación del VC y la incorporación de la RSE a la gestión de las empresas, mediante la búsqueda de respuestas a un conjunto de preguntas de investigación y el testeo de un conjunto de hipótesis sobre esa relación.

Objetivo5: Estudiar las motivaciones de los empleados hacia el voluntariado corporativo en Uruguay, procurando identificar su estructura motivacional y los factores personales y contextuales que influyen sobre ella, mediante la búsqueda de respuestas a un conjunto de preguntas de investigación y el testeo de un conjunto de hipótesis sobre estos temas.

Objetivo 6: Elaborar una tipología de los beneficios que el VC tiene el potencial de generar para las empresas que lo practican, verificar la pertinencia de esta tipología y determinar los factores contextuales que influyen en la ocurrencia de esos beneficios, mediante el testeo de un conjunto de hipótesis sobre estos temas.

5. Estructura de la Tesis

Además de esta introducción, la Tesis incluye otros 13 capítulos. Los cinco primeros son capítulos de revisión bibliográfica, propuesta de definiciones, tipologías y modelos. El capítulo 2 contiene una revisión bibliográfica sobre la forma como se nombra y

define el VC en el mundo académico, una propuesta de definición sobre este concepto, una revisión de los diferentes formatos bajo los que se lo aplica, así como un modelo que sirve para orientar el diseño, la toma de decisiones y la gestión de actividades y programas de VC. El capítulo 3 analiza la literatura sobre RSE y sobre la relación entre este concepto y el de VC; propone una definición de RSE que sintetiza cinco vertientes teóricas sobre ella; sugiere una forma de articular conceptualmente esta definición con la definición de VC propuesta en el capítulo 2 y presenta un modelo para orientar la aplicación del VC como práctica de RSE dirigida a la comunidad y a los empleados. En el capítulo 4 se realiza una revisión bibliográfica sobre: a) los dos abordajes teóricos y metodológicos que fueron utilizados en esta Tesis para estudiar las motivaciones de los empleados hacia el VC y b) los antecedentes en materia de investigación empírica sobre este tema.

En el capítulo 5 se elabora una tipología de beneficios del VC a partir de la revisión de 10 manuales y guías de VC y se fundamenta por qué se eligieron estos documentos como base para construir esa tipología. En el capítulo 6 se realiza una revisión de la bibliografía científica que presenta resultados de investigaciones empíricas sobre los beneficios del VC, con el doble objetivo de describir el conocimiento acumulado sobre este tema y de evaluar la pertinencia y exhaustividad de la tipología propuesta en el capítulo 5. En el séptimo capítulo se describen los problemas de investigación abordados en esta Tesis, se formulan preguntas de investigación e hipótesis relacionadas con esos problemas y se describen los aspectos metodológicos de los tres estudios que componen la investigación (universos, muestras, técnicas de recolección de información, indicadores utilizados y técnicas estadísticas empleadas para testear las hipótesis).

En los siguientes cinco capítulos se presentan los resultados de esos tres estudios. En el capítulo 8 se aborda el análisis de la información relevada sobre los distintos indicadores utilizados para describir la aplicación del VC en Uruguay, tomando como base de referencia conceptual las definiciones y modelos propuestos en los capítulos 2 y 3. En el capítulo 9 se presenta la información correspondiente a los indicadores que estudian la relación entre la aplicación del VC y el grado de incorporación de la RSE en las empresas que lo aplican. En este capítulo se analizan las respuestas a las preguntas de investigación y los resultados de los test estadísticos utilizados para aceptar o

rechazar las hipótesis formuladas respecto de esos temas. En el capítulo 10 se presentan los resultados obtenidos de aplicar las dos herramientas que estudian las motivaciones de los voluntarios corporativos y se hace un análisis de la consistencia entre ambos grupos de resultados. En el capítulo 11 se realiza un estudio sobre la relación entre la estructura de las motivaciones de los voluntarios corporativos y un conjunto de factores personales y contextuales de esos voluntarios, así como de factores ligados a la gestión del VC en sus empresas. En ambos capítulos se analizan las respuestas a las preguntas de investigación y los resultados de los test estadísticos utilizados para aceptar o rechazar las hipótesis formuladas sobre esos temas. En el capítulo 12 se analiza la información relevada sobre los beneficios del VC para las empresas y se testean hipótesis sobre la relación entre esos beneficios y diversos aspectos relativos a la gestión del VC.

Finalmente, en el capítulo 13 se incluye: a) una síntesis de las principales conclusiones de las investigaciones realizadas para esta Tesis; b) una reflexión sobre los aportes que, a juicio de su autor, tiene esta Tesis para el desarrollo conceptual y la teoría del VC; c) una breve descripción de la contribución de esta Tesis a la investigación empírica sobre el VC y sobre futuras líneas de investigación que deja abiertas; d) un análisis de las implicancias prácticas que los resultados de esta Tesis tienen para el diseño e implementación de actividades y programas de VC y e) una revisión de las principales limitaciones de la investigación realizada.

Capítulo 2

VOLUNTARIADO CORPORATIVO: DEFINICIONES Y MODELOS

1. Introducción

Uno de los principales factores que dificultan considerar el voluntariado corporativo como objeto de investigación es la heterogeneidad de términos que se utilizan para nombrar este fenómeno y las diferentes formas como se lo define. Rodell, Breitshol, Schoroeder y Keating (2016, p.55) advierten que la investigación sobre este tema "se basa actualmente en una variedad de definiciones y operacionalizaciones diferentes". Así, por ejemplo, hay autores que reducen el VC a las actividades que se realizan dentro del horario de trabajo (es decir, solamente cuando las empresas liberan horas de trabajo a los empleados para que hagan voluntariado) mientras que otros incluyen bajo este concepto todo tipo de actividades voluntarias, con independencia del momento en que se realizan; unos autores lo circunscriben al apoyo de la empresa a iniciativas de los voluntarios, sin intervenir en la gestión, mientras que otros adoptan la posición inversa; en alguna literatura el voluntariado corporativo puede ser individual, mientras que en otra solamente tiene que realizarse en grupo.

Una de las manifestaciones de esta heterogeneidad es la diversidad de formas que se usan para designarlo. Según Tschirhart (2015, p.17), "la variedad de términos utilizados para discutir los programas de voluntariado de los empleados hace que sea difícil comparar los resultados de un estudio de investigación". En la literatura que se utiliza para elaborar esta tesis se encontró que predominan tres nombres para referirse a este fenómeno: a) Voluntariado Corporativo (*Corporate Volunteering*) (Lee y Higgins, 2001; Peterson 2004a, Herzig, 2006; Houghton, Gabel y Williams, 2009; Gallardo Vázquez et al., 2010; Runté y Basil, 2011); b) Voluntariado de Empleados (*Employee Volunteering*) (Muthuri, Matten y Moon, 2009; Magalhães y Ferreira, 2014; Rodell et al., 2016; Cycyota, Ferrante y Schoroeder, 2016) y c) Apoyo Empresarial al Voluntariado de Empleados (*Business Support for Employee Voluntering*), Voluntariado Apoyado por el Empleador (Employeer-Supported Volunteering, Employeer Supported Volunteerism) (Easwaramoorthy, Barr, Runte y Basil, 2006; Booth, Wor Park y Glomb, 2009; Basil, Runte, Basil y Usher, 2011; Pajo y Lee, 2011). En la literatura consultada

se han encontrado otros nombres: a) voluntariado empresarial (Magalhães y Ferreira (2014) y b) voluntariado desde la empresa (Moreno, 2013).

Importa señalar que no se trata simplemente en una diferencia terminológica, ya que en los conceptos que subyacen a cada uno estos términos se esconden diferencias que, en algunos casos, son importantes. Gallardo Vázquez et al. (2010) sostienen que voluntariado corporativo es el término más popular, siendo además el que se utiliza en los países de habla hispana. Esta es la razón por la cual éste es el término que se utiliza en esta Tesis para nombrarlo.

Allen, Galiano y Hayes (2011, p. 36) utilizan una metáfora para caracterizar esta situación: "El voluntariado empresarial es una ´gran carpa´, no muy diferente de un circo que presenta una gran variedad de actos simultáneamente". Así explican la metáfora:

> La práctica del voluntariado empresarial varía desde empresas que incentivan a sus empleados a que realicen trabajo voluntario por cuenta propia hasta sofisticadas intervenciones ejecutadas por voluntarios altamente calificados en horario de trabajo; de actividades en el barrio al envío de voluntarios a otras regiones del mundo. Allen et al. (2011, p.6)

Un año después, Ken Allen publicó uno de los libros sobre VC más leídos en el mundo de las organizaciones, al que tituló: "La gran carpa. Voluntariado Corporativo en la era global" (Allen, 2012).

En este capítulo se realiza un estudio comparativo de las definiciones del voluntariado corporativo propuestas en la literatura (apartado 2); se identifican los componentes comunes y no comunes a esas definiciones (apartado 3); se propone una definición de voluntariado corporativo que orientará el resto de la Tesis (apartado 4) y, finalmente, se analizan los diversos formatos que adopta en la práctica el voluntariado corporativo y se describe el listado de formatos que se eligió estudiar en esta Tesis (apartado 5).

2. Definiciones

A continuación se presentan y analizan diversas definiciones del concepto, organizándolas en función del término utilizado para nombrarlo.

2.1 Voluntariado de empleados

Para explicar su idea sobre el voluntariado de empleados (VE), Zappalá y McLaren (2004, p.41) transcriben dos definiciones. Primero mencionan la que propone Volunteering Australia: "un compromiso de una organización comercial para alentar a su personal a ser voluntario en el sector sin fines de lucro" (Volunteering Australia, 2001). Y, luego, transcribe la definición de la organización Point of Light: "cualquier apoyo formal u organizado de la compañía para los empleados que desean ofrecer voluntariamente su tiempo y habilidades en el servicio a la comunidad". En ambos casos el protagonismo lo tienen los empleados, mientras que el rol de la empresa se reduce a brindar apoyo. Además, el VP refiere tanto a las actividades individuales como grupales de los voluntarios.

Tschirhart (2005, p.16) propone la siguiente definición de programas de voluntariado de empleados: "consiste en las políticas y prácticas formales e informales que los empleadores utilizan para alentar y ayudar a los empleados a ser voluntarios en actividades de servicio comunitario". Según Tschirhart (2015) estos programas presentan algunas características específicas: a) son aprobados por el empleador; b) pueden ser administrados por la empresa, por una organización sin fines de lucro o por una organización independiente a la que la empresa terceriza la gestión (nunca menciona que pueden ser gestionadas por los voluntarios) y c) las actividades de servicio de los voluntarios no forman parte de la descripción de tareas de su puesto de trabajo.

Además, para Tschirhart (2005), el voluntariado de empleados puede asumir distintas variantes según se combinen las dos siguientes variables: a) quién define las causas e instituciones donde se realizará el trabajo de los voluntarios (la empresa o los voluntarios) y b) si las actividades de voluntariado se realizan dentro o fuera del horario de trabajo. Según el autor, "actualmente, no está claro cómo los programas de

voluntariado de los empleados se rompen en estas dimensiones, y si existen patrones distintos en las actitudes, motivaciones, intenciones, comportamientos y resultados dentro de cada categoría bidimensional" (Tschirhart, 2005, p.17).

El equipo liderado por John Peloza publicó varios trabajos durante la primera década de los 2000 (Peloza, 2006; Pelozza y Hassay, 2006; Peloza, Hudson y Hassay, 2009), en los cuales este tema se estudió bajo la expresión voluntariado de empleados. En una de los trabajos más citados en la literatura sobre VC de los últimos doce años, Peloza y Hassay (2006) propusieron que existen tres formas de voluntariado de empleados, a los que llamaron extra-organizacional (VEO), inter-organizacional (VITO) e intra-organizacional (VIO). El VEO es aquel que "se realiza fuera del rol como empleado y, como resultado, proporciona sólo un beneficio indirecto mínimo a la empresa (por ejemplo, desarrollo de habilidades del empleado)" (Peloza y Hassay, 2006, p.360). Este tipo de voluntariado prácticamente coincide con el voluntariado personal de los empleados fuera de la empresa, pero se diferencia de éste en que la empresa ofrece algún tipo de apoyo al voluntario, sin esperar recibir ningún tipo de beneficio por ello. Este apoyo no va acompañado de intervenir en la elección de la organización donde colabora el voluntario ni en ninguna otra forma de involucramiento por parte de la empresa. En el VEO la empresa no brinda apoyo de ningún tipo a las organizaciones donde practican el voluntariado los empleados. En sentido estricto, se puede caracterizar como una actitud filantrópica de la empresa hacia sus empleados.

El voluntariado inter-organizacional refiere a "iniciativas voluntarias que están respaldadas por la empresa, pero no están alineadas estratégicamente con ella y, por lo tanto,…los objetivos y la estrategia de la corporación son secundarios". A diferencia del VEO, en este caso la empresa asigna recursos para las organizaciones donde se implementa el voluntariado de sus empleados, pero quienes las eligen son los voluntarios. La empresa no cuenta con programas propios de voluntariado y la gestión de las actividades está a cargo de los propios voluntarios o de las organizaciones sociales. Si bien este tipo de voluntariado de empleados permite a la empresa canalizar su compromiso con la comunidad, el hecho de que las organizaciones sociales sean elegidas por los voluntarios y que sean ellos el nexo con estas organizaciones, limita la posibilidad de articular estratégicamente el voluntariado con sus demás acciones sociales. Esto implica, para, Peloza y Hassay (2006) que, las empresas no pueden

aprovechar las horas y el esfuerzo de los voluntarios para generar sinergias con sus acciones sociales

A diferencia de los dos anteriores, el VIO integra estratégicamente el apoyo a los voluntarios con la estrategia de involucramiento de la empresa con su comunidad y con los beneficios que espera obtener de dicho involucramiento. Lo definen como "los esfuerzos realizados por los voluntarios dentro de programas autorizados por la compañía en beneficio de causas sociales y organizaciones seleccionadas por el empleador" (Peloza y Hassay, 2006, p.360). En el VIO, la empresa articula los intereses de los voluntarios con los suyos, elige las causas e instituciones donde se canalizará el trabajo de los voluntarios y gestiona las actividades. Peloza et al. (2009) resumen así la contribución estratégica del VIO:

> representa la mejor oportunidad para que las empresas capturen los beneficios estratégicos asociados con el trabajo voluntario en el lugar de trabajo, ya que pueden desarrollar una relación más profunda y estratégica con un número menor de organizaciones benéficas (Peloza et al., 2009, p.372).

Rodell et al. (2016) sugieren que el voluntariado de empleados (VE) incluye al menos tres componentes: a) implica que los voluntarios donan su tiempo, lo cual para ellos es una forma activa de involucrarse con la comunidad, a diferencia de las donaciones de dinero, que son una forma pasiva de hacerlo; b) es "una actividad planificada y no un acto espontáneo de ayuda" (Rodell et al., 2016, p.58) y c) se realiza en el contexto de un grupo de voluntarios o de alguna organización que los nuclea o dirige su trabajo; es decir, no se realiza en forma individual. Tomando como base estos componentes, Rodell et al. (2016, p.57) definen el VE como "personas empleadas que donan tiempo durante una actividad planificada a una organización externa no lucrativa, o para un grupo u organización de caridad".

En línea con estos autores, Cycyota et al. (2016, p.322) lo definen como "el apoyo activo, a través de una variedad de medios, para los empleados que se ofrecen como voluntarios en organizaciones caritativas". Cycyota et al. (2016) señalan que esta definición es consistente con los tres componentes de la definición propuesta por Rodell et al. (2016). El concepto de soporte se encuentra muy presente en todo el documento. Resulta interesante observar que en este artículo, sus autores utilizan como sinónimo de

VE: *employers' support for employee volunteerism, employer- supported volunteerism y corporate support for employee volunteerism.*

2.2 Apoyo Empresarial al Voluntariado de Empleados o Voluntariado Apoyado por el Empleador

Ambos nombres son utilizados casi exclusivamente en la literatura de origen anglo-sajón, principalmente en Canadá (Easwaramoorthy, Barr, Runte y Basil, 2006; Booth, Wor Park y Glomb, 2009; Basil, Runte, Basil y Usher, 2011). Por lo general, los autores que emplean este concepto lo hacen como sinónimo de voluntariado empresarial, tal como queda claro en algunos documentos (Gatingnon-Turnau y Mignonac, 2015; Cycyota et al., 2016).

Un caso extremo es Booth et al. (2009), quienes transcriben la definición que propuso Tschirhart (2005) para definir el voluntariado de empleados, pero utilizando la expresión voluntariado apoyado por el empleador. Estos autores identifican tres formas de relacionamiento entre la empresa y las organizaciones donde se canaliza el trabajo de los voluntarios. Una de esas formas ocurre cuando "la asociación es simplemente un entendimiento más informal que el empleador tiene con sus empleados y la comunidad" (Booth et al., 2009, p.229), sin vínculo alguno con la organización social. Señalan que bajo esta forma de apoyo empresarial al voluntariado de empleados, la empresa "proporciona beneficios que les permiten a los empleados tomar decisiones sobre el voluntariado de manera autónoma", y agrega: "Estas relaciones más flexibles generalmente no requieren una comunicación formal, y no existe un compromiso importante con una sola organización" (Booth et al., 2009, p.229).

Las otras dos formas se asocian con la tipología propuesta por Austin, Herrero y Reficco (2004) para clasificar el trabajo colaborativo entre empresas y organizaciones del Tercer Sector. Señalan que "las relaciones pueden formarse de dos maneras: *transaccionales*, en las que las organizaciones crean acuerdos formales que son para su interés propio o *integrador*, cuando las relaciones estratégicas facilitan el trabajo conjunto para crear valor para todos los involucrados" (Booth et al., 2009, p.229).

Pajo y Lee (2011) utilizan la expresión Corporate-Sponsored Volunteering en el título del artículo, pero en el cuerpo del documento la intercambian con Employee Volunteering, inclusive cuando definen el concepto: "El voluntariado de empleados (también llamado voluntariado corporativo o voluntariado respaldado por el empleador) permite a los empleados ofrecerse como voluntarios en la comunidad local con el apoyo activo y el estímulo de los empleadores a través de políticas formales e informales" (Pajo y Lee, 2011, p.467). Señalan además, que los programas de voluntariado pueden tener muchas formas, ser iniciados y dirigidos tanto por los empleados como por los empleadores y que son una forma que tienen las empresas para demostrar su responsabilidad social (por alentar y apoyar a los empleados a participar en programas comunitarios). Glavas (2016, p.2) adopta en forma explícita la definición propuesta por Pajo y Lee (2011).

Cook y Geldenhuys (2018) encuadran el voluntariado corporativo dentro de los programas de RSE, siendo por lo tanto, liderados por las empresas. Definen los programas de voluntariado de empleados como:

> esfuerzos planificados y administrados que buscan motivar y capacitar a los empleados para ser voluntarios efectivos bajo el patrocinio y liderazgo del empleador, y están diseñados específicamente para promover comportamientos que buscan mejorar las condiciones sociales de las comunidades en las que opera una empresa. (Cook y Geldenhuys, 2018, p.3)

2.3 Voluntariado corporativo

Bussell y Forbes (2002) realizan un análisis del mercado de los voluntarios en general, identificando el voluntariado corporativo como una alternativa para las personas que quieren ser voluntarios pero no cuentan con tiempo disponible. Utilizan el término voluntariado corporativo, pero no aportan una definición. Proponen distinguir dos categorías en este tipo de voluntariado. Por un lado, el "voluntariado apoyado por el empleador tiende a ser dirigido por el empleado, generalmente en el propio tiempo del empleado, no remunerado, alentado y respaldado por el empleador, pero no es obligatorio" (Bussell y Forbes, 2002, p.246). Y, por otro, la participación directa del empleador (Employer Direct Involvement, que "está dirigida por el empleador, en el tiempo de trabajo con los proyectos elegidos para satisfacer las necesidades de la

organización y se utiliza como herramienta de desarrollo personal" (Bussell y Forbes, 2002, p.246).

Obsérvese que Bussell y Forbes (2002) utilizan la expresión Employer Supported Volunteering para diferenciar un tipo específico de voluntariado corporativo, donde el protagonismo lo tienen los empleados y el rol de la empresa consiste en apoyar sin dirigir. Este tipo de voluntariado corporativo se corresponde a la idea general que sobre esta actividad tienen quienes emplean la expresión voluntariado de empleados. En cambio, utilizan la expresión Employer Direct Envolvement para el tipo de voluntariado corporativo donde la empresa toma las decisiones y dirige. Este segundo tipo se corresponde más a la idea que predomina al definir el término voluntariado corporativo.

Peterson (2004a, p.371) define el VC como "cualquier apoyo formal organizado de una empresa a los empleados y jubilados que deseen ofrecer voluntariamente su tiempo y habilidades al servicio de la comunidad". Peterson (2004b, p.615) recoge la misma definición y señala que existen "numerosos tipos de programas de voluntariado corporativo que difieren en una variedad de dimensiones". Entre estas dimensiones incluye: los objetivos, las áreas seleccionadas (indican que las más seleccionadas son educación, bienestar, salud, medioambiente y servicios a grupos de jóvenes y adultos mayores), el tipo y cantidad de apoyo que brindan las empresas. En relación a esta última dimensión, afirma que varía "desde corporaciones que dedican una cantidad significativa de tiempo y recursos… hasta corporaciones que simplemente adoptan un programa de voluntarios como un truco de relaciones públicas en el que la corporación dedica muy pocos recursos al programa" (Peterson, 2004b, p.615).

Sajardo y Serra (2008, p.213) definen el voluntariado corporativo como "el conjunto de acciones implementadas por iniciativa de la empresa y su capital humano destinadas a contribuir al desarrollo social, asistencial, medioambiental, educativo y cultural en las que intervienen personas ligadas directamente a la empresa (empleados y jubilados) o indirectamente (familiares y amigos)". Agregan que el fin de VC es movilizar a sus empleados para mejorar las condiciones de vida de las comunidades donde operan las empresas o para ayudar a determinados colectivos desfavorecidos. Sajardo y Serra (2008) proponen una tipología para el VC, según sea el origen de las iniciativas (externas o internas) y el carácter profesional o general del trabajo de los voluntarios.

Las iniciativas son externas cuando las actividades de voluntariado responden a demandas de organizaciones sociales y son internas cuando resultan de la iniciativa de la empresa y/o sus empleados. El voluntariado es profesional cuando los voluntarios desarrollan en las actividades de VC las mismas tareas que en la empresa y es general cuando realizan otras tareas. Más adelante se utilizará otro trabajo de estos autores (Sajardo y Serra, 2014) para identificar lo que en esta Tesis se llaman formatos del VC, uno de los cuales es el voluntariado profesional propuesto por ellos.

Por su parte, Herzig (2006) entiende el VC como una forma de ciudadanía corporativa orientada a brindar apoyo al compromiso social de sus empleados. Su definición de VC lo caracteriza "como medidas de la compañía que otorgan permiso a los empleados durante su trabajo normal para permitirles participar en tareas de asistencia social y tareas similares" (Herzig, 2006, p.53). Herzig enfatiza en que el VC se basa en ofrecer tiempo libre a los empleados para ser voluntarios en la comunidad, y advierte que no debe confundirse el VC otras formas de apoyo, basadas en costos de tipo financiero o de acceso a otros recursos de la empresa, que no incluyen otorgar tiempo libre a los voluntarios. De modo que Herzig (2006) le pone una condición necesaria al concepto de VC: debe incluir la liberación de tiempo de trabajo para el voluntariado. Bajo su enfoque, aunque las empresas implementen sofisticados programas de VC, si no liberan tiempo de los voluntarios, esta práctica no podría ser calificada como voluntariado corporativo.

Si bien Roza, Meijs y Verlegh (2010) utilizan el término voluntariado corporativo, en algunos pasajes del documento los términos voluntariado de empleados y voluntariado apoyado por el empleador son usados como si fueran sinónimos. Según, ellos este concepto "refiere a los empleados que son voluntariamente activos para hacer una contribución a la sociedad, apoyados de alguna manera por el empleador" (Roza et al., 2010, p.4). Indican que este tipo de voluntariado implica también: a) la existencia de políticas formales e informales para alentar y apoyar a los empleados a participar y b) que los voluntarios donan su tiempo y sus habilidades; c) pueden hacerlo dentro o fuera del horario de trabajo y d) que el apoyo de la empresa puede darse de varias maneras (por ejemplo: dar tiempo libre a los empleados o contar con un departamento para dar soporte a los voluntarios).

Además, Roza et al. (2010) proponen que existen cuatro niveles de compromiso por parte de la empresa: 1) reconocimiento (valoración del trabajo voluntario); 2) apoyos mediante la flexibilización del horario de trabajo y/o permitir el uso de recursos de la empresa; 3) actuar como el organizador de las actividades y 4) liberar horas de trabajo para el voluntariado y brindar apoyo financiero. A modo de observación cabe señalar que más que niveles de compromiso, estas son formas de apoyo que pueden darse en simultáneo.

Lorenz y Gentile (2011) proponen la siguiente definición de voluntariado corporativo:

> En su calidad de empleador, una empresa invita a sus empleados a comprometerse de manera voluntaria y activa más allá de la descripción específica de su trabajo en esfuerzos caritativos, a menudo en cooperación con organizaciones no lucrativas (ONL), mientras que posiblemente invierte recursos adicionales. (Lorenz y Gentile, 2011, p.184)

Agregan que el VC puede realizarse en horario de trabajo o durante el tiempo libre y que no implica coerción alguna. No incluyen las donaciones de dinero ni otras formas de caridad de naturaleza privada.

Partiendo de una definición sobre el voluntariado en general, Nave y Paço (2013, p.33) sostienen que el VC "refiere a las prácticas y actividades que una empresa puede adoptar para alentar y apoyar actividades voluntarias, y posteriormente, aplicarlas al trabajo social emprendido voluntariamente por sus empleados". Según estos autores, el VC es una estrategia que permite a las empresas alentar a los empleados a realizar tareas voluntarias y a estos recibir el apoyo activo de la empresa para llevar adelante esas tareas. Proponen, además, que el VC puede aplicarse mediante políticas y programas formales o informales, y que puede ser iniciado y dirigido por la empresa. Importa señalar que Nave y Paço (2013) mencionan como sinónimos del concepto de VC, las expresiones voluntariado de empleados y voluntariado apoyado por el empleador

Moreno (2013) define el concepto de voluntariado corporativo o voluntariado de la empresa en función de su definición previa del voluntariado en general: "trabajo no remunerado, cuya motivación es expresar la solidaridad y que no es producto de una obligación impuesta por terceros" (Moreno, 2013, p.8). El VC existe cuando la empresa

"motiva y apoya a sus trabajadores para hacer voluntariado" y, además, "se mantiene aquella motivación solidaria y ausencia de obligatoriedad". El autor explica que la presencia de la palabra solidaridad tiene como objetivo enfatizar en el carácter ético del voluntariado y que, por lo tanto, así como el voluntariado personal es expresión de valores personales, el VC debería serlo de los valores de la empresa. Esta definición es muy restrictiva respecto a las motivaciones de los voluntarios y de las empresas hacia voluntariado.

Ruizalba, Vallespín y González (2014) adoptan la definición de Peterson (2004a), pero argumentan que podría ampliarse a las actividades de voluntariado que involucran a los clientes, como es el caso de las campañas de recolección de alimentos que promueven algunas compañías. En este caso las actividades de voluntariado podrían, enmarcarse dentro del marketing relacional (enfoque de marketing orientado a la construcción de relaciones que aseguren la fidelidad de los clientes), agregando el componente de solidaridad al valor que las empresas ofrecen a sus clientes.

Al igual que Zappalá y McLaren (2004), Johnson, Plewa, Conduit y Quester (2014) adoptan la definición de Volunteering Australia (2001), pero, a diferencia de ellos, utilizan la expresión voluntariado corporativo. También, a diferencia de estos autores, y tal como se explica en el capítulo 3, Johnson et al. (2014) entienden el VC como una herramienta de marketing social, al igual que el patrocinio o el marketing de causa social (cause related marketing).

Krasnopolskaya y Roza (2015, p.643) proponen la siguiente definición de voluntariado corporativo: "es cualquier apoyo o aliento formalmente organizado que una empresa brinda a los empleados que desean ofrecer voluntariamente su tiempo y sus habilidades para servir a la comunidad local, nacional o internacional sin ninguna compensación o remuneración adicional". Sostienen además que esta forma de conceptualizar el VC "se ajusta a las cinco características más comúnmente mencionadas del voluntariado: es organizado, personal, no remunerado, beneficioso para otras partes e incluye una inversión de tiempo por parte del empleado" (Krasnopolskaya y Roza, 2015, p.643). Estos autores ponen particular énfasis en el carácter de actividad formal y organizada del VC que, a diferencia de las formas tradicionales del voluntariado donde quien organiza es una organización social o gubernamental, el VC es organizado por la

empresa. Por la vía de los hechos, Krasnopolskaya y Roza (2015) excluyen del VC las actividades de voluntariado organizadas por los voluntarios y, en consecuencia, asocian este concepto al voluntariado intra-organizacional propuesto por Peloza y Hassay (2006).

Dreesbach-Bundy y Scheck (2016, p.2) adoptan la definición de Lorenz y Genile (2011), pero señalan que "deja un amplio margen para una mayor clarificación e interpretación de algunos términos usados en el mismo". Mencionan, por ejemplo, que si la empresa es quien invita, entonces "excluimos los formatos de voluntariado extra-organizacional, que se realizan sin la participación del empleador" (Dreesbach-Bundy y Scheck, 2016, p.3). Y, además, "se requiere un nivel mínimo de participación para que las actividades de voluntariado se clasifiquen como VC" (Dreesbach-Bundy y Scheck 2016, p.3).

En México, Butcher et al. (2016) no adoptan una definición de voluntariado corporativo, sino que utilizan diversos aportes para caracterizar la idea que tienen de este concepto. Toman de Lemonche (2012) la observación de que en los programas de voluntariado corporativo "el empleado es el protagonista de los proyectos y materializa el compromiso de la empresa con la sociedad. La empresa, por su parte, decide, organiza, planea, destina recursos, supervisa y comunica resultados, e integra los proyectos en su estrategia de acción social" (Butcher et al., 2016, p.130). Además, siguiendo al mismo autor, indican cinco requisitos del VC: a) es de carácter altruista y solidario; b) es de realización libre; c) no tiene contraprestación económica; d) sus actividades se realizan a través de organizaciones sociales o públicas y e) se organizan en campañas o proyectos que tienen un fin determinado.

Sekar y Dyaram (2017, p.662) establecen que el VC "alienta a los empleados a involucrarse en diversas actividades relacionadas con causas sociales/de la comunidad, con un activo apoyo del empleador, tanto para los programas dirigidos por las empresas como por los empleados". Agregan que el VC "es un acto de los empleados de dar tiempo, conocimiento o habilidades como parte del servicio comunitario, actividades de extensión o de responsabilidad social que a menudo son patrocinadas por la empresa, sin ninguna compensación ni remuneración directa" (Sekar y Dyaram, 2017, p.662). Destacan que este abordaje: a) asigna un rol protagónico de la empresa, tanto mediante

la gestión de programas propios como de brindar apoyo a los programas dirigidos por los empleados; b) incluye las actividades o programas dirigidos por los empleados; c) incluye tres tipos de contribuciones de los voluntarios (tiempo, conocimiento y habilidades) y d) el VC no puede implicar ningún tipo de remuneración directa o indirecta para el voluntario. Cabe señalar que en el cuerpo del artículo Sekar y Dyaram (2017) intercambian el uso de los términos voluntariado corporativo y voluntariado de empleados como si fueran sinónimos. Inclusive, llegan a decir que el VC también es etiquetado como *employer-supported volunteering*, sin establecer ningún tipo de diferencias con esta forma de nombrar el voluntariado corporativo.

2.4 Voluntariado empresarial

Esta expresión suele ser utilizada en los países de habla portuguesa (Goldberg, 2001; Riovoluntario, 2007, Santos y Bittencourt, 2008; Magalhães y Ferreira, 2014). Según Santos y Bittencourt (2008), la expresión voluntariado empresarial es la forma como se traduce en Brasil el término *corporate volunteering*. Establecen que "la expresión - voluntariado empresarial o voluntariado corporativo- se refiere a las prácticas y acciones de una empresa para fomentar, apoyar y aplicar al trabajo social que es realizado voluntariamente por sus empleados" (Santos y Bittencourt, 2008, p.4).

Por su parte, Goldberg (2001, p.24) define en Brasil el voluntariado empresarial como "conjunto de acciones realizadas por empresas para incentivar y apoyar el involucramiento de sus funcionarios en actividades en la comunidad". También define programa de programa de voluntariado empresarial como "aglomerado de acciones orquestadas y sistemáticas que una empresa realiza con la finalidad de dar soporte al voluntariado empresarial" (Goldberg, 2001, p.24). Señala que el tipo de apoyo que las empresas deciden ofrecer al voluntariado empresarial depende del grado de estructuración que pretenden darles, ya que, "acciones más estructuradas invariablemente demandarán mayor esfuerzo, dedicación e inversión" (Goldberg, 2001, p.25).

Magalhães y Ferreira (2014, p.40) utilizan en Portugal la expresión voluntariado empresarial, probablemente con sinónimo de voluntariado corporativo. Definen los programas de voluntariado empresarial como el "conjunto de acciones organizadas que

la empresa desarrolla para involucrar a sus colaboradores en actividades de voluntariado, motivándolos a participar en ellas". Señalan además que las actividades de voluntariado se realizan durante el horario de trabajo y sin afectar la remuneración de los empleados. Indican también que esas acciones pueden ser muy diversas en términos de duración, público objetivo, tipo de tareas y en relación a un amplio espectro de temas, pero que "la gran mayoría de las acciones de voluntariado empresarial son de apoyo social" (Magalhães y Ferreira, 2014, p.40). Aportan también tres clasificaciones: a) informal o formal, dependiendo de la flexibilidad y el grado de compromiso de la empresa); b) de corta duración o continuos y c) intra-organizacional e inter-organizacional, según la tipología propuesta por Peloza y Hassay (2006).

3. Componentes de la definición de voluntariado corporativo

Las definiciones citadas en el apartado anterior refieren a diferentes temas que se relacionan directamente con el concepto que sus autores tienen sobre el VC. Estos temas refieren a: 1) el rol general de la empresa; 2) el actor que toma la iniciativa, decide y gestiona; 3) el grado de formalidad (organización, planificación, etc.) de las actividades de VC; 4) el carácter de las mismas como grupales o individuales; 5) en qué momento se realizan (dentro o fuera del horario de trabajo); 6) aspectos relacionados con la gestión de recursos humanos (obligatoriedad o libertad de participar, remuneración o gratuidad; estímulos y reconocimientos a los voluntarios, etc.) y 7) los públicos que pueden ser voluntarios además de los empleados (jubilados, amigos, familiares, clientes).

La posición de los autores respecto de esos temas determinan las diferentes definiciones identificadas, cuyo común denominador se reduce a tres aspectos: a) es un voluntariado realizado por empleados, en el cual la empresa tiene un rol general de brindar algún tipo de apoyo; b) es de libre participación y c) no es una actividad remunerada. Esto último refiere al hecho de que no se paga por participar en ella, aunque la liberación de horas es una forma indirecta de remuneración. A continuación se analizan las distintas posiciones identificadas sobre esos temas.

Iniciativa, decisiones y gestión. En este tema se encontraron tres posiciones, según el actor a quien corresponde proponer, decidir y gestionar. Algunos autores,

principalmente los que usan el término voluntariado corporativo, sostienen que quien tiene estas potestades es exclusivamente la empresa. Cook y Geldenhuys (2018) y Butcher et al. (2016) lo hacen en relación a quien puede tomar la iniciativa (proponer); estos dos autores, Tschirhart (2005) y Peloza y Hassay (2006) (para el caso del voluntariado intra-organizacional) les atribuyen en exclusiva la elección de las causas e instituciones; Nave y Paço (2013) se suman a estos autores en la postura de atribuir la gestión del VC a las empresas.

A excepción de Peloza y Hassay (2006), cuando describen el voluntariado inter-organizacional, ninguno de los autores citados asignó (al menos en forma expresa) la exclusividad de la iniciativa, decisiones y gestión a los voluntarios. En cambio, varios autores propusieron que estas acciones pueden ser tomadas tanto por las empresas como por los voluntarios. Pajo y Lee (2011) y Santos y Bitencourt adoptan esta posición para la iniciativa, en tanto que Tchirhart (2005), Bussell y Forbes (2002) y Pajo y Lee (2011) señalan explícitamente que ambos actores pueden elegir las causas y las instituciones donde se aplicará el VC.

Grado de formalidad. Krasnopolskaya y Roza (2015), Zappalá y McLaren (2004) y Peterson (2004a) incluyen explícitamente en su definición de VC el carácter formal y/o organizado de esta actividad. Sin embargo, otros autores señalan que el VC puede ser formal o informal (Tschirhart, 2005; Pajo y Lee, 2011; Nave y Paço, 2013; Magalhães y Ferreira, 2014), e inclusive tener diferentes grados de formalidad (Booth et al., 2009).

Actividades grupales o individuales. Rodell et al. (2016) explicitan que una condición del voluntariado corporativo es que se realiza en forma grupal en el marco de una organización social. En cambio, Peterson (2004a) propone que el VC puede incluir actividades tanto grupales como individuales. En general, aunque la mayoría de los autores no explicitan su posición frente a esta contradicción, es posible inferir de sus documentos (en particular, cuando se ilustra con ejemplos), que predomina el acuerdo con la postura de Peterson (2004a).

Momento en el que se realizan las actividades. Algunas definiciones de este tipo de voluntariado indican que las empresas liberan horas a los empleados para realizar tareas voluntarias, pero no predomina entre ellos la idea de que esto opera en exclusiva.

Algunos autores, inclusive, explicitan que el VC incluye ambos tipos de situaciones (Lorenz y Gentile, 2011; Tschirhart, 2005; Roza et al., 2010). En cambio, unos pocos restringen el VC a actividades que se realizan exclusivamente dentro del horario de trabajo (Herzig, 2006; Magalhães y Ferreira, 2014).

Otros temas. Se agrupan aquí algunos temas no clasificables dentro de los anteriores. Tschirhart (2005) explicita que las actividades de voluntariado corporativo no pueden formar parte de la descripción de tareas de los voluntarios, lo que es consistente con la no obligatoriedad de este tipo de actividades. Otro tema se relaciona con los públicos que pueden ser invitados a participar en los programas de voluntariado, junto a los empleados: Peterson (2004a) y Sajardo y Serra (2008) incluyen a los jubilados de la empresa; Sajardo y Serra (2008) lo hacen con los familiares y amigos; Ruizalba et al. (2014) señala que existen experiencias donde la empresa involucra a sus clientes.

Más allá de estas diferencias, el gran corte queda determinado por el rol de la empresa en torno a la iniciativa, la toma de decisiones y la gestión. En ese sentido, resulta un aporte muy importante la clasificación propuesta por Peloza y Hassay (2006), cuyos tres tipos de voluntariado corporativo ubican el rol de la empresa en un continuo, cuyo extremos son el voluntariado extra-organizacional (la empresa solo aporta recursos para apoyar a los voluntarios) y formas rígidas de voluntariado intra-organizacional (donde la empresa puede monopolizar la iniciativa, las decisiones y la gestión). El voluntariado inter-organizacional se ubica más cerca del extra-organizacional que del intra-organizacional.

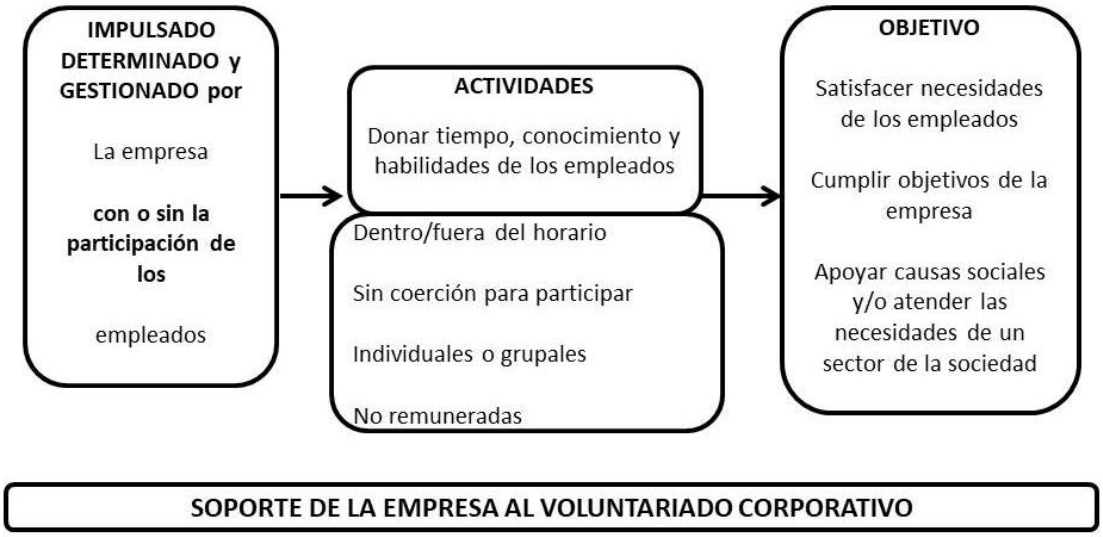
4. Propuesta de definición de Voluntariado Corporativo

A continuación se propone una definición de VC alineada con el concepto de voluntariado extra-organizacional, pero en una versión flexible del mismo. La definición interpreta el VC como una actividad alineada con la estrategia de la empresa. Este requisito permite gestionarlo como práctica de RSE hacia la comunidad y los empleados, tal como se fundamentará en el capítulo siguiente. Por lo tanto, se requiere que la empresa tenga un rol protagónico (pero no exclusivo) en la iniciativa, decisiones y gestión. Además, como se desprende del título de la Tesis y ya fue explicitado en el segundo apartado de este capítulo, se optó por utilizar la expresión voluntariado

corporativo y no alguna de las otras allí consideradas. Se propone la siguiente definición de VC y se la ilustra en la figura 3.1.

Actividades puntuales u organizadas en programas, elegidas por las empresas (solas o dando participación a los empleados) en función de objetivos del negocio, que surgen de su iniciativa propia o a propuesta de los empleados, gestionadas por ellas (solas, en cooperación con sus empleados u organizaciones sociales o en forma tercerizada), mediante las cuales los empleados donan su tiempo, conocimientos y/o habilidades para contribuir con una causa social o atender las necesidades de un sector de la sociedad, al tiempo que satisfacen necesidades de los propios empleados y para cuya aplicación la empresa brinda algún tipo de soporte. En estas actividades la participación de los empleados no responde a ningún tipo de coerción y no es remunerada (en el sentido de que se percibe una remuneración directa o indirecta por participar en ellas). Se pueden realizar dentro o fuera del horario de trabajo y se pueden hacer en forma individual o grupal.

Figura 2.1 Diagrama que ilustra la definición de VC



Fuente: elaboración propia

Esta definición enfatiza en los siguientes aspectos: 1) el voluntariado corporativo es una herramienta, cuya aplicación persigue objetivos del negocio; 2) la empresa es protagonista de las iniciativas, las decisiones y la gestión, aunque puede compartirlas con los voluntarios; 3) la empresa compromete y asigna recursos, que

pueden ser financieros, humanos, materiales o intangibles (su capital intelectual y relacional); 4) mediante el VC la empresa canaliza horas de trabajo, habilidades y conocimientos de sus empleados en beneficio de la comunidad o colectivos específicos de ella (esto quiere decir que, aunque la empresa aporte dinero, la centralidad de la contribución está en el valor que agregan los voluntarios) y 5) a través del VC la empresa satisface necesidades de los propios voluntarios. Incluye dos componentes esenciales del concepto de voluntariado: no existe coerción para participar ni se remunera por hacerlo. También expresa flexibilidad acerca del momento en que se realizan (dentro o fuera del horario laboral) y de su carácter individual o grupal.

5. Formatos de Voluntariado Corporativo

Existe una amplia variedad de actividades en las que los empleados realizan tareas de VC. Algunos autores utilizan la palabra “tipos” para organizarlas. Dado que aquí no se propondrá una clasificación de las actividades de VC, y que las palabras tipo o tipologías se usan habitualmente para realizar clasificaciones, se entendió oportuno elegir otra palabra. Una de las razones por las cuales no tiene sentido, en este caso, hacer una clasificación es que no existen patrones o variables que permitan organizarlas en categorías homogéneas. En consecuencia, se utilizará la palabra formatos, para indicar que todas ellas son diferentes formas de practicar el VC.

Se comenzará con una breve revisión bibliográfica, mediante la cual se identificarán los formatos mencionados en la literatura, se unificarán bajo el mismo formato actividades nombradas de forma diferente pero que sustancialmente son lo mismo y, luego, se presentará un listado de todos ellos, con su correspondiente definición. Importa señalar que éste es un tema que los académicos no suelen abordar. Por esa razón, a excepción de algunos artículos redactados por académicos, las fuentes de información provienen de documentos institucionales, fundamentalmente investigaciones descriptivas y manuales de VC.

Por formato se entiende aquí una combinación de diferentes factores relacionados con el tipo de tareas que realizan los voluntarios, el momento en el que se hacen, cómo y quién

las organiza, así como la forma de intervención de la empresa. Además, son independientes de las causas sociales e instituciones donde se aplican.

5.1 Los formatos del voluntariado corporativo en la literatura

Sajardo y Rivas (2008) identifican nueve "modalidades" de VC, que luego Sajardo y Rivas (2014, p.167) llaman "fórmulas, estrategias o modelos de llevarlo a la praxis". En la tabla 2.1 se las describe brevemente, utilizando la definición textual aportada por estos autores. Dado que este listado es uno de los más exhaustivos entre los encontrados en la bibliografía consultada, la descripción del resto se realizará en comparación con las modalidades propuestas por estos autores. Importa observar que, a juicio del autor de esta Tesis, la modalidad llamada apoyo al voluntario tiene una fuerte intersección con *matching individual* y proyectos grupales porque en ambos casos la empresa puede desempeñar el rol que se le asigna en apoyo al voluntario.

Tabla 2.1 Modalidades del voluntariado corporativo identificadas por Sajardo y Rivas (2008) y Sajardo y Rivas (2014).

Modalidades	Descripción	Características
Campañas de voluntariado	"actos seleccionados por la dirección de la empresa y organizados directamente por ella, de carácter ocasional, y con una finalidad y duración limitada" (Sajardo y Rivas, 2014, p.168)	Incluye campañas para recoger alimentos, ropa, dinero, etc., así como actividades que transcurren durante una jornada (ejemplo: el día de…).
Out-door solidario o Team building	"actividades lúdicas de voluntariado en grupo llevadas a cabo fuera de las instalaciones de la propia empresa" (Sajardo y Rivas, 2014, p.168)	Consiste en combinar actividades deportivas o culturales con la atención a una causa social
Bancos de tiempo	"cuando el empleado ofrece parte de su horario laboral a actividades de voluntariado que han sido previamente seleccionadas por él" (Sajardo y Rivas, 2014, p.169)	La empresa no elige los proyectos, no organiza las actividades pero, por lo general las actividades están alineadas con su acción social.
Voluntariado profesional	"la empresa ofrece los servicios profesionales, habilidades y conocimientos, de sus empleados a una entidad social" (Sajardo y Rivas, 2014, p.169) con la que está relacionada.	Abarca todo tipo de actividades técnicas (capacitación, coaching, mentoría, etc.), gestión y dirección. Se incluyen aquí las tareas profesionales realizadas en el marco de servicios pro-bono y las que se realizan con independencia de ellos

Tabla 2.1 Modalidades del voluntariado corporativo identificadas por Sajardo y Rivas (2008) y Sajardo y Rivas (2014) (CONTINUACIÓN).

Modalidades	Descripción	Características
Micro-voluntariado virtual	"los empleados realizan pequeñas tareas virtuales a distancia, sin necesidad de desplazarse de su lugar de trabajo, que son previamente solicitadas por entidades sociales". (Sajardo y Rivas, 2014, p.170)	La empresa pone a disposición de los voluntarios su infraestructura informática para que realicen tareas voluntarias (enviar mensajes, diseñar logotipos, etc.) desde su puesto de trabajo y aprovechando tiempos muertos.
Matching individual	"son los propios empleados los que proponen a la empresa proyectos sociales junto con entidades sociales que en su vida personal colaboran o participan de alguna manera" (Sajardo y Rivas, 2014, p.170)	La empresa canaliza iniciativas de los empleados ylas apoya con fondos. Las iniciativas pueden ser implementadas por quienes las proponen o mediante equipos de trabajo que crea la empresa.
Apoyo al voluntario	la empresa puede implicarse con entidades sociales en las que sus empleados trabajan voluntariamente y lo puede hacer a través de donaciones económicas o en especie" (Sajardo y Rivas, 2014, p.171)	Consiste en brindar distintos apoyos a los empleados en sus actividades de voluntariado personal fuera de la empresa
Proyectos grupales	"proyectos específicos para la comunidad" (Sajardo y Rivas, 2008, p.217)	Se forman grupos de empleados de diferentes áreas para llevar adelante un proyecto específico, con el apoyo de recursos humanos y financieros de la empresa.
Proyecto por servicio social	"forma parte del programa de bancos de tiempo con la diferencia que esta categoría se basa en la cesión de personal a una organización que lleve a cabo proyectos comunitarios" (Sajardo y Rivas, 2008, p.218)	Se utiliza para que personal calificado de la empresa aporte su experiencia profesional a una organización social. Es también una forma de voluntariado profesional
Matched giving	"La empresa ofrece como donación económica una cantidad igual a la que reúnan sus empleados para ayudar a alguna ONG)	Es un caso particular de campaña de recolección de fondos
Días de voluntariado	Los autores no aportan una descripción	Señala que es una práctica habitual en las grandes multinacionales que sirve para reafirmar el grupo. Pueden considerarse un caso particular de campaña.

Fuente: elaboración propia en base a Sajardo y Rivas (2008) y Sajardo y Ribas (2014)

Santos y Bittencourt (2008) utilizan las palabra "dominios" del VC para referirse a 10 formatos de VC: a) limpieza y ayuda general; b) recolección de fondos, sensibilización de la comunidad; d) donaciones de sangre y médula ósea; e) atención de situaciones de calamidad; f) actividades deportivas; g) actividades lúdico-recreativas; h) capacitación técnica; i) cursos de formación y orientación profesional y j) apoyo a situaciones de vulnerabilidad social. Estos autores solamente ponen los títulos de esos dominios, pero

no las explican. Cabe señalar que estos dominios no son formatos en sentido estricto. Los primeros cinco son campañas de voluntariado, los siguientes cuatro refieren a tareas que se pueden realizar en varios de los formatos incluidos en la tabla 2.1 y el último (apoyo a situaciones de vulnerabilidad social) refiere a un grupo de causas sociales que pueden abordarse con formatos distintitos.

Fundación Compromiso (2008) identifica las que considera las tres formas más frecuentes que adoptan los programas de voluntariado corporativo: a) jornada de voluntariado; b) presentación o concurso de proyectos y c) participación activa en organizaciones sociales. La jornada de voluntariado es una actividad masiva que puede durar un día y que a veces se realiza una vez al año, donde la intervención suele centrarse en una causa y/o en las necesidades de una institución particular. Esta forma tiene muchos puntos en común con los días de voluntariado.

El concurso de proyectos consiste en un llamado que hace la empresa para presentar proyectos que, luego de aprobados, son ejecutados por los voluntarios, en forma individual o grupal. Son los voluntarios quienes eligen la causa social y la institución donde practicarán el voluntariado. Como, por lo general, no es posible implementar todas las propuestas, las empresas crean comités evaluadores, que evalúan y eligen los proyectos ganadores. Esta forma de VC tiene puntos en común con el *matching individual* y los proyectos grupales de la tabla 2.1, dependiendo si el proyecto se implementa en forma individual o grupal.

La participación activa en organizaciones sociales son, por lo general, proyectos que se implementan durante períodos largos de tiempo (por lo general, duran un año), con fuerte soporte de la empresa. Implican un alto compromiso de la empresa, los voluntarios y la organización social donde se ponen en práctica. La intervención de los voluntarios se centra en un tema o problemas y requiere un importante esfuerzo de planificación. También esta forma de VC tiene muchos puntos en común con los proyectos de servicio social de la tabla 2.1.

Bajo el título “¿cómo se involucran los empleados?, Rettab y Ben Brick (2010), diferencian tres “formas” de VC: a) actividades individuales (entre las que incluyen: voluntariado autoseleccionado, tareas de desarrollo, integrar comisiones, integrar boards

de organizaciones sociales y tutorías); b) actividades en equipo (desafíos e integrar comités de trabajo) y c) actividades de toda la empresa (entre las que incluyen: asociaciones relacionadas con la comunidad y asociaciones relacionadas con causas sociales). Rettab y Ben Brick (2010) tampoco describen cada una de esas formas de VC. Esta clasificación es muy básica y aporta poco desde el punto de vista práctico. Además, es transversal a los formatos de la tabla 2.1. Así, por ejemplo, las actividades individuales pueden materializarse a través del *matching individual*, el micro-voluntariado virtual, la cesión de capital humano o el voluntariado profesional. De igual forma, las actividades en equipo se pueden vehiculizar mediante días de voluntariado, out-door solidario y proyectos grupales.

Moreno (2013) describe las que, para él, son las cuatro formas más habituales de VC: a) donaciones conjuntas (la empresa dona dinero u otros recursos a las organizaciones donde sus empleados practican el voluntariado); b) apoyo a la participación individual en proyectos (la empresa apoya iniciativas propuestas por los voluntarios mediante diversos tipos de recursos, entre los que se puede incluir personal remunerado para la coordinación de las actividades); c) micro-voluntariado virtual y d) campañas y organización de eventos a favor de causas sociales o proyectos grupales (la empresa organiza y colabora en actividades puntuales orientadas a recaudar fondos o a promover la sensibilización respecto de una causa). Estos cuatro formatos tienen su contrapartida en la clasificación propuesta por Sajardo y Rivas (2008), aunque se registran pequeñas diferencias en algunos casos. El micro-voluntariado virtual es interpretado de igual forma en ambos documentos; las campañas y organización de eventos coinciden con las campañas de voluntariado propuestas por Sajardo y Rivas (2016); las donaciones conjuntas se parecen al matched giving propuesto por estos autores, pero no son exactamente lo mismo, y el apoyo a la participación individual en proyectos refiere a prácticamente el mismo formato del *matching individual* de Sajardo y Rivas (2008).

El Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe de The Global Compat (2016) sugiere que el voluntariado corporativo se puede operacionalizar de las siguientes formas: a) asignación temporal; b) voluntariado basado en habilidades; c), voluntariado personal; d) actividad en el lugar de trabajo; e) capacitación y otros tipos de apoyo individualizado; f) posición en un comité de dirección o consejo de administración de una entidad no lucrativa; g) voluntariado en equipo y h) recaudación

de fondos por los empleados. El voluntariado basado en habilidades y el voluntariado en equipo coinciden respectivamente con el voluntariado profesional y el out-door solidario de la tabla 2.1. La recaudación de fondos, el voluntariado personal, la actividad en el lugar de trabajo y la capacitación y otros tipos de apoyo individualizado son transversales a varios formatos descriptos en esa tabla. Así, por ejemplo, la recaudación de fondos es una actividad que pueden realizarse bajo los formatos de matched giving o campañas de voluntariado, en tanto que el voluntariado personal puede practicarse mediante el *matching individual*, el voluntariado profesional o el micro-voluntariado virtual. Cabe observar que quedan fuera de la lista de formatos incluidos en la tabla 2.1: asignación temporal y posición en un comité de dirección o consejo de administración de una entidad no lucrativa.

Guardia Massó et al. (2016) proponen la existencia de 11 tipos de voluntariado corporativo. Ocho de ellos tienen nombres y caracterizaciones similares a los que proponen Sajardo y Rivas (2008): bancos de tiempo, *matching individual*, proyectos grupales, permiso por servicio social (similar a proyecto por servicio social), voluntariado profesional, matched giving, out-door solidario y días de voluntariado. Los otros tres se denominan: 1) contribuciones y donaciones económicas; actos participativos y c) mecanismos y estructuras ad-hoc. Guardia Massó et al. (2016) analizan cada tipo de voluntariado y describen ventajas e inconvenientes desde el punto de vista práctico.

Las contribuciones y donaciones económicas son formas de VC mediante las cuales la empresa se dispone a "colaborar con las entidades en las que sus empleados trabajan voluntariamente, y puede hacerlo a través de donaciones económicas, materiales u otras (como, por ejemplo, de sangre)" (Guardia Massó et al, 2016, p.48). Éste no es estrictamente un tipo de VC, sino más bien una forma de intervención de la empresa en formatos como matched giving, *matching individual* y proyectos grupales. Por su parte, los actos participativos son una forma mediante la cual estos autores nombran al formato que Sajardo y Rivas (2008) llaman campañas: "se trata de acciones puntuales organizadas por la empresa con la intención que los trabajadores formen parte de campañas concretas junto a amigos, compañeros o familiares. Pueden vehiculizarse a través de donaciones para determinadas organizaciones en campañas de un día, una semana" (Guardia Massó et al., (2016, p.56). Por su parte, los mecanismos y

estructuras ad-hoc constituyen una categoría residual, que estrictamente no es un formato de VC. Consisten en

> iniciativas propias de apoyo a programas ya existentes o en la creación y formulación de estructuras ad hoc para vehiculizar el voluntariado de la empresa. Estas estructuras pueden canalizarse a través de comités de acción social, clubes de voluntarios o fundaciones ya existentes, sobre todo, en grandes grupos. (Guardia Massó et al., (2016, p.56).

Butcher et al. (2016) y Acción Empresarial (2004) citan cinco "tipos" de VC, que según ellos fueron propuestos por Ken Allen[1]. En la tabla 2.2 se los describe brevemente, utilizando las palabras textuales de los autores para describirlos. El tiempo liberado y la cesión de personal en préstamo no tienen contrapartida en el listado de la tabla 2.1, pero coinciden con la posición en un comité de dirección o consejo de administración de una entidad no lucrativa y con la asignación temporal propuestos en The Global Compact (2016).

Tabla: 2.2 Tipos de VC identificados por Butcher et al. (2016)

Tiempo liberado	"Permite dejar a un empleado trabajar en una junta directiva o consejo, tomando horas de trabajo"
Cesión de personal o personal en préstamo	"Permite ceder habilidades, talento y tiempo de su personal"
Proyectos de grupo	"Ofrecen oportunidades a los empleados de ser partícipes en proyectos puntuales para resolver necesidades de la sociedad".
Permiso de servicio social	"Facilitan a un empleado llevar a cabo una tarea en una agencia específica de la comunidad. Se libera al empleado de sus responsabilidades de trabajo por un periodo de hasta un año (se congela la plaza, puede o no recibir salario)"
Matching individual	"Permite empatar las habilidades de un trabajador con las necesidades de una organización sin fines de lucro, dentro del ámbito de una empresa"

Fuente: elaborado en base a Butcher et al., (2016, p.136).

En su investigación, Cycycota el al. (2016, p. 324) seleccionaron seis "temas o áreas primarias a través de las cuales las compañías discutieron e impulsaron el voluntariado corporativo", identificaron la presencia de esos temas en 20 empresas rankeadas entre las 100 mejores compañías para trabajar según Fortune en 2013, pero no los

[1] En ninguno de estos documentos se cita la fuente con precisión. En las publicaciones de Ken Allen utilizadas para la elaboración de esta Tesis no se encontraron referencias a esta clasificación del voluntariado corporativo.

describieron. Esas seis áreas son: “asignación de tiempo, participación en la comunidad, eventos de día de servicio, voluntariado basado en habilidades y disposiciones para el servicio pro-bono en organizaciones sin fines de lucro, servicios a directorios de organizaciones no lucrativas y áreas focalizadas en la filantropía” (Cycycota el al., 2016, p. 324). Los eventos del día de servicio tienen mucho en común con el día del voluntariado de la tabla 2.1; el voluntariado basado en habilidades y disposiciones para el servicio pro-bono coinciden con el voluntariado profesional y los servicios pro-bono ubicados en dicha tabla; la asignación de tiempo corresponde al tiempo liberado señalado por Butcher et al. (2016); los servicios a directorios coinciden parcialmente con el voluntariado profesional propuesto por Sajardo y Rivas (2008) y también en forma parcial con el tiempo liberado de Butcher et al. (2016) y la posición en un comité de dirección de una organización no lucrativa propuesto en The Global Compact (2016). Por su parte, la participación en la comunidad y con las áreas focalizadas en la filantropía son transversales a varios formatos.

5.2 Propuesta de formatos del voluntariado corporativo para esta Tesis

En función de lo anterior, se decidió utilizar en la investigación un listado de formatos que incluye: a) todos los formatos propuestos por Sajardo y Rivas (2016), con la excepción del apoyo al voluntario, los proyectos grupales y los proyectos de servicio social; b) la asignación temporal (The Global Compact, 2016) o cesión de personal (Butcher et al., 2016) y c) la posición en el comité de dirección o consejo de administración de una entidad no lucrativa (The Global Compact, 2016) o tiempo liberado (Butcher et al., 2016). Se excluyó el apoyo al voluntario por las razones ya expuestas. Se excluyeron también los proyectos de servicio social porque son una combinación de bancos de tiempo y cesión de personal y los proyectos grupales porque los relevamientos previos no encontraron ejemplos de este tipo de formato en Uruguay. Además, debido a la especificidad de los servicios pro-bono, se decidió considerarlos por separado del voluntariado profesional. En la tabla 2.3 se incluye la totalidad de los formatos seleccionados con una breve descripción de los mismos. En la figura 2.2 se incorporan los formatos al diagrama de la figura 2.1

Tabla 2.3 Formatos del voluntariado corporativo seleccionados para esta investigación

Formato	Descripción del formato
Matching giving	Campañas de recaudación de donaciones de dinero de los empleados que tienen una contrapartida de la empresa
Matching individual	Cada empleado propone una actividad específica que él lleva adelante y para ello recibe el apoyo de la empresa (dinero, recursos, etc.)
Micro-voluntariado virtual	Pequeñas tareas para instituciones sociales que los voluntarios realizan sin tener que salir de la empresa, utilizando medios electrónicos
Campañas	Actividades puntuales organizadas por la empresa o los voluntarios con un fin concreto y duración limitada (Ejemplo: recaudación de fondos, pintar una escuela, etc.)
Bancos de tiempo	Los empleados disponen de una cuota de su horario de trabajo para actividades de voluntariado elegidas por ellos
Outdoor solidario	Actividades realizadas en equipo por un grupo de voluntarios, que son organizadas por una institución para cumplir con su misión (EJ: las construcciones de Techo)
Voluntariado profesional	Los voluntarios aplican sus conocimientos y habilidades profesionales en servicio de una institución (capacitar, tutorear, asesorar, integrar un directorio, etc.
Servicios pro-bono	Servicios gratuitos de empresas de servicios corporativos en los que participan empleados en calidad de voluntarios
Cesión de capital humano	La empresa cede voluntarios calificados para trabajar por un período de tiempo en una ONG
Voluntariado de directivos o gerentes	Los directivos y/o los gerentes integran en forma honoraria los directorios de organizaciones sociales y/o los asesoran

Fuente: elaboración propia en base a Sajardo y Rivas (2014), Butcher et al. (2016) y The Global Compact (2016)

Figura 2.2 Diagrama que ilustra la definición de VC

Fuente: elaboración propia

Capítulo 3

LA RELACIÓN ENTRE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA Y VOLUNTARIADO CORPORATIVO. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA[1]

1. Introducción

Existe abundante la literatura que sostiene que el VC se vincula con la de Responsabilidad Social Empresarial, tal como lo demuestra la revisión bibliográfica que se realiza en este capítulo. Pero, en general, esa literatura posee múltiples limitaciones, entre las que destacan: 1) se basa en interpretaciones distintas del concepto de RSE e, inclusive, en muchos casos se usa el término sin explicitar cuál es el significado que le atribuyen los autores; 2) consideran al VC exclusivamente como una herramienta que se utiliza para canalizar el apoyo de la empresas a su comunidad y que, según los casos, puede tener impactos sobre otros stakeholders (empleados, clientes, etc.) y 3) no explican cómo se conectan desde el punto de vista teórico ambos conceptos (RSE y VC). En suma, estas publicaciones asumen que existe una relación entre RSE y VC, pero no profundizan en interpretar cómo opera esa relación.

En este capítulo se propone que el VC puede ser interpretado y aplicado como una práctica o comportamiento empresarial (no sólo una herramienta) de RSE hacia los empleados y la comunidad. En el segundo apartado se recorre la literatura sobre el concepto de RSE, se identifican cinco enfoques sobre este concepto y se propone una definición de RSE que los sintetiza. En el tercer apartado se hace una revisión de literatura sobre VC que lo relaciona con la RSE, con el doble objetivo de: a) identificar el enfoque sobre la RSE que adoptan los autores y b) entender la forma como vinculan ambos conceptos. En el cuarto apartado se propone un modelo para orientar la gestión del VC, basado en el enfoque integral de RSE sugerido en el segundo apartado y en la idea de concebir el VC dentro de ese modelo como una práctica de RSE dirigida en simultáneo a los empleados y a la comunidad. También, en ese apartado se indican los

[1] Una parte importante de las ideas propuestas en este capítulo han sido difundidas por el autor en documentos ya publicados durante el proceso de elaboración de esta Tesis (Licandro, 2016a; Licandro, 2016b; Licandro, 2017; Licandro, 2018a; Licandro, 2018b; Licandro, 2018c).

capítulos de esta Tesis donde se analiza la información relevada en la investigación correspondiente a cada componente del modelo.

Cabe finalmente señalar que, en su conjunto, este capítulo aporta el fundamento de las hipótesis sobre la relación entre la aplicación del VC y el grado de desarrollo de la RSE en empresas uruguayas, que se someten a testeo en el capítulo 9. Si el VC es efectivamente aplicado como práctica de RSE hacia los empleados y la comunidad (y no solamente como una herramienta para colaborar con la comunidad que puede generar beneficios indirectos para la empresa), es de esperar que las empresas que lo aplican se encuentren más desarrolladas en su RSE que las empresas que no lo aplican.

2. El concepto de Responsabilidad Social Empresaria

La instalación de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) en la agenda pública no resultó de una intencionalidad unilateral y voluntarista de los empresarios ni tampoco surgió en forma espontánea, con un cuerpo de doctrina rápidamente elaborado. Como ocurrió con otros conceptos y teorías de gestión, la construcción del concepto de RSE es el resultado de un complejo proceso sistémico de reflexión sobre la interacción entre las empresas y su entorno social, político y ambiental. No obstante lo anterior, todavía son pocas las empresas que han incorporado integralmente la RSE a su gestión. Algunas sólo lo hacen parcialmente más en su discurso que en su comportamiento real, pero la amplia mayoría se encuentra al margen del proceso de incorporación de la RSE. De ahí que en la actualidad la mayor penetración de este concepto en el mundo corporativo, particularmente en el ámbito de las PyMEs, se convierte en un desafío para quienes lo impulsan. La academia puede contribuir a este proceso mediante una producción científica que identifique y fundamente los impactos positivos de la RSE sobre los distintos actores involucrados, pero especialmente sobre las empresas.

Existe cierto consenso entre académicos, consultores y actores institucionales acerca de que la RSE es el resultado de una respuesta adaptativa de las empresas a diversos cambios profundos en su entorno, que ocurrieron en las últimas décadas del siglo XX. El progresivo involucramiento del sector privado en la solución de los problemas sociales responde a la contracción de la función social del Estado, consecuencia del agotamiento del modelo del Estado de Bienestar, profundizado por el auge del

liberalismo económico en los años 90 y por las serias limitaciones del Tercer Sector para abordar con eficiencia esos problemas. La creciente desregulación en mercados estratégicos como el financiero y la debilidad de los sistemas de gobierno corporativo facilitaron los grandes fraudes que explican la exigencia de una mayor ética en los negocios, el desarrollo teórico de la *Business Ethics*, la introducción de conceptos como el Buen Gobierno Corporativo, orientado a limitar el poder de los ejecutivos, el desarrollo de los fondos éticos o la creación de índices bursátiles que incluyen exclusivamente a empresas que demuestran comportamientos socialmente responsables.

De igual forma, el descubrimiento de los enormes problemas ambientales generados por la actividad económica, así como la emergencia de un fuerte cuestionamiento a la forma como las industrias producen y promueven un consumo que no es sostenible, pusieron el problema ambiental en la agenda internacional, generando fuertes presiones sobre las empresas para que contaminen menos y hagan un uso más sostenible de los recursos. El enorme crecimiento económico, asociado a un profundo y acelerado desarrollo tecnológico nunca visto anteriormente en la historia de la humanidad, no ha logrado reducir la pobreza ni las enormes desigualdades sociales.

También cabe señalar la atención a la protección de los Derechos Humanos, que el mundo corporativo comenzó a incorporar, como resultado de escándalos mundiales que pusieron en evidencia que grandes corporaciones se beneficiaban del trabajo infantil, la mano de obra semi-esclava o el trabajo forzoso en los primeros eslabones de sus cadenas productivas. En la década de los 2000, organizaciones internacionales como Naciones Unidas y la Unión Europea llamaron a las empresas a comprometerse en la protección de esos derechos a través de documentos como el Pacto Global de la ONU y el Libro Verde de la Unión Europea (Comisión Europea, 2001).

También, el triunfo de la democracia en occidente sobre los modelos totalitarios (a los que derrotó sucesivamente tras la segunda guerra mundial - el fascismo, y el fin de la guerra fría - el comunismo), la expansión de los sistemas educativos en ese contexto de mayor libertad y la llegada de internet fueron transformando al consumidor en un ciudadano cada vez más consciente de sus derechos, lo que a su vez obligó a las empresas a reducir los elementos peligrosos en sus productos, introducir tecnologías limpias, respetar los derechos de los trabajadores, proteger los derechos humanos a lo

largo de su cadena de valor, involucrarse en la solución de los problemas sociales y a comunicar en forma veraz, entre otras cosas. Muchas empresas comprendieron este nuevo entorno y comenzaron a modificar comportamientos a nivel individual y a promover en el mundo corporativo una nueva forma de relacionarse con sus stakeholders, la sociedad y el medioambiente.

A lo largo de las seis últimas décadas el mundo académico analizó esos cambios, estudió la forma como las empresas iban encontrando respuestas a ese nuevo entorno, acuñó la expresión Responsabilidad Social Empresarial (Corporate Social Responsiblity en inglés) para englobar esas respuestas, propuso diferentes definiciones para esa expresión, construyó un lenguaje específico, diseñó modelos para describir su aplicación y propuso distintas teorías para fundamentarlo. Esto queda demostrado en trabajos como el de Carroll (1999) y el de Garriga y Melé (2004).

Entre esas teorías, que están hoy en la base del concepto de RSE, cabe mencionar: 1) la *teoría de los stakeholders* de Edward Freeman (1983), quien propuso que la empresa debe integrar a sus objetivos los intereses de todas sus partes interesadas (trabajadores, clientes, vecinos, etc.) y no sólo basarse en los intereses de los accionistas; 2) la *teoría del gobierno corporativo*, que ofreció una solución al emergente problema de agencia (Jensen y Mecklin, 1976); 3) las teorías que en la década de 1970 propusieron que, además de las clásicas responsabilidades económicas, las empresas tienen responsabilidades morales y sociales (Carroll, 1991); 4) las distintas teorías que propusieron la necesidad de incorporar la ética en la gestión empresarial y abandonar la "doble moral" largamente argumentada en las décadas anteriores, cuyo cuerpo de ideas se resumen en lo que se llamó el *Business Ethics* (Epstein, 1987; Carroll, 2015); 5) *la teoría de la base de la pirámide* (Prahalad y Hart, 2002), que desafió a las grandes empresas multinacionales a desarrollar bienes y servicios para satisfacer las necesidades básicas de los miles de millones de personas que viven en condiciones de extrema pobreza; 6) la *teoría del valor compartid*o de Porter y Kramer (2011), que cuestiona explícitamente el modelo capitalista tradicional, al proponer que para ser sustentable la empresa tiene que combinar la creación de valor para sí misma y para todos los actores que integran su ecosistema (incluyendo a las comunidades donde opera) y 7) el concepto de sustentabilidad introducido a fines del siglo XIX, que no es propiamente una teoría, pero que está influyendo fuertemente en la interpretación actual de la RSE.

2.2 Contribuciones teóricas al concepto de RSE[2]

En la década de 1960 comenzó un proceso de reflexión teórica sobre la RSE, a lo largo del cual se evolucionó desde una idea originariamente sencilla (en la que la RSE se interpretaba como filantropía corporativa), hasta una formulación más elaborada, que actualmente la asocia con la gestión responsable de las externalidades, la consideración en la gestión de las expectativas de los stakeholders, la incorporación de la ética en la toma de decisiones y el rol protagónico de la empresa en el desarrollo sostenible (Carroll,1999; Garriga y Melé, 2004; Dahlsrud, 2008; James, 2012; Carroll, 2015). Si bien no se trató de un proceso lineal, el fructífero debate fue ampliando el objeto y alcance de la RSE, hasta cristalizar en la definición de este concepto propuesta en la guía ISO 26.000, siendo ésta una definición que cuenta con amplios consensos, principalmente a nivel de los actores institucionales que la promueven. En esta guía se define la RSE como la:

> responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades (productos, servicios y procesos) ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y trasparente que:
>
> - contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
> - tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;
> - cumpla con la legislación; y
>
> esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones (ISO, 2011, p.106)

Importa señalar que el período donde el debate teórico sobre la RSE fue fecundo transcurrió entre las décadas de 1960 y 1990. A partir de mediados de los años 1990, aproximadamente, el foco de la academia pasó a estar en la investigación empírica (Carroll, 1999; Carroll, 2015), eludiendo por lo general el debate sobre este tema y dedicándose a considerar bajo el mismo nombre fenómenos que son distintos. Un ejemplo de ello son tres estudios comparativos recientes publicados sobre la literatura académica dedicada a la RSE, donde se pone en evidencia esta situación (Lakshmana,

2 Las ideas que forman parte de este apartado fueron utilizadas en Licandro (2018c) y, después de la entrega de la Tesis, en Licandro, Alvarado y Sensores (2019).

2016; Aguinis y Glavas, 2012; Wang, Choi, Takeuchi y George, 2016), ya que sus autores comparan investigaciones basadas en definiciones diferentes sobre la RSE, sin analizar críticamente estas diferencias. Es decir, comparan lo que no es comparable.

Las diversas definiciones sobre la RSE se encuentra presentes en la literatura académica, pero también en un amplio volumen de documentos producidos por diversos actores institucionales. De su revisión se infiere la existencia de cinco formas distintas de interpretar este concepto, todas las cuales fueron incorporadas en la conceptualización de la RSE propuesta en la Guía ISO 26.000. Una de las grandes virtudes de quienes elaboraron esta guía fue darse cuenta que, lejos de ser contradictorias, esas interpretaciones se complementan y potencian mutuamente. Pero, cada una de ellas por separado, empobrece el concepto. Sin embargo, desde el punto de vista de la investigación, cuando se estudia un fenómeno asociado a una práctica empresarial (por ejemplo, los objetivos de aplicar el VC), resulta necesario explicitar cuál de esas formas de interpretar la RSE es la que adopta el investigador, ya que según sea esa interpretación, puede ser diferente la naturaleza del fenómeno de estudio (por ejemplo, en el caso del VC, el objetivo puede ser fortalecer la reputación, satisfacer las necesidades de solidaridad de los empleados, ayudar a resolver problemas de la sociedad o todos ellos juntos). A continuación se describe cada una esas formas de conceptualizar la RSE y se presentan las fuentes bibliográficas donde fueron encontradas

2.2.1 La RSE como gestión de impactos o externalidades.

Davis y Blomstronm (1966) sostuvieron que la RSE refiere a la obligación de "considerar los efectos de sus decisiones y acciones (las de las empresas) en todo el sistema social". Davis (1973, p.331) se alínea con esta idea cuando propone que la RSE es la "obligación de la empresa de evaluar en su proceso de toma de decisiones los efectos de sus decisiones sobre el sistema social externo". Fitch (1976, p.38) definió la RSE como "el intento serio de resolver problemas sociales causados por la totalidad o parcialmente por la corporación". Más adelante, Frederick et al. (1992) entendieron la RSE como "un principio que establece que las empresas deben ser responsables de los efectos de cualquiera de sus acciones en su comunidad y su entorno".

Esas primeras definiciones referían en general a los impactos de la empresa sobre suentorno, su comunidad y la sociedad. Más adelante, esta idea fue afinándose y

se comenzó a incluir también los impactos sobre el conjunto de stakehoders y el medioambiente. Reder (1994) refiere a la responsabilidad por los impactos internos de la RSE y cita específicamente los impactos sobre la fuerza de trabajo. Marsden, citado por Dahlsrud (2008, p.9), sugirió que la RSE es un "comportamiento central de las empresas", que refiere a la "responsabilidad de su impacto total en las sociedades en las que operan", con lo que diferencia la RSE de la filantropía corporativa. Por su parte, Carroll (2015) separó dos dimensiones de los impactos. Según él, la RSE implica, por un lado, proteger a la sociedad de los impactos negativos de la operación de la empresa y por otro, contribuir a mejorar las condiciones de la sociedad mediante impactos positivos. Wymer y Rundle-thiele (2017) sugieren que la RSE refiere a la idea de que las empresas reflejan los intereses de la sociedad, al asumir la responsabilidad del impacto de sus actividades en una amplia variedad de stakeholders (incluyen aquí a: clientes, proveedores, empleados, accionistas, comunidades y el medioambiente). Fundación Ethos de Brasil (principal referente institucional en América Latina sobre la RSE en la primera década de los 2000) sostiene que "el concepto de RSE…debe reflejarse en sus decisiones cotidianas que pueden causar impactos en la sociedad, el medio ambiente y en el futuro de sus propios negocios" (Ethos, 2003, p.9).

Tal como puede observarse en la definición de RSE propuesta en la Guía ISO 26.000, la gestión de los impactos de la operación productiva y comercial constituye el núcleo central del concepto de RSE. En el glosario de este documento se define el impacto de una organización como todo "cambio positivo o negativo que se genera en la sociedad, la economía o el medioambiente, producido, en su totalidad o parcialmente, como consecuencia de las decisiones y actividades pasadas y presentes de una organización" (ISO, 2011, p.17).

2.2.2 La RSE como incorporación de las expectativas y demandas de los stakeholders.

Ya desde antes que Edward Freeman (1983) propusiera su Teoría de los Stakeholders, algunos abordajes de la RSE incluían dentro de este concepto la búsqueda de un equilibrio entre los intereses de la empresa y los de otros actores, en particular, con los empleados y las comunidades locales. Así, por ejemplo,

Jones (1980, p.59) asoció la RSE con la idea de que las "corporaciones tienen obligación ante los grupos constituyentes de la sociedad que no sean accionistas". Según Dahlsurd (2008, p.11), algunos autores definen la RSE como "la forma en que la empresa trata a sus empleados y a todas las partes interesadas y el medio ambiente". Carroll (1999), quien destacó la ambigüedad del término social, sugirió que el concepto de stakeholder permite superar esa ambigüedad porque "pone nombres y caras" (Carroll, 1999, p.290) a los distintos grupos de interés con quienes las empresas se relacionan y ante quienes deben responder. Inclusive sostuvo que existe una coincidencia natural entre los conceptos de RSE y stakeholder. Por su parte, Kohury et al. (1999) plantearon que el concepto de RSE refiere a la relación general de la empresa con todos sus stakeholders, en tanto que Hopkins (2003) sostuvo que ese concepto alude al trato ético y responsable de la empresa hacia estos actores.

Garriga y Melé (2004, p.62) señalaron que la RSE "requiere una atención simultánea a los intereses legítimos de todas las partes interesadas apropiadas y debe equilibrar esa multiplicidad de intereses y no solo los intereses de los accionistas de la empresa". Basado en la teoría de la Economía Civil, Licandro (2018b) sostiene que la adopción de comportamientos socialmente responsables hacia los stakeholders posibilita construir relaciones de reciprocidad con ellos, como puede ser el caso del compromiso de los empleados, la lealtad de los clientes, el permiso de operación de las comunidades o la confianza para invertir de los inversores. En ese sentido señala: "El supuesto que está detrás de esta propuesta establece que la reciprocidad permite generar círculos virtuosos que incrementan el beneficio de todas las partes" (Licandro (2018b).

En la definición de RSE propuesta en la Guía ISO 26.000 se indica que este concepto tiene "en consideración las expectativas de las partes interesadas" (ISO, 2011, p.19). También se afirma en ella que "la identificación de las partes interesadas y el involucramiento con las mismas son fundamentales para la responsabilidad social" (ISO, 2011, p.23). Esta guía destina una sección entera a proponer lineamientos prácticos para ayudar a las empresas a gestionar en forma responsable la relación con sus stakeholders.

2.2.3 La RSE como comportamiento de ciudadanía corporativa comprometido con la sociedad

Este enfoque corresponde a los primeros usos de la expresión Corporate Social Responsibility. Se interpreta la RSE como el involucramiento de la empresa en la solución de problemas sociales y, en algunos casos, del medioambiente, mediante el aporte de dinero y otros recursos. Se trata de un comportamiento empresarial paralelo al negocio, mediante el cual las empresas manifiestan su ciudadanía corporativa. Steiner (1971, p.164) sostuvo que la empresa tiene "responsabilidades para ayudar a la sociedad a alcanzar sus objetivos básicos y, por lo tanto, tiene responsabilidades sociales". Y, en función de este supuesto de carácter normativo, propone que la RSE es "una filosofía que mira el interés social y el interés propio ilustrado de las empresas a largo plazo en comparación con el viejo, estrecho y desenfrenado interés propio a corto plazo" (Steiner, 1971, p.164). Por su parte, Eilbert y Parket (1973) ubicaron la RSE dentro del rango de compromisos que tienen las empresas con la solución de diversos problemas sociales y ambientales, como es el caso de la contaminación y la discriminación racial. La vaguedad del concepto en esa época llevó a Preston y Post (1975, p.9) sostener:

> Frente a la gran cantidad de usos diferentes, y no siempre coherentes, restringimos nuestro propio uso del término responsabilidad social para referirnos sólo a un sentido de preocupación social vago y altamente generalizado que parece subyacer a una amplia variedad de políticas y prácticas gerenciales ad hoc.

Esta idea recibió su mayor impulso y argumentación cuando, en la década de 1980, emergió el concepto de Ciudadanía Corporativa, tal como se puede observar en Garriga y Melé (2004). Matten et al. (2003), propusieron que las empresas deben involucrarse en la solución de los problemas sociales porque los estados tienen dificultades crecientes para atenderlos. El Libro Verde de la Unión Europea adoptó estas ideas cuando definió la RSE como la "integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores" (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001, p.7). Tambíen, cuando en ese mismo documento se establece que la RSE "es esencialmente un concepto mediante el cual las empresas deciden voluntariamente contribuir a una sociedad mejor y a un medio ambiente más limpio"

(Comisión de las Comisiones Europeas, 2001, p.4). En esta línea de pensamiento se encuentran Kok et al. (2001, p.187), quienes definieron la RSE como "la obligación de la empresa de utilizar sus recursos para beneficiar a la sociedad, a través de una participación comprometida como miembro de la sociedad". Por su parte, Lichtenstein et al. (2004, p.16), reducen la RSE a "la obligación de la empresa con la sociedad" y en el mismo artículo explicitan que interpretan este concepto como "las varias formas que tiene la compañía para envolverse en causas de caridad y con las organizaciones no lucrativas que las representan" (Lichtenstein et al., 2004, p.16).

Una simplificación de este enfoque, que reduce la RSE a la filantropía y al marketing social corporativo (aunque ello no es explícito en su discurso), se encuentra en Kotler y Lee (2005), quienes afirman que la RSE es un "compromiso para mejorar el bienestar de la comunidad a través de prácticas discrecionales y recursos corporativos" (James, 2012, p.184). Estos autores identifican seis estrategias que utilizan las empresas para aplicar la RSE: marketing social corporativo, marketing de causa social (*Cause Related Marketing*), patrocinio, filantropía estratégica, acción social responsable y voluntariado corporativo.

Finalmente, importa señalar que la Guía ISO 26.000 incorpora esta línea de pensamiento al incluir, dentro del concepto de RSE, una dimensión que denomina Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad (PAyDC). En esta guía se establece que "la participación activa en la comunidad es la ayuda proactiva de una organización a su comunidad" (ISO, 2011, p.109). En este documento se toma distancia del enfoque tradicional sobre la contribución de la empresa con la sociedad, al señalar explícitamente que la RSE implica "evitar acciones que perpetúen la dependencia de la comunidad en las actividades filantrópicas de la organización, su continua presencia o apoyo" (ISO, 2011, p.117). Esto resulta más claro cuando allí se recomienda: "Las inversiones sociales deberían priorizar proyectos que sean viables en el largo plazo y que contribuyan al desarrollo sostenible" (ISO, 2011, p.117). En suma, la Guía ISO 26.000 recoge la tradición teórica que asocia la RSE con la ayuda de la empresa a la sociedad, pero la reformula, sustituyendo el enfoque asistencialista por otro orientado a crear empoderamiento y auto-sustentabilidad en las comunidades; poniendo el apoyo a la solución de los problemas sociales dentro del marco más amplio de contribuir al desarrollo sostenible.

2.2.4 La RSE como *Business Ethics*

Ya en las primeras definiciones, la RSE se relacionó con la ética. McGuire (1963) incluyó entre los componentes de la RSE el actuar con "justicia", lo que autores como Carroll (1999) interpretaron como alusión a la ética empresarial. Rotundo fue Keith Davis (1967, p.46) cuando sentenció que la "sustancia de la responsabilidad social surge de la preocupación por las consecuencias éticas de los propios actos, ya que pueden afectar los intereses de los demás". Epstein (1987) argumentó que la ética y la RSE abordan temas y preocupaciones estrechamente relacionados y superpuestos, en tanto que Hopkings (1998) afirmó que la RSE refiere al establecimiento de relaciones éticas con los stakeholders. Zamagni (2012) analizó cuatro teorías éticas (Utilitarista, de las Intenciones, de la Responsabilidad y de las Virtudes) y asoció la RSE con la Ética de la Responsabilidad. Según Carroll (2015), en la literatura de las dos últimas décadas del siglo XX el concepto de Business Ethics se incorporó al de RSE. Más explícito fue Zenisek (1979), quien propuso un modelo de responsabilidad social basado en la relación entre ética empresarial y expectativas de la sociedad.

Este enfoque es recogido en la definición de RSE propuesta en la Guía ISO 26.000, cuando allí se establece como pre-requisito la adopción de "un comportamiento ético y trasparente" (ISO, 2011, p.18). Este concepto es definido en el glosario como el "comportamiento acorde con los principios de correcta o buena conducta aceptados en el contexto de una situación determinada y que es coherente con la normativa internacional de comportamiento" (ISO, 2011, p.17). Resulta interesante observar que en la Guía ISO 26.000, este enfoque se integra con los dos primeros. Allí se señala que el comportamiento de las organizaciones debería basarse en tres valores (honestidad, equidad e integridad), lo cual implica el "compromiso de tratar el impacto de sus actividades y decisiones en los intereses de sus partes interesadas" (ISO, 2011, p.30).

2.2.5 La RSE como triple cuenta de resultados, valor compartido o contribución al desarrollo sostenible.

En la década de los 2000 se comenzó a asociar la de RSE con el concepto de triple cuenta de resultados (económicos, sociales y ambientales). Van Marrewijk (2001) señala que las empresas que adoptan una estrategia de RSE integran las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones y demuestran sus triples resultados. En una definición, que asocia simultáneamente este enfoque sobre la RSE con el segundo (incorporar las demandas de los stakeholders), Aguinis y Glavas (2012, p.855) la definen como las "acciones y políticas organizacionales específicas al contexto que toman en cuenta las expectativas de los grupos de interés y la triple rentabilidad del desempeño económico, social y ambiental". El principal efecto práctico de este enfoque se registró en las primeras metodologías diseñadas para elaborar reportes de RSE.

Porter y Kramer (2006) diferencian dos tipos de Responsabilidad Social Corporativa (RSC): la reactiva y la estratégica. La primera consiste en “actuar como buen ciudadano corporativo, de acuerdo con las cambiantes inquietudes sociales de los stakeholders, y mitigar los efectos adversos actuales o previstos de las actividades del negocio” (Porter y Kramer, 2006, p.49). En cambio, la segunda “involucra las dimensiones de adentro hacia fuera y de afuera hacia adentro (de la empresa), trabajando al unísono” (Porter y Kramer, 2006, p.52). Este tipo de RSE involucra “las actividades de la cadena de valor para beneficio de la sociedad, reforzando la estrategia” y aplicar una “filantropía estratégica que apalanca capacidades para mejorar áreas importantes del contexto competitivo” de la empresa. El concepto de RSE estratégica de Porter y Kramer (2006): 1) reformula el tercer enfoque sobre la RSE, al proponer ir más allá de la ciudadanía corporativa y hacer de la inversión social un instrumento de desarrollo del contexto donde opera la empresa y 2) propone gestionar en forma proactiva los impactos, pasando de poner el foco exclusivamente en mitigar los impactos negativos por razones de imagen, a una gestión integral de los mismos, poniendo toda la cadena de valor al servicio de generar beneficios para la sociedad que, a su vez, favorecen a la empresa. Según ellos, es mediante la RSE estratégica “donde se hallan verdaderamente las oportunidades para el valor compartido” Porter y Kramer (2006, p.52).

Cinco años después, Porter y Kramer (2011, p.36) profundizaron en el concepto de valor compartido, al que definieron como "las políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales de las comunidades donde operan". En este artículo propusieron que "la creación de valor compartido (CVC) debería reemplazar la responsabilidad social corporativa (RSC) como guía de las inversiones de las empresas en sus comunidades" (Porter y Kramer, 2011, p.46). En línea con estos autores, la Comisión de las Comunidades Europeas (2011, p.7) señala que la finalidad de la RSE es **"**maximizar la creación de valor compartido para sus propietarios/accionistas y las demás partes interesadas y la sociedad en sentido amplio".

A fines de la década de 1990 surgieron propuestas fuera del ámbito académico de asociar la RSE con la sostenibilidad y el desarrollo sostenible. En el Libro Verde de la Unión Europea se hace un llamado a las empresas europeas a tener un sentido de responsabilidad social en relación a diversos temas, entre los que se incluye el desarrollo sostenible (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001). El tema está presente en el Pacto Global de Naciones Unidas de 1999 y se expone más claramente en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) propuestos recientemente por esta organización. WBCSD (2000, p.10) definió la RSE como "El compromiso de las empresas para contribuir al desarrollo económico sostenible trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida". Por su parte, Paço y Nave (2013) adoptan un concepto de RSE que integra la idea de la sostenibilidad con la de la triple cuenta de resultados: "La responsabilidad social es una parte integral del concepto de desarrollo sostenible, que pertenece a la dimensión social y se combina con las dimensiones económica y ambiental, para formar los tres pilares de la sostenibilidad" (Paço y Nave, 2013, p.548).

La Guía ISO 26.000 no incluye el concepto de valor compartido, seguramente porque Porter y Kramer (2011) lo propusieron con posterioridad a su publicación. Tampoco refiere al de triple cuenta de resultados, pero la idea detrás de este concepto se encuentra presente en esa guía. En cambio, el concepto de desarrollo sostenible tiene una presencia muy importante, y también constituye parte de la definición de RSE. Ya en el tercer renglón de la introducción se establece que "El objetivo de la responsabilidad social es contribuir al desarrollo sostenible" (ISO, 2011, p.7); y más adelante se

explicita: “la meta primordial de una organización es maximizar su contribución al desarrollo sostenible (ISO, 2011, p.12).

2.3 Propuesta de definición de RSE

Tal como se analizó en el punto anterior, la definición de RSE propuesta en la Guía ISO 26.000 recoge y combina en forma sistémica los cinco enfoques históricos sobre este concepto. Como esta definición fue formulada con fines prácticos, además de establecer qué es la RSE, también se indican en ella las bases de *cómo* y *para qué* se aplica. El primero de esos cinco enfoques aporta el *qué* (minimizar impactos negativos y crear impactos positivos); el segundo, el tercero y el cuarto aportan el cómo (identificando e involucrándose con los stakeholders, adoptando un comportamiento ético e involucrándose en la solución de los problemas sociales y ambientales); y, finalmente, el quinto enfoque indica el *para qué* de la RSE (contribuir al desarrollo sostenible). Tomando como base esa definición y dos elementos no incluidos en ella correspondientes al *para qué* (crear valor compartido y construir relaciones de reciprocidad con los stakeholders) se propone la siguiente definición de Responsabilidad Social Empresaria:

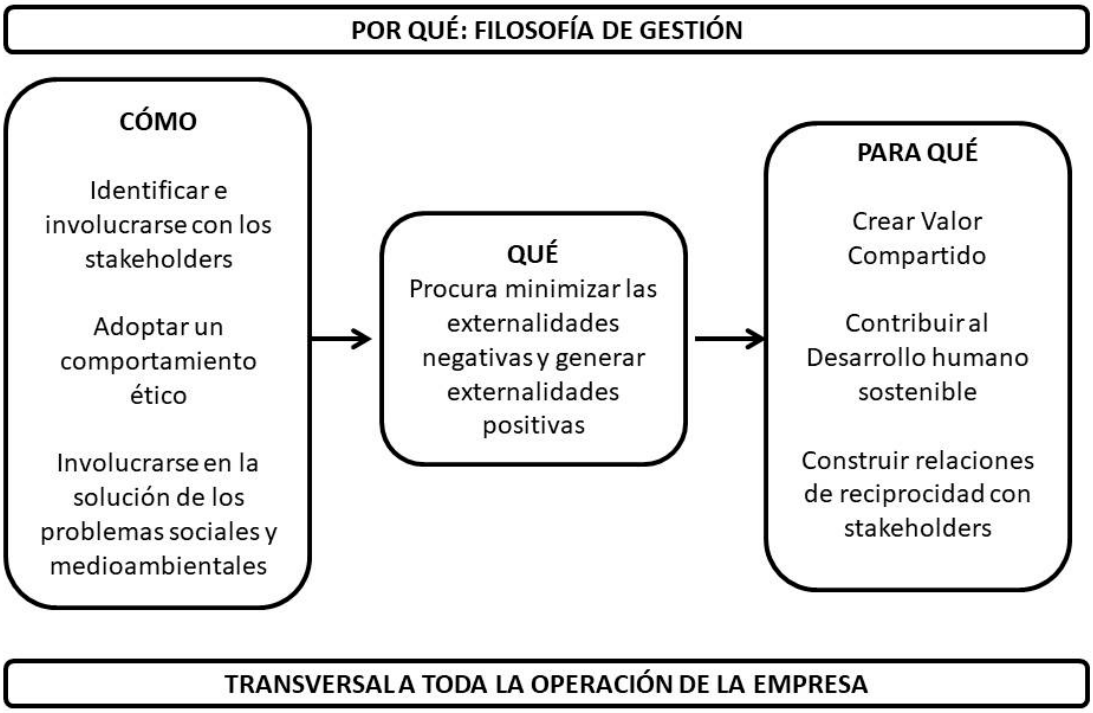
> *Es una filosofía de gestión que procura minimizar las externalidades negativas y generar externalidades positivas de la operación de la empresa sobre los stakeholders, el medioambiente y la sociedad en general, mediante la incorporación de los intereses de los stakeholders, un comportamiento ético y el involucramiento en la solución de los problemas sociales y ambientales del entorno donde opera, con la triple finalidad de crear valor compartido para todos los actores involucrados, contribuir al desarrollo sostenible y construir relaciones de reciprocidad con sus stakeholders. En tanto filosofía de gestión, involucra toda la operación de la empresa y se aplica en forma voluntaria por encima de exigencias legales y contractuales.*

Cabe mencionar tres elementos de esta definición. En primer lugar, en ella se establece que la RSE es una filosofía de gestión, lo que la ubica en un rango superior, por encima de la estrategia y la gestión propiamente dicha y, en consecuencia se convierte en el faro que las guía. En segundo lugar, esta definición radica el comportamiento socialmente

responsable en un nivel por encima del mero cumplimiento de las leyes y contratos; es decir, la RSE refiere a prácticas empresariales elegidas en forma voluntaria. Y, en tercer lugar, la definición establece claramente que la RSE involucra toda la operación de la empresa y no solamente a sectores de ella.

En la gráfica 3.1 se representa esa definición. Más adelante, se la articulará con la definición del VC propuesta en el capítulo 2, a efectos de sugerir una forma integral de interpretar el uso del VC como práctica de RSE hacia dos stakeholders específicos: la comunidad y los empleados.

Figura 3.1 Representación gráfica de la definición de RSE



Fuente: elaboración propia

Uno de los principales problemas prácticos de este concepto es la identificación del qué; es decir, los impactos negativos y positivos que las empresas pueden ocasionar en sus stakeholders, el medioambiente la sociedad en general. Por esa razón, la Guía ISO 26.000 aporta una amplia lista de áreas temáticas donde la operación de las empresas puede causar esos impactos. Si bien resulta imposible hacer una lista universal

exhaustiva de ellos, ese listado es una orientación para que cada empresa pueda identificar los suyos con bastante precisión. Estas áreas temáticas están organizadas en dos niveles. El primero está constituido por siete categorías, que en esta guía se llaman materias fundamentales. El segundo nivel, es una sub-división dentro de cada categoría en sub-categorías, que en este documento se llaman asuntos. Gobernanza es la única materia que no se sub-divide en asuntos; pero el análisis de los temas incluidos dentro de ellas permite identificar tres: desarrollo de la RSE dentro de la empresa, gestión responsable y comportamiento ético. Las materias y asuntos se incluyen en la tabla 3.1. Esta forma de organizar las responsabilidades será utilizada en el capítulo 9 para el análisis estadístico de la relación entre el grado de desarrollo de la RSE y la aplicación del VC.

Tabla 3.1 Materias y asuntos propuestos en la Guía ISO 26.000 para orientar la identificación de los impactos de las empresas

Materia Fundamental	**Asuntos**
Gobernanza de la organización	Desarrollo de la RSE en la empresa
	Gestión responsable
	Comportamiento ético
Prácticas Laborales	Trabajo y relaciones laborales
	Condiciones de trabajo y protección social
	Diálogo social
	Salud y seguridad en el trabajo
	Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo
Asuntos de Consumidores	Prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación
	Protección de la salud y seguridad de los consumidores
	Consumo sostenible
	Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias
	Protección y privacidad de los datos de los consumidores
	Acceso a servicios esenciales
	Educación y toma de conciencia
Prácticas justas de operación	Anticorrupción
	Participación política responsable
	Competencia leal
	Promoción de la RSE en la cadena de valor
	Respetar los derechos de propiedad

Tabla 3.1 Materias y asuntos propuestos en la Guía ISO 26.000 para orientar la identificación de los impactos de las empresas (CONTINUACIÓN)

Materia Fundamental	**Asuntos**
Participación activa y desarrollo de la Comunidad	Participación activa en la comunidad
	Creación de empleo y desarrollo de habilidades
	Generación de riqueza e ingresos
	Inversión social
Derechos Humanos	Debida Diligencia
	Situación de riesgo para los Derechos Humanos
	Evitar la complicidad
	Resolución de reclamaciones
	Derechos civiles y políticos
	Discriminación y grupos vulnerables
	Derechos sociales, económicos y culturales
	Principios y derechos fundamentales en el trabajo
Medioambiente	Prevención de la contaminación
	Uso sostenible de los recursos
	Mitigación y adaptación al cambio climático
	Protección del medioambiente, biodiversidad y recuperación de habitats naturales

Fuente: elaboración propia en base a ISO (2011)

3. La relación entre RSE y Voluntariado Corporativo en la literatura

El análisis de la literatura sobre VC revela que este concepto se asocia cada vez más con el de RSE. Gallardo et al. (2010, p.62) afirman que "el VC, que se originó con un enfoque filantrópico de naturaleza asistencial, parece estar evolucionando hacia un enfoque profesional de valor añadido" propio de la RSE. De igual forma, Santos y Bittencour (2008) sostienen que el VC superó ese enfoque filantrópico asistencialista y se ha convertido en una actividad más calificada y estructurada, mediante la cual el impulso solidario de los trabajadores se articula con las políticas de RSE. Runté y Basil (2011, p.134) proponen que un "medio de promulgación de la RSE que involucra explícitamente al grupo de partes interesadas de los empleados es el apoyo corporativo para el voluntariado de los empleados" y señalan que diversos estudios hechos en Canadá "identifican que las empresas canadienses apoyan el voluntariado para satisfacer expectativas de RSE que les imponen las partes interesadas externas" (Runté y Basil, 2011, p.134).

Cavallaro (2006: 65) afirma que a través del VC las empresas pueden expresar un sentido de responsabilidad social empresaria. Muthuri et al. (2009) sostienen que el *voluntariado de empleados* ha sido hasta hace poco tiempo analizado exclusivamente como una estrategia de Recursos Humanos, pero que en los últimos años se ha ido convirtiendo también en una herramienta utilizada en los programas corporativos de relación con la comunidad. En la misma línea de pensamiento, Grant (2012, p.610) afirma que, dado que el voluntariado corporativo es un importante recurso para canalizar la solidaridad, ha llegado el momento de estudiarlo como "una forma cada vez más generalizada de responsabilidad social corporativa". Dreesbach-Bundy y Scheck (2017) publicaron una revisión de las publicaciones sobre el VC en el período 1990-2015, encontrando que se está pasando de estudiar el VC como un fenómeno independiente de la RSE, a hacerlo como uno de sus campos de acción.

Pese a esta vinculación creciente entre VC y RSE, la investigación empírica que relaciona ambos conceptos es todavía incipiente. Dreesbach-Bundy y Scheck (2017, p.12) descubrieron que "en perspectiva con los estudios respectivos en el campo de la RSE, el estado general de la investigación sobre VC puede considerarse de magnitud limitada y en una etapa temprana de maduración". De hecho, la mayor parte de los artículos citados en este apartado no son estudios sobre la relación entre VC y RSE. Se los cita porque en ellos se explicita la visión que tienen sus autores sobre el vínculo entre ambos conceptos.

Mediante su revisión bibliográfica, Dreesbach-Bundy y Scheck (2017) identificaron tres tendencias que ocurrieron en forma cronológica. Hasta aproximadamente el año 2003, una parte importante de la literatura sobre VC lo consideraba desde la perspectiva de la relación de la empresa con la sociedad, pero:

> esto cambia desde 2004 en adelante, cuando la perspectiva de la sociedad se vuelve casi inexistente. Aunque esta tendencia se debilita un poco a partir de 2011, continúa dominando en general una perspectiva que lo relaciona con el negocio. (Dreesbach-Bundy y Scheck, 2017, p.12)

En general, la literatura académica que investiga distintos temas vinculados al VC (beneficios, motivación de los voluntarios, etc.) y que lo interpreta como herramienta de RSE, puede dividirse en tres grupos. En el primero se encuentran publicaciones que

reducen el VC a una herramienta al servicio de la acción social (filantropía corporativa, marketing social corporativo), cuyo objetivo principal es construir una reputación de ciudadanía corporativa responsable, lo que a su vez permite obtener resultados positivos para el negocio, como reforzar la imagen de marca, generar mayor fidelidad en los clientes, obtener un mejor acceso al mercado del financiamiento o lograr el permiso de operación de la comunidad. El segundo grupo está integrado por publicaciones que conectan el VC con interpretaciones más amplias del concepto de RSE, fundamentalmente las que la conceptualizan como internalización de las expectativas de los stakeholders y/o como creación de valor compartido y contribución al desarrollo sostenible. Finalmente, el tercer grupo conecta RSE y VC en un sentido más estratégico, donde cada uno de estos conceptos opera como facilitador del otro. En este grupo se incluyen los trabajos que estudian el papel que puede desempeñar el VC en la construcción de una cultura de RSE y los que analizan la forma como los comportamientos socialmente responsables de las empresas aumentan el interés de los empleados por participar en las actividades de voluntariado.

A continuación se presenta una revisión de literatura sobre la relación entre VC y RSE. La misma se organiza en tres partes, en función de la ubicación de cada artículo en uno de esos tres grupos. Algunos documentos no son fáciles de clasificar, razón por la cual su asignación a uno de esos grupos puede no ser la más adecuada.

Además, si se analiza las escasas investigaciones empíricas sobre la relación entre VC y RSE, se observa que todas ellas parecen focalizarse en la consideración de la forma como interactúan ambos conceptos en aspectos específicos y, fundamentalmente, en los impactos de dicha interacción. De modo que falta conocimiento validado empíricamente que permita saber si el VC es una herramienta que se aplica en forma integrada con el enfoque de RSE o si la relación entre ambos conceptos está operando en aspectos puntuales, como las acciones sociales o la gestión de los recursos humanos. Podría estar ocurriendo que las empresas que practican el VC hayan adoptado un discurso de RSE sin haber incorporado efectivamente este concepto a la gestión del negocio. Dicho de otro modo, parece no haber investigaciones que estudien si existe algún tipo de asociación estadística entre la práctica del VC y el grado de incorporación de la RSE a la gestión. Faltan investigaciones que verifiquen si las empresas que aplican el VC tienen más desarrollada su RSE (en el sentido integral de estar practicando una gestión

responsable de sus impactos, que incorpore las expectativas de los stakeholders, actúe en forma ética y procure crear valor compartido con todos sus stakeholders) que las que no lo aplican. Este es el tema investigado en esta Tesis, cuyos resultados se presentan en el capítulo 9.

3.1 El VC en el marco de la RSE interpretada como ciudadanía corporativa

Un amplio espectro de autores asocia el VC con la RSE entendida casi exclusivamente como involucramiento de la empresa en la solución de los problemas sociales y/o ambientales. Bajo este abordaje, el objetivo principal del voluntariado es contribuir a la construcción de reputación corporativa (mostrar a la empresa como un buen ciudadano corporativo), obtener el permiso de operación de la comunidad, ganar la adhesión de los consumidores o fortalecer las relaciones públicas. En algunos casos, al igual que Kotler y Lee (2005), se pone al VC en un plano de igualdad con herramientas de marketing social corporativo, como el marketing con causa, el apoyo a campañas de bien público o el patrocinio. Este abordaje limita el potencial del VC para generar otros impactos positivos, como es el caso del uso del VC para el alineamiento del personal con los valores y la cultura corporativa, desarrollar competencias en sus empleados o fortalecer el vínculo con ellos.

Zappalá y McLaren (2004) identifican tres factores que explican el creciente interés por el voluntariado corporativo: las dificultades del Tercer Sector para captar voluntarios, la mayor demanda en Australia de las personas por trabajar en empresas que ofrezcan lugares de trabajo que den más significado a su vidas y la exigencia de la sociedad a las empresas para que actúen como buenos ciudadanos corporativos. En relación a este último factor Zappalá y McLaren (2004, p.42) afirman que “la responsabilidad social es cada vez menos una opción y cada vez más una parte integral de hacer negocios”. Y, por lo tanto, según ellos:

> existe un sólido argumento empresarial (*business case*) para involucrar a los empleados en actividades de ciudadanía corporativa, y los programas de voluntariado para empleados (PVE) son una forma de que las empresas contribuyan con las comunidades circundantes, al tiempo que involucran a los empleados. (Zappalá y McLaren, 2004, p.42)

Herzig (2006) asocia la RSE con el concepto de ciudadanía corporativa, y es con esta forma de interpretar la RSE que relaciona el VC. El autor interpreta en forma restrictiva esta actividad, a la cual define "como medidas de la compañía que otorgan permiso a los empleados durante su trabajo normal para permitirles participar en tareas de asistencia social y tareas similares" (Herzig, 2006, p.53). En este marco conceptual, Herzig clasifica el VC como uno de diversos tipos de apoyo al compromiso civil de los empleados. Estos compromisos forman parte de una amplia lista de "enfoques participativos con respecto a la comunidad de una estrategia de ciudadanía corporativa" (Herzig, 2006, p.53), entre los cuales incluye además las donaciones caritativas, las fundaciones corporativas y la cooperación con instituciones sociales.

En su investigación sobre la motivación de los voluntarios corporativos, Azevedo (2007) enfoca el VC como una estrategia de promoción de la RSE. Al igual que Zappalá y McLaren (2004), el autor de este documento explicita el concepto de RSE al que se refiere. Indica que adopta el enfoque teórico y metodológico propuesto por Fundación Ethos de Brasil, que conceptualiza la RSE como gestión responsable de los impactos de la actividad empresarial. Ethos (2003) propone siete directrices para gestionar la RSE, una de las cuales refiere a promover la comunidad. Azevedo (2007) coloca el VC como una de las herramientas que las empresas utilizan para hacer esto. No obstante ello, el autor presenta cierto grado de confusión conceptual, porque también coloca el VC como una de las estrategias de RSE propuestas por Kotler y Lee (2005), las que, como ya fue mencionado, responden a un reduccionismo de la RSE a la acción social.

Pajo y Lee (2011) sostienen que el creciente interés de las empresas por promover el VC se debe a que mediante esta herramienta las empresas demuestran su responsabilidad social. Y agregan que los programas de VC "se encuentran entre las áreas de mayor crecimiento de la actividad filantrópica entre las empresas del Reino Unido Europa Occidental y América del Norte" (Pajo y Lee, p.467). Sostienen además que el crecimiento del VC es parte de una "agenda más amplia para alentar a las empresas a actuar como buenos ciudadanos corporativos" (Pajo y Lee, p.467).

En uno de los artículos claramente identificados con este grupo de publicaciones se sostiene que "el VC está motivado principalmente por actitudes filantrópicas" (Lorenz

et al., 2011, p.183) y que “es una de las formas en que las empresas asumen su responsabilidad para con la sociedad” (Lorenz et al., 2011, p.184). Sus autores adhieren explícitamente al tercer enfoque sobre la RSE ya descripto, siendo éste uno de los pocos casos en que los autores de la publicación explicitan el concepto de RSE que están utilizando. De hecho, basándose en Carroll (1991), asocian la RSE con lo que éste autor denominó “responsabilidades discrecionales”, para determinar el ámbito específico de la RSE como algo diferente de las responsabilidades económicas, sociales y legales. Sostienen que el objetivo final de la RSE es el mejoramiento social y la legitimidad de la actividad empresarial: “la sociedad permite a las empresas realizar negocios a cambio de comportarse de manera responsable” (Lorenz et al., 2011, p.184). Bajo esta interpretación, concluyen que “el VC es una forma específica de dar cara a la responsabilidad social” (Lorenz et al., 2011, p.184). En este artículo, los autores presentaron en forma resumida los resultados de una investigación aplicada a empresas en Suiza. Entre 10 posibles motivos para practicar el VC, el que recibió más menciones (79%) refería a que: el VC “es parte de la responsabilidad social de nuestra compañía”.

Paço y Nave (201, p.248) señalan que el estudio del VC ha ganado interés cómo área de estudio, debido a que “un número creciente de organizaciones de fuera del tercer sector están realizando actividades voluntarias, particularmente compañías privadas, como parte de su política de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)”. Si bien, como ya se señaló, estos autores alinean su interpretación de la RSE con el quinto de los enfoques analizados (la RSE como contribución a la sostenibilidad y triple cuenta de resultados), sugieren también considerar el voluntariado corporativo como una de las áreas estratégicas propuestas por Kotler y Lee (2005), con lo cual, sin pretenderlo, reducen su ámbito de aplicación a la acción social orientada fundamentalmente a la construcción de reputación corporativa. De hecho, en un breve resumen de los beneficios que el VC genera para los tres actores involucrados (empresa, voluntarios y sociedad), solamente mencionan, entre los beneficios para las empresas: “reputación, imagen, notoriedad” (Paço y Nave, 2013, p.549).

Más recientemente, Cook y Geldenhuys (2018) encuadraron el voluntariado corporativo dentro de las actividades de RSE dirigidas a la comunidad pero, entendiéndolas también como una oportunidad para que los empleados desarrollen su propia responsabilidad social. Según ellos, los programas de VC “se han convertido en una de las herramientas

para promover la RSE y forman parte de una agenda más amplia para alentar a las empresas a actuar como buenos ciudadanos corporativos" (Cook y Geldenhuys, 2018, p.3). Al mismo tiempo, estos programas, "proporcionan una plataforma no solo para la organización, sino también para que los empleados se involucren en devolver" (Cook y Geldenhuys, 2018, p.1) y para que, mediante el apoyo activo de las empresas, puedan "satisfacer necesidades psicológicas intrínsecas" (Cook y Geldenhuys, 2018, p.3). En este sentido, el VC es entendido como una actividad mediante la cual las empresas canalizan, en simultáneo, su responsabilidad social hacia la comunidad y hacia los empleados.

Finalmente, cabe señalar que pese a la definición integral de RSE propuesta en la Guía ISO 26.000, ese documento interpreta el VC en el mismo sentido que lo hacen los citados en este punto. Esto puede observarse en el único texto donde se refiere al VC: "La inversión social no excluye la filantropía (por ejemplo, subsidios, voluntariado y donaciones)" (ISO, 2011, p117). Esto resulta consistente con el espíritu de la Guía ISO 26.000, que asocia exclusivamente la RSE con las operaciones naturales del negocio. En este documento, el voluntariado corporativo y la filantropía se consideran actividades paralelas al negocio. A modo de ejemplo, cabe observar que las fundaciones empresariales de carácter filantrópico no aparecen allí mencionadas y el voluntariado tiene en ese documento una sola referencia.

3.2 El VC en el marco de RSE interpretada en un sentido más amplio

Una parte de estas investigaciones estudian la relación entre el VC y la gestión de los recursos humanos. Madison et al. (2012, p.2) afirman que "la RSE es multifacética e incluye numerosas actividades, una de las cuales es el voluntariado patrocinado por el empleador", cuyo principal impacto es lograr un mayor compromiso de los empleados con la organización. Gatignon-Turnau y Mignonac (2015, p.7) sostienen que el VC es una actividad de RSE que ofrece un gran potencial para la gestión estratégica de los recursos humanos. También estos autores concluyen que el VC puede operar como estímulo para el desarrollo de comportamientos de reciprocidad por parte de los empleados. Ruizalba et al. (2014, p.55) demuestran que en "aquellas empresas con mayor presencia del voluntariado corporativo, la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados es mayor".

Sin embargo, pocos autores proponen que el VC puede interpretarse como una práctica de RSE hacia los empleados. Una excepción es Jones (2010) quien, luego de señalar que los empleados son un stakeholder importante que demanda comportamientos socialmente responsables de las empresas, concluye: "una forma en que una organización puede responder a estas demandas es crear un programa de voluntariado para empleados, que se refiere a cualquier programa o sistema destinado a alentar a los empleados a realizar un servicio comunitario" (Jones, 2010, p.858). Grant (2012) señala que los académicos interpretan el VC como una forma de responsabilidad social empresaria, en el sentido de contribución con la comunidad. Grant discrepa con este enfoque y se declara partidario de "un enfoque donde el voluntariado corporativo responde al llamado de una comprensión de la responsabilidad social corporativa centrada en el empleado" (Grant, 2012, pag.590).

Cavallaro (2006, p.65) entiende el VC como una "forma en que las empresas pueden expresar su sentido de responsabilidad social corporativa". Según el autor, existen diferentes modelos de VC, que responden a diferentes objetivos empresariales; y cita el ejemplo de que si "el objetivo principal es crear conciencia sobre las actividades de RSC de la empresa, entonces se pueden preferir días comunitarios prefijados fuera de la oficina" (Cavallaro, 2006, p.66). En su investigación, que se describirá en el capítulo seis, Cavallaro consulta a una muestra de empresas de Australia sobre 10 motivos para aplicar el VC, de los cuales ocho están relacionados con la gestión de los recursos humanos. La encuesta reveló que el mayor motivo para aplicar el VC corporativo se debe a la convicción de los directivos acerca de que ello es parte de su responsabilidad social. Además, encontró que el VC es una herramienta que permite a los voluntarios conectar con los valores de RSE de la empresa y que la mayoría de los programas de voluntariado son gestionados por el área de RSE.

En opinión de Santos y Bittencourt (2008, p.4) el VC se diferencia de la filantropía y otras prácticas tradicionales de contribución de la empresa con la sociedad en que se "presupone una intervención directa y activa en la comunidad". Según ellos, mientras que esas formas de contribuir involucran "distanciamiento y menor implicación de las empresas en la comunidad (Santos y Bittencourt, 2008, p.4), el voluntariado empresarial es

> uno de los medios privilegiados para conseguir esta articulación más estrecha y una participación más activa de las empresas en la comunidad. Es una de las vías más relevante y eficaz que las empresas han encontrado para ejercer una ´intervención de proximidad´ ante la comunidad...e implica una estrecha colaboración que se realiza mediante la cesión y el reparto de su activo más importante, el elemento humano y su capital social. (Santos y Bittencourt, 2008, p.4)

Peloza, Hudson y Hassay (2009, p.371) sostienen que el "voluntariado de empleados puede ser una estrategia efectiva para aumentar la efectividad de la filantropía corporativa". Señalan, por un lado, que mediante el VC las empresas pueden trasmitir al mercado la idea de un mayor compromiso social, que el que pueden trasmitir mediante las donaciones de dinero. Y, por otro, afirman que mediante esta herramienta pueden convertirse en más atractivas para captar y retener empleados, cuando "los empleados de las empresas sienten afinidad con la causa" (Peloza et al., 2009, p.371) atendida por el voluntariado.

Basil y Runté (2009, p.387) señalan que el VC "tiene el potencial de ofrecer beneficios de gran alcance a múltiples partes interesadas". En los hechos, en su documento solamente se refieren a los empleados y a la comunidad. Afirman que el voluntariado corporativo proporciona habilidades y enriquece la vida profesional de los empleados, al tiempo que aporta ayuda a la comunidad. Según ellos, el voluntariado corporativo se puede alinear con el concepto de RSE estratégica de Porter y Kramer (2006), con lo cual la empresa puede esperar obtener el tipo de beneficios que produce este concepto. En ese sentido, Basil y Runté (2009, p.391) advierten que el VC puede caer en una RSE reactiva cuando "es impulsado por presiones normativas de los ciudadanos"; es decir, cuando se focaliza su uso para mejorar la reputación y obtener la aprobación de la sociedad. Entre las conclusiones de su investigación, encontraron que pocas empresas que aplican el VC tienen políticas para orientarlo (lo que las aleja de una RSE estratégica) y que los programas de voluntariado corporativo "todavía están en una etapa de emergencia y su integración en los programas de RSE de las empresas es una innovación reciente" (Basil y Runté, 2009, p.346).

Bauman y Siktka (2012) entienden el VC como una actividad de RSE extra-organizacional (es decir una actividad que no forma parte de la operación productiva y comercial de la empresa), que combina objetivos filantrópicos con objetivos de recursos humanos. Según ellos, la RSE cumple un papel muy importante en la satisfacción de cuatro necesidades de los empleados: seguridad, distinción, pertenencia y sentido. En tanto herramienta de RSE, las actividades de VC pueden contribuir a favorecer la autoestima colectiva (distinción) y un sentimiento de compartir valores importantes con su empresa (pertenencia). Sostienen además que la RSE tiene potencial para satisfacer las necesidades de significado de los empleados, por lo tanto:

> Las compañías que apoyan el voluntariado y se involucran en actividades filantrópicas pueden facilitar la participación de los empleados en su comunidad y proporcionar una manera en que los empleados puedan sentirse parte de un esfuerzo para ayudar a otros en el mundo". (Bauman y Siktka, 2012, p.11)

Cycyota et al. (2016) realizaron una investigación (que se describe brevemente en el capítulo 6), donde encontraron que las actividades de voluntariado realizadas por las empresas que ocupan los 100 primeros lugares en el ranking de Fortune se relacionan con sus estrategias de RSE. En base a sus hallazgos propusieron que las empresas aplican el VC con el objetivo de obtener beneficios internos (relacionados con la motivación, el desarrollo de habilidades y la satisfacción de los empleados) y beneficios externos relativos a la reputación (valor de la marca), la rentabilidad (a partir de la fidelidad de los clientes) y a lograr legitimidad ante sus diversos stakeholders.

3.3 El VC como herramienta que favorece la incorporación de la RSE

El éxito de los procesos de incorporación de la RSE (entendida en el sentido del modelo representado en la figura 3.1) supone la construcción de ciertos factores contextuales (internos y externos) y el logro de determinados resultados (fundamentalmente a nivel interno). Entre los factores internos destaca la necesidad de introducir cambios en la cultura organizacional (muy probablemente en el nivel de los valores, los comportamientos individuales y las normas de funcionamiento) y lograr el involucramiento de los empleados. Para que la empresa aplique la RSE en toda su operación se requiere que todos los empleados crean en el proyecto de la dirección y estén dispuestos a alinear sus comportamientos individuales con las nuevas

orientaciones de RSE. Algunas investigaciones sugieren que el VC puede ser una buena herramienta para contribuir en la adopción de valores congruentes con la RSE, modificar comportamientos y, fundamentalmente, lograr la credibilidad de los empleados y otros stakeholders externos. A continuación se presentan publicaciones que abordan algunos de estos temas.

Generar adhesión de los empleados al proyecto de RSE. Sekar y Dyaram (2017) asocian la RSE con un enfoque sostenible de gestión que incorpora las necesidades de los stakeholders y las utiliza como un motor estratégico de sus prácticas organizacionales. Según ellos, las "actividades actuales de RSE implican una participación considerable de los empleados en la implementación y en la gestión", para lo cual "la mayoría de las empresas canalizan sus actividades de RSE en forma de programas de voluntariado" (Sekar y Dyaram, 2017, p.661). El VC puede operar como una herramienta que entusiasme a los empleados a involucrarse en la incorporación de prácticas de RSE, a partir de experiencias pro-sociales donde canalizan sus motivaciones altruistas.

Haski-Leventahl, Kach, A. y Poumader (2016) sostienen que mediante programas de RSE y VC, las empresas crean y comunican intencionalidad hacia los empleados, lo cual les sirve para aumentar su compromiso afectivo hacia ellas y su satisfacción laboral. Para estos autores, las empresas demuestran su responsabilidad social cuando "comprometen a sus empleados alentando y apoyando sus esfuerzos de voluntariado y organizando oportunidades para que los empleados se ofrezcan como voluntarios a través de programas de VC" (Haski-Leventahl et al., 2016, p.3). En su investigación (que será analizada con más detalle en el capítulo 4) demuestran que la percepción que tienen los empleados sobre la RSE de sus empresas se correlaciona con su compromiso afectivo y con su satisfacción laboral. En las conclusiones de esta investigación se afirma:

> Nuestro estudio muestra que los empleados valoran la RSE y cuando también consideran altamente la RSE de su empleador, el resultado es que se identifican con la organización, felices de trabajar allí y dispuestos a permanecer en la compañía por el resto de su carrera. Como tal, es importante que las empresas no solo actúen de una manera socialmente responsable, sino que también comuniquen lo que hacen con sus empleados para impactar en sus actitudes de

> RSE. Lo más importante es que para lograr estos resultados positivos, las empresas deben involucrar a sus empleados en su RSE, y un buen canal para hacerlo es el VC, ya que aborda las necesidades de autonomía, competencia y relación. (Haski-Leventahl et al., 2016, p.27)

Reducir el impacto negativo del cinismo organizacional. El cinismo organizacional es uno de los factores contextuales que limitan la implantación de la RSE. Sheell y Vohra (2016, p.1374) lo definen como una actitud de los empleados que combina aspectos cognitivos ("la creencia de que la organización empleadora carece de integridad y que las prácticas organizativas se basan en el interés propio y en la falta de imparcialidad, honestidad y sinceridad"), afectivos ("emociones producidas en respuesta a creencias negativas sobre la organización empleadora") y "comportamientos negativos o despectivos, como criticar la organización".

Sheel y Vohra (2016) estudian el efecto moderador del VC sobre la relación entre el cinismo de los empleados y la RSE. Para hacerlo, adoptan explícitamente la definición de RSE propuesta por Davis (1973), ya considerada en el segundo apartado de este capítulo, pero no ahondan en el asunto. Los autores señalan que existen varias investigaciones que estudian las relaciones entre la RSE y aspectos positivos del comportamiento de los empleados, pero "el impacto de las percepciones de la RSE en las actitudes negativas en el trabajo, como el cinismo organizativo, permanece sin explorarse. Apenas hay estudios sobre la relación entre las percepciones de la RSE y las actitudes negativas" (Sheel y Vohra, 2016, p.1373).

Los autores parten del supuesto de que al participar en las actividades de VC los empleados pueden tomar mayor consciencia del comportamiento socialmente responsable de sus empresas y, en consecuencia, no sólo desarrollar actitudes positivas, sino también reducir las negativas, como es el caso del cinismo organizacional. Al involucrarse en las actividades VC, los empleados acceden a mayor información y, por lo tanto, cuando descubren que la compañía está preocupada por la sociedad, es probable que disminuya su cinismo hacia la organización. Proponen, además, siguiendo la teoría de la señalización, que los empleados que participan en esas actividades están en condiciones de interpretar mejor la señal de empresa socialmente responsable que se emite implícitamente mediante el VC. También, apoyándose en la teoría de la

disonancia cognitiva, Sheel y Vohra (2016) conjeturan que el VC contribuye a reducir la disonancia cognitiva que se encuentra detrás del cinismo organizacional y, de esta forma, reducir el cinismo de los empleados hacia el comportamiento socialmente responsable de sus empresas.

Cultura de compliance. La adopción de un comportamiento ético, respetuoso de las leyes, requiere introducir prácticas de *compliance* (entendido como la adopción de un comportamiento legal y ético sin compromisos). Houghton, Gabel y Williams (2009) se preguntaron si el voluntariado corporativo, en tanto práctica de RSE externa de la empresa, contribuye a desarrollar en los empleados comportamientos de esta naturaleza:

> Estamos particularmente interesados en la relación entre el voluntariado patrocinado por la organización y la intención de *compliance* sin compromisos, porque el primero se centra externamente en el impacto de la empresa en la comunidad, mientras que esta última se centra internamente en los estándares y requisitos de la empresa para sí misma. (Houghton et al., 2009, p.477).

La gobernanza de las empresas bajo el enfoque integral de la RSE implica no solo cumplir con las normas, sino también adoptar comportamientos no exigidos en ellas, como, por ejemplo, dar beneficios a los empleados o superar estándares mínimos de contaminación. En este sentido, algunas empresas "van más allá para inculcar un clima que valore el espíritu de la ley, además de la letra de la ley" y, en consecuencia, "buscan formas de alentar a los empleados a alcanzar una plataforma ética más alta que el cumplimiento legal" (Hougthon et al., 2009, p.478). El interés de los autores es indagar si las acciones de RSE hacia los stakeholders externos contribuyen a ese fin. Interesa, en función de los objetivos de esta Tesis, referir las razones por las cuales los autores eligieron el voluntariado, entre otras posibles acciones de ese tipo: a) es una actividad visible para todos los empleados, a diferencia de las donaciones, por ejemplo; b) no es una obligación legal ni contractual de las empresas y c) es una actividad de RSE externa en la que los empleados pueden involucrarse directamente. En el capítulo 6 se presenta una breve síntesis de los resultados de esta investigación.

Cultura de RSE. Yapor y Licandro (2015) presentan un estudio sobre el proceso de incorporación de la RSE a la gestión de una de una PYME uruguaya que opera en el rubor de consultoría y auditoría contable, y los resultados obtenidos. El análisis se basó

desde el punto de vista teórico en el concepto de RSE propuesto en la Guía ISO 26.000. El estudio concluye que en la empresa se registra una aplicación integral de ese concepto, y que lo ha incorporado a su cultura organizacional. Sostienen los autores que esta

> filosofía de negocios orienta efectivamente el accionar de esta empresa. En la breve descripción del proceso histórico formulada anteriormente se puede observar cómo la incorporación paulatina del concepto contribuyó a modernizar el modelo de gestión y marcó profundamente la forma de relacionarse con los stakeholders, principalmente los empleados y los clientes. (Yapor y Licandro, 2015, p.118)

Yapor y Licandro (2015, p.109) señalan también que en esta empresa "el VC es concebido fundamentalmente como responsabilidad social hacia los empleados y como instrumento para la gestión de su cultura organizacional". La investigación procuró identificar las buenas prácticas que permitieron a la empresa incorporar exitosamente la RSE a su gestión. Los autores encontraron siete buenas prácticas, dos de las cuales se relacionan con el VC. Una de ellas refiere a que la gestión estratégica del VC puso foco en causas sociales y actividades de voluntariado relacionadas directamente con las competencias centrales de la empresa. La otra fue la sinergia entre el VC y la RSE. En relación a esta segunda buena práctica los autores concluyen:

> El VC funciona mucho mejor cuando es concebido y ejecutado como parte de las políticas de RSE hacia los integrantes de la empresa y no como un mero recurso al servicio de acciones dirigidas a la comunidad. Pero también, ese enfoque del VC, sumado a un adecuado diseño e implementación, es una de las herramientas más eficaces para el involucramiento del personal en todo proceso de incorporación de la RSE. Dado que este proceso implica un cambio cultural que siempre es difícil de llevar adelante, el voluntariado ayuda a vivenciar los valores, desarrolla conciencia, estimula la participación y moviliza sentimientos. Todo esto es imprescindible en el cambio cultural hacia la RSE. (Yapor y Licandro, 2015, p.130).

Comunicación creíble hacia los públicos externos. Plewa, Conduit, Quester, y Johnson (2014) estudiaron el papel que puede desempeñar el VC en la construcción de la imagen de RSE de las compañías. En su investigación adoptan una definición de la RSE

correspondiente al enfoque stakeholder. Luego de señalar, citando a Dahlsurd (2008), que existen en la literatura más de cuarenta definiciones distintas sobre la RSE, estos autores explicitan que

> Este documento adhiere la definición más amplia de las partes interesadas, ya que el voluntariado corporativo requiere interacción con grupos específicos necesitados dentro de la comunidad más amplia, y buscamos investigar el impacto de esta interacción en un grupo de partes interesadas clave: los consumidores. (Plewa et al., 2014, p.644)

Definen la imagen de RSE como "las percepciones de las partes interesadas sobre cómo una organización se presenta, ya sea de forma deliberada o accidental, con respecto a las actividades socialmente responsables" (Plewa et al., 2014, p.645). Uno de los debates en el mundo práctico de las empresas es acerca de cuál es la mejor forma de comunicar esa imagen. Según los autores, existe evidencia de que cuando los consumidores interpretan esa comunicación como algo extrínseco, e inclusive cínico (por ejemplo, si creen que la empresa exagera su contribución o que la explota interesadamente), muestran escepticismo y, en algunos casos, un efecto no deseado puede ser la disminución de su lealtad. En cambio, "si la atribución se percibe como predominantemente intrínseca, se considera que la empresa actúa por una preocupación genuina por la sociedad, lo que implica que los consumidores reaccionarán de manera más positiva" (Plewa, Conduit y Pascale, 2014, p.645).

Para estos autores, el VC puede constituir una forma de comunicación intrínseca de la imagen de RSE, ya que "cuando se compara con otras iniciativas de RSE, el VC se considera más genuino y centrado en la comunidad" (Plewa et al., 2016, p.647). Según ellos, el VC puede comunicar por sí mismo, sin que sea necesario explicitarlo, un tipo de comportamiento basado en valores y centrado en los intereses de los demás (la comunidad y los voluntarios, principalmente).

Creación de capital social. La construcción de capital social puede verse tanto desde la perspectiva de los factores contextuales que favorecen la RSE, como desde las consecuencias de su aplicación. Esa construcción, además puede generar círculos de retroalimentación positiva para la incorporación de la RSE, ya que más capital social implica más y mejores relaciones con los stakeholders involucrados. Muthuri et al.

(2009) investigaron la contribución del VC a la RSE, focalizándose en el estudio del impacto que tiene el VC sobre la creación de capital social. Estos autores no adoptan una definición de RSE, sino que eligen diferentes enfoques de este concepto para explicar distintos aspectos de la relación entre VC y capital social. Utilizan la asociación de la RSE con la ciudadanía corporativa para explicar qué es el VC. Definen la RSE como la participación de las empresas en la comunidad, con el objetivo de retribuirles y presentarse ante ellas como actores responsables. Bajo ese enfoque señalan que: "El voluntariado corporativo es una característica cada vez más destacada de los programas de participación comunitaria de las empresas" (Muthuri et al., 2009, p.75). El VC sirve para construir capital social con las organizaciones de la comunidad.

Más adelante en el documento, afirman que la construcción de una red de capital social "se alimenta directamente en uno de los temas más debatidos en la RSE, a saber, la creación, el mantenimiento y la gestión de relaciones significativas con las partes interesadas" (Muthuri et al., 2009, p.86). Basándose en el segundo enfoque sobre la RSE, concluyen que la construcción de una red de capital social proporciona una plataforma para la participación de los stakeholders, lo cual facilita la construcción de confianza hacia sus productos y procesos de producción.

Señalan además que el VC puede ser una buena herramienta para conocer las expectativas éticas de las partes interesadas, lo cual es necesario para construir normas compartidas (componente importante del capital social), algo que es vital para la RSE porque las

> definiciones de la RSE ampliamente utilizadas por Carroll (1991), que conceptualizan las responsabilidades ´éticas´ como un elemento clave de la RSE, implican que se espera que la empresa no sólo cumpla con la ley, sino también con los valores y normas más amplios de la sociedad (Muthuri et al., 2009, p.87).

3.4 La RSE como factor contextual que favorece el VC

Ken Allen es uno de los referentes mundiales sobre voluntariado corporativo, tanto en el mundo corporativo como en el Tercer Sector. También es un autor muy citado en la

literatura académica sobre VC. Allen (2012, p.31) sostiene que “existen tres piezas fundantes para el voluntariado corporativo, tal y como lo conocemos hoy”: a) el surgimiento de líderes empresariales que actúan como líderes comunitarios; b) la larga tradición norteamericana de iniciativas comunitarias y de voluntariado personal y c) la RSE. Afirma, además, que el marco conceptual de la RSE debe considerarse “como el encuadre global en el que mejor se ajusta el voluntariado corporativo” (Allen, 2012, p.46). Pero, a pesar de esa importancia que asigna a la RSE como factor que favoreció el crecimiento del VC, así como de las páginas dedicadas a explicar los beneficios de la RSE para las empresas (*business case*) y para la sociedad (*social case*), Allen (2012) no explicita la definición de RSE en la que se basa.

Gallardo et al. (2010) sostienen que el enfoque clásico de la RSE (entendida como la exigencia de que las actividades empresariales resulten beneficiosas para la sociedad), se ha complementado con la idea de que la RSE es un tipo de práctica orientada a satisfacer a todos los stakeholders. Su definición de VC está atada a esta interpretación de la RSE. Sostienen que es el VC “un concepto en evolución centrado en la implicación voluntaria y planificada de las organizaciones con el desarrollo sostenible de la comunidad” (Gallardo Vázquez, et al., 2010, p.60). En su investigación, encontraron que la existencia de cultura de RSE es uno de los principales factores de importancia para el buen funcionamiento del VC. Al respecto señalan: “una fuerte cultura corporativa de RS que integre a los empleados en el proyecto es una buena base sobre la que construir un programa de VC de éxito” (Gallardo Vázquez, 2010, p.74).

Basados en una investigación de corte cualitativo, Gómez y Fernández (2017) encontraron que un ambiente y una cultura de RSE favorecen el VC, ya que fortalece la relación entre el orgullo de pertenecer a la empresa y el significado de ser voluntario en ella. Según ellos, “los empleados que perciben a sus empresas como socialmente responsables aumentan su compromiso y desempeño, tanto en el lugar de trabajo como en las actividades de acción social” (Gómez y Fernández, 2017, p.143). En una investigación cualitativa sobre la motivación hacia el voluntariado en profesionales del turismo, Olsen, Vogt y Andereck (2017) identificaron un grupo de motivos que llamaron corporativos, entre los cuales se encuentra el reconocimiento a la RSE de sus empresas. “Algunos participantes de la investigación compartieron que la razón por la

que vinieron a ser voluntarios fue porque su compañía está comprometida con iniciativas de RSE" (Olsen et al., 2017, p.8).

4. Propuesta de enfoque para el VC como RSE hacia la comunidad y los empleados

De lo analizado en apartado anterior se infiere que en la literatura sobre la relación entre RSE y VC subyacen los diferentes enfoques sobre la RSE descriptos en el segundo apartado de este capítulo, particularmente dos de ellos: el que reduce la RSE a la ciudadanía corporativa y el que la asocia fundamentalmente con la relación con los stakeholders. Sólo marginalmente aparecen los otros tres enfoques, y, menos aún se encuentra presente un enfoque integral, parecido al que fue propuesto en el tercer punto del segundo apartado de este capítulo. Además, en general, el voluntariado es entendido como una actividad paralela al negocio y no como parte integral de sus políticas de RSE. Si bien algunos autores estudiaron el papel del VC en la generación de elementos contextuales favorables para el proceso de incorporación de la RSE a la gestión (involucrar a los empleados en ese proceso, generar credibilidad y disminuir el cinismo hacia la RSE, cultivar valores congruentes con ella, contar con una herramienta que hace más creíble la comunicación de la RSE a los stakholders externos o construir capital social), no se encontraron estudios sobre la forma de articular el VC con la RSE en sentido amplio. En particular, no se encontraron investigaciones acerca de si la aplicación del voluntariado se asocia con desarrollos mayores en el proceso de incorporación de la RSE a la gestión de las empresas que lo aplican.

Pero además, y esto es quizá lo más importante, en esos documentos el VC se entiende exclusivamente como herramienta o comportamiento socialmente responsable dirigido a la comunidad, pero prácticamente no se sugiere que el VC es una práctica de RSE hacia los empleados. En tanto y cuanto mediante el VC las empresas utilizan recursos materiales e intangibles que permiten a los voluntarios satisfacer múltiples necesidades no relacionadas directamente con el contrato de trabajo, el VC resulta ser claramente una práctica de RSE hacia ellos. Sin embargo, esta idea ni siquiera está presente en la literatura que estudia las motivaciones de los empleados hacia el VC, ni aparece como reflexión en investigaciones empíricas donde los ejecutivos responden que practican el voluntariado para satisfacer necesidades de solidaridad de sus empleados o ayudarlos a

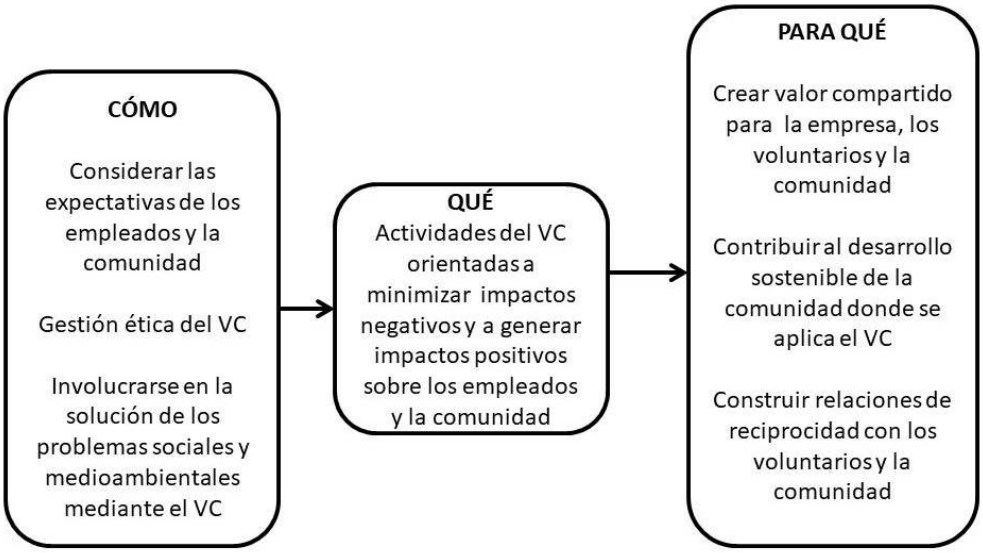
desarrollarse mejor como personas. En general, falta un discurso que incluya el VC dentro de la RSE interna. Ni siquiera se hace esto en la Guía ISO 26.000, donde se propone una taxonomía de prácticas de RSE hacia los empleados, que no incluye el VC entre ellas. Además, tal como se mencionó antes, en este documento, el VC se entiende exclusivamente como una herramienta de filantropía corporativa o de marketing social.

El modelo que se presenta en la figura 3.2 ilustra gráficamente una forma de interpretar el VC como práctica de RSE dirigida tanto a la comunidad como a los empleados (y en algunos casos, a sus familias y a los retirados), dentro del concepto integral sobre la RSE ilustrado en la figura 3.1. En ese modelo se propone una forma sobre cómo el VC opera como práctica de RSE. A continuación se describen brevemente sus componentes.

Considerar las expectativas de los empleados y la comunidad. En relación a los empleados, este elemento incluye al menos: a) conocer sus motivaciones, sus intereses y los beneficios que esperan obtener del VC; b) diseñar actividades de voluntariado que satisfagan esas espectativas; c) otorgarles iniciativa para proponer y empoderarlos para participar y d) conocer su satisfacción con las experiencias de voluntariado. En relación a la comunidad incluye al menos: a) conocer sus necesidades y expectativas y b) diseñar actividades de VC que respondan a ellas y c) evaluar los impactos del VC para ellas. En el capítulo 8 se aporta información acerca de cómo las empresas uruguayas involucran a los voluntarios en las actividades de VC, identifican sus motivaciones hacia el voluntariado y cómo evalúan su satisfacción con estas actividades. En los capítulos 10 y 11 se analiza la consistencia entre las motivaciones de los voluntarios y la percepción que sobre ellas tienen las personas que gestionan los programas de VC en sus empresas.

Gestión ética del voluntariado. En relación a los empleados, se incluye fundamentalmente aspectos relacionados con el manejo de la comunicación y el uso de estímulos para fomentar su participación en las actividades de voluntariado. En relación a la Comunidad, se incluyen aquí elementos como el comportamiento ético en los procesos de negociación con las organizaciones sociales, el respeto por los beneficiarios que atienden y su problemática, el uso cuidadoso de sus imágenes y el manejo de la información sobre ellas. Este tema es tratado muy marginalmente en esta investigación.

Figura 3.2 Interpretación del VC como RSE hacia los empleados y la comunidad



Fuente: elaboración propia

Involucrarse en los problemas sociales y ambientales. Esto es inherente a cualquier actividad de voluntariado, pero en el caso de las empresas que aplican el voluntariado intra-organizacional, el uso del VC bajo el enfoque integral de RSE implica seleccionar los problemas en base a una estrategia que sinergice toda la inversión social de la empresa en la comunidad. Es decir, el involucramiento mediane el VC debe estar orientado por políticas que, entre otras cosas, establezcan criterios para determinar las causas a apoyar, los formatos de VC que se aplicarán y el tipo de tareas que realizarán los voluntarios. En el capítulo 8 se aporta información sobre lo que hacen las empresas uruguayas en estos temas; se indaga sobre la existencia de políticas para seleccionar las causas sociales y el tipo de causas que apoyan mediante el VC.

Crear valor compartido para la empresa, los voluntarios y la comunidad. Se requiere que el VC genere valor para las tres partes y no sólo para la empresa. De ahí que, bajo este enfoque, se requiere que en el diseño de los programas y actividades se establezca cuáles son los beneficios que deben generarse para cada uno y evaluar en qué medida son efectivamente generados. En el capítulo 8 se presentan información sobre: a) los beneficios que, a juicio de los responsables de gestionar el VC, reciben los voluntarios y las organizaciones de la comunidad y b) sobre la satisfacción de los voluntarios con el

VC en sus empresas. También en base a su opinión, en el capítulo 12 se realiza un minucioso estudio de los beneficios que reciben las empresas.

Construir relaciones de reciprocidad con los voluntarios y con la comunidad. Estas relaciones son parte del valor compartido que se crea para las empresas, pero tienen su especificidad, ya que constituyen la base intangible que fortalece su relación con estos stakeholders. El VC permite construir confianza y potenciar las relaciones pro-sociales, limitanto la hegemonía de las relaciones meramente transaccionales. Este tema no se aborda en esta Tesis.

Contribuir al desarrollo sostenible. Refiere a que, si bien en muchas ocasiones el VC consiste en actividades de tipo asistencialista, las empresas que lo aplican bajo este enfoque (en particular, las que emplean el voluntariado intra-organizacional) deberían seleccionar actividades de voluntariado que ayuden a construir sostenibilidad para las organizaciones sociales (por ejemplo: actividades de consultoría, coching o apoyo a la construcción de networking) y para los beneficiarios (por ejemplo: actividades de capacitación y formación para la inserción laboral). Este tema se aborda parcialmente en el capítulo 8, cuando se analizan los diferentes formatos de VC y los tipos de tareas que realizan los voluntarios.

5. Modelo para operacionalizar el VC entendido como RSE hacia la comunidad y los empleados

A continuación se presenta un modelo que describe en forma sistémica los distintos componentes del VC, tal como fue definido en el capítulo 2 (figura 2.2) y aplicado bajo el enfoque de RSE propuesto en este capítulo (figura 3.1). El modelo fue diseñado para orientar la construcción de indicadores destinados a evaluar en qué medida esta forma de interpretar el VC se aplica en las empresas uruguayas estudiadas en esta Tesis. La figura 3.3 representa este modelo. Allí se puede observar:

a) El VC tiene un *por qué* relacionado con la RSE: poner en práctica comportamientos de RSE dirigidos a los empleados y a la comunidad. El instrumento de medición incluirá una batería de indicadores sobre los motivos por los cuales las empresas aplican el VC.

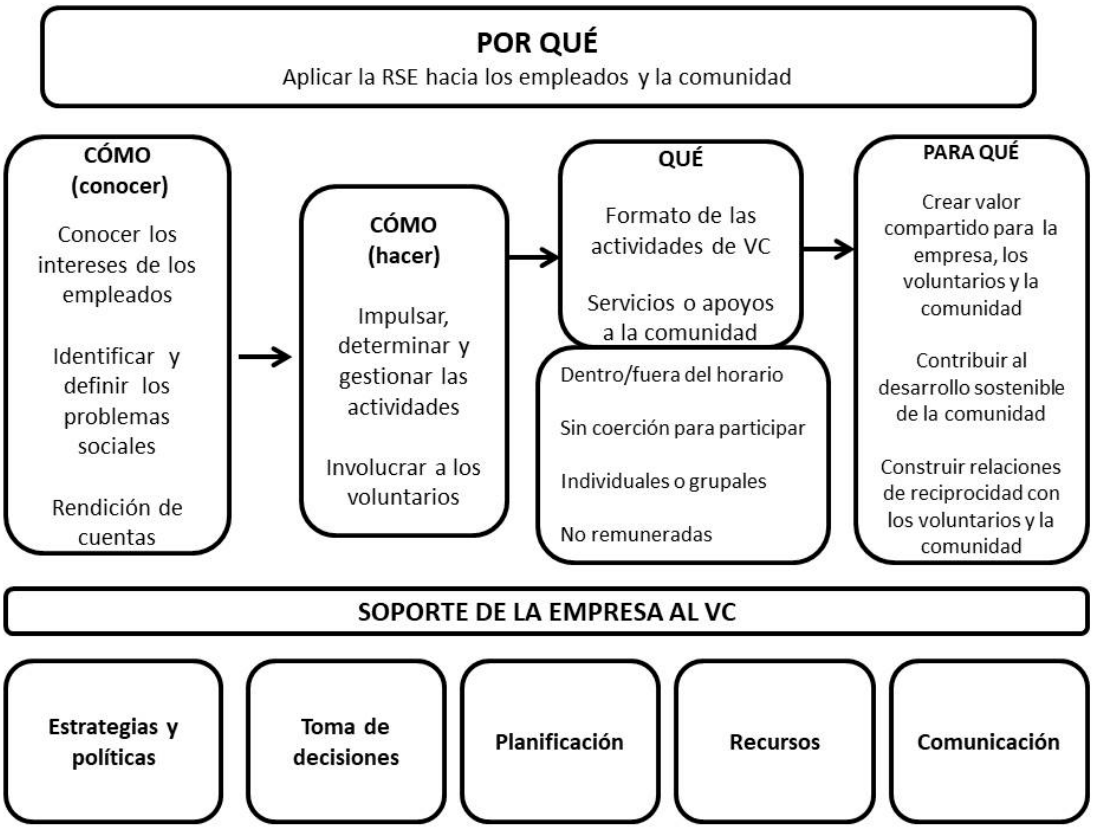
b) El *para qué* incluye los tres componentes del para qué del VC como RSE hacia estos dos stakeholders, incluidos en la figura 3.2. El instrumento de medición contiene una batería de indicadores que evalúan los beneficios que obtienen la empresa, la comunidad y los empleados, así como indicadores que evalúan la eventual construcción de relaciones de reciprocidad entre la empresa y ellos.

c) El *qué* incluye los formatos que las empresas pueden utilizar al aplicar el VC y los servicios que pueden brindar a la comunidad a través de esos formatos, para cada uno de los cuales el instrumento de medición incluye una batería de indicadores.

d) El *cómo* se divide en dos partes. La primera contiene las acciones que las empresas utilizan para conocer las expectativas de los voluntarios, la elección de los problemas de la comunidad a ser atendidos mediante el VC y la rendición de cuentas sobre sus actividades de VC (comportamiento ético). En el instrumento de medición se incluyen indicadores sobre lo que las empresas hacen para conocer las motivaciones y la satisfacción de los voluntarios, para elegir las distintas causas sociales que se pueden abordar mediante el VC y para rendir cuentas de estas actividades. La segunda parte refiere a prácticas relacionadas con la participación de los voluntarios en la formulación de propuestas, la toma de decisiones y la gestión de las actividades de VC. Sobre estas prácticas se incluyen indicadores en el instrumento.

e) El soporte que brinda la empresa se mide a través de cinco gupos de indicadores referidos a: 1) las políticas sobre VC y otros aspectos estratégicos; 2) los procesos de toma de decisiones; 3) la planificación de las actividades de VC; 4) los recursos que aporta la empresa y 5) el manejo de la comunicación interna y externa de las actividades de voluntariado.

Figura 3.3 Modelo para operacionalizar el VC entendido como práctica de RSE hacia la comunidad y los empleados



Fuente: elaboración propia

Capítulo 4

LA INVESTIGACIÓN SOBRE LAS MOTIVACIONES DE LOS VOLUNTARIOS CORPORATIVOS [3]

En este capítulo se presenta una revisión bibliográfica sobre las investigaciones acerca de las motivaciones de los voluntarios. Dado que, como se demostrará a continuación, el desarrollo teórico y la construcción de instrumentos de medición y la producción científica han sido pobres en el caso del VC, pero prolíficas en el caso del VP, las bases conceptuales y las herramientas utilizadas en esta Tesis han sido extraídas de las investigaciones sobre el VP.

El capítulo se organiza en cinco apartados. En el primero se fundamenta la importancia de estudiar las motivaciones de los voluntarios corporativos. En el segundo apartado se reflexiona sobre el estado de la investigación acerca de la motivación de estos voluntarios. El tercero es una revisión de literatura sobre la motivación hacia el VP, poniendo foco en la revisión de diferentes tipologías. En el cuarto apartado se analizan los principales enfoques teóricos y metodológicos que se han formulado para estudiar las motivaciones hacia el VP, y se explicitan los dos que fueron elegidos para la elaboración de esta tesis. El quinto apartado es una revisión de investigaciones sobre las motivaciones de los voluntarios corporativos, resumiéndose sus principales aportes.

1. Importancia del tema

El interés por estudiar las motivaciones que llevan a las personas a realizar trabajo voluntario tiene sus orígenes fuera del mundo de la empresa, debido a la necesidad de las organizaciones que utilizan voluntarios (ONGs, fundaciones, iglesias, organizaciones de beneficencia, hospitales, etc.) de contar con información útil para diseñar estrategias y metodologías de reclutamiento, satisfacción y retención de voluntarios. Los primeros estudios sobre la motivación de los voluntarios se hicieron antes de que el voluntariado corporativo diera sus primeros pasos.

Ferreira, Proença y Proença (2008, p.45) sostienen que cuanto "una organización mejor conozca a sus voluntarios, más podrá ir al encuentro de las necesidades y expectativas

[3]. Las ideas que forman parte de este apartado fueron utilizadas posteriormente a la entrega de esta Tesis en Licandro y Yapor (2019).

de esos mismos individuos". Y es por esa razón que señalan que "comprender las motivaciones que llevan a un individuo a donar su tiempo a una determinada organización y mantenerse en esa misma organización es materia relevante para la gestión de las ONG" (Ferreira et al. (2008, p.45).

Cnaan y Goldberg-Glen (1991), Clary, Snyder, Ridge, Copeland, Stukas, Haugen y Miene (1998) y Allison, Okun y Dutridge (2012), entre otros clásicos de este tema, sugirieron años atrás que el reclutamiento de voluntarios sería más eficaz si las estrategias utilizadas se basaran en el conocimiento previo de las motivaciones específicas de las personas hacia el voluntariado. Cnaan y Goldberg-Glen (1991, p. 270) afirmaron hace ya casi treinta años: "Comprender qué motiva a las personas a ofrecer asistencia gratuita…es importante porque las agencias podrían utilizar este conocimiento para atraer más persuasivamente a los posibles voluntarios". En línea con lo anterior, Chacón, Pérez, Flores y Vecina (2010) sostienen que el conocimiento de las motivaciones se basa en la idea de que la satisfacción de las motivaciones es un elemento crítico para el no abandono. En suma, todas estas preocupaciones han dado lugar a una profusa investigación sobre las motivaciones de las personas hacia el voluntariado personal (VP).

En función de esa necesidad, el equipo liderado por E. Gil Clary realizó durante la década de los años 1990 numerosas investigaciones, mediante las cuales estudiaron la relación entre las motivaciones de los voluntarios con su reclutamiento, satisfacción y permanencia en las actividades de voluntariado, desde la perspectiva de la teoría funcionalista (Clary et al., 1998; Clary y Snyder, 1999). Su trabajo se convirtió en referente dentro del área de conocimiento, siendo uno de los dos abordajes adoptados para elaborar esta Tesis. Según ellos, los hallazgos de sus investigaciones "tienen implicaciones claras para las organizaciones que dependen de los servicios de voluntarios" (Clary et al., 1998, p.1528), destacando que podrían utilizarlos para

> evaluar las motivaciones de voluntarios potenciales, o grupos de voluntarios potenciales, luego usar esta información para promover estratégicamente sus organizaciones de manera tal que hablen con las preocupaciones de los voluntarios que buscan reclutar. (Clary et al., 1998, p.1528)

Clary y Snyder (1999) señalan que en los trabajos de su equipo de investigación lograron demostrar que: a) la decisión de las personas para desempeñarse como voluntarios depende de que los mensajes emitidos por los reclutadores estén alineados con sus motivaciones; b) la satisfacción con las actividades de voluntariado depende del grado en que las tareas que realizan satisfacen esas motivaciones y c) la permanencia y el compromiso de los voluntarios se relacionan con la satisfacción de sus motivaciones.

En la misma línea de pensamiento Allison et al. (2002) señalaron:

> Comprender por qué las personas están interesadas en el voluntariado permite a los coordinadores de voluntarios organizar sus esfuerzos de reclutamiento en torno a temas que se centran en satisfacer las necesidades específicas de su grupo objetivo. Para tener éxito, las campañas de reclutamiento deben convencer a los potenciales voluntarios de que el voluntariado, en relación con otras posibles actividades, es una forma viable de abordar sus preocupaciones motivacionales. (Allison et al., 2002, p. 243)

En línea con lo anterior, Allison et al. (2002) sostienen que el conocimiento de las motivaciones se basa en la idea de que la satisfacción de las motivaciones es un elemento crítico para el no abandono. En suma, todas estas preocupaciones han dado lugar a una profusa investigación sobre las motivaciones de las personas hacia el voluntariado personal.

A lo largo de las dos últimas décadas se dio una rica producción de investigación sobre la motivación hacia el VP, debido al efecto de dos fuerzas convergentes. Por un lado, se ha evolucionado hacia una mayor profesionalización de las instituciones que gestionan voluntarios, al tiempo que se ha producido una retracción de la oferta de voluntarios en los países desarrollados. Y, por otro, la academia ha desarrollado sólidos marcos conceptuales y herramientas de relativa fácil aplicación basados en ellos para el estudio de la motivación de los voluntarios hacia el VP, que es transferible para estudiar la motivación de los voluntarios corporativos.

En este campo, diversos autores han planteado la necesidad de estudiar las motivaciones de los voluntarios corporativos. Es el caso de Pajo y Lee (2010, p.468), quienes afirman que existe “un creciente interés en explorar los factores que podrían motivar la

participación de los empleados en iniciativas de voluntariado", y que ello se explica por un "conjunto de resultados que se considera están vinculados al voluntariado de los empleados". En la misma línea, Runté y Basil (2011, p.134) sostienen que "desde la perspectiva de la práctica, si las empresas pretenden usar VC para mejorar la moral de los empleados, es importante comprender mejor las motivaciones de los empleados y las variables que afectan sus motivaciones".

La importancia de investigar sobre las motivaciones de los voluntarios corporativos también ha sido destacada en publicaciones recientes. Así, por ejemplo, en una revisión de la literatura sobre voluntariado corporativo, Rodell et al. (2016, p.69) sugieren que "desde la perspectiva de la gestión de los empleados, los motivos (en comparación con la personalidad) pueden proporcionar una base más útil para reclutar y gestionar los esfuerzos de voluntariado de los empleados en las empresas". De igual forma, Sekar y Dyaram (2017) fundamentan la importancia de los programas de VC para la puesta en práctica de las estrategias de RSE y del rol que desempeñan los empleados que participan en esos programas. En ese sentido señalan:

> los desafíos clave que persisten para las organizaciones son investigar y comprender qué motiva a los empleados a ofrecerse como voluntarios y cómo se les puede alentar a que continúen participando, reconociendo que el impulso y el ímpetu son procesos psicológicos extremadamente dinámicos y complejos que a menudo resultan de una interacción. (Sekar y Dyarm, 2017, p.662)

En América Latina, una reciente investigación realizada en Colombia concluye:

> El programa de voluntariado corporativo puede diseñarse de forma tal que los voluntarios descubran motivaciones intrínsecas o individuales para participar. Cuando las personas se involucran en las actividades no solo por "el deber ser" sino por intereses individuales, aumenta su compromiso a largo plazo. (United Way, 2016, p.25)

2. Situación de la investigación sobre las motivaciones de los voluntarios corporativos

No obstante la necesidad e importancia de conocer las motivaciones de los voluntarios para los gestores de programas de VC, y de la prolífica producción científica sobre este

tema para el VP, la investigación académica sobre las motivaciones hacia el VC se encuentra todavía en una fase incipiente (Magalhães y Ferreira, 2014). Además, como señala Grant (2012, p.610), "los estudiosos de las organizaciones apenas han comenzado a prestarle atención". Peterson (2004a) y Zappalá y McLaren (2004) denunciaron esta situación a comienzos de los 2000: "Si bien existe una extensa literatura sobre por qué las personas eligen ser voluntarios en su propio tiempo libre…la investigación sobre por qué los empleados pueden elegir participar en los EVP[1] es escasa" (Zappalá y McLaren, 2004, p.43). Según algunos autores la preocupación por el VC en el mundo académico recién comenzó cuando éste "pasó a ser entendido como una importante herramienta de política de responsabilidad social empresarial, que puede acarrear importantes impactos positivos" (Paço y Nave, 2013).

La cantidad y calidad de la investigación científica sobre las motivaciones de los voluntarios corporativos se encuentra recién dando sus primeros pasos. Hu et al., (2016) señalan que, a pesar de la creciente popularidad del VC, queda aún por conocerse cuáles son los factores individuales y contextuales que motivan a los empleados a participar en este tipo de actividades. Por su parte, Runté y Basil (2011) afirman que la literatura sobre motivación de los voluntarios se orienta casi exclusivamente hacia el voluntariado individual en instituciones sociales o públicas, realizado fuera del marco de la empresa. Siete años antes, al presentar los resultados de uno de los primeros estudios sobre las motivaciones de los voluntarios corporativos, Peterson (2004a) había denunciado el rezago de la investigación sistemática dirigida a comprender los métodos más efectivos para desarrollar e implementar programas de voluntariado corporativo, y particularmente, de la investigación sobre las estrategias más adecuadas para involucrar a los empleados en estas actividades a partir del conocimiento de sus motivaciones. Según Peterson (2004a, p. 373), en esa época el tema había sido abordado exclusivamente en "unos pocos estudios de casos e informes anecdóticos de compañías".

Si bien durante las últimas dos décadas esa situación general denunciada por Peterson (2004a) se ha revertido, la producción científica sobre el VC se ha focalizado en las empresas y, salvo excepciones, ha ignorado a los voluntarios. Esa producción incluye

[1] Programas de Voluntariado para Empleados, en sus siglas en inglés.

principalmente una gran variedad de estudios de tipo descriptivo sobre la situación del VC en diversos países y un amplio espectro de investigaciones sobre los beneficios que genera para las empresas. En cambio, son escasas las investigaciones que abordan aspectos relacionados con los voluntarios, particularmente aquellos que resultan críticos para la buena gestión del VC, como es el caso de las investigaciones orientadas a conocer cuáles son sus intereses y los motivos por los cuales participan en las actividades de voluntariado, su satisfacción con dichas actividades y los factores que determinan su permanencia o deserción. En relación a esto, los autores de uno de los artículos revisados en esta Tesis sostienen:

> Dentro de la literatura sobre gestión, la investigación se ha centrado en la estructuración organizativa de tales programas…y el beneficio organizativo del VC…y se ha centrado menos en la experiencia de los empleados y sus motivaciones para participar. (Runté y Basil, 2011, p.134)

La revisión de las publicaciones con resultados de investigaciones empíricas sobre el VC, realizada para la elaboración de esta Tesis, sugiere que la mayor parte de ellas se ha enfocado en lo que podríamos llamar los aspectos institucionales del VC (tipologías de VC, la forma como se gestiona, los beneficios para las empresas, etc.), considerando así exclusivamente como sujeto de estudio a las empresas y no a los voluntarios. En efecto, por un lado, existe una amplia variedad de estudios de tipo descriptivo sobre la situación del VC en diversos países, tal como se puede observar en este documento. Esos estudios procuran cuantificar aspectos relacionados con su gestión: los tipos de VC que se aplican, los mecanismos de organización y planificación que se utilizan, el perfil de las empresas que lo practican, etc. Y, por otro, se encuentran estudios que abordan los beneficios del VC, en particular los beneficios para las empresas que lo aplican: sus impactos positivos para la gestión de los recursos humanos, su papel en la construcción de la cultura corporativa, su aporte a la creación de condiciones que favorecen la incorporación de la RSE a la gestión y su impacto positivo sobre la imagen institucional, entre otros[2].

En cambio, son escasas las investigaciones que abordan aspectos relacionados con los voluntarios y que resultan críticos para la buena gestión del VC. Este es el caso las

[2] En el capítulo 6 se analizan documentos de un amplio espectro de autores sobre este tema.

investigaciones orientadas a conocer cuáles son sus intereses y los motivos por los cuales participan en las actividades de voluntariado organizadas en sus empresas. De igual forma, son pocas las investigaciones que estudian su satisfacción con las actividades de voluntariado. En esa línea de pensamiento, Runté y Basil (2011) afirman que la literatura sobre motivación de los voluntarios se orienta, casi exclusivamente, hacia el voluntariado personal en instituciones sociales o públicas.

Con esa línea de pensamiento coinciden Haski-Leventhal et al. (2016), quienes señalan:

> Si bien hay un número creciente de estudios que muestran una relación positiva entre el VC y las actitudes positivas en el lugar de trabajo… todavía no tenemos conocimiento sobre qué motiva a los empleados a participar en las iniciativas de VC y cómo sus motivaciones impactan los resultados deseados en el lugar de trabajo, como el compromiso afectivo y la satisfacción en el trabajo. (Haski-Leventhal et al., 2016, p.3),

También, al comparar con la investigación sobre las actitudes de los empleados hacia los programas de RSE, Sekar y Dyaram (2017, p.663) advierten: "Si bien no hay escasez de literatura sobre las percepciones de los empleados sobre la RSE…la atención académica sobre la participación real de los empleados y la participación en el voluntariado de los empleados ha sido limitada".

Además, importa destacar el hecho de que las motivaciones de los voluntarios es un tema apenas abordado en los manuales y guías de voluntariado corporativo, tal como le muestra el hecho de que en los diez manuales y guías considerados en esta Tesis se encontró que: a) cuatro de ellos no mencionan el tema (Acción Empresarial, 2004; UN Voluntarios, 2015; ANDI, 2016; Confederação Portuguesa do Voluntariado, 2016); b) dos sólo incluyen alguna referencia genérica a la importancia de conocer las motivaciones de los voluntarios (González, Negreruela y Dávila, 2008; GDFE, s/f) y c) los otros solamente identifican algunas motivaciones, las describen sin profundizar y no refieren ningún tipo de fundamentación teórica o demostración empírica de ellas (Fundación Compromiso, 2008; Guardia Masó, Vallés, González, Fernandez y Serrano, 2006; Voluntare, 2013; Instituto Votoratim, 2014).

En síntesis, aunque algunos autores señalan que existe un creciente interés por conocer las motivaciones de los voluntarios corporativos (Pajo y Lee, 2010), lo cierto es que, como muy bien señalaron hace una década Peloza y Hasay (2006), todavía es escasa la investigación sobre este tema y poco se conoce sobre la motivación, involucramiento y satisfacción de este tipo de voluntarios.

3. El estudio de las motivaciones hacia el Voluntariado Personal

Tal como se mencionó anteriormente, la preocupación de los académicos por estudiar las motivaciones de los voluntarios hacia el VP, canalizado en organizaciones sociales e instituciones públicas, comenzó hace algo más de cuarenta años, período durante el cual este tema ha sido objeto de una amplia reflexión teórica y de numerosas investigaciones empíricas. Esto explica el hecho de que la incipiente investigación sobre VC esté basada en los marcos teóricos y metodológicos creados para interpretar y conocer las motivaciones hacia el VP.

La motivación de las personas para realizar tareas de voluntariado personal en organizaciones sociales y benéficas ha sido objeto de estudio desde la década de 1980, tal como lo documenta el relevamiento bibliográfico sobre este tema realizado por Cnaan y Goldberg-Glen (1991). El interés por comprender la estructura motivacional de los voluntarios sigue teniendo relevancia en el mundo académico, tal como lo demuestra la prolífica producción de artículos científicos durante los últimos diez años, tanto los que abordan este tema desde una perspectiva general (Shye, 2010; De Souza y Pereira de Medeiros, 2012; Voncino y Polonsky, 2015; Stebbins, 2016; Gómez y Fernández, 2017), como quienes lo estudian en contextos particulares tan diversos como la forestación urbana (Moskell, Broussard, y Ferenz, 2010), los eventos deportivos (Khoo y Engelhorn, 2007; Giannoulakis, Wang y Gray, 2008; VanSickle, Pierce y Diacin, 2015), las organizaciones deportivas (Hoye, Cuskelly, Taylor y Darcy, 2008; Kim et al., 2010), la atención de adultos mayores (Konrath, Fuherl-Forbis, Lou y Brown (2012), en el sector turístico (Zulhaimi, Halim, y Zawawi, 2018), la asistencia social (Cuevas, Marrero, Moreno, Santini, Valentin y Ocasio, 2015; Bojórqez, 2017; Zamudio, Herrera, Moctezuma y Zarur, 2018), los ensayos clínicos y productos relacionados con la salud

(Paço, Ferreira y Leal, 2016) o los ensayos clínicos de vacunas (Nyaoke, Mutua, Sajabi, Nyasani, Mureithi y Anzala, 2017).

A comienzos de la década de 1990, Cnaan y Golberg-Glen (1991) denunciaron que en esa época el conocimiento científico sobre las motivaciones de las personas para involucrarse en actividades de VP no era sistemático ni constante. Según ellos, la literatura sobre este tema era principalmente de tipo descriptivo, se basaba en estudios de casos o en datos estadísticos agregados. Además, tomando como referencia a Horton-Smith (1981), concluyeron que "el concepto de motivación en sí mismo no está definido uniformemente en estos estudios" (Cnaan y Goldberg-Glen, 1991, p. 270). Sin embargo, a mediados de esa década la situación comenzó a revertirse.

Dado que la motivación es un proceso sicológico complejo, que ha sido abordado desde diferentes perspectivas teóricas, ha llevado a que el estudio de la motivación hacia actividades de voluntariado se base en marcos teóricos y metodológicos diferentes, lo que ha conducido a la identificación de distintas motivaciones y, consecuentemente, a la construcción de distintas categorizaciones del fenómeno. A continuación se refieren brevemente diferentes clasificaciones de las motivaciones hacia el voluntariado, propuestas en los últimos cuarenta años.

Frisch y Gerrard (1981) sugirieron la existencia de dos tipos de motivaciones para el voluntariado (altruistas y egoístas). Fischer y Schaffer (1993) propusieron seis categorías: a) *altruistas* (deseo de contribuir); b) *relaciones sociales* (deseo de interactuar y socializar); c) *ideológicas* (adhesión a la causa específica); d*) recompensas por estatus* (imagen proyectada); e) *recompensas materiales* (premios que ofrecen privilegios) y f) *uso del tiempo disponible*. Cladwell y Andereck (1994) indicaron tres tipos, que denominaron *intencional* (hacer algo útil), *solidaria* (interacción social) y *material* (obtener recompensas). Omoto y Snyder (1995) estudiaron las motivaciones de las personas que practican el voluntariado en instituciones que se ocupan del problema del SIDA. El cuestionario diseñado por estos autores se propuso medir el peso de cinco tipos de motivaciones a las que los autores denominaron: *valores, interés por la comunidad, conocimiento, defensa del yo y mejora de la estima*.

Muchas clasificaciones, por sofisticadas que parezcan, terminan en la dicotomía altruismo vs egoísmo. Este es el caso de Mostyn (1993) y McCurley y Lynch (1998). El primero propone cinco tipos de motivaciones: *altruista, para ayudar a personas en situación de aflicción, para proveer ayuda a los más necesitados, para mejorar la sociedad* y *por interés propio*. De esta clasificación se desprende que el interés de Mostyn (1993) es trabajar con las motivaciones altruistas, agrupando en una sola categoría a las diferentes motivaciones egoístas. Por su parte, McCurley y Lynch (1998) construyeron una clasificación basada en tres categorías, a las que denominaron: a) altruista (por ejemplo: ayudar a otros, agradecido por retribuir por lo que recibe, deber cívico, convicción religiosa, hacer una diferencia en el mundo, creencia en la causa); b) interés propio (adquirir experiencia, desarrollar nuevas habilidades, constituir amistades, causar buena impresión a alguien, sentirse importante y útil) y c) familiar (aproximarse a la familia, servir de ejemplo, retribuir algo recibido por un miembro de la familia). Obviamente, la tercera categoría es una mezcla de altruismo y egoismo.

Clary et al. (1998) desarrollaron una herramienta, que con el tiempo se convirtió en la más utilizada para estudiar las motivaciones de los voluntarios. La misma está basada en una clasificación de la motivaciones en seis categorías denominada: *values, understanding, enhancement, career, protective y social* (una descripción de esta tipología se encuentra en la tabla 4.3 ubicada en el siguiente apartado). Allison et al. (2002) encontraron empíricamente esas seis categorías en un estudio cualitativo, pero también descubrieron otras tres: *religiosidad, disfrute* y *construcción de equipos*.

Millet y Gagnet (2008), basándose en la teoría de la autodeterminación para estudiar las motivaciones, propusieron clasificarlas en cuatro categorías. Una de ellas reúne todas las motivaciones *intrínsecas* y las otras tres representan formas distintas de motivaciones extrínsecas: *regulación externa, introyección* e *identificación*. Algunos estudios actuales adaptan esta clasificación al estudio del voluntariado o utilizan clasificaciones similares basadas en la idea de separar las motivaciones en intrínsecas y extrínsecas.

Más recientemente, Chacón et al. (2010) construyeron una tipología de ocho categorías y sub-categorías dentro de cinco de ellas, a partir de una revisión de los trabajos de Clary et al. (2008), Omoto y Snyder (1995), Allison et al. (2002) y de los resultados de

su propia investigación. Esas categorías y sub-categorías son descriptas en la tabla 4.5. También cabe mencionar la clasificación propuesta por De Souza y Pereira de Mederos (2012), quienes construyeron una tipología jerarquizada de cinco categorías: *altruista*, *afectiva* (sentimiento de auxiliar a los otros), *amigable* (sentimiento de contribuir al bienestar social), *ajuste* (sentimiento de estar simultáneamente promoviendo al otro y a sí mismo) y *prudencia* (sentimiento de proyectar una autoimagen de preocupación por el otro).

Esta amplia diversidad de clasificaciones llevó a Ferreira et al. (2008) a realizar un estudio comparativo de diversas investigaciones empíricas sobre este tema, mediante una revisión bibliográfica. Su estudio consistió en identificar, analizar y clasificar los tipos de motivaciones encontradas en ellas. La clasificación resultante las organiza en cuatro categorías, que denominan: a) *altruismo* (ayudar a otros, tener un sentido de misión, hacer algo que valga la pena, forma de solidaridad, etc.), b) *pertenencia* (hacer nuevos amigos, conocer personas, divertirse, contactar con personas que tienen los mismos intereses, ser bien aceptado en su comunidad), c) *ego* (sentimientos de satisfacción, respeto y autoestima) y *reconocimiento social* (generar contactos) y d) *aprendizaje y desarrollo* (experimentar nuevas vivencias, aprender y ganar experiencia, desarrollo profesional, ampliar horizontes, etc.).

En la tabla 4.1 se ejemplifican estas categorías. Importa destacar que estos autores señalan que “pueden existir situaciones que aludan simultáneamente a más de una de las categorías motivacionales” (Ferreira el al., 2008, p.49), ilustrando esta afirmación mediante ejemplos de motivos que se encuentran en la fronteras entre categorías (en la tabla se las incluye en las filas pintadas de gris).

A contracorriente de estas tipologías, Cnaan y Goldberg-Glen (1991) encontraron indicios de que las motivaciones hacia el VP constituyen un fenómeno unidimensional, pero la investigación posterior cuestiona sus conclusiones. Estos autores testearon una lista de 28 motivos para el trabajo voluntario (MTV), que fue construida en base a una revisión de la literatura sobre el tema. El análisis estadístico de los resultados obtenidos no encajó con ninguno de los modelos que dividían las motivaciones en categorías y, por el contrario, indicó que la MTV es un fenómeno social unidimensional. De esta forma concluyeron:

Si nuestra teoría de que la MTV es unidimensional es correcta, entonces los voluntarios son altruistas y egoístas Los voluntarios no actúan por un solo motivo o una categoría de motivos, sino por una combinación de motivos que pueden describirse en general como "una experiencia gratificante". No solo dan sino que recuperan algún tipo de recompensa o satisfacción. (Cnaan y Goldberg-Glen, 1991, p. 281)

Tabla 4.1 Tipología de Motivaciones para el voluntariado

Altruismo	• Ayudar a otros • Hacer algo que vale la pena • Sentido de misión • Organizar ayuda a quienes lo necesitan • Preocupación por a naturaleza • Forma de solidaridad
	• Ayudar al hospital
Pertenencia	• Contacto social (hacer nuevos amigos, conocer personas, sentido de pertenencia) • Divertirse y viajar • Ser bien aceptado por la comunidad • Contactar con personas que tienen los mismos intereses
	• Pertenecer a un club • Dar algo y ser útil a la comunidad
Ego y reconocimiento social	• Interés en las actividades de la organización • Llenar el tiempo libre con más calidad • Sentimientos de auto-estima, confianza y satisfacción; respeto y reconocimento • Contactos institucionales
	• Tener más conocimiento • Estar involucrado en programas de gobierno
Aprendizaje y desarrollo	• Nuevos desafíos, experiencias • Aprender y ganar experiencia • Posibilidad de poder continuar y ejercer una profesión • Enriquecimiento personal y ampliar horizontes

Fuente: elaboración en base a Ferreira et al. (2008, p.49)

Algunos trabajos de investigación no se enfocan en construir tipologías o en usar tipologías preexistentes para estudiar las motivaciones de los voluntarios. En general, se trata de estudios que se propusieron identificar las motivaciones de un colectivo específico, mediante estudios exploratorios o utilizar listados de motivos (no tipologías) identificados previamente mediante la experiencia o presentes en bases de datos

preexistentes, con la finalidad de explicar algún fenómeno relacionado con el voluntariado. A continuación se ponen ejemplos de dos estudios de este tipo: el trabajo de Dolnicar y Randle (2004) realizado en Australia y el de Azevedo (2007) hecho en Brasil.

Dolnicar y Randle (2004) analizaron la base de datos de una encuesta nacional sobre voluntariado que se aplica en Australia, donde se pregunta sobre 12 posibles motivos para practicar el voluntariado (implicación personal o familiar, satisfacción personal, contactos sociales, creencias religiosas, estar activo, aprender nuevas habilidades, hacer algo que valga la pena, ayudar a otros / la comunidad, ganar experiencia laboral, usar habilidades y experiencia, sentirse obligado y acaba de suceder). Su objetivo fue identificar, a partir de los datos, la existencia de segmentos de voluntarios con diferentes actitudes y comportamientos hacia el voluntariado. Mediante técnicas sofisticadas de análisis de datos, Dolnicar y Randle (2004) encontraron seis segmentos y pudieron demostrar que cada uno de ellos responde a diferentes estructuras motivacionales.

Así, por ejemplo, en el segmento que denominaron "voluntarios clásicos", integrado principalmente por personas de 60 o más años y que dedican un elevado número de horas anuales al voluntariado, predominan claramente dos de los 12 motivos incluidos en el cuestionario: *satisfacción* personal y *ayudar a otros*. En cambio, la casi totalidad del segmento denominado "involucrados personalmente" (caracterizados por dedicar pocas horas al voluntariado y hacerlo en una sola organización), indicaron masivamente el motivo *implicación personal o familiar*, pero ningún otro motivo destaca entre ellos. En cambio, los miembros del segmento nombrado "voluntarios dedicados" (similar al primer segmento en cuando a la dedicación hacia el voluntariado, pero integrado mayormente por mujeres, personas con educación universitaria y fuera de la fuerza laboral) calificó alto en seis de los 12 motivos: *satisfacción personal, ayudar a otros, tener contactos sociales, hacer algo que vale la pena* e *implicación familiar*.

Por su parte, Azevedo (2007) se propuso identificar las motivaciones mediante la triangulación de tres fuentes de información: organizaciones sociales, coordinadores de voluntarios y los propios voluntarios. La información de las organizaciones sociales de Brasil seleccionadas se obtuvo mediante análisis de contenido de la descripción del trabajo voluntario que figura en sus páginas web. Para conocer la perspectiva de los

coordinadores de voluntariado aplicaron entrevistas a una muestra de ellos que trabajaban en seis organizaciones sociales de la ciudad de Porto Alegre. Finalmente, la opinión de los voluntarios se obtuvo de una muestra de voluntarios registrados en un sitio web que conecta voluntarios y organizaciones sociales. Los autores concluyeron que las tres perspectivas eran diferentes, pero con muchos puntos en común. En la tabla 4.2 se presentan los motivos identificados en cada segmento estudiado.

Tabla 4.2 Motivación hacia el voluntariado según distintos actores

Organizaciones sociales	Coordinadores de voluntariado	Voluntarios
Altruismo	Asistencial, ayudar a otros	Asistencial, ayudar sin pedir nada a cambio
Necesidad personal	Humanitaria	Humanitario
Compartir – reciprocidad	Política, ejercicio de ciudadanía	Política, ejercicio de ciudadanía
Interés profesional	Profesional, adquirir o aplicar conocimientos	Realización personal, sentir gratificación, tener algo para ofrecer
Vínculo con una religión	Personal, busca de relacionamiento o de retorno emocional	

Fuente: elaborado en base a Azevedo (2007)

Pese a esta fructífera producción de científica, Millet y Gagnet (2008) señalan que la investigación sobre las motivaciones de los voluntarios se ha focalizado en estudiar cómo éstas influyen en la decisión de comenzar a ser voluntario, pero no en cómo lo hacen sobre su permanencia:

> Incluso sabiendo que la motivación para unirse y la motivación para continuar con el voluntariado son distintas … y que las organizaciones deben trabajar cada vez más para retener a sus voluntarios de servicio prolongado debido a su creciente escasez … muy pocos investigadores lo han hecho. (Millet y Gagnet, 2008, p.11).

4. **Los enfoques metodológicos para medir las motivaciones de los voluntarios**

Según Chacón et al. (2010), la amplia mayoría de los estudios sobre las motivaciones de los voluntarios se basan en dos orientaciones teóricas: por un lado el funcionalismo, que tuvo su origen en los estudios de Katz (1960) sobre las actitudes y, por otro, los estudios

apoyados en la teoría simbólica (Scott y Lyman, 1968). Mientras que el enfoque funcionalista parte del supuesto de que las personas realizan actividades de voluntariado para satisfacer diversas funciones psicológicas, el enfoque simbólico se centra en los significados subjetivos que las personas atribuyen a sus motivaciones. Clary y Snyder (1999) sostienen que los sicólogos prefieren adoptar el enfoque funcional, mientras que los sociólogos prefieren el enfoque simbólico .

Allison et al. (2002) explican en forma sencilla la diferencia entre ambos enfoques

> Según el enfoque funcional, los motivos representan las funciones servidas por las acciones. La misma acción (por ejemplo, voluntariado) puede servir a diferentes funciones. Estas funciones implican los deseos conscientes de los individuos. En contraste, según el enfoque simbólico, los motivos representan "cuentas" generadas para justificar o excusar acciones. El enfoque simbólico se centra en los significados subjetivos que los individuos atribuyen al comportamiento. Los motivos implican interpretaciones y explicaciones de las acciones de uno. (Allison et al., 2002, p.244)

Las diferencias teóricas entre ambos enfoques se traducen en diferencias metodológicas a la hora de realizar investigaciones empíricas: estudios cuantitativos (basados en cuestionarios estructurados) en el caso del enfoque funcionalista, y técnicas cualitativas (preguntas abiertas en cuestionarios o entrevistas, grupos foco o técnicas de observación) son adoptadas bajo el enfoque simbólico. En ese sentido, se afirma:

> Con una escala de calificación de Likert, los encuestados presumiblemente están indicando hasta qué punto el voluntariado satisface varias necesidades conscientes. Con una sonda abierta, los encuestados presumiblemente están proporcionando una explicación que justifica servir como voluntario (Allison et al., 2012, p. 245).

4.1 El estudio mediante cuestionarios estructurados

4.1.1 Cuestionarios basados en el enfoque funcionalista

En los estudios empíricos sobre la motivación hacia el voluntariado predomina el enfoque funcionalista (Allison et al., 2002, Chacón et al., 2010; Gunter, Strubels, Kals y

Wehner, 2016), que sostiene que las personas realizan actividades de voluntariado con la finalidad de satisfacer diferentes tipos de necesidades y funciones psicológicas, y no solamente por una vocación altruista. Este enfoque "refiere explícitamente a las razones y los propósitos, los planes y los objetivos, que subyacen y generan fenómenos psicológicos; esto es, las funciones personales y sociales atendidas por los pensamientos, sentimientos y acciones de un individuo" (Clary et al., 1998, p. 1517). Al respecto sostienen:

> Las proposiciones centrales del análisis funcional del voluntariado son que los actos voluntarios, que parecen ser bastante similares en la superficie, pueden reflejar procesos motivacionales subyacentes muy diferentes, y que las funciones servidas por el voluntariado se manifiestan en la dinámica de esta forma de ayuda. (Clary et. al., 1998, p.1517)

Según Clary y Snyder (1999, p.156), el enfoque funcional es el mejor abordaje teórico para el estudio de las motivaciones de los voluntarios porque "es una perspectiva motivacional que dirige la indagación en los procesos personales y sociales que inician, dirigen y sostienen la acción". Es ese sentido, se trata de un enfoque que sirve para identificar y medir las motivaciones de las personas hacia el voluntariado. Además, este enfoque da sentido al diseño de herramientas de medición estándar de las motivaciones, ya que una de sus ideas centrales sostiene que las personas pueden realizar las mismas acciones para servir diferentes funciones (en este caso, motivaciones) y que distintas personas pueden satisfacer diferentes funciones a través de las mismas acciones.

Estos autores señalan también, que el enfoque funcional es útil para el fin práctico de entender por qué las personas deciden ser voluntarios y permanecer siéndolo. Esta utilidad deriva del principio funcionalista que señala que este tipo de "decisiones y comportamientos dependen de la correspondencia entre las motivaciones del individuo y las oportunidades que brinda el entorno de voluntariado" (Clary y Snyder, 1999, p.156). En ese sentido, dan cuenta de una de las principales conclusiones de sus investigaciones:

> Un tema recurrente en las investigaciones de las motivaciones en situaciones reales de voluntariado es que las conductas voluntarias no dependen únicamente de la persona o de la situación, sino que dependen de la interacción de dinámicas

> basadas en la persona y oportunidades situacionales. (Clary y Snyder, 1999, p.159).

Una de las primeras investigaciones sobre las motivaciones de los voluntarios, bajo el enfoque funcionalista, fue hecha por Omoto y Snyder (1995). Estos autores estudiaron las motivaciones de los voluntarios de instituciones que se ocupan del problema del SIDA. Esto autores diseñaron un cuestionario al que titularon Cuestionario de Motivaciones de Voluntariado (CMV). Mediante este cuestionario midieron cinco tipos de motivacione que denominaron: valores, conocimiento, interés por la comunidad, desarrollo personal y estima.

Chacón y Vecina (1999) adaptaron el CMV de Omoto y Snyder para estudiar una muestra de voluntarios que trabajaban en diversas organizaciones que operaban en la Comunidad de Madrid, también en el campo del SIDA. Adaptaron las cinco categorías propuestas por esos autores, dándoles los siguientes significados: valores (valores humanos y de interés por ayudar a otros), interés por la comunidad (interés por un grupo concreto de la comunidad, que en este caso fueron las personas afectadas por el SIDA), conocimiento (interés por conocer más sobre esta enfermedad), estima (sentirse bien con uno mismo y evitar estados de ánimo negativos) y desarrollo personal (necesidad de aprender de uno mismo e interés por crecer en contacto con otras personas). Valores, interés por la comunidad y conocimiento recibieron puntajes altos, en tanto que estima y desarrollo obtuvieron puntajes bajos. Demostraron además la fiabilidad de las escalas diseñadas por Omoto y Snyder. Finalmente, concluyeron:

> La estructura factorial del CMV, obtenida en la población española y que aporta cinco factores, confirma en líneas generales la estructura factorial del cuestionario y refuerza la Teoría Funcional de la Motivación de la que parten Omoto y Snyder: existen distintas y variadas motivaciones para realizar la misma conducta, en este caso, de voluntariado. (Chacón y Vecina, 1999, p.220).

Basados en el enfoque funcionalista, Clary et al. (1998) desarrollaron una herramienta, que con el tiempo se convirtió en una de las más utilizadas en todo el mundo para estudiar las motivaciones de los voluntarios (Allison, Okun, y Dutridge, 2002; Gargano, Nagy y Rowe, 2004; Kim, Zhang, y Connaughton, 2010; Li et al., 2016). Comenzaron analizando diversas taxonomías funcionalistas, entre las que destacan la de Katz (1960)

y la de Smith, Brunner y White (1956). A partir de esa revisión, Clary et al. (1998, p.1517) concluyeron que "las diversas funciones identificadas en dicha teorización funcional tienen sus contrapartes en las motivaciones de los voluntarios". Su reflexión derivó en la construcción de una tipología para estas motivaciones en seis categorías de motivos (o funciones), cuatro de las cuales coinciden en buena medida con las propuestas por Omoto y Snyder (*values*, *understanding*, *protective* y *enhancement*) y otros dos son originales: *social y career*. En la tabla 4.3 se transcribe una breve descripción de cada una de las categorías En adelante, para referirse a ellas se utilizará el término en inglés formulado por estos autores, a efectos de evitar la confusión con los mismos términos usados en otras tipologías, particularmente la propuesta por Chacón et al. (2010), que también ha sido adoptada para la elaboración de esta Tesis.

Tabla 4.3: Descripción de las categorías propuestas por Clary et al. (1998)

Categoría	Descripción
Values	"valores relacionados con las preocupaciones altruistas y humanitarias de los demás"
Understanding	"nuevas experiencias de aprendizaje y la oportunidad de ejercitar los conocimientos y habilidades que de otro modo podrían no ser practicadas".
Social	"estar con los amigos o para participar en una actividad vista favorablemente por otros como importante"… "preocupaciones sobre las recompensas sociales y los castigos".
Career	"beneficios relacionados con la carrera que se pueden obtener de la participación en el trabajo voluntario" …"el voluntariado como un medio para prepararse para una nueva carrera"
Protective	"se centran en proteger el ego de rasgos negativos del yo y, en el caso del voluntariado, puede servir para reducir la culpa por ser más afortunado que otros y para abordar los propios problemas personales".
Enhancement	"un medio de mantener o mejorar el afecto positivo… como cuando los encuestados informan que se ofrecen voluntariamente por razones de desarrollo personal" o "para obtener satisfacciones relacionadas con el crecimiento personal y la autoestima"

Fuente: elaboración propia en base a Clary et al. (1998, p.1517 a p.1518)

Esta clasificación incluye una mezcla de motivos (o funciones) altruistas y egoístas que las personas procuran satisfacer mediante el voluntariado. La categoría values incluye motivos relacionados con el altruismo y la preocupación por las demás personas; la categoría understanding refiere al interés por aprender, conocer y adquirir habilidades, incluyendo el auto-conocimiento; dentro de social se incluye la motivación por cultivar relaciones sociales y la de obtener reconocimiento social; protective y enhancement se refieren respectivamente a motivaciones negativas (defensa y protección del ego) y positivas (satisfacción, desarrollo personal y autoestima) relacionadas con el ego.

Para medir estas motivaciones Clary et al. (1998) diseñaron una herramienta que denominaron Volunteer Functions Inventory (VFI). La misma se basa en un cuestionario estructurado que incluye un inventario de 30 posibles motivos para practicar el voluntariado. Estos motivos se presentan bajo el formato de frases, y se pide a los encuestados que informen sobre la importancia o exactitud que asignan a esas frases en relación su experiencia personal con el voluntariado. Por ejemplo, ante la frase "El voluntariado me permite tener una nueva perspectiva de las cosas", se le pide que califique su opinión mediante una escala Likert de siete puntos, donde el valor "1" indica que el motivador es nada importante y valor "7" indica que el motivador es muy importante.

Para validar esta herramienta Clary et al. (1998) demostraron su fiabilidad y validez mediante seis estudios aplicados a diferentes muestras de voluntarios y no voluntarios, que combinaron el uso de diversas herramientas metodológicas (trabajos de campo y de laboratorio). La fiabilidad de la escala fue medida a través del coeficiente Alfa de Cronbach, que registró valores entre 0,80 y 0,89, con lo cual, para sus creadores, el VFI resultó satisfactorio (Clary y Snyder 1999). En el estudio de Allison et al, (2002) ya referido, este indicador osciló entre 0,75 (protective) y 0,87 (career). Además, Clary et al. (1998) confirmaron la validez de los seis constructos, luego de aplicar a los datos el análisis factorial, ya que el mismo arrojó que el modelo de seis factores resultó ser el que ofreció el mejor ajuste a los datos.

También, mediante la comparación de diversos estudios, realizados en contextos distintos de voluntariado, concluyeron que "las escalas individuales del VFI poseen un alto grado de consistencia interna (es decir, los elementos de cada escala se relacionan

entre sí) y las respuestas a las escalas son consistentes a lo largo del tiempo" (Clary y Snyder, 1999, p. 157). En relación a esto último, Clary y Snyder (1999, p.157) sostienen que "en general, los encuestados informan que values, undestanding y enhancement son las funciones más importantes, y career, social y protective son funciones menos importantes; sin embargo, el orden y la importancia absoluta varían entre los grupos". Encontraron también que alrededor de los dos tercios de los encuestados califican al menos dos motivaciones como importantes. De todo esto infieren una de las conclusiones más importantes de sus investigaciones: "los diferentes voluntarios persiguen objetivos diferentes, y el mismo voluntario puede perseguir más de un objetivo" (Clary y Snyder, 1999, p. 157).

4.1.2 Cuestionarios basados en otros enfoques

Pese a que el VFI es una de las herramientas más utilizadas (por lo menos durante la década de los 2000), se han propuesto herramientas basadas en otros enfoques. Un caso interesante es el de Millette y Gagnet (2008), quienes se apoyan en la teoría de la autodeterminación para el estudio de las motivaciones. Basados en esta teoría, las dividen según sean intrínsecas (participar en el voluntariado porque tiene un valor en sí mismo) o extrínsecas (hacerlo por razones instrumentales). A su vez, éstas se dividen en tres, que denominan: regulación externa, introyección e identificación. Para evaluar estos cuatro tipos de motivación, estos investigadores crearon 14 indicadores (cada uno de los cuales corresponde a un tipo de motivación), que fueron medidos con una escala tipo Likert de acuerdo. Estos grupos de indicadores se sintetizan en cuatro sub-escalas (una por cada tipo de motivación) y una escala global, que resulta de la combinación de esas sub-escalas, a la que denominaron Volunteer Motivation Scale (VMS). En la tabla 4.4 se describe cada motivación y se transcriben los indicadores utilizados por ellos.

Millette y Gagnet (2008) utilizaron esta herramienta para examinar el impacto de las características del trabajo voluntario en la motivación, la satisfacción, la intención de permanecer y el desempeño de los voluntarios. Li, Wu y Kee (2016) utilizaron una versión adaptada del VMS en China, para estudiar la relación de la motivación con la intención de los voluntarios de permanecer y con el clima de trabajo. En esta versión se agregó una quinta motivación, de tipo negativo, que llamaron "amotivación", que es la "ausencia de intención y motivación para actuar" (Li et al., 2016, p.4).

Gunter, Kals y Wehner (2016) combinaron el VFI y la herramienta diseñada por Millette y Gagnet (2008) para estudiar las motivaciones de los voluntarios en Suiza. Según ellos, ambos abordajes (el funcionalista y la teoría de la autodeterminación) permiten comprender mejor el fenómeno, ya que "las funciones de voluntariado están relacionadas sistemáticamente con la calidad de la motivación, es decir, con la experiencia de la autodeterminación y la voluntad, por un lado, o la presión y el control, por otro lado" (Gunter et al., 2016, p.311). Según estos autores, el abordaje exclusivo del estudio de las motivaciones de los voluntarios mediante el enfoque funcionalista (basado en entenderlas como funciones orientadas a satisfacer diferentes tipos de necesidades y de funciones psicológicas) es insuficiente y requiere combinarse con otro, que evalúe "el grado en que los individuos experimentan la autodeterminación o el control al regular el comportamiento" (Gunter et al., 2016, p.312). Ellos consideran que su investigación aporta una clasificación innovadora de las motivaciones de los voluntarios, que servirá para "estimular la discusión sobre la calidad de la motivación del voluntario en términos de autodeterminación versus control" (Gunter et al., 2016, p.311).

Otro abordaje mediante cuestionarios estructurados consiste en partir de baterías de indicadores que miden la motivación de los voluntarios en contextos específicos (en los cuales el propio contexto puede operar como motivador) y, en función de los resultados, identificar tipos de motivos. Este abordaje es el que adoptaron Giannoulakis, Wang y Gray (2008) para estudiar las motivaciones de los voluntarios que ofrecieron sus servicios en el Centro Acuático Olímpico y la Villa Olímpica de los Juegos Olímpicos de Atenas en 2004. Estos autores partieron de la base de que la estructura motivacional de las personas que trabajan como voluntarios en los mega-eventos deportivos presenta particularidades específicas. Por esa razón, basados en estudios anteriores sobre este público, crearon una escala de 24 indicadores que denominaron Olympic Volunteer Motivation Scale. Elaboraron esta batería de indicadores a partir de otra, de 40 indicadores, creada por Farrell et al. (1998), que también ha servido de inspiración en otras investigaciones sobre la motivación de voluntarios en el ámbito del deporte (Khoo y Engelhorn, 2007).

Tabla 4.4 Motivaciones e indicadores incluidos en la Volunteer Motivation Scale (VMS).

Tipo de motivación		Descripción	Indicadores
Motivación intrínseca		"participar en una actividad por sí misma, porque a uno le resulta agradable e interesante"	Porque es divertido. Porque es interesante y agradable para mí ser voluntario Por el placer que siento cuando soy voluntario en esta organización
Motivación extrínseca	Regulación externa	"representa el compromiso de comportamiento basado en las presiones y demandas externas o el intento de obtener una recompensa contingente"	Así que otras personas me aprobarían Por el reconocimiento que recibo de los demás. Porque mis amigos y familiares insisten en que lo haga
	Introyección	"Representa el compromiso de las contingencias del ego o la autoestima"	Porque realmente me sentiría mal conmigo mismo si no lo hiciera Porque me sentiría culpable si no lo hiciera Porque me hace sentir orgulloso y como una persona digna
	Identificación	"se involucra en una actividad porque la actividad es personalmente significativa y valiosa"	Porque realmente se siente personalmente importante para mi hacer Porque el voluntariado se ha convertido en una parte fundamental de quien soy Porque el voluntariado es parte de la forma en que elegí vivir mi vida

Fuente: elaborado en base a Millette y Gagnet (2008)

Mediante este instrumento, tras aplicar la técnica de análisis factorial, Giannoulakis et al. (2008) identificaron tres tipos de motivaciones: a) relacionadas con los juegos olímpicos (el deseo de ser parte de estos juegos); b) egoístas (las necesidades de la persona para la interacción social, las relaciones interpersonales y la creación de redes) y c) de propósito (relacionadas con hacer algo útil por la sociedad). Estos autores sostienen que en determinado tipo de situaciones (como los Juegos Olímpicos), el motivo principal de los voluntarios es formar parte del evento o de la actividad. Cabe señalar que el *interés por la actividad* siempre es un motivo marginal, que se puede identificar mediante herramientas cualitativas, tal como lo hicieron Chacón et al. (2010) y como se hizo en el marco de esta Tesis.

4.2 El estudio mediante pregunta abierta

Algunos autores señalan la necesidad de adoptar un enfoque que vaya más allá de entender exclusivamente las motivaciones de los voluntarios en términos de objetivos y creencias personales. En esta línea de pensamiento se encuentra el trabajo de Yeung (2004), quien propone estudiarlo desde una perspectiva fenomenológica, ya que ésta permite "comprender la naturaleza de la motivación del voluntario de manera más integral: para saber cómo las personas experimentan el voluntariado, qué significa para ellos y qué los motiva a seguir comprometidos" (Yeung, 2004, p.25). Este autor optó por estudiar la motivación de los voluntarios en base a la teoría de E. Ford (1992), que fue "diseñada para representar los tres fenómenos tradicionales de motivación humana: dirección, energización y regulación del comportamiento, juntos" (Yeung, 2004, p.26).

Sostiene, además, que el "enfoque fenomenológico de este artículo tiene como objetivo desarrollar un modelo innovador para comprender la motivación en términos de la experiencia y su significado para los voluntarios individuales" (Yeung, 2004, p.25). Trabajó con una muestra intencional de voluntarios que actuaban en diversos proyectos de la Iglesia Evangélica Luterana de Finlandia, cuyos integrantes fueron seleccionados de modo de poder capturar un amplio espectro de experiencias y significados personales. Utilizó entrevistas no estructuradas, que contaban con un guión de temas, pero que se dejaba fueran conducidas por los propios entrevistados. El abordaje propuesto por Yeung (2004) es muy rico para profundizar en las interpretaciones y comportamientos de los voluntarios, pero no permite realizar cuantificaciones y, menos aún, estudios comparativos.

Para la elaboración de esta Tesis se eligió utilizar la metodología de pregunta abierta propuesta por Chacón et al. (2010), que se basa en el enfoque simbólico del estudio de las motivaciones (Scott y Lyman, 1968). Este enfoque parte del supuesto de que los motivos son "explicaciones generadas para justificar o excusar las propias acciones, por lo que conlleva una gran carga interpretativa" (Chacón et al., 2010, p. 213). El enfoque simbólico se centra en el estudio de los significados subjetivos que los individuos atribuyen a sus acciones y decisiones. Dicho de otro modo, los "motivos implican interpretaciones y explicaciones de las acciones" (Allison et al., 2002, p.244). Las

investigaciones bajo este enfoque se realizan mediante preguntas abiertas (Allison et al., 2002; Chacón et al., 2010).

Uno de los primeros estudios sobre la motivación de los voluntarios mediante pregunta abierta fue realizado por Nathanson y Eggleton (1993), quienes estudiaron las motivaciones de voluntarios activos e inactivos en casas que atienden ancianos. Luego de codificar las respuestas se encontraron con cinco grupos de motivos y una categoría residual. Estos motivos, mencionados en orden de importancia, fueron: *defensa*, *retribución a la comunidad*, *tener un familiar en una casa de reposo*, o*btener experiencia laboral o cumplir con un requisito educativo* y *empatía por los mayores*.

Un trabajo referente en este tipo de estudios es el publicado por Allison et al. (2002). Este estudio, que se aplicó a una muestra de voluntarios de una organización sin fines de lucro que operaba en Phoenix (Estados Unidos), se diseñó con dos objetivos principales: a) encontrar la relación entre motivaciones y frecuencia de participación en el voluntariado y b) analizar la consistencia entre la pregunta abierta y el VFI para medir las motivaciones. La investigación consistió en la aplicación de un cuestionario auto-administrado, que se dividió en cuatro secciones. En la primera se pidió a los encuestados que describieran su participación en las actividades de voluntariado; la segunda sección incluyó la pregunta abierta sobre las motivaciones y en la tercera se incluyeron los indicadores del VFI; finalmente, en la cuarto sección se relevó información demográfica de los encuestados.

Los codificadores recibieron la instrucción de clasificar las respuestas dentro de las seis categorías del VFI, pero muchas de las respuestas que no encajaron con ninguna de ellas debieron ser agrupadas en tres nuevas categorías, que denominaron: *religiosidad*, *disfrute y construcción de equipos*. Como dato interesante para esta Tesis, los autores descubrieron que la construcción de equipos coincidió con un grupo de voluntarios corporativos que integraban la plantilla de voluntarios de la organización. Entre las seis categorías equivalentes a las del VFI quedaron en primer lugar enhancement (71% de menciones) y values (67%). Protective (20%), understanding (22%) y social (19%) ocuparon el segundo lugar, pero con un número de menciones muy por debajo. Por su parte, career apenas recibió un 2% de menciones.

Interesa particularmente para esta Tesis el trabajo publicado por Chacón et al. (2010), donde presentaron los resultados de una investigación aplicada a 1515 voluntarios de 132 organizaciones socio-asistenciales y ecologistas que operaban en España. La metodología y la tipología propuestas por estos autores orientaron la parte cualitativa de la investigación de esta Tesis. Sus autores destacan como uno de sus "aspectos más relevantes", el hecho de que este trabajo "es una de las pocas investigaciones que evalúan cualitativamente los motivos de los voluntarios, y hasta donde alcanza nuestro conocimiento, es el único trabajo que cuenta con una muestra de sujetos y organizaciones tan numerosa y diversa" (Chacón et al. (2010, p.214). Esta investigación replica en parte la que habían realizado Allison et al. (2012).

La pregunta abierta para medir las motivaciones fue enunciada de la siguiente forma: "Enumera por orden de importancia la o las razones por las cuales decidiste ser voluntario/a" (Chacón et al., 2010, p.214). Los encuestados podían dar todas las respuestas que quisieran. La codificación de las respuestas se hizo en dos fases. En la primera se elaboró un listado preliminar de categorías, mediante el cual dos jueces clasificaron en forma conjunta las respuestas de 70 encuestados. En la segunda fase se realizó la clasificación del total de respuestas en forma independiente. Ambas clasificaciones fueron sometidas a test estadísticos para evaluar su fiabilidad.

El listado de categorías hecho con anterioridad a la clasificación de las respuestas se construyó a partir de: 1) las seis categorías del VFI; 2) la categoría *interés por la comunidad* propuesta por Omoto y y Snyder (1995); 3) una versión adaptada por Chacón y Vecina (1999) de la categoría *desarrollo personal* formulada por Omoto y Snyder (1995) y 4) las tres motivaciones identificadas por Allison et al. (2002). Los dos jueces clasificaron las respuestas de 70 encuestados, aplicando los criterios de asignación previamente establecidos. Estos jueces encontraron dos categorías más, que se denominaron *compromiso organizacional* e *interés en la actividad.* Además, descubrieron nuevas sub-categorías para las categorías valores y conocimiento. El listado resultante, organizado en categorías y sub-categorías, se detalla en las columnas 1 y 2 de la tabla 4.5. La explicación del significado de cada una de ellas se realiza mediante la cita textual de Chacón et al (2010), que se incluye en la tercera columna de esa tabla.

El 9% no respondió la pregunta, en tanto que resto mencionaron: a) uno (17,3%); b) dos (30,1%); c) tres (29,1%; d) cuatro (14%); e) cinco (0,3%) y f) más de cinco (0,1%). En la tabla 4.6 se presenta el porcentaje de encuestados que mencionaron motivos correspondientes a cada categoría y subcategoría de la clasificación.

Tabla 4.5. Descripción de las categorías y sub-categorías sobre la motivación de los voluntarios propuesta por Chacón et al. (2010)

Categoría	Sub-categoría	Descripción
Valores	En general	"expresión que haga explícito algún tipo de valor social de interés altruista o heterocentrado por ayudar a otras personas"
	1.1 Religiosos	"motivos religiosos o espirituales o se menciona expresamente profesar una religión específica"
	1.2 de transformación social	"valores que inciden en la necesidad de un cambio social…con el objetivo de hacer un mundo mejor y disminuir las injusticias"
	1.3 de Reciprocidad	"se utiliza el voluntariado para devolver o agradecer algo recibido"
	1.4 Interés en la comunidad	"interés por ayudar a una comunidad específica".
	1.4.1 Ayuda a territorio	"reflejan algún tipo de colaboración con una zona geográfica concreta"
	1.4.2 Ayuda a un colectivo específico	"no se refiere a un interés genérico por ayudar, sino que se centra en un segmento específico de la sociedad o grupo concreto"
Conocimiento/ comprensión	General	"interés por aprender y comprender el mundo, desarrollo de nuevas perspectivas…, así como el aprendizaje y potenciación de habilidades"
	2.1Auto-conocimiento	"necesidad de conocerse mejor uno mismo, aprender sobre los propios límites y capacidades, de explorar las propias fuerzas"
Ajuste social		"influencias normativas…para ajustarse a las expectativas que creen que tienen las personas importantes para ellas, como son familiares, amigos, etc.
Mejora del currículum		"mejorar las capacidades profesionales y/o mejorar las expectativas de encontrar empleo"
Defensa del Yo		"necesidad de evitar estados o situaciones negativas para la propia vida que pueden estar amenazando el autoconcepto"
Mejora de la estima	General	"incluye una gran diversidad de significados": ´para mejorar el estado de ánimo´, ´satisfacción personal´, ´sentirme bien´ y ´por gratificación personal´
	6.1 Estima	"aspectos relacionados con la valía personal que directamente buscan el aumento de la autoestima"
	6.2 Crecimiento personal	"como una forma de evolucionar de una manera positiva, de desarrollarse y potenciarse personalmente"
	6.3 Relaciones sociales	"necesidad de establecer relaciones sociales nuevas"
	6.4 Disfrutar	"referencia directa a que a la persona le gusta y se divierte"
Compromiso organizacional	7.1 Institucional	"se centra en el compromiso con la entidad…cierta identificación con… su filosofía y política"
	7.2 Con el grupo	"el compromiso está más relacionado… con las personas que integran el grupo y no tanto con la organización"
Interés en la actividad	8.1 En la actividad específica	"incluye el interés por una actividad concreta que puede realizar mediante el voluntariado, ya sea expresándolo en genérico o especificando la misma"
	8.2 En la actividad con otras personas	"incluye el interés en las actividades que se realizan en contacto con personas"
Condiciones		"no eran propiamente motivos sino condiciones o requisitos necesarios que facilitan o favorecen el poder realizar el voluntariado".
Otros		"contiene aquellas contestaciones inclasificables"

Fuente: elaboración propia en base a Chacón et al. (2010, p.215 – p.217)

En la tabla 4.7 es posible observar que, al comparar con los resultados de Allison et al. (2002), registrados en las seis categorías que ambas mediciones tomaron del VFI, se encontraron importantes diferencias. Algunas de estas diferencias pueden explicarse porque muchas respuestas fueron clasificadas en las nuevas categorías incluidas en la clasificación de Chacón et al. (2010), pero otras diferencias necesitan ser explicados por otras razones. No obstante ello, ambas mediciones ubicaron en primer lugar, y muy por encima del resto (aunque en diferente orden), a las categorías values y enhacement; y también coincidieron en la baja presencia de career. Pero en las otras tres categorías, las diferencias entre ambas investigaciones son muy importantes.

Tabla 4.6. Descripción de las categorías y sub-categorías sobre la motivación de los voluntarios propuesta por Chacón et al. (2010)

Categoría	Sub-categoría	Total menciones
Valores	En general	48,1%
	1.1 Religiosos	0,9%
	1.2 de transformación social	4,4%
	1.3 de Reciprocidad	1,6%
	1.4.1 Ayuda a territorio	0,6%
	1.4.2 Ayuda a un colectivo específico	6,4%
Conocimiento/ comprensión	General	8,4%
	2.1Auto-conocimiento	0,3%
Ajuste social		0,6%
Mejora del currículum		6,1%
Defensa del Yo		0,8%
Mejora de la estima	General	17,3%
	6.1 Estima	2,3%
	6.2 Crecimiento personal	3,9%
	6.3 Relaciones sociales	3,8%
	6.4 Disfrutar	4,3%
Compromiso organizacional	7.1 Institucional	4,1%
	7.2 Con el grupo	0,8%
Interés en la actividad	8.1 En la actividad específica	2,3%
	8.2 En la actividad con otras personas	1,5%
Condiciones		6,8%
Otros		4,8%

Fuente: Elaborado en base a Chacón et al. (2010).

Tabla 4.7 Porcentaje de encuestados que mencionaron cada motivo

Motivos	Allison et al (2002)	Chacón et al. (2010)
Career	2%	6%
Enhacement	71%	32%
Protective	28%	1%
Social	19%	1%
Understanding	22%	9%
Value	67%	62%

Fuente: Elaborado en base a Chacón et al. (2010) y Allison et al. (2002)

4.3 Ventajas y desventajas del VFI y de la pregunta abierta como técnicas para medir las motivaciones de los voluntarios

En punto se realiza una comparación de las ventajas y desventajas de las dos herramientas seleccionadas para la elaboración de esta tesis: el VFI y la pregunta abierta.

4.3.1 Ventajas y desventajas del VFI y los cuestionarios estructurados

El VFI posee al menos las siguientes ventajas: a) está basado en un marco teórico bien fundamentado; b) presenta solidez sicométrica (Clary et al., 1998; Allison et al., 2002; Pérez Ortega et al., 20129; c) es fácil de replicar y d) es una de las categorizaciones más completas que se han elaborado (Ferreira et al. 2008). En opinión de Allison et al., (2012, p. 244): “El Volunteer Functions Inventory (VFI) representa el conjunto más completo de escalas de calificación de Likert para evaluar los motivos del voluntariado”. Importa señalar la necesidad de relativizar esta última fortaleza, debido a que múltiples estudios que la han aplicado en contextos específicos necesitaron incorporar otras categorías para abarcar todo el espectro de motivaciones de la población-objetivo.

Pese a su amplia aplicación y a esas ventajas, el VFI (y otros cuestionarios similares) ha sido criticado por algunos autores que, en general, cuestionan el uso exclusivo de cuestionarios estructurados para estudiar las motivaciones de los voluntarios. Según Chacón et al., (2010, p. 213), su principal inconveniente radica en que “con frecuencia

las personas señalan como motivaciones lo que en realidad son expectativas, es decir, puntúan en todos aquellos ítems que componen el cuestionario, aunque en principio no todos determinen su decisión de convertirse en voluntario". Dicho de otra forma, estos cuestionarios pueden sesgar las respuestas hacia las expectativas acerca de lo que los entrevistados creen que ocurrirá (o esperan que ocurra), como consecuencia de practicar el voluntariado, siendo que esas expectativas no necesariamente coincidan con los motivos que los llevan a practicarlo. El cuestionario sugiere un abanico de 30 posibles motivos, algunos de los cuales probablemente nunca hayan sido considerados por el entrevistado, pero que al leerlos se dispara en él la consideración de aspectos relacionados con expectativas acerca de las consecuencias que para él tiene el voluntariado.

Estos autores señalan además un doble efecto negativo del VFI. Por un lado, sobre-estima algunos motivos (ya que todos los motivos suelen registrar valores o superiores a la media), y por otro, "infra-estiman la variedad de motivos posibles" (Chacón et al. 2010, p.220), tal como se desprende de sus hallazgos relacionados con nuevas categorías y la existencia de sub-categorías dentro de tres de las categorías del VFI (values, understanding, enhancement).

Por su parte, Allison et al, (2002) identifican como problema práctico de esta herramienta que, al estar las seis escalas correlacionadas entre sí, es difícil con ellas clasificar a los voluntarios en motivos discretos. En ese sentido señalan:

> si los reclutadores de voluntarios usan simplemente el motivo más destacado como se indica en el puntaje más alto de la escala VFI para clasificar a los voluntarios, entonces la gran mayoría de los voluntarios serán clasificados como voluntarios para satisfacer las necesidades relacionadas con el valor. (Allison et al., 2002, p.253).

4.3.2 Ventajas y desventajas de la pregunta abierta

Por su parte, las investigaciones basadas en el enfoque simbólico parten del supuesto de que los motivos son "explicaciones generadas para justificar o excusar las propias acciones, por lo que conlleva una gran carga interpretativa" (Chacón et al., 2010, p. 213). Este enfoque se centra en el estudio de los significados subjetivos que los

individuos atribuyen a sus acciones y decisiones. Dicho de otro modo, los "motivos implican interpretaciones y explicaciones de las acciones" (Allison et al., 2002, p.244). Las investigaciones bajo este enfoque se realizan mediante preguntas abiertas (Allison et al., 2002; Chacón et al., 2010). La pregunta abierta tiene la ventaja de que en ella no se sugiere ningún motivo y, por lo tanto, cuando el entrevistado elabora la respuesta no queda contaminado por ningún tipo de sugerencia implícita en ella, ni induce a confundir motivos con expectativas sobre las consecuencias de las acciones. Además, y esto es quizá lo más importante, la pregunta abierta tiene mayor potencial para disparar un proceso de introspección que se focalice en los determinantes conscientes que explican las razones por las cuales se es voluntario, evitando todo tipo de consideración sobre las ventajas personales de serlo (Chacón et al., 2010).

La pregunta abierta permite identificar motivos no previstos en los cuestionarios estructurados, cuya existencia se da en contextos particulares. Chacón et al. (2010) identificaron dos tipos de motivos no incluidos en el VFI, relacionados con *compromiso con la organización* y con *el interés que despierta la actividad* en sí misma. Allison et al. (2002) encontraron tres motivos que no tienen relación alguna con los seis del VFI . De igual forma, en la investigación que se presenta en esta Tesis se pudo identificar un tipo de motivo no mencionado en la bibliografía, al que se denominó *necesidad de influir sobre otros.* Este motivo refiere a situaciones en las que el empleado se involucra en actividades de voluntariado con el objetivo de servir de ejemplo a otros, sean éstos sus compañeros de trabajo o sus familiares: "dar el ejemplo a otros empleados"; para "fomentar este tipo de actividades, tanto con los compañeros como con mi propio hijo".

La medición de las motivaciones hacia el voluntariado mediante preguntas abiertas posee varios inconvenientes. El primero de ellos se relaciona con el hecho de que la mayoría de las personas mencionan a lo sumo tres motivos (Chacón et al., 2010), lo cual genera algunos problemas: a) reduce la mención de motivos de segundo nivel de importancia o de difícil evocación (esto se debe fundamentalmente a que en un contexto de encuesta, aunque sea auto-administrada, el tiempo destinado a contestar cada pregunta dificulta la profundidad del análisis introspectivo y b) reduce el número de respuestas "socialmente incorrectas" relacionadas con motivos no altruistas.

El segundo inconveniente se relaciona con el hecho de que existe un margen de subjetividad al clasificar las respuestas, ya que la clasificación depende en buena medida de la interpretación del investigador (Chacón et al., 2010). El tercer inconveniente radica en el hecho de que su aplicación suele ser más costosa (Chacón et al., 2010) debido al trabajo adicional que requiere la codificación de las respuestas y a la necesidad de realizar validaciones cruzadas. Finalmente, el cuarto inconveniente radia en que en este tipo de mediciones es más difícil realizar estudios comparativos, ya que se carece de instrumentos estándar.

4.4 Estudios comparativos de ambos enfoques

Dado que uno de las hipótesis a validar en esta Tesis refiere a la consistencia entre los resultados obtenidos mediante el VFI y la pregunta abierta, se buscaron estudios que ya hubieran hecho este tipo de análisis. Uno de los escasos estudios que compararon ambos enfoques es el ya citado de Allison et al. (2002). Según ellos, hasta ese momento "los investigadores no han evaluado las motivaciones para el voluntariado utilizando las escalas de calificación de Likert y las sondas abiertas" (Allison et al., 2002, p.245).

Ocho años después, Chacón et al. (2010, p.214) lo ratificaron: "Uno de los pocos trabajos que compara las respuestas de los voluntarios a una pregunta abierta con las puntuaciones a un cuestionario cerrado, el VFI, es el de Allison, Okun y Dutrige (2002)". La comparación de los resultados obtenidos mediante ambas herramientas fue también un objetivo explícito de su investigación. Los autores se preguntaron si: a) el orden de importancia de cada motivo resultaría similar entre ambos métodos; b) en qué medida las calificaciones obtenidas con un método correlacionarían con las obtenidas con el otro y c) cuál de estos dos métodos resultaría como el mejor predictor para estudiar su variable dependiente (la frecuencia de participación en las actividades de voluntariado). Los codificadores en esa investigación recibieron la instrucción de clasificar las respuestas dentro de las seis categorías del VFI, pero muchas de las respuestas no encajaron con ninguna de ellas, no obstante lo cual pudieron ser agrupadas en tres nuevas categorías, que denominaron: *religiosidad, disfrute y construcción de equipos*.

En relación a las preguntas de la investigación encontraron: a) que el orden de las preferencias resultó diferente (ver tabla 4.8); b) que en la mayoría de las categorías, los valores obtenidos con una herramienta correlacionaron con los obtenidos mediante la otra (values, understanding, enhacement y career) y c) mientras que las motivaciones resultantes de la pregunta abierta no explicaron la frecuencia del voluntariado, el VFI lo hizo en tres casos (values y understanding dieron correlación positiva, en tanto que social dio correlación negativa).

Si se consideran estos resultados y el hecho de que mediante la pregunta abierta los investigadores encontraron tres motivos no incluidos en el VFI, esta investigación ratifica que ambas metodologías no miden lo mismo, pero que pueden ser utilizadas en forma complementaria.

Tabla 4.8 Estadísticas descriptivas para los motivos del voluntariado

Motivos	VFI			Open-ended probe	
	M	SD	Rank	Porcentaje	Rank
Career	2,09	1,33	6	2%	6
Esteem	4,37	1,31	3	71%	1
Protective	3,03	1,29	4	28%	3
Social	2,64	1,37	5	19%	5
Understanding	4,76	1,34	2	22%	4
Value	6,10	0,84	1	67%	2

Fuente: Allison et al. (2002, p.248)

5. Revisión de investigaciones empíricas sobre las motivaciones hacia el VC

A efectos de presentar la revisión de la escueta cantidad de estudios sobre este tema que pudieron ser identificados, se los organizó en tres grupos, según el tipo de metodología utilizada para identificar y/o medir las motivaciones de los voluntarios corporativos: cuantitativa (basada en cuestionarios estructurados), cualitativa (entrevistas, grupos foco, observación) y mixtas.

5.1 Estudios cuantitativos basados en cuestionarios estructurados

Peterson (2004a) es una de las primeras investigaciones que transfieren una tipología de motivaciones del voluntariado VP hacia el VC. Este documento presenta los resultados

de una investigación, en la cual su autor se propuso estudiar el grado en que las seis estrategias de reclutamiento de voluntarios corporativos propuesta por Miller (1997) se encontraban relacionadas con la participación en programas de voluntariado. Peterson (2004a) partió del supuesto de que las estrategias más eficaces para reclutar voluntarios son aquellas que logran apelar a sus motivaciones específicas. En particular, advierte sobre los riesgos de "sobrevender" los programas de voluntariado, porque ello "podría hacer que los empleados se sientan presionados a participar y dar lugar a la opinión de que la participación es obligatoria y no voluntaria" (Peterson, 2004a, p.373). En su opinión, "generalmente se recomienda un plan de marketing cuidadosamente desarrollado que haga coincidir las estrategias más efectivas con los motivos de los empleados" (Peterson, 2004a, p.373).

El estudio se hizo sobre una muestra de egresados de MBA de una universidad del medio-oeste de Estados Unidos, a quienes aplicó un cuestionario auto-administrado. La muestra abarcó personas que ocupaban diversos cargos en un amplio espectro de empresas radicadas en ese país. Peterson supuso que los resultados de diferentes estudios en el campo del VP, sobre la relación entre las motivaciones de los voluntarios y un conjunto de variables socio-demográficas y culturales (género, edad, religión, conexiones sociales), eran trasladables a las estrategias. En consecuencia, se propuso un conjunto de hipótesis sobre la eficacia de las estrategias en relación al género, la edad, la religión y las conexiones sociales de los encuestados (no utilizó la educación porque todos compartían, al menos, en nivel educativo de maestría).

La investigación encontró que las estrategias número dos (propuestas de trabajo en equipo, como el out-door solidario), tres (programas de incentivo igualado, como el formato matching individual) y cinco (fomentar programas que desarrollen habilidades y reconocer el voluntariado en la evaluación de desempeño) se asocian en forma positiva con la cantidad de horas de trabajo. Es decir, las estrategias que satisfacen los motivos dos (relaciones sociales), tres (ideológico) y cinco (recompensa material) tienden a incrementar las horas de participación en el voluntariado.

Encontró además, que la eficacia de las estrategias se asocia con la edad. Así, por ejemplo, las estrategias más eficaces con los jóvenes son la número cuatro (brindar reconocimiento) y la cinco (considerar en la evaluación de desempeño), y que las que

funcionan mejor con los empleados de mediana son la dos (trabajo en equipo) y la tres (incentivo igualado). Peterson (2004a, p.382) interpreta que "estos resultados son consistentes con la mayoría de las teorías de desarrollo de la vida útil". Señala que los jóvenes están más preocupados por su carrera profesional, y por lo tanto "tienden a centrarse en adquirir habilidades y las credenciales necesarias para lograr con éxito los objetivos relacionados con las recompensas monetarias y la seguridad financiera" (Peterson, 2004a, 382). Pero, los adultos de mediana edad "se vuelven cada vez más conscientes de sus responsabilidades sociales y desarrollan un mayor compromiso con la sociedad" (Peterson, 2004a, 382).

Tabla 4.9 Motivaciones hacia el VC y estrategias de reclutamiento asociadas

Motivaciones hacia el voluntariado		Estrategia de reclutamiento de voluntarios corporativos	
M1	Altruista: motivado por el deseo de ser útil, ayuda a los necesitados y con ganas de contribuir a la sociedad.	E1	Publicar información sobre las necesidades de la comunidad y las oportunidades para ser voluntario.
M2	Relaciones sociales: motivadas por el deseo de interactuar con otros, socializar y hacer nuevos amigos.	E2	Organizar proyectos de equipo en los que los empleados trabajen juntos como grupo en un proyecto de voluntariado.
M3	Ideológico: motivado por una causa específica que el individuo cree que es muy importante (por ejemplo, lucha contra el SIDA).	E3	Ofrecer un programa de Incentivo de Igualación en el cual la compañía haga una donación financiera a una causa elegida por el empleado a cambio de un número específico de horas de voluntariado aportadas por el empleado.
M4	Recompensa por estado: motivada por recompensas indirectas, como publicidad, buena voluntad y estatus en la comunidad	E4	Reconocer las contribuciones voluntarias de los empleados a través de artículos, premios y reconocimientos, etc.
M5	Recompensa material: motivada por beneficios tangibles, como premios, pases gratuitos y premios que ofrecen privilegios exclusivos.	E5	Fomentar la participación en proyectos voluntarios que desarrollen habilidades relacionadas con el trabajo o que beneficien a la empresa y reconocer la participación en las evaluaciones de desempeño del trabajo.
M6	Tiempo motivado: porque la persona tiene o no tiene tiempo suficiente para participar en actividades de voluntariado.	E6	Ofrecer tiempo de liberación u horas fuera del trabajo para participar en actividades de voluntariado

Fuente: elaborado en base a Peterson (2004a, p374).

Si bien la investigación no se centró en estudiar las motivaciones, se trata de uno de los primeros trabajos en transferir al VC una tipología de motivaciones construida para el VP. Cabe además señalar que en este documento no se incluyen referencias bibliográficas que presenten otras investigaciones sobre la motivación de los voluntarios corporativos.

Zappalá y McLaren (2004) aplicaron una encuesta a una muestra de voluntarios de la empresa australiana Westpac, cuyos voluntarios participaban en programas de tres organizaciones sin fines de lucro: una empresa social, una ONG que brindaba servicios de capacitación e inserción laboral y una asociación que nucleaba organizaciones dedicadas a los servicios comunitarios. Aplicaron un cuestionario que incluyó una versión modificada del VFI, con la exclusión de la categoría protective (ya que no la consideraron relevante en el caso de los voluntarios corporativos) y la inclusión de otra categoría denominada *compulsión*, que tenía el objetivo de "examinar si los empleados participan en los EVP debido a presiones de control externo" (Zappallá y McLaren, 2004, p.46). Se preguntaron si "los empleados pueden estar motivados para participar en programas de voluntariado para satisfacer un conjunto similar de funciones a las identificadas por el Inventario de Funciones de Voluntarios, así como otros factores como las expectativas del empleador" (Zappallá y McLaren, 2004, p.46).

En la tabla 4.10 se presentan los promedios obtenidos en los seis tipos de motivos que fueron medidos. En función de estos resultados, los autores concluyen que el perfil motivacional de los voluntarios corporativos no difiere a grandes rasgos con el de las personas que realizan VP en su tiempo libre, y que

> el deseo de los empleados de hacer una diferencia y contribuir a la comunidad (Valores) y de obtener una comprensión y conciencia de los problemas de la comunidad (Comprensión) emergen como factores motivacionales clave. Participar por razones personales, como mejorar la autoestima, también aparece como un factor importante. En tercer lugar, los resultados sugieren que los empleados pueden sentir un grado de presión externa o "compulsión" para participar en dichos programas. (Zappalá y McLaren, 2004, p.49)

Tabla 4.10 Valores medios obtenidos mediante escala modificada del VFI

Motivos	Media
Values	5,2
Understanding	4,9
Enhacement	4,2
Compulsion	4,1
Social	3,0
Career	2,9

Fuente: extraído de Zappalá y McLaren (2004, p.49)

Si bien los autores creen (en función de la literatura que revisaron sobre el estudio de las motivaciones hacia el VP) que las motivaciones varían según variables socio-demográficas y de comportamiento, no pudieron realizar análisis de segmentación debido al tamaño pequeño de la muestra con la que trabajaron (28 voluntarios). Al igual que Peterson (2004a), en este artículo no se citan referencias bibliográficas de otras investigaciones sobre las motivaciones de los voluntarios corporativos.

Peloza (2006) presenta los resultados de una encuesta, basada en un cuestionario on-line, que fue aplicada a una muestra de 400 voluntarios de 10 empresas canadienses que practican el voluntariado intra-organizacional (VIO). La encuesta fue diseñada para estudiar las motivaciones de los voluntarios corporativos y someter a prueba algunas hipótesis sobre este tema. La aplicación de la encuesta fue precedida por la realización de entrevistas semi-estructuradas a una muestra intencional de voluntarios de nueve empresas, a quienes se les pidió que describieran su experiencias con el voluntariado, incluyendo aspectos como "el reclutamiento, el esfuerzo voluntario real en el que participaron y la actividad post-voluntaria dentro de la empresa (por ejemplo, actividades de reconocimiento de los voluntarios" (Peloza, 2006, p.5).

La información relevada en las entrevistas, luego de ser interpretada desde la perspectiva de la teoría del intercambio social, se utilizó para elaborar una tipología de motivaciones hacia el VC y para formular hipótesis que serían probadas posteriormente en la encuesta. Las motivaciones fueron organizadas en cinco categorías, que el autor designó como: ciudadanía organizacional, motivo altruista, motivo egoísta, tiempo libre pagado por el empleador y participación de los compañeros de trabajo (ver tabla 4.11).

En la fase cuantitativa, Peloza (2006) incluyó preguntas para medir cada categoría y evaluó el impacto de cada una de ellas sobre tres variables: la actitud hacia el VIO, la participación en el VIO y la participación en actividades de voluntariado extra-organizacional (VEO). Para realizar esta evaluación, el autor utilizó ecuaciones estructurales, cuyos resultados se presentan en el siguiente diagrama. Allí puede observarse que la investigación arrojó como resultados: a) la motivación altruista y el voluntariado en tiempo libre no se correlacionan con la actitud hacia el voluntariado; b) la ciudadanía organizacional y el motivo egoísta se correlacionan positivamente con esa

actitud; c) el voluntariado de los compañeros (presión de pares) se correlaciona negativamente con ella; d) la actitud positiva hacia el VIO se correlaciona con la participación en actividades de VIO, pero no se correlaciona con la participación en actividades de voluntariado extra-organizacional. Si se asume que el VEO tiene muchos puntos en común con el VP, estos resultados indican que una actitud positiva hacia el voluntariado corporativo es independiente de la participación de las mismas personas en actividades de VP.

Tabla 4.11 Tipos de motivos y descripción de cada uno de ellos

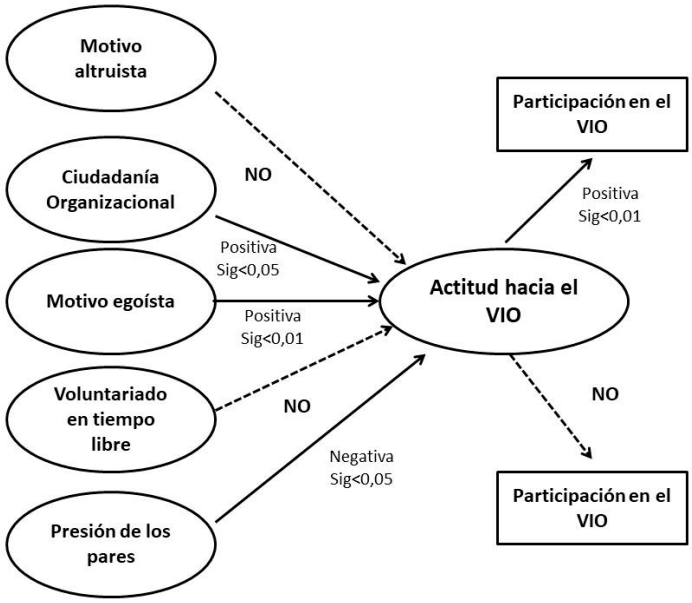
Motivos	Breve descripción del motivo
Ciudadanía organizacional (ser un "buen soldado")	Los empleados participan en las actividades de voluntariado para ayudar a la empresa en aspectos como, por ejemplo, reforzar la reputación. Se sienten embajadores de la empresa.
Motivo altruista (la "buena acción")	Refiere al interés por ayudar las causas benéficas donde practican los empleados practican el voluntariado. Muchos lo ven como otra forma de colaborar, además de las donaciones y actividades de VP que realizan
Motivo egoísta (la "buena política")	Los empleados se ofrecen como voluntarios para obtener beneficios personales: recibir capacitación, obtener un perfil dentro de la empresa, ser reconocido por los jefes
Tiempo libre pagado	Los empleados practican el voluntariado porque la empresa les permite hacerlo en el horario de trabajo. Esto permite no utilizar tiempo personal y favorece la posibilidad de compartir la actividad de voluntariado con los compañeros de trabajo
La participación de los compañeros	La decisión de participar se asocia con el comportamiento de los compañeros de trabajo. Tiene componentes de presión social, pero también de construcción de redes sociales

Fuente: elaborado en base a Peloza (2006)

Según Runté y Basil (2011) la bibliografía sobre la motivación de los voluntarios está casi exclusivamente dirigida hacia el VP, razón por la cual al momento de escribir su artículo, poco se sabía sobre las motivaciones de los voluntarios corporativos. Por esa razón se plantearon como pregunta de investigación: "¿La presencia del socio corporativo en la relación voluntaria cambia la naturaleza de la experiencia de voluntariado para personas que participan en VP y VC?" (Runté y Basil, 2011, p.135). Para responder a esta pregunta, analizaron los resultados de encuesta realizada en Canadá a una muestra de 2125 voluntarios corporativos. A partir de la revisión de estudios previos (Perteson, 2004a; Pelozza y Hassay, 2006; Pelloza et al., 2009), se plantearon la hipótesis de que la motivación hacia el VC estaría más sesgada hacia

motivos egocéntricos, en tanto que la motivación hacia el VP lo estaría hacia motivos altruistas.

Figura 4.1 Modelo sobre la relación entre las motivaciones, las actitudes y la participación hacia el Voluntariado Intra-organizacional



Fuente: extraído de Peloza (2006, p.17)

Utilizaron un cuestionario estructurado de 47 preguntas, que abordó diversos temas y que se aplicó vía web. Para estudiar las motivaciones de los voluntarios se basaron en la tipología de Clary et al. (1998), pero optaron por usar solamente seis indicadores (uno para cada categoría), y no la batería completa de 30, a efectos que el cuestionario no fuera muy extenso. Estos indicadores se aplicaron por separado; por un lado, en referencia la experiencia de los encuestados en el VP, y por otro, referidos al voluntariado en el marco de actividades gestionadas por la empresa.

En la tabla 4.12 se presentan las medias obtenidas en cada caso, el nivel de significación de la prueba de diferencia de medias y los rankings resultantes. Allí puede observarse que las respuestas obtenidas revelaron que: a) el orden de importancia de los motivos es casi el mismo en ambos tipos de voluntariado (lo único diferente es que enhancement y social intercambian el tercer y cuarto lugar) y b) la motivación hacia el VP es significativamente mayor que hacia el VC en las seis categorías.

Tabla 4.12 Motivaciones hacia el VP y el VC

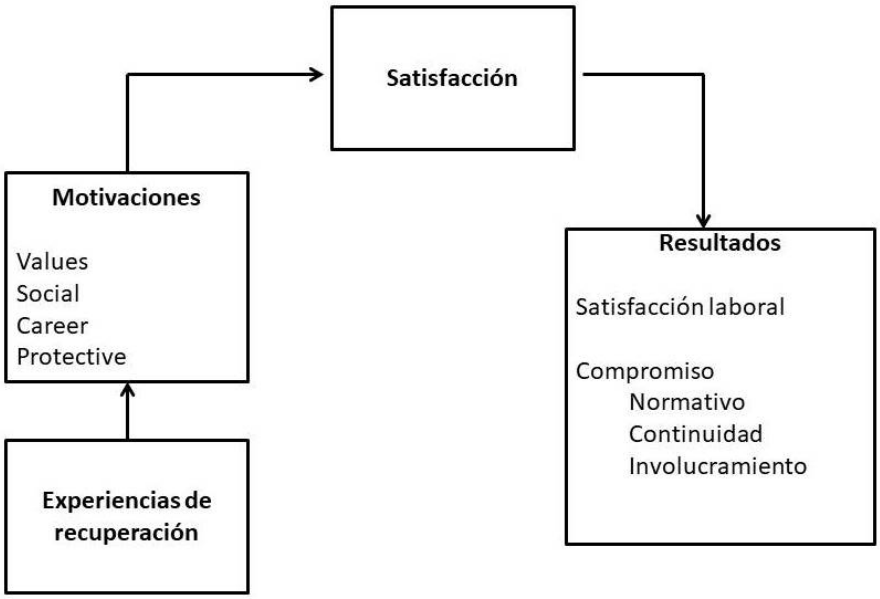
Tipo de motivo	Indicador utilizado	VP		CV		Dif medias signif
		Media	Ranking	Media	Ranking	
Values	Deseo ayudar a la causa	6,2	1	5,4	1	0,001
Enhacement	Me hace sentir bien	5,3	2	4,9	2	0,001
Understanding	Obtengo nuevos conocimientos	5,0	3	4.4	4	0,001
Social	Hago contactos sociales	4,7	4	4,5	3	0,05
Career	Ayuda a mi carrera	2,6	5	2,9	5	0,05
Protective	Escapo de mis problemas	2,0	6	1,8	6	0,05

Fuente: elaborado en base a Runté y Basil (2011, p.140)

Los autores concluyen que estos resultados sugieren a los gestores de programas de VC que "pueden extrapolar de la investigación sobre el VP, cuando desarrollan programas para motivar la participación de los empleados en el voluntariado estructurado por el empleador" (Runté y Basil, 2011, p.142). Además, sugieren que en futuras investigaciones se deberían utilizar baterías más completas de indicadores sobre las motivaciones, y no solamente los seis que ellos usaron. Cabe también señalar que en este documento solamente se citan tres trabajos anteriores sobre el tema de las motivaciones hacia el voluntariado corporativo (Perteson, 2004a; Pelozza y Hassay, 2006; Pelloza et al., 2009), y que sus autores afirman que la investigación sobre tema era prácticamente inexistente.

Lorenz y Gentile (2011) presentan los resultados de dos investigaciones hechas en Suiza. Una de ellas fue diseñada con la finalidad de validar "un modelo de evaluación psicológica del trabajo para los resultados a corto plazo, relacionados con el trabajo y la percepción del VC de los voluntarios" (Lorenz y Gentile, 2011, p.192). Este modelo procura explicar los impactos positivos del VC sobre la satisfacción laboral y sobre tres tipos de compromisos de los empleados con sus empresas (afectivo, normativo y de continuidad), como una combinación de las motivaciones hacia el VC, la satisfacción con éste y las experiencias de recuperación (incluyen aquí experiencias como el desconectarse del trabajo) que involucra.

Figura 4.2 Modelo propuesto por Lorenz y Gentile (2011)



Fuente: elaborado en base a Lorenz y Gentile (2011, p.196)

Para medir las motivaciones hacia el voluntariado adoptaron el enfoque funcionalista de Clary et al. (1998), pero decidieron estudiar solamente cuatro tipos de motivos (values, social, career y protective), porque "tienen asociaciones obvias con el trabajo regular" (Lorenz y Gentile, 2011, p.194). Además, partieron de la siguiente hipótesis: "Esperamos que estas cuatro funciones motivacionales sean evidentes dentro de un grupo de voluntarios corporativos, extendiendo así la concepción motivacional polivalente de la motivación voluntaria, al campo del VC" (Lorenz y Gentile, 2011, p.194). Además, se propusieron demostrar que la satisfacción de estos motivos "se asocia positivamente con el evento de VC, prediciendo así la participación repetida en el VC" (Lorenz y Gentile, 2011, p.194).

Aplicaron un cuestionario a dos grupos de empleados de una sucursal de un banco suizo: participantes y no participantes en un evento de voluntariado organizado por la empresa. Para medir la motivación utilizaron solamente un indicador para cada uno de los cuatro motivos propuestos por Clary et al. (1998). El texto de estos indicadores fue

tomado de una versión alemana del VFI (Bierhoff et, Bukart y Worsdorfer, 1995), adaptándolo al voluntariado corporativo (ver tabla 4.13)

Tabla 4.13 Indicadores utilizados por Lorenz y Gentile (2011) para medir las motivaciones de los voluntarios corporativos

Tipo de motivo	Indicador
Values	Creo que es importante ayudar a los demá
Social	Mis colegas comparten un interés en el voluntariado corporativo
Career	El voluntariado me puede ayudar a poner mi pie en la puerta en un lugar donde me gustaría trabajar
Protective	"El voluntariado corporativo es una buena manera de escapar de mis propios problemas en el trabajo

Fuente: elaborado en base a Lorenz y Gentile (2011, p.197)

Como el interés del artículo es demostrar el modelo, solamente se incluyen allí los resultados del ANOVA entre todas las variables, pero no los promedios registrados en cada uno de esos indicadores. Los autores concluyen que "los participantes tendían a estar de acuerdo con las funciones de valor expresivo y socialmente integradoras como motivadores, en lugar de las funciones de carrera y de protección" (Lorenz y Gentile, 2011, p.197). Concluyeron, además, que las motivaciones hacia el voluntariado influyen en la intención de participar en las actividades de VC. En función de estos resultados, los autores señalaron que "se recomienda a las empresas que ofrecen VC que diseñen esto en forma de eventos sociales con equipos de voluntarios que operan en áreas compatibles con sus valores" (Lorenz y Gentile, 2011, p.197).

Finalmente, importa señalar que en este documento se citan exclusivamente las tres publicaciones referidas por Runté y Basil (2011) sobre las motivaciones hacia el voluntariado corporativo (Peterson, 2004a; Pelozza y Hassay, 2006; Pelloza et al., 2009).

Nave y Paço (2013) diseñaron una investigación para estudiar las motivaciones hacia el voluntariado corporativo y analizar si las mismas se relacionan con la edad y el género de los voluntarios. Se propusieron demostrar dos hipótesis. En la primera establecen que existen diferencias significativas en la motivación de hombres y mujeres hacia el VC y en la segunda proponen lo mismo para los jóvenes y los mayores. Aplicaron un cuestionario auto-administrado a una muestra de voluntarios de un holding que opera en

el rubro de la producción de petróleo y gas natural en Portugal. Para medir las motivaciones utilizaron una versión adaptada del cuestionario diseñado por Clary et al. (1998), que primero fue validado en Portugal para el VP en el sector social por Ferreira et al. (2008). A diferencia del VFI, Nave y Paço (2013) emplearon una escala Likert de cinco valores.

En la tabla 4.13 se presentan los resultados generales, el Alfa de Cronbach que evaluó la consistencia interna de las escalas con que se midieron los seis tipos de motivos, el nivel de significación de la prueba de Chi cuadrado para la diferencia de medias entre hombres y mujeres y el nivel de significación del ANOVA aplicado para evaluar la relación entre motivaciones y edades. Allí es posible observar que, al igual que en la mayoría de las investigaciones referidas en este capítulo, las motivaciones asociadas con values, understanding y enhancement predominan sobre las otras tres.

En relación a las dos hipótesis mencionadas, los resultaron las validaron solamente para algunas motivaciones. En cuanto al género, solamente existieron diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres en understanding (F=4,1 y H=3,8) y protective (F=2,4 y H=2,2) (en values la diferencia es poco significativa en favor de las mujeres: 4,2 contra 4,0). En materia de edad, la diferencia significativa se registró en understanding (los más jóvenes puntuaron por encima de los mayores), protective (los mayores calificaron mejor que los más jóvenes) y en career (los más jóvenes calificaron más alto que los mayores).

Tabla 4.13 Indicadores estadísticos de cada tipo de motivación

	Media	Alfa Cronbach	Significación Chi cuadrado Género	Significación ANOVA - edades
Values	4,2	0,620	0,169	0,48
Understanding	4,0	0,820	0,002	0,00
Enhancement	3,4	0,677	0,708	0,64
Social	2,7	0,748	0,948	0,32
Protective	2,4	0,800	0,016	0,03
Career	2,0	0,885	0,891	0,05

Fuente: elaborado en base a Nave y Paço (2013)

Paço et al. (2013). En otra publicación del mismo equipo de investigación, se compararon los resultados publicados en el Nave y Paço (2013) con los obtenidos por Paço y Agostinho (2012), al aplicar en Portugal el VFI a una muestra de voluntarios de un banco de alimentos. En la tabla 4.14 se presenta información comparativa de los resultados obtenidos en ambas muestras. Allí se puede observar que: a) la estructura de motivaciones (pesos relativos) es la misma en los voluntarios corporativos y en los voluntarios de la organización no lucrativa y b) estos voluntarios califican en los seis motivos promedialmente por encima de los voluntarios corporativos (la diferencia es estadísticamente significativa en todas la motivaciones, con un solo caso en el que la significación no es fuerte: understanding). Este último resultado también fue obtenido por Runté y Basil (2011).

Tabla 4.14 Estadísticas comparativos de las motivaciones de voluntarios corporativos y voluntarios de una organización sin fines de lucro

	Tipo de voluntariado	Media	Ranking	Significación Dif. Medias
Values	VC	4,24	1	0,000
	VP	4,62	1	
Understanding	VC	4,09	2	0,103
	VP	4,21	2	
Enhancement	VC	3,53	3	0,000
Social	VP	3,86	3	
	VC	2,63	4	0,000
	VP	3,22	4	
Protective	VC	2,30	5	0,000
	VP	2,82	5	
Career	VC	1,94	6	0,0,16
	VP	2,22	6	

Fuente: elaborado en base a Paço, Agostinho y Nave (2013)

Haski-Leventathal et al. (2016) implementaron una investigación en Australia, para estudiar la relación entre las motivaciones de los voluntarios corporativos y tres actitudes de los empleados en su lugar de trabajo: el compromiso afectivo con la empresa, la satisfacción laboral y la actitud de los empleados hacia la RSE de sus empresas. De esta forma resumen el punto de partida de su investigación:

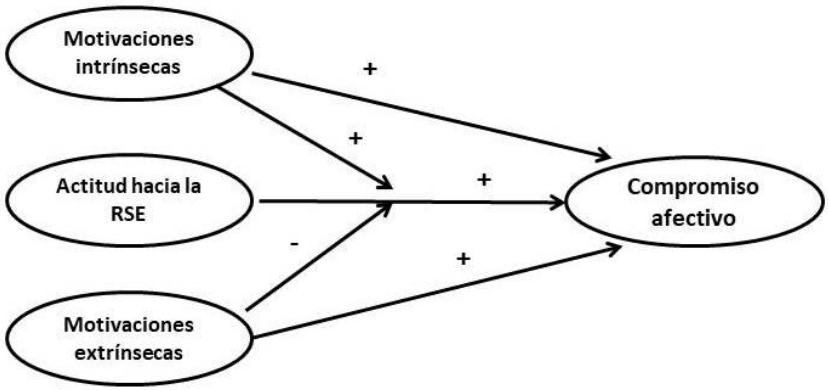
> argumentamos que las motivaciones específicas de los empleados para participar en VC pueden ser intrínsecas o extrínsecas…y que la naturaleza de la

motivación para participar en el VC podría tener un impacto diferente en las actitudes del lugar de trabajo" (Haski-Leventhal et al., 2016, p.4)

En el artículo se proponen demostrar 10 hipótesis que relacionan a las motivaciones con esas variables. Dos establecen que la actitud hacia la RSE se relaciona positivamente con la satisfacción laboral y con el compromiso afectivo; cuatro de ellas proponen la existencia de relaciones positivas y negativas de los dos tipos de motivación con estas variables y las otras cuatro proponen efectos moderadores de las motivaciones en la relación entre la actitud hacia la RSE de los empleados con la satisfacción y el compromiso afectivo. Los dos diagramas siguientes ilustran estas hipótesis. Los signos de más (+) y de menos (-) indican que cada relación es positiva o negativa. Como puede allí verse, estas hipótesis comparten el supuesto de que las motivaciones intrínsecas generan impactos positivos, en tanto que los de las extrínsecas son negativos.

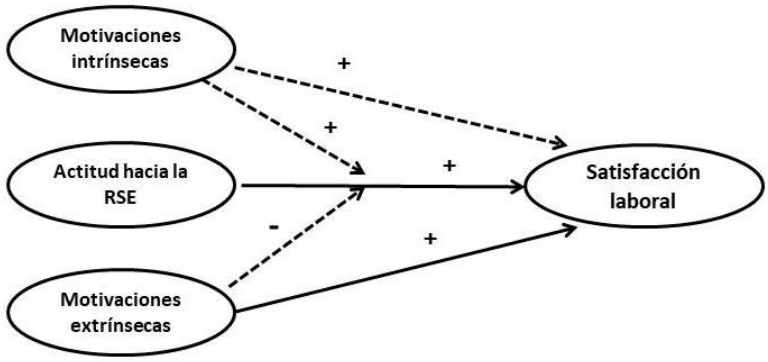
En ambos diagramas, las líneas llenan indican que la investigación comprobó la hipótesis con un nivel de significación de 0,05 o menos; en tanto que las líneas punteadas indican que no se comprobó la existencia de relación. Allí puede observarse que las hipótesis se cumplen para caso del compromiso afectivo, pero no para la satisfacción laboral. En relación a esta última, se demuestra que las motivaciones intrínsecas no influyen, ni directa ni indirectamente, sobre la satisfacción laboral, en tanto que las motivaciones extrínsecas sí lo hacen.

Figura 4.3 Hipótesis sobre la relación entre las motivaciones hacia el VC, la actitud hacia la RSE y el compromiso afectivo



Fuente: Extraído de Haski-Leventhal et al. (2016, p.35)

Figura 4.4 Hipótesis sobre la relación entre las motivaciones hacia el VC, la actitud hacia la RSE y la satisfacción laboral



Fuente: Extraído de Haski-Leventhal et al. (2016, p.35)

La investigación consistió en aplicar un cuestionario estructurado on-line, que se envió a diez grandes empresas de Australia para que lo contestaran todos sus empleados. A efectos de la evaluación de las hipótesis, se descartó a quienes no participaron en actividades de voluntariado y a quienes dedicaron a estas actividades 12 o menos horas en el último año. La muestra quedó conformada por 1076 voluntarios. Utilizaron un total de 26 indicadores, que se distribuyeron así: motivación intrínseca (4), motivación extrínseca (4), comportamiento afectivo (5), actitud hacia la RSE de la empresa (6) y satisfacción laboral (7). Cada indicador se midió con una escala Likert de cinco puntos, que en el caso de las motivaciones fue una escala de acuerdo con lo afirmado en cada indicador. En la tabla 4.15 se transcriben los indicadores utilizados para medir las motivaciones.

En el documento no se presentan los promedios obtenidos en cada indicador, pero se indican los que obtuvo cada escala de motivación: intrínseca (3,44) y extrínseca (3,22). Los autores no indican si esta diferencia es estadísticamente significativa, pero dado el tamaño de la muestra es posible asumir que lo es. Por lo tanto, en esta investigación se encontró que las motivaciones intrínsecas pesan más en los voluntarios corporativos que las motivaciones extrínsecas. Además se incluyen los coeficientes r de Pearson que se registraron al analizar la correlación entre ambas motivaciones (r=-0,40, significación < 0,01). Esto última indica que las dos motivaciones se encuentran correlacionadas en

forma negativa. También se informan los coeficientes de correlación entre las motivaciones y tres variables de segmentación de los voluntarios (edad, género y salario). En casi todos los casos resultaron ser muy bajos, con la excepción de la relación entre motivación intrínseca y el género, donde las mujeres califican significativamente más alto que los hombres.

Tabla 4.15 Indicadores utilizados para medir las motivaciones intrínsecas y extrínsecas, y descripción de cada tipo de motivación

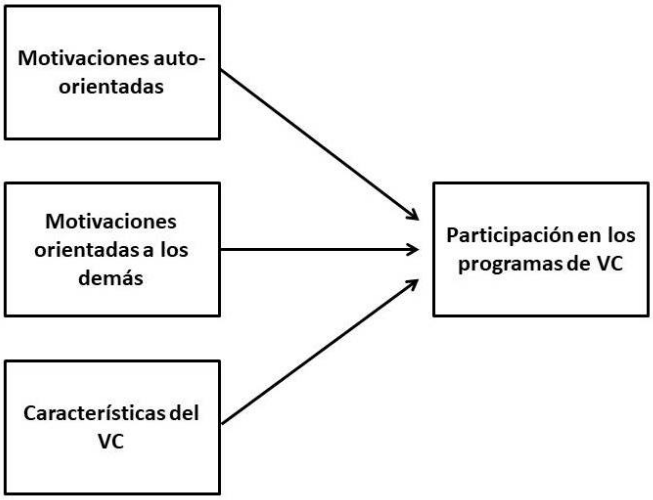
Tipo de motivación	Descripción	Indicadores
Motivación intrínseca hacia el VC	"las personas…realizan una actividad porque les resulta interesante y obtienen una satisfacción espontánea de la actividad en sí" (Haski-Leventhal, 2016, p.8)	Hace que el trabajo sea más significativo para mí.
		Brinda la oportunidad de usar mis habilidades profesionales para ayudar a otros
		Brinda una oportunidad para desarrollar nuevas habilidades
		Brinda la oportunidad de establecer contactos y conocer a otras personas
Motivación extrínseca hacia el VC	"requiere una instrumentalidad entre la actividad y algunas consecuencias separables, como recompensas tangibles o verbales…la satisfacción no proviene de la actividad en sí, sino de las consecuencias extrínsecas a las que conduce" (Haski-Leventhal, 2016, p.89)	Amigos y colegas voluntarios y me gusta ser parte del equipo
		Mis jefes voluntarios
		Es bueno saber que muchas personas pueden hacer más juntas
		Es divertido

Fuente: elaborado en base a Haski-Leventhal et al. (2016)

Sekar y Dyaram (2017) elaboraron y validaron un modelo predictivo de la participación de los empleados en los programas de VC de sus empresas, donde la participación se puede predecir a partir de: a) las motivaciones (divididas en auto-orientadas u orientadas hacia los demás) y b) las características de los programas. El modelo, que los resultados de la investigación validaron, se representa en el diagrama 4.5.

Para validar este modelo aplicaron una encuesta, basada en un cuestionario auto-administrado, a una muestra de 454 voluntarios de una muestra intencional de 15 empresas en la India, que poseen programas de VC. Para medir las motivaciones seleccionaron y adaptaron indicadores incluidos en el VFI de Clary et al. (1998), dividiéndolos según refieren a motivaciones auto-orientadas u orientadas hacia los demás. Para medirlos utilizaron una escala Likert de cinco valores (1= nada importante, 5=muy importante).

Figura 4.5 Modelo predictivo de Sekar y Dyaram



Fuente: extraído de Sekar y Dyaram (2017, p.668)

El índice sobre las características de los programas de voluntariado se dividió en cinco dimensiones (ajuste entre la cultura organizacional y el VC, planificación, implementación, evaluación y comunicación), cada una de las cuales fue expresada por diferentes indicadores (en la tabla 4.16 se indica entre paréntesis el número de indicadores por dimensión y se ilustra con ejemplos). Los indicadores fueron medidos con una escala Likert de grado de acuerdo (1=muy de acuerdo, 5=muy en desacuerdo). La participación de los empleados en los programas de VC se midió con una escala de una sola dimensión, que se expresó con cinco indicadores (ver tabla 4.17), que fueron medidos con una escala tipo Likert de cinco valores (1=nunca, 5=siempre).

La fiabilidad de las tres escalas (motivaciones, características de los programas de VC y participación de los empleados) fue validada mediante el test Alfa de Cronbach y su uni-dimensionalidad fue confirmada mediante análisis factorial. Luego, mediante un análisis de ecuaciones estructurales, sometieron a prueba el modelo. Como resultados obtuvieron que: 1) los motivos auto-orientados no predicen significativamente la participación de los empleados en los programas de VC; 2) en cambio, los motivos orientados a otros influyen significativamente; 3) las características de los programas de VC también predicen significativamente la participación y 4) la probabilidad de que los

empleados participen es mayor cuando sus motivos coinciden con las actividades de VC.

Tabla 4.16: variables, dimensiones y ejemplos de indicadores del Modelo

Variable	Dimensiones	Ejemplos de indicadores
Características de los programas de VC	Ajuste entre la cultura organizacional y el VC (4)	Nuestras actividades de RSE/VC están alineadas con nuestra cultura organizacional.
	Planificación (4)	Nuestra organización trata de comprender las necesidades de nuestros beneficiarios para planificar actividades de RSE/V
	Implementación (3)	Nuestra organización tiene la capacidad de gestionar la ejecución de las actividades de RSE/VC
	Evaluación (3)	Nuestra organización tiene revisiones continuas sobre los programas de RSE/VC
	Comunicación (5)	Nuestra organización cuenta con un sistema de reporte de actividades de RSE/VC
Participación de los empleados en los programas de VC (5)		Dedico tiempo adicional para apoyar nuestros programas de voluntariado corporativo. • Aplico mis habilidades de manera efectiva, de manera que beneficie a los programas de voluntariado corporativo. • Dedico mi energía a programas de voluntariado corporativo.

Fuente: elaborado en base a Sekar y Dyaram (2017, p.675-677)

En función de todos estos resultados, los autores concluyen:

> Se puede inferir que la inclinación de los voluntarios a participar e involucrarse no es meramente una función de su motivación sino de varios factores relacionados con toda la experiencia del voluntariado, incluidos el propósito y el diseño de estos programas de voluntariado y las actividades que realmente realizan. (Sekary y Dyaram, 2017, p.670)

Cabe señalar que en este artículo no se incluyen los valores medios obtenidos en cada uno de los motivos del VFI. Además, se observa que todas las referencias bibliográficas del artículo sobre el tema se encuentran incluidas en la bibliografía de esta Tesis, a excepción de Rog, Baetz y Pancer, S.M. (2004).

Breitsouth y Ehring (2017) investigaron las motivaciones hacia el voluntariado inter-organizacional (VITO), que es aquel donde la empresa tiene un rol pasivo, que consiste básicamente en brindar apoyo a los voluntarios (Peloza, 2006). Los autores partieron del supuesto de que la estructura de motivaciones hacia este tipo de voluntariado es

diferente a la de los voluntarios que participan en actividades de voluntariado intra-organizacional (VIO). Los autores señalan que ambos difieren en dos aspectos relacionados con la toma de decisiones sobre el voluntariado: la autodirección y el alineamiento estratégico. En el VITO predomina la auto-dirección, porque la iniciativa la tienen los voluntarios, mientras que en VIO lo que predomina es la orientación estratégica, porque las actividades de VC las define la empresa en función de sus objetivos para el negocio. A partir de estas situaciones, (Breitsouth y Ehring, 2017) suponen que en el VITO las motivaciones intrínsecas han de prevalecer sobre las extrínsecas, y que en el VIO ocurriría la situación inversa.

Según ellos, la investigación sobre las motivaciones de los voluntarios corporativos "ha tendido a centrarse en el IntraOV...Por el contrario, no conocemos ningún estudio publicado sobre InterOV" (Breitsouth y Ehring, 2017, p.263). De modo que no existen estudios que comparen la estructura motivacional de los voluntarios en ambos tipos de voluntariado y, por lo tanto, éste sería un estudio original.

La investigación consistió en un cuestionario auto-administrado, que se aplicó a una muestra de empleados de una empresa multinacional norteamericana fabricante de productos para empresas. La muestra estuvo constituida por 385 empleados de filiales de la empresa radicados en 30 países, pero tuvieron un peso muy fuerte las filiales de Alemania, Reino Unido, Francia, España y República Checa. Esta empresa cuenta con un programa de voluntariado que permite a los empleados diseñar proyectos de voluntariado, a ser llevados adelante por pequeños grupos de ellos. La empresa asigna aproximadamente 80 horas de trabajo para cada proyecto y brinda algún tipo de apoyo financiero, pero los proyectos son ideados y llevados adelante por los voluntarios y, también, y son independientes de la estrategia de la empresa.

La muestra fue dividida en dos sub-muestras: 138 empleados que habían participado en proyectos de voluntariado y 247 que no lo habían hecho. Esto permitió utilizar la variable dicotómica: participación en el voluntariado. Se basaron n el VIF, pero tomaron solamente tres indicadores representativos de cada una de las seis categorías propuestas por Clary et al. (1998). Se propusieron contrastar seis hipótesis: H1 (values), H2 (protective) y H3 (enhansement) sostienen que existe relación positiva entre el tipo de motivo y la participación en el VITO; para H4 (understanding) y H5 (career) proponen

una relación negativa, en tanto que H6 sostiene que values está más fuertemente relacionada con la participación en el voluntariado que cualquiera de los otros motivos. En el cuestionario se incluyeron, además, cuatro indicadores para medir el compromiso organizacional y tres para medir la satisfacción laboral.

En la tabla siguiente se reproducen los valores medios y el desvío estándar de los seis motivos, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. También se incluye el porcentaje de integrantes de la muestra que participaron con proyectos de voluntariado (36%) y las correlaciones entre todas estas variables.

Tabla 4.17 Valor medio, desvío estándar y correlaciones entre las variables involucradas en la investigación

	Variable	*M*	*SD*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Género	1.63	0.48	-										
2.	Edad	3.49	1.02	.28**	-									
3.	Posición laboral	5.75	1.52	.24**	.38**	-								
4.	Career	10.60	4.78	-.02	-.25**	-.13*	(.87)							
5.	Enhancement	11.37	4.77	-12*	-.22**	-.06	.66**	(.86)						
6.	Protective	10.32	4.57	-.13*	-.21**	-.02	.62**	.81**	(.82)					
7	Social	10.46	4.24	-.03	-.06	.03	.59**	.69**	.72**	(.78)				
8	Understan-ding	14.17	4.02	-.18**	-.23**	.01	.50**	.66**	.63**	.53**	(.85)			
9	Values	14.32	4.06	-.22**	-.18**	.01	.35**	.50**	.52**	.47**	.67**	(.80)		
10	Satisfacción laboral	11.79	1.94	-.03	-.12*	.14**	.13**	.11*	.16**	.14**	.24**	.26**	(.71)	
11.	Compromiso	15.88	2.97	.05	-.01	.22**	.10	.15**	.18**	.17**	.32**	.36**	.47**	(.90)
12.	Practica voluntariado	0.36	0.48	-.32**	-.18**	.03	-.02	.19**	.23**	.16**	.17**	.32**	.12*	.19**

Las correlaciones bi-variadas son el rho de Spearman para el género, la edad, la posición laboral y el voluntariado; el r de Pearson para todos los demás. Para medidas de múltiples ítems, la consistencia interna (coeficiente alfa) se presenta entre paréntesis a lo largo de la diagonal. Género codificado 1 = femenino, 2 = masculino; edad codificada en intervalos de diez años de 1 = menor de 21 a 6 = mayor de 60. Posición de trabajo codificada de 1 = Aprendiz a 10 = por encima de Director. Voluntariado codificado 0 = no voluntario, 1 = voluntario

*<0,001

**<0,001

Fuente: extraído de (Breitsouth y Ehring, 2017).

En relación a las motivaciones, los datos de la tabla 4.17 sugieren que: a) las motivaciones que ocupan los primeros lugares (values, understnding y enhacement) son las que también los ocupan en la mayoría de los estudios citados (aunque los autores no

presentan información acerca de si las diferencias son estadísticamente significativas); b) el género correlaciona en forma negativa con cuatro motivos (las excepciones son career y social), mostrando que los valores más altos entre las mujeres, en tanto la edad lo hace en forma negativa con casi todas las motivaciones (con la excepción de social), indicando que a menor edad mayores son los valores en cada una de ellas; d) la posición laboral solamente correlaciona negativamente con career, indicando que a menor ubicación en la escala laboral, mayor es esta motivación; e) los seis tipos de motivaciones correlacionan en forma significativa entre sí; f) la satisfacción laboral correlaciona en forma positiva con todos los motivos, en tanto que el compromiso organizacional lo hace con todos menos con career.

En relación a la participación en las actividades de voluntariado, values es el motivo que correlaciona más fuerte. Enhancement, protective, social y understanding presentan una correlación más débil, en tanto que protective no correlaciona. De modo que los datos validan las hipótesis H1, H2, H3, H6, indican que la participación en el voluntariado es independiente de career (invalidan H4) y arrojan un sentido inverso en la correlación propuesta en H5.

5.2 Estudios mediante técnicas cualitativas

Son menos abundantes las investigaciones basadas en técnicas cualitativas. Para esta Tesis se consultó los trabajo publicados por Peloza y Hassay (2006) en Canadá, Pajo y Lee (2010) en Nueva Zelanda y Gómez y Fernández (2017) en España.

Pajo y Lee (2010) realizaron una investigación de corte cualitativo para “determinar qué motiva y sostiene la participación de los empleados en una iniciativa de voluntariado continua y patrocinada por corporaciones” (Pajo y Lee, 2010, p.468). Estos autores reconocen que, si bien los estudios precedentes sobre el tema (predominantemente basados en el enfoque funcionalista) contribuyeron a entender que el voluntariado permite satisfacer una mezcla de motivos diferentes en cada persona, todavía el conocimiento sobre “la naturaleza variable y distintiva de los motivos y percepciones de los individuos presenta desafíos significativos” (Pajo y Lee, 2010, p.470)

Utilizaron el estudio de caso como metodología, combinando varias fuentes de información: documentación de la empresa seleccionada, entrevistas a la alta gerencia, grupos focales y un cuestionario semi-estructurado aplicado a una muestra de voluntarios, donde las preguntas cerradas se usaron para relevar información de los voluntarios. El caso elegido fue un programa de VC de IBM en Nueva Zelanda, llamado KidSmart, que consiste en la estrega de computadoras y software educativo a centros educativos de primera infancia radicados en zonas de bajos ingresos. En el marco del programa, los voluntarios de IBM brindaban soporte a la instalación de la tecnología y capacitaban a los maestros. La participación en este programa implicaba trabajo en equipo y postulación.

En el cuestionario utilizaron la técnica de pregunta abierta para identificar las motivaciones de los voluntarios. La pregunta decía: "¿por qué se ofreció como voluntario?". La codificación de las respuestas a esta pregunta les permitió identificar siete grupos de motivos: a) *altruistas*; b) *de significado* (relacionadas con el significado o importancia de la actividad); c) *ciudadanía corporativa* (deseo de retribuir el tratamiento positivo del empleador y ayudarlo a que logre sus objetivos); d) *variedad de roles* (relacionadas con la posibilidad de hacer algo diferente al trabajo normal); e) *características de la tarea* (en particular, sus aspectos relacionales y sociales); f) *networking* (oportunidad de conocer a otros empleados) y g) *personal* (incluye una variedad de razones idiosincrásicas, individuales y personalizadas). En la 4.18 se presenta el porcentaje de voluntarios que indicó motivos clasificables dentro de cada categoría. Allí es posible observar la supremacía de los motivos no egocéntricos (altruismo, significado y ciudadanía organizacional), que también fue confirmada en los grupos focales.

Estos hallazgos coinciden con los encontrados mediante pregunta abierta para el VP (Allison et al, 2002; Chacón et al., 2010) y demuestran el potencial de la pregunta abierta para identificar con mayor precisión el amplio abanico de motivos hacia el VC. Así, por ejemplo, los motivos agrupados en la categoría *ciudadanía organizacional* no se pueden identificar mediante el VFI, ya que este cuestionario no está diseñado para medirlos. En la versión del VFI utilizada en la investigación de esta Tesis solamente se incluye un indicador (dentro de altruismo), que en algo se aproxima, pero que no refiere directamente al compromiso organizacional: "Estoy genuinamente preocupado con las

actividades de voluntariado que organiza la empresa". Lo mismo ocurre con la categoría *características de las tareas*, que tiene puntos en común con la categoría interés en la actividad descubierta por Chacón et al. (2010). Identificar los voluntarios movidos por estos tipos de motivación resulta de importancia práctica para los directores de programas de voluntariado. Por lo tanto, los resultados de Pajo y Lee (2010) refuerzan la necesidad de complementar entre sí el uso de los cuestionarios estructurados y las preguntas abiertas, de modo de capturar mejor la diversidad de motivaciones.

Tabla 4.18 Categorías de codificación y ejemplos de declaraciones que muestran las motivaciones de los empleados para el voluntariado

Categoría	Ejemplos de respuestas	Menciones
Altruismo (declaraciones donde la persona indicó que fueron motivados por el deseo de ayudar, de devolver, de ayudar a los menos afortunados o del factor de "sentirse bien" que viene con ayudar a los demás)	Pensé que era una gran oportunidad para ayudar a la comunidad. (La) alegría de dar	64%
Significado (declaraciones donde la persona hizo referencia al significado, impacto, valor o significado de la actividad voluntaria)	Es importante darles a las escuelas las herramientas (computadoras), ya que la tecnología es importante para nuestro futuro. Causa valiosa	44%
Ciudadanía organizacional (declaraciones donde la persona indicó que estaba motivada por el deseo de corresponder con un trato positivo del empleador, apoyar a la empresa o presentar una imagen favorable de la empresa)	Para dar soporte a IBM Devolución personal por la flexibilidad mostrada por IBM en el balance trabajo / vida	32%
Variedad de roles (declaraciones donde las personas indican que se ofrecieron como voluntarios porque la actividad brindó la oportunidad de hacer algo diferente del trabajo 'normal')	Cambiar de escenario Hacer otra cosa que no sea mi trabajo diario	32%
Características de las tareas sociales y relacionales (enunciados que reflejan un juicio afectivo positivo sobre la actividad y mencionan aspectos sociales y / o relacionales)	Disfrutamos del entusiasmo del personal y los niños de los centros de cuidado infantil. Porque implicaba trabajar en equipo con otras personas..	24%
Redes (declaraciones donde la persona menciona que el voluntariado brindó la oportunidad de conocer a otros en la organización y / o crear su propio perfil)	Conocer a a otros miembros de IBM que también están en el programa. Red mejorada cuando me uní por primera vez a la compañía	12%
Personal (categoría 'catch-all' que refleja una variedad de razones idiosincrásicas, individuales y personalizadas para el voluntariado)	…mi hermana está involucrada en la educación de la primera infancia Porque quiero aprender más sobre las computadoras KidSmart y cómo funcionan	40%

Fuente: extraída de Pajo y Lee (2010, p.475)

Olsen et al. (2017) resume los resultados de una investigación de tipo cualitativo, cuyo objetivo fue identificar las motivaciones de un segmento particular de voluntarios

corporativos: los profesionales de la industria turística. Se trató de una investigación donde se estudiaron las motivaciones hacia actividades de voluntariado relacionadas directamente con el sector turístico. Eligieron una muestra intencional de empleados de empresas turísticas que concurrieron a un evento anual organizado por Tourism Cares (TC), una reconocida ONG norteamericana que se dedica a la promoción de sitios turísticos y a la construcción de comunidad en dichos sitios. El evento tuvo lugar en una localidad del estado de Arizona.

Los investigadores aplicaron entrevistas semi-estructuradas que fueron grabadas (y tomaron notas durante las entrevistas) y además utilizaron la observación participante, en forma complementaria. Una vez realizado el análisis de contenido, identificaron 15 motivos, que luego agruparon en tres grandes categorías: a) individuales hedónicas; b) individuales utilitarias y c) motivos corporativos. En la tabla 4.19 se presenta una descripción sintética de esas categorías y motivaciones.

Olsen et al. (2017) no utilizaron ninguna tipología previa ni se apoyaron en ninguna investigación anterior sobre la motivación de los voluntarios corporativos. El particular contexto en el que se dio la entrevista (el evento) y el perfil de los voluntarios hizo que en las referencias de los entrevistados a motivaciones siempre estuviera presente la relación con la industria turística. Esto les permitió identificar motivaciones que no habrían encontrado si hubieran partido de tipologías ya definidas. Por estas características, el trabajo de Olsen et al. (2017) contribuye a la investigación sobre la motivación de los voluntarios corporativos, ya que alerta sobre el riesgo de usar tipologías muy rígidas e indicadores que solamente captan motivaciones generales (por ejemplo: ayudar, aprender, sentirse mejor), pero no pueden identificar motivaciones asociadas en exclusividad al tipo de actividad (por ejemplo: promover la ubicación del lugar “alimentador” o contribuir a la sostenibilidad del producto turístico).

Tabla 4.19 Tipos de motivaciones identificadas por Olsen et al (2017)

Tipos de motivos		Ejemplos de respuestas
Motivos individuales hedónicos	Beneficios educativos	"siempre tengo hambre de educación y ésta es una forma de hacerlo" "puedo aprender sobre una nueva comunidad y cómo se acercan al turismo"
	Escapar de la vida diaria	"tuve la oportunidad…normalmente estoy atrapado en la oficina" "amo el aire fresco"
	Apego al lugar	"es agradable volver al lugar del que eres" "porque conozco a los ciudadanos"
Motivos individuales utilitarios	Devolver a la industria	"tenemos la bendición de trabajar en esta industria… es lo menos que podemos hacer…para retribuir a la industria que tanto hace por nosotros"
	Adquisición de conocimientos	"me da la oportunidad de experimentar un destino como lo hacen mis clientes" "puedo experimentar algo de primera mano"
	Sostenibilidad del producto turístico	"hacer cosas para preservar estos puntos de venta (destinos) para todos" "si no cuidamos, entonces no tendremos estas tierras en el futuro"
	Ubicación conveniente	"Vivo en Arizona y me gusta mostrar Arizona" "Vivo en Las Vegas y estamos muy cercanos"
	Networking	"reunirse con profesionales del turismo de ideas afines de todo el país y reunirse con los proveedores con los que hago negocios"
	Oportunidad para el voluntariado organizado	"es genial tenerlo organizado para que lo hagamos fácilmente"
Motivos corporativos	Compromiso de la empresa con la RSE	"Soy parte del equipo de RSE" "la compañía para la que trabajo es una gran partidaria (de los eventos filantrópicos de TC) y desde que me uní a la empresa solicité participar"
	Sostenibilidad del producto turístico (corporativo)	(el evento) "brinda una conciencia general sobre el Parque Nacional y lo que se necesita para que continúe"
	Reputación de la ONG (TC)	"TC realmente se preocupa por las personas" "Me ha interesado el trabajo que están haciendo
	Reputación de la compañía	"mostrar que al líder de la industria nos importa más allá de lo comercial" "patrocinar algo que sea cercano a nuestra comunidad…nos reconocimiento"
	Exposición pública de la compañía	"una forma de exponer nuestro hotel"
	Promover la ubicación del lugar "alimentador"[3]	"los profesionales del turismo pueden conocer la ubicación de los alimentadores" "porque es importante promover un lugar alimentador"

Fuente: elaborado en base a la transcripción de respuestas de los entrevistados citadas por Olsen et al. (2017, p.6-9)

[3] En la industria turística la palabra "alimentador" (feeder location)

Gómez y Fernández (2017) propusieron un modelo que permite comprender las razones por las cuales los empleados deciden participar en actividades de VC, distinguiendo entre motivaciones y factores externos a los voluntarios. Este modelo fue construido a partir de los resultados de un estudio cualitativo, aplicado a una muestra de voluntarios de seis empresas que operan en España, en el que se combinaron las técnicas de observación participante y de entrevistas personales. Gómez y Fernández (2017) identificaron una amplia diversidad de motivaciones, que clasificaron en siete categorías y sub-categorías (tabla 4.20).

Tabla 4.20 Motivaciones hacia el VC

1. Razones altruistas o humanísticas: para el bienestar de los demás.
2. Razones egoístas: para mejorar su propia situación. • Relaciones sociales • Carrera • Razones ideológicas / religiosas • Salud física y mental • Riesgos potenciales
3. Apoyo a la empresa: el empleado como "buen soldado"
4. Factores organizativos y prácticas. • Percepción del apoyo de la alta dirección. • Disponibilidad de recursos e instalaciones. • Factores de selección • Reconocimiento • Presión para participar • Normas sociales • El trabajador selecciona la causa • Cultura de responsabilidad social
5. Diseño de obra: diseño de puesto de trabajo. • Tareas: importancia, identidad, autonomía, feedback. • Social: interdependencia, interacción, contacto. • Conocimiento: habilidades, resolución de problemas.
6. Características típicas del trabajo voluntario. • Significado de la actividad. • Contacto con beneficiarios: proximidad, profundidad, frecuencia. • Redes • Posibilidad de cambiar roles
7. Identificación organizacional. • Orgullo en pertenecer • Identificación con la organización. • Compromiso con la empresa.

Fuente: Gómez y Fernández (2017, p.135)

La construcción de los tipos de motivaciones fue hecha combinando “cada declaración hecha por los entrevistados con una declaración correlativa en la literatura, es decir, comparando y contrastando los datos repetidamente” (Gómez y Fernández, 2017, p.133). Entre la literatura citada sobre motivaciones hacia el VC se encuentran Peterson (2004a), Peloza et al. (2006), Peloza y Hassay (2009) y Pajo y Lee (2011). Pero además, utilizan aportes de diferentes autores que estudiaron las motivaciones hacia el VP.

En relación a las motivaciones identificadas por Gómez y Fernández (2017), se entiende oportuno formular dos observaciones. Primero: destaca el hecho de que no todas ellas corresponden a motivos endógenos, sino que más bien son respuestas a factores del contexto de la empresa, como es el caso de todas las sub-categorías de la motivación 4 (factores organizativos y prácticas). En esta Tesis ese tipo de factores no son considerados motivaciones, sino que se los analiza como elementos que influyen en las motivaciones hacia el voluntariado. Segundo: se incluyen motivaciones que ya fueron descubiertas en otros estudios cualitativos referidos en este capítulo de la Tesis, pero agrega el valor de descomponerlos en motivos más concretos. Un ejemplo de esto es la categoría 7 (Identificación organizacional), dentro de la cual se incluyen tres motivos: orgullo de pertenecer, identificación con la organización y compromiso con la empresa. Esta categoría se relaciona estrechamente con el motivo denominado comportamiento de ciudadanía organizacional (Peloza y Hassay, 2006), compromiso organizacional (Chacón et al., 2010; Breitsouth y Ehring, 2017) o compromiso afectivo con la empresa (Haski-Leventhal et al., 2016). Pero una diferencia con algunos de estos autores radica en que no los consideran como motivaciones hacia el VC, sino como sus consecuencias positivas (Breitsouth y Ehring, 2017; Haski-Leventhal et al., 2016).

Finalmente, cabe señalar que los autores no cuantificaron el peso relativo de cada motivación.

5.3 Estudios que combinan técnicas cualitativas y cuantitativas

Peloza y Hassay (2006) y Peloza, Hudson y Hassay (2009). Estos dos artículos se presentan juntos porque) publican los resultados de dos fases de una misma

investigación, la primera de las cuales es de corte cualitativo y la segunda es un abordaje cuantitativo.

Peloza y Hassay (2006) partieron del supuesto de que en el voluntariado intra-organizacional (VIO) las motivaciones de tipo altruista podrían ser desplazadas por motivaciones de tipo egoísta, relacionadas con la necesidad de adaptarse a las expectativas de la empresa, debido a que los empleados pueden sentirse presionados a participar en las actividades de voluntariado. En particular, propusieron que en estos casos existe la motivación de actuar como un "buen soldado"; es decir, como empleado comprometido con la empresa a efectos de trasmitir una buena imagen personal. Esta situación no se repetiría en las empresas donde existe el voluntariado extra-organizacional (VEO). En función de sus supuestos, partieron de la idea de que en el VIO la estructura de motivos sería diferente que en el VP y, que en particular, los motivos altruistas deberían tener un peso menor.

Dado que se encontraron ante un tema del que se sabía poco, y que la investigación previa en el campo del VP indicaba que los voluntarios se mueven por una combinación de motivos altruistas y egoístas, los autores optaron por combinar dos teorías que explican el comportamiento de las personas en las organizaciones: la del comportamiento de ciudadanía organizacional y (CCO) la del comportamiento de apoyo caritativo (CAC). En ese sentido es que anuncian, al comienzo del documento: "presentamos el voluntariado intra-organizacional tanto como una forma de CCO como de CAC" Peloza y Hassay (2006, p.358).

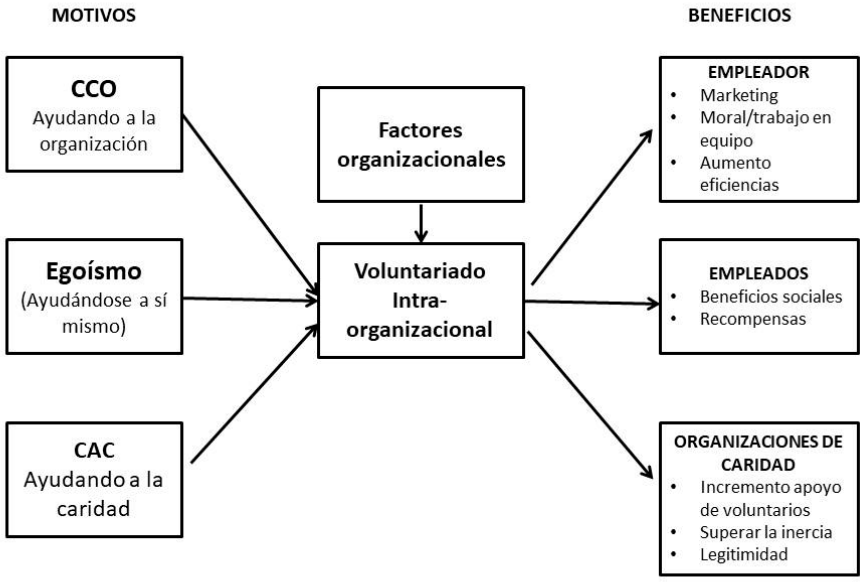
Basándose en ambas teorías Peloza y Hassay (2006) elaboraron una clasificación de las motivaciones de los voluntarios corporativos en tres categorías: a) de *caridad* (derivada de la teoría del CAC, incluye motivos asociados con el altruismo, la realización de buenas acciones, el ayudar y el compromiso con la organización de caridad donde se practica el voluntariado); b) de *ciudadanía organizacional*, entendida como el compromiso con la empresa y el deseo de ayudarla (derivada de la teoría del CCO, en el entendido de que mediante las actividades en las que participan los voluntarios la empresa fortalece su imagen corporativa) y el deseo de ayudar a compañeros de trabajo que pidieron su colaboración y c) *egoístas*, asociadas a beneficios esperados

(oportunidad de desarrollar habilidades, obtener reconocimiento dentro de la empresa, interactuar y trabajar con colegas en forma divertida, etc.).

Para validar esta clasificación, Peloza y Hassay (2006) hicieron en Canadá una investigación exploratoria de tipo cualitativo, basada en la aplicación de entrevistas a empleados de empresas que practican el voluntariado intra-organizacional. Por el tipo de diseño de investigación no tenían la intención de obtener conclusiones extrapolables, sino alcanzar una comprensión más a fondo el fenómeno, que luego fue utilizada para el estudio cuantitativo publicado en Peloza y Hassay (2009).

Del análisis de la información relevada, concluyeron que "los empleados están motivados para participar en el voluntariado intra-organizacional por una variedad de razones, y que estos motivos son consistentes con y representan una combinación de ambos, CCO y CAC" (Peloza y Hassay, 2006, p.372). Además, se encontraron que cada tipo de motivación genera beneficios para los tres actores involucrados en el VC: la empresa, los empleados y las organizaciones de caridad (ver el diagrama 4.6). Buena parte del documento está dedicada a explicar esos beneficios.

Figura 4.6 Modelo sobre la relación entre las motivaciones hacia el Voluntariado Intra-organizacional y los beneficios para los actores



Fuente: extraído de Peloza y Hassay (2006, p.373)

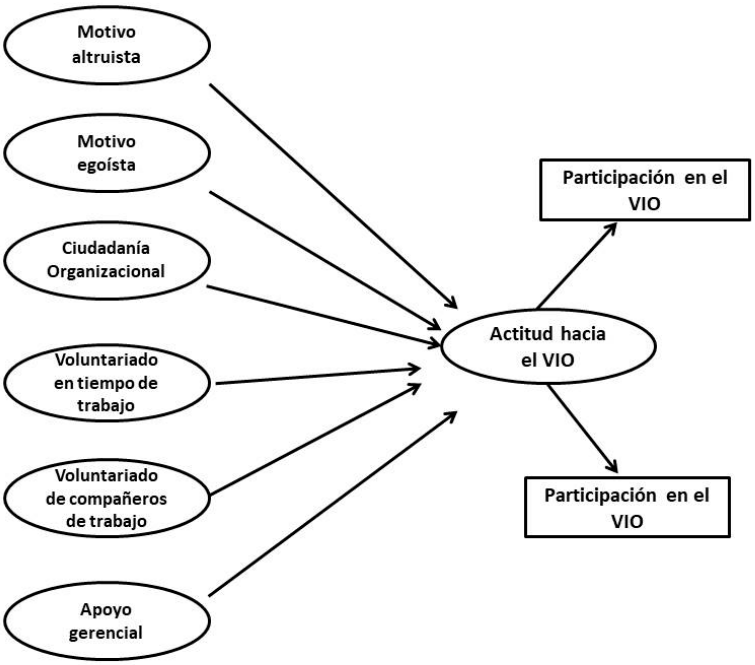
Peloza et al. (2009) se propusieron estudiar la mediación de factores contextuales en la relación entre las tres motivaciones identificadas por Peloza y Hassay (2006) y la relación de los empleados con el VIO (actitud hacia él y participación en actividades de voluntariado). Partieron del supuesto teórico de que las personas toman decisiones en un contexto y que además pueden esperar obtener beneficios directos o indirectos de esas decisiones. Basados en este supuesto, se propusieron evaluar el impacto de tres factores contextuales: a) la participación de los compañeros de trabajo en las actividades de voluntariado; b) el apoyo gerencial a los voluntarios (que incluye el reconocimiento que se da a los voluntarios en la empresa) y c) el tiempo libre pagado por la empresa para dedicarse al voluntariado.

Peloza et al. (2009) se plantearon dos modelos alternativos para explicar las relaciones entre motivaciones, factores contextuales y el vínculo de los empleados con el VIO. El primero supone que tanto las motivaciones como los factores contextuales operan en forma independiente sobre las actitudes y la participación. En cambio, el segundo propone que los factores contextuales operan directamente sobre los motivos de ciudadanía organizacional y, a través de esto, lo hacen en forma indirecta sobre las actitudes y la participación en el VIO.

El primer modelo es una variación del planteado por Peloza (2006) y la base de datos sobre la cual probaron ambos modelos es la misma que se utilizó para validar el modelo de Peloza (2006).

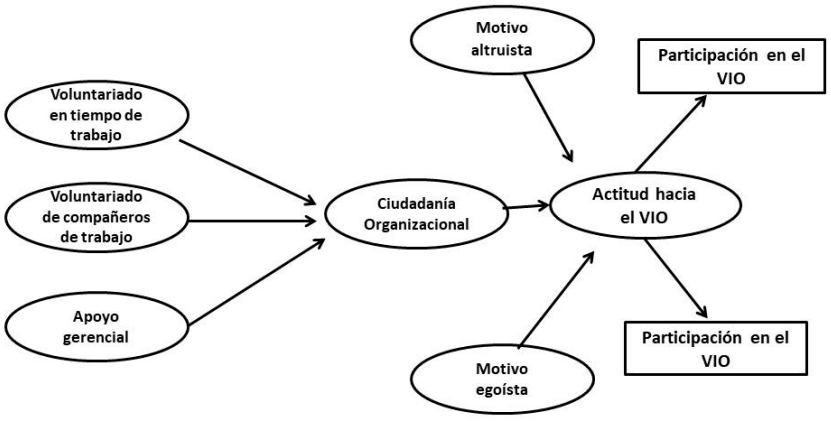
Los motivos altruistas y egoístas se evaluaron mediante una batería de indicadores adaptados de algunos de los incluidos en el VIF, correspondientes a las categorías values, understanding, social y career. Los motivos de ciudadanía organizacional se midieron con una batería de indicadores propuesta por Rioux y Penner (2001). Para comparar ambos modelos dividieron la muestra de voluntarios en dos grupos, aplicando a cada uno de ellos cada modelo. Los grupos se construyeron mediante procedimientos aleatorios. Los resultados arrojaron que el primer modelo explica mejor que el segundo.

Figura 4.5 Modelo N°1 propuesto en Peloza et al. (2009)



Fuente: extraído de Fuente: extraído de Peloza et al. (2009, p.376)

Figura 4.6 Modelo N°2 propuesto en Peloza et al. (2009)



Fuente: extraído de Fuente: extraído de Peloza et al. (2009, p.376)

Según los datos incluidos en el artículo, la motivación altruista (4,83) fue la que obtuvo el mejor puntaje, seguida de la motivación de ciudadanía organizacional (4,48), en tanto que la motivación egoísta (4,32) fue la que obtuvo el puntaje más bajo. El documento no informa si estas diferencias son estadísticamente significativas, pero en cambio aporta información sobre la correlación registrada entre los tres motivos. En los dos grupos la motivación egoísta y la de ciudadanía organizacional registraron una correlación moderada, pero la motivación altruista resultó independiente de las otras dos.

6. Reflexiones finales

La revisión de la producción científica sobre las motivaciones de los voluntarios corporativos revela que, pese a haber transcurrido más de una década desde que se hicieron las primeras investigaciones, aún se ha progresado poco. Son escasas las investigaciones difundidas y no se ha avanzado en la construcción de herramientas más o menos consensuadas para medir estas motivaciones, que resulten de utilidad para los gestores del VC. Además, el foco ha estado puesto en construir tipologías generales (aplicables en cualquier contexto y a todo tipo de voluntarios corporativos), lo cual puede ser negativo para conocer la estructura motivacional de los voluntarios en contextos específicos.

Esta breve revisión sugiere que los diversos marcos conceptuales y estrategias metodológicas empleados conducen a identificar diferentes estructuras de motivaciones en los voluntarios corporativos. En particular, los trabajos que emplearon abordajes cualitativos (Peloza y Hassay, 2006; Pajo y Lee, 2010, Olsen et al., 2017; Gómez y Fernández, 2017) permitieron identificar una mayor variedad de motivaciones, lo cual refuerza la idea de complementariedad entre los enfoques cualitativos y cuantitativos.

Capítulo 5

BENEFICIOS DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO PARA LAS EMPRESAS: ELABORACIÓN DE UNA TIPOLOGÍA EN BASE AL CONTENIDO DE LOS MANUALES Y GUÍAS DE VC[1]

En éste capítulo se aborda la construcción de una tipología de beneficios del VC (tal como fue mencionado en el capítulo 1) y en el siguiente se realiza una revisión bibliográfica de investigaciones sobre este tema, con la finalidad de validar la tipología en base al conocimiento científico acumulado. La decisión de construir la tipología basándose exclusivamente en los contenidos de los manuales y guías se fundamenta en el hecho de que estos documentos son los que utilizan los actores que gestionan el VC y, por lo tanto, es en base a sus contenidos que determinan los beneficios que pretende alcanzar (y en función de ello diseñan los programas y actividades). En general, estos actores no consultan la literatura científica. Se partió del supuesto que, en conjunto, los manuales y guías consultados aportarían un panorama bastante exhaustivo de los beneficios del VC.

El proceso recorrió las siguientes etapas: 1°) se revisó el contenido de diez manuales y guías publicados en países de Iberoamérica, España y Portugal, identificándose los beneficios mencionados en cada uno de ellos; 2°) esos beneficios fueron organizados en ocho categorías y 3°) se realizó un análisis de los artículos académicos seleccionados. Esto último se hizo con una doble finalidad. En primer lugar, para conocer los antecedentes en materia de investigaciones empíricas y bibliográficas que fundamentan (o invalidan) la ocurrencia de cada uno de esos beneficios. Y, en segundo lugar, para indagar acerca de la existencia de beneficios no incluidos en los manuales y guías, de modo de ampliar, si fuera necesario, el número de categorías de la bibliografía. El análisis de la literatura académica se realiza en el capítulo 6.

Cabe señalar que se eligieron exclusivamente manuales y guías que se utilizan de estos países porque se pretende que la tipología sea útil en el contexto iberoamericano. Se asumió que las orientaciones incluidas en esos documentos deben responder mejor a las

[1] Un avance de este capítulo fue publicado en Licandro, Paço y Yapor (2018).

características específicas que adopta aquí el voluntariado corporativo, que documentos similares utilizados en la América del Norte anglosajona, la Europa no ibérica y los demás continentes. Se entendió además que la universalidad de la tipología estaría garantizada por el análisis de la investigación científica, ya que ésta se produce en su amplia mayoría fuera del contexto iberoamericano, tal como se podrá observar en el capítulo siguiente.

A los efectos de facilitar la presentación de la información recogida en la revisión de los manuales y guías de VC, se entendió oportuno organizar este capítulo de la siguiente forma. En primer lugar, se presenta una descripción sintética de las ocho categorías en que se eligió clasificar los beneficios del Voluntariado Corporativo sugeridos en los manuales y guías. En segundo lugar, se analiza el contenido de cada uno de esos documentos, procediendo a identificar los beneficios del VC propuestos en cada uno de ellos y asignándolos a las categorías correspondientes. Finalmente, se elabora una tabla donde se sintetizan los beneficios identificados en cada uno de esos documentos.

Cabe señalar que el abordaje del tema en cada uno de estos manuales y guías ha sido realizado con diferentes niveles de profundidad y detalle. En algunos de ellos los beneficios son apenas enunciados, mientras que en otros se incluye una breve explicación acerca de cómo se generan y, también, se destaca su importancia. Pero en ninguno de ellos se aporta una fundamentación teórica o empírica sobre la existencia de esos beneficios y, menos aún, acerca de cómo opera la relación causal entre la práctica del VC y los beneficios.

1. Tipología de beneficios

Los beneficios que fueron identificados en base a la revisión del contenido de los diez documentos seleccionados son aquí organizados en ocho categorías, las que a su vez refieren a tres grandes dimensiones: a) la estrategia (beneficios que contribuyen con la implementación de aspectos centrales de la estrategia de la empresa); b) la gestión de los recursos humanos (beneficios que contribuyen al logro de objetivos en materia de desarrollo y relación con el capital humano), c) la gestión de la relación de la empresa con stakeholders externos (beneficios asociados al logro de objetivos en materia de

vínculo con la comunidad, los clientes, autoridades públicas, etc.). En la tabla 3.1 se presentan, en forma sintética, esas dimensiones y categorías.

Tabla 3.1 Tipología de beneficios del Voluntariado Corporativo para las empresas. Dimensiones y categorías

Dimensión	Categorías. Beneficios relacionados con…
Estrategia	La gestión de la cultura
	La aplicación de las políticas de RSE
	El desarrollo de competencias organizacionales
Gestión de los Recursos Humanos	El desarrollo de habilidades (*skills*) en los empleados
	El fortalecimiento del vínculo de los empleados con la empresa
	La creación de condiciones que mejoran el desempeño de los empleados
Relación con stakeholders externos	La generación de impactos positivos para la relación con stakeholders externos relevantes para el negocio
	La gestión de la relación con la comunidad

Fuente: elaboración propia

En la primera dimensión se agrupan impactos positivos del VC relacionados con la *gestión de la cultura* (favorece el alineamiento con los valores y la cultura de la empresa, fomenta una visión integral de la misma, etc.), *la incorporación de la RSE* (contribuye con implementación de la RSE, refuerza la credibilidad de los empleados hacia las políticas de RSE, etc.) y *el desarrollo de competencias organizacionales* (permite adquirir competencias propias del sector social, ayuda a conocer mejor otras culturas y sub-culturas). Se trata de beneficios relacionados con aspectos transversales de la gestión y la estrategia empresarial.

En relación a la gestión de los recursos humanos, los beneficios fueron agrupados en tres categorías: *desarrollo de habilidades en los empleados* (enunciados sobre habilidades en general y menciones específicas al liderazgo, la creatividad, la iniciativa o el ser mejores personas, etc.), *construcción de vínculo de los empleados con la empresa* (promueve la identificación y el sentido de pertenencia, promueve su compromiso y aumenta su motivación y satisfacción, etc.) y *creación de condiciones que mejoran el desempeño de los empleados* (mejora el clima laboral, la cohesión y la comunicación; contribuye a que los empleados tengan una buena imagen de la empresa, favorece la captación de talentos y la retención de personal, etc.).

En la tercera dimensión se encuentran beneficios para la *relación de la empresa con la comunidad* (mejora su relación con ella, fortalece el vínculo con las instituciones sociales y públicas donde la empresa canaliza sus actividades de RSE hacia la comunidad, etc.) e impactos positivos sobre *la relación con stakeholders relevantes para el negocio* (mejora la imagen y la reputación, incrementa su aceptación pública, fortalece el vínculo con los consumidores y con el Estado, contribuye para atraer inversores, etc.).

2. Revisión de manuales y guías para la gestión del Voluntariado Corporativo

En primer lugar se estudió el contenido de diez manuales y guías publicados por instituciones que promueven el VC en diversos países de Iberoamérica, a los que se sumaron documentos de este tipo publicados en España y Portugal. Las instituciones consideradas son: Acción Empresarial (M1) de Chile; Comunidad de Madrid (M2) y Obra Social la Caixa de España (M3); Fundación Compromiso (M4) y Grupo de Federación de Empresas (M5) de Argentina; Voluntare (M6), que opera en varios países de Iberoamérica; UN Voluntarios (M7), que es una oficina de la Organización de Naciones Unidas para la promoción del voluntariado; Confederação Portuguesa do Voluntariado (M8) de Portugal; Instituto Votorati (M9) de Brasil y ANDI (M10) de Colombia. Se eligieron estos documentos debido que estos países comparten una misma matriz cultural, porque estos manuales y guías se usan en diversos países de la región y porque existen lazos de cooperación entre las instituciones que promueven el VC en ellos.

Todas estas publicaciones coinciden en señalar que el VC genera beneficios para las empresas. Cada una de ellas describe algunos beneficios, pero en ningún caso se aporta una fundamentación teórica o empírica de su existencia. Tampoco aportan una explicación sobre cómo se generan ni cómo es la relación causa entre aplicación del VC y los beneficios que esta actividad genera.

2.1 Acción Empresarial[2]

[2] Esta institución fue fundada en Chile en el año 1997 bajo el nombre Acción Empresarial. En 2004 pasó a llamarse Acción RSE y en 2014 cambió nuevamente su nombre a Acción Empresas. Es una

Bajo el título "Voluntariado Corporativo. Guía Práctica para Empresas", esta organización publicó en abril de 2004 la que fue una de las primeras guías metodológicas sobre el VC en América Latina. El documento está organizado en cinco capítulos, el último de los cuales presenta un breve resumen de tres casos (Philips Chile, Bellsouth Chile y Siemmens Argentina). El tema de los beneficios para los actores involucrados (empresas, empleados/voluntarios y comunidad en general) ocupa un lugar relevante, ya que el segundo capítulo, aunque muy sintético, está completamente dedicado a él. En el documento se mencionan los beneficios para las empresas en forma esquemática, sin acompañarlos de análisis, fundamentación o ejemplos.

En la tabla 3.2 se transcriben los beneficios mencionados, ubicándolos dentro de las categorías a las que corresponden. Allí puede observarse que: a) en la dimensión estratégica solamente se menciona que el VC es útil para reforzar la estrategia de RSE, pero no hay ninguna alusión a su uso en la gestión de la cultura corporativa; b) se indica un espectro amplio de beneficios asociados a la gestión del capital humano y c) con los stakeholders externos predominan beneficios vinculados con los aspectos institucionales de la relación con ellos.

2.2 Obra Social La Caixa[3]

La "Guía para promover el voluntariado desde la empresa" (Guardia Massó et al., 2006) es, entre los 10 documentos aquí considerados, uno de los que aborda el tema con mayor profundidad. Se caracteriza además por ubicar al Voluntariado Corporativo dentro del marco más amplio de la Responsabilidad Social Empresarial.

organización sin fines de lucro integrada por empresas que adhieren a un compromiso con el desarrollo sostenible. Ver: http://accionempresas.cl .

[3] Obra Social La Caixa, que es una institución gestionada en forma directa por la Fundación Bancaria Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona, financia y apoya actividades en seis áreas temáticas: pobreza y acción social, investigación, educación, cultura, ciencia e internacional. Ver: https://obrasociallacaixa.org/

Tabla 3.2 Beneficios del Voluntariado Corporativo sugeridos en el documento "Voluntariado Corporativo. Guía práctica para Empresas" de Acción Empresarial

Categoría	**Beneficios**
La gestión de la cultura	
La aplicación de las políticas de RSE	"Familiariza a los empleados con la política y/o acciones de proyección social de la empresa, los identifica con ella"
El desarrollo de competencias organizacionales	
El desarrollo de habilidades (*skills*) en los empleados	"Ayuda a los que empleados desarrollen habilidades de liderazgo y trabajo en equipo"
El fortalecimiento del vínculo de los empleados con la empresa	"Genera un sentimiento de orgullo en los empleados hacia su empleador"
La creación de condiciones que mejoran el desempeño de los empleados	"Mejora el clima organizacional" "Fomenta una visión más integral de la empresa"
La generación de impactos positivos para la relación con stakeholders externos	"Impacta positivamente la imagen y la reputación institucional" "Fomenta la formación de relaciones interinstitucionales valiosas"
La gestión de la relación con la comunidad	"Fortalece el vínculo entre la empresa y la comunidad"

Fuente: elaboración propia en base a Acción Empresarial (2004, p.8).

El tema de los beneficios es aquí considerado en el capítulo relativo al marco conceptual, junto a un análisis de la definición y de los diversos tipos de VC. Los autores enumeran y analizan sus beneficios para cuatro actores: empresas, trabajadores voluntarios, comunidad y entidades de voluntariado. Para ellos, el voluntariado "más acertado" depende de alcanzar relaciones ganar-ganar, que articulen correctamente los valores de la empresa, los intereses de los voluntarios y las necesidades de la comunidad. En ese sentido, afirman:

> "Prioridades de empresa, intereses de empleados y necesidades sociales. Tres puntos que suelen enmarcarse en un escenario distópico, pero que el voluntariado empresarial defiende como básicas para su sano desarrollo. La harmonización de las tres partes de la tríada será el cimiento sobre el cual se

> edificará una buena política de acción en la sociedad a través de los empleados". (Guardia Massó et al., 2006, p. 34[4])

Esta guía señala 12 beneficios del Voluntariado Corporativo para las empresas, organizándolos en cuatro grupos relativos a: recursos humanos, reputación, gestión y relación con la comunidad. Incluye un breve análisis de cada uno de ellos y una síntesis gráfica (Guardia Massó et al., 2006, p.38). En la tabla 3.3 se transcriben esos beneficios, reclasificándolos en función de las categorías propuestas en esta tesis, pudiendo observarse que abarcan la casi totalidad de ellas. Coherente con el énfasis puesto en este documento a la relación entre VC y Responsabilidad Social Empresaria, sus autores indican los principales beneficios que genera el primero para la implementación de la segunda: ayuda a implicar a los empleados en las políticas de RSE, aumenta el impacto de los proyectos sociales, contribuye a un mayor conocimiento de los problemas sociales y facilita el alineamiento de las filiales, para el caso de las multinacionales.

2.3 Comunidad de Madrid[5]

Esta guía fue publicada por la Dirección General del Voluntariado y Promoción Social de la Comunidad de Madrid bajo el título: "Voluntariado apoyado por la empresa Guía para entidades de acción social". En la introducción del documento, la Consejera de Familia y Asuntos Sociales de esta institución señala que:

> "Para las empresas, el voluntariado corporativo puede ayudar a reforzar sus políticas de recursos humanos, en aspectos tales como la motivación, el orgullo de pertenencia, el desarrollo de capacidades, equipos de trabajo más sólidos… y sus recursos estratégicos, como la imagen o reputación corporativa, o la cultura interna, entre otros". (González, Negreruela y Dávila, 2008, p.5).

[4] El documento tiene mal numeradas las páginas. En este caso, esta es la página 34, aunque figure con el número 38 y fuera del lugar correcto.

[5] La versión electrónica del documento se puede encontrar en https://www.researchgate.net/publication/268510764_Voluntariado_apoyado_por_la_empresa_Guia_para_entidades_de_accion_social (consultado el 26 de febrero de 2018).

Tabla 3.3 Beneficios del Voluntariado Corporativo sugeridos en el documento "Guía para promover el voluntariado desde la empresa" de Obra Social La Caixa

Categoría	**Beneficios**
La gestión de la cultura	"Supone una mejora y una mayor exigencia del compromiso interno por la ética en la actuación de la empresa".
La aplicación de las políticas de RSE	"Aumenta el grado de implicación y orgullo de pertenencia de los trabajadores con las políticas de proyección social de la empresa en la que trabajan". "Aumenta el impacto en la sociedad de los proyectos que está implementando una empresa en materia de responsabilidad social" "Crea una mayor cohesión entre las diferentes empresas de la compañía en programas conjuntos"
El desarrollo de competencias organizacionales	"Dispone de nuevos canales de comunicación sobre la situación de la comunidad y cuáles son los problemas y necesidades que surgen"
El desarrollo de habilidades (*skills*) en los empleados	"Ayuda a que los empleados desarrollen competencias y habilidades como el liderazgo, la iniciativa propia, la creatividad y el trabajo en equipo, que difícilmente pueden conseguirse con políticas de formación".
El fortalecimiento del vínculo de los empleados con la empresa	
La creación de condiciones que mejoran el desempeño de los empleados	"Mejora el clima laboral dentro de la empresa y reduce el peligro de problemas causados por el estrés, la competitividad o el burn-out" "Aumenta el atractivo de la empresa para empleados potenciales" "Fomenta una visión integral y global de la empresa valiosa para analizar el ´todo´ y actuar en consecuencia a través de una información panorámica del capital humano, los departamentos y sus aptitudes manifiestas o latentes.
La generación de impactos positivos para la relación con stakeholders externos	"Impacta positivamente en la imagen pública de la compañía y su reputación institucional, lo que puede contribuir a reforzar la fidelidad hacia la marca"
La gestión de la relación con la comunidad	"Estimula la formación de relaciones interinstitucionales valiosas con actores del entorno social" "Fortalece el vínculo entre la empresa y la comunidad con la que se relaciona para potenciar el buen funcionamiento, sostenibilidad y supervivencia recíproca"

Fuente: elaboración propia en base a Guarda Massó et al. (2006, p.38)

Posteriormente, en la primera de las dos partes en que se divide esta guía, los autores sostienen que el Voluntariado Corporativo genera "relaciones sinérgicas e

interdependientes" entre los actores involucrados (González et al., 2008, p.10), que según ellos son cuatro: comunidad, entidades de acción social (quienes canalizan el trabajo de los voluntarios corporativos), empleados y empresas. A continuación presentan listas de beneficios para cada uno de esos actores. En el caso particular de las empresas, los autores mencionan 12, pero no los describen ni fundamentan.

En la tabla 3.4 se transcriben textualmente los beneficios mencionados, ubicándolos dentro de las categorías a las que corresponden. Allí puede observarse que: a) en la dimensión estratégica se enfatiza en los beneficios del VC para la gestión de la cultura organizacional (incluye una mención específica a su capacidad para reforzar los valores internos), pero no se alude a su eventual utilidad para reforzar la estrategia de RSE; b) en la dimensión sobre gestión del capital humano se indica un espectro amplio de beneficios asociados a la gestión del capital humano, enfatizándose en beneficios relacionados con la creación de condiciones que mejoran el desempeño de los empleados y c) en la dimensión referida a la relación con los stakeholders externos se mencionan beneficios asociados con los consumidores (mayor fidelidad), los inversores y clientes (mayor atracción y retención), los medios de comunicación (lograr una mayor atención por parte de ellos) y la comunidad (mejora las relaciones con ella).

Cabe además señalar que se registra un cierto balance entre la cantidad de beneficios relacionados con la gestión del stakeholder interno (empleados) y la de los stakeholders externos (consumidores y clientes, inversores, medios de comunicación y comunidad)

2.4 Fundación Compromiso[6]

Fundación Compromiso de Argentina es una asociación civil creada en 1994 con el objetivo de "fortalecer la gestión de las organizaciones con fines sociales" (Fundación Compromiso, 2008, p.46).

En 2008 esta fundación publicó el "Manual de Voluntariado Corporativo". Allí se plantea que los programas de voluntariado corporativo generan un círculo virtuoso para los tres actores involucrados directamente en ellos (empresas, voluntarios y

[6] https://www.fundacioncompromiso.org/

organizaciones sociales), al permitir conjugar racionalidades distintas, pero complementarias. En ese sentido, allí se sostiene:

> "Múltiples beneficios…se pueden lograr si se desarrolla una buena articulación de estos tres actores, ya que el voluntariado corporativo implica un crecimiento en valores ciudadanos de todos los involucrados siempre y cuando se vean reflejados en las acciones sus expectativas, intereses y objetivos". (Fundación Compromiso, 2008, p.7).

Tabla 3.4 Beneficios del Voluntariado Corporativo sugeridos en el documento "Voluntariado apoyado por la empresa. Guía para entidades de acción social", de Comunidad de Madrid

Categoría	Beneficios
La gestión de la cultura	"Establece o fortalece una cultura organizacional más participativa" "Permite el refuerzo de los valores internos de la empresa"
La aplicación de las políticas de RSE	
El desarrollo de competencias organizacionales	
El desarrollo de habilidades (*skills*) en los empleados	"El aumento de las competencias de los empleados genera una mayor productividad"
El fortalecimiento del vínculo de los empleados con la empresa	"Una mayor motivación, satisfacción y lealtad de los empleados aumenta su productividad y permanencia en la empresa y reduce el absentismo"
La creación de condiciones que mejoran el desempeño de los empleados	"Mejora el atractivo de la empresa para nuevos empleados potenciales" "Mejora el clima laboral de la empresa y el trabajo en equipo" "Aumenta y mejora la comunicación interna"
La generación de impactos positivos para la relación con stakeholders externos	"Mayor atención por parte de los medios de comunicación" "Mejoran la reputación institucional y la imagen pública de la empresa" "Se incrementa la lealtad del consumidor" "Se facilita la atracción y retención de nuevos inversores y clientes"
La gestión de la relación con la comunidad	"Mejoran las relaciones con la comunidad"

Fuente: elaboración propia en base a González et al. (2008, p.13).

En este documento se incluye una gráfica en la que se ilustran los principales beneficios para cada uno de los tres actores. En el caso de las empresas se sugiere que el VC puede generar siete beneficios: potencia la estrategia de RSE, mejora la imagen y reputación, disminuye el aislamiento, potencia el posicionamiento de la filial (refiere a las empresas multinacionales), mejora las relaciones con la comunidad, favorece el desarrollo de los recursos humanos y aumenta el conocimiento y el entendimiento (Fundación Compromiso, 2008:7). En el cuerpo del texto estas ideas se desarrollan un poco más. Luego de analizar su contenido, se pudo identificar un total de 11 beneficios. En la tabla 3.5 se los incluye, poniéndose exclusivamente entrecomillados los beneficios transcriptos de la gráfica. En esta tabla puede observarse que en este documento se proponen beneficios correspondientes a seis de las categorías.

Tabla 3.5 Beneficios del Voluntariado Corporativo sugeridos en el "Manual de Voluntariado Corporativo" de Fundación Compromiso

Categoría	Beneficios
La gestión de la cultura	
La aplicación de las políticas de RSE	"Potencia la estrategia de RSE"
El desarrollo de competencias organizacionales	
El desarrollo de habilidades (*skills*) en los empleados	Habilidades que no se pueden desarrollar en el marco de la actividad laboral
El fortalecimiento del vínculo de los empleados con la empresa	Motivación de los colaboradores Orgullo de trabajar en la empresa
La creación de condiciones que mejoran el desempeño de los empleados	"Aumenta el conocimiento y entendimiento" Nuevas formas de relacionamiento no basadas en la jerarquía
La generación de impactos positivos para la relación con stakeholders externos	"Mejora la imagen y reputación" "Reduce el aislamiento" "Potencia el posicionamiento de la filial"
La gestión de la relación con la comunidad	"Mejora las relaciones con la comunidad" Mejor imagen en la comunidad

Fuente: Elaboración propia en base a Fundación Compromiso (2008, p.7).

2.5 Grupo de Fundaciones y Empresas (GDFE)

Esta institución fue creada en 1995 en Argentina con el fin de "promover y profesionalizar las iniciativas de inversión social privada que buscan fines de bien público, e incentivar el ejercicio de la responsabilidad social en nuestra comunidad."[7] Es una asociación civil integrada por empresas y fundaciones que realizan diversos tipos de inversión social.

En 2017, GDFE publicó la "Guía de Voluntariado Corporativo" en la que se presentan herramientas para la gestión de esta actividad y se ilustra mediante casos que sus autores consideran de éxito. Este documento comienza con un breve marco conceptual y un análisis de los actores (empresas, voluntarios y organizaciones de la sociedad civil e instituciones), con foco en los beneficios del VC para cada uno de ellos. A continuación, propone algunas orientaciones para la formulación de una política de voluntariado corporativo en cada empresa. Luego, la guía se focaliza en una metodología para la gestión del VC basada en cuatro pasos: 1) diagnosticar; 2) planificar actividades, recursos disponibles, criterios de participación de los voluntarios, definición de roles, formación de capacidades, competencias; 3) comunicar y 4) evaluar.

La consideración de los beneficios es muy superficial y se reduce a un recuadro que incluye cuatro breves párrafos. En la tabla 3.6 se resumen los beneficios allí mencionados. Tal como puede observarse, estos beneficios corresponden a cuatro de las categorías, registrándose una falta total de beneficios relacionados con la dimensión estratégica. Además, hay un equilibrio en el peso relativo de los beneficios vinculados a la relación con los empleados y los que refieren a la relación con los stakeholders externos.

[7] Extraído de http://www.gdfe.org.ar/quienessomos (consultado el 29 de enero de 2018)

2.6 Voluntare[8]

La "Guía de Voluntariado Corporativo" publicada en 2013 por Voluntare (2013), más que un documento único estructurado en capítulos, es una recopilación de artículos independientes, cada uno de ellos focalizado en un tema específico. Aunque todos los capítulos tienen contenidos metodológicos, en cada uno hay un foco temático específico: 1) la movilización de los empleados para el VC; 2) el voluntariado 2.0; 3) el desarrollo de competencias y habilidades a través del Voluntariado Corporativo; 4) el trabajo colaborativo entre empresas y ONGs en materia de VC; 5) el Voluntariado Corporativo para el Desarrollo y 6) la medición de los impactos del VC. Cabe señalar que, si bien no se nombran los autores de cada artículo, su contenido sugiere que fueron redactados por diferentes autores. Ello explica la redundancia en el tratamiento de algunos temas, como es el caso de los beneficios del VC.

Tabla 3.6 Beneficios del Voluntariado Corporativo sugeridos en la "Guía de Voluntariado Corporativo" de Grupo de Fundaciones y Empresas

Categoría	Beneficios
La gestión de la cultura	
La aplicación de las políticas de RSE	
El desarrollo de competencias organizacionales	
El desarrollo de habilidades (*skills*) en los empleados	
El fortalecimiento del vínculo de los empleados con la empresa	"…permite motivar a los empleados, logrando un mayor sentido de pertenencia a la compañía"
La creación de condiciones que mejoran el desempeño de los empleados	"Contribuye a mejorar el clima laboral de la empresa, fomenta el trabajo en equipo, el liderazgo, la comunicación y permite la interacción de empleados de distintas áreas".
La generación de impactos positivos para la relación con stakeholders externos	"Mejora el posicionamiento y la reputación corporativa interna y externamente".
La gestión de la relación con la comunidad	"Potencia las relaciones con la comunidad y genera valor agregado respecto a otras compañías".

Fuente: elaboración propia en base a GDFE (2017, p.14)

[8] Voluntare es una red global y abierta de instituciones que promueven y aplican el Voluntariado Corporativo. Fue creada por ocho instituciones (ENDESA, Forum Empresa, KPMG, Fundación Corresponsables, Fundación CODESPA, Fundación REPSOL, Fundación Telefónica y UNILEVER). Se basa en una plataforma electrónica (http://www.voluntare.org), en la que "se puede encontrar información, documentación y materiales para la reflexión y el debate en torno a esta materia. Así mismo, se pueden obtener recursos y herramientas de valor añadido que faciliten y/o mejoren las iniciativas de Voluntariado Corporativo".

En cuatro capítulos se mencionan y argumentan beneficios. En algunos casos, se citan investigaciones que avalan su ocurrencia. Los autores del capítulo sobre el *Desarrollo de habilidades y competencias a través del Voluntariado Corporativo* proponen una lista de ellas, que pueden resultar de la participación de los empleados en actividades de Voluntariado Corporativo. Todas estas habilidades y competencias son beneficios para la empresa ubicables en la cuarta categoría de la tabla 3.1: analizar y resolver problemas, iniciativa y autonomía, capacidad de aprendizaje, optimismo y entusiasmo, flexibilidad, creatividad, visión a largo plazo, innovación, visión global, adaptación al cambio, asertividad, escucha activa, empatía, compromiso, capacidad para liderar iniciativas, organización y planificación, fiabilidad técnica y personal, comunicación interpersonal, trabajo en equipo, diplomacia y "saber estar", capacidad de negociación (Voluntare, 2013).

En los capítulos 4, 5 y 6 los listados de beneficios propuestos por sus autores abarcan un espectro mayor de categorías. Así, por ejemplo, en el capítulo que aborda el tema del *Empresas y ONGs trabajando juntas en el Voluntariado Corporativo*, se mencionan diversos beneficios relacionados con la gestión de los recursos humanos (mayor motivación, satisfacción y lealtad de los empleados, aumento de sus competencias, mejora el atractivo para nuevos empleados y mejora el clima laboral y el trabajo en equipo), pero también sugieren beneficios relacionados con la dimensión estratégica (mejora o establece una cultura organizacional más participativa, permite el refuerzo de los valores internos) y en la relación con actores externos (mejora la reputación y la imagen pública, mejora la relación con la comunidad) (Voluntare, 2013).

De igual forma, en el capítulo sobre *Voluntariado Corporativo para el Desarrollo* se mencionan siete beneficios para las empresas: mejor motivación y satisfacción de los empleados, mayor atracción y retención de talentos, mejor imagen corporativa y diferenciación respecto de la competencia, facilita una mayor integración de los empleados en la RSE, permite el acceso a personas y culturas diferentes, conocimiento de otros mercados e innovación social. (Voluntare, 2013, p.112)

Tabla 3.7 Objetivos empresariales y beneficios del Voluntariado propuestos en de "Guía de Voluntariado Corporativo" de Voluntare

Objetivos empresariales	Beneficios del Voluntariado Corporativo
Gestión de recursos humanos	Impacto positivo en la contratación y retención de empleados Aumenta la autoestima de la plantilla Crea oportunidades de desarrollo persona Potencial de aumentar la productividad
El valor de involucración en la comunidad	Acciones de voluntariado tienen impacto en otros programas de la comunidad a través de las contribuciones económicas de la empresa.
Marketing / ventas	Potencial del desarrollo de relaciones y aumentar la lealtad del consumidor Mejoras reputacionales Enlaces con campañas de marca
Apoyo operativo	Creación de relaciones con líderes de opinión de la comunidad Creación de apoyo comunitario sobre temas variados de relaciones públicas Reduce los riesgos y costos operativos (licencia para operar) Identifica y construye respuestas a temas sociales que suponen oportunidades o riegos al negocio (educación, desarrollo de los empleados, etc.).

Fuente: Voluntare (2013, p.140)

Finalmente, en el capítulo sobre *Medición del impacto del Voluntariado Corporativo*, sus autores proponen una lista de beneficios, cada uno de los cuales corresponde a uno de cuatro objetivos empresariales: gestión de recursos humanos, el involucramiento con la comunidad, maketing / ventas y apoyo operativo. La tabla 3.7 es una reproducción de la tabla incluida en Voluntare (2013, p.140).

En la tabla 3.8 se presenta un resumen de todos los beneficios del VC mencionados en la Guía de Voluntariado Corporativo de Voluntare, organizados de acuerdo a las ocho categorías propuestas en esta tesis.

Tabla 3.8 Beneficios del Voluntariado Corporativo sugeridos en la "Guía de Voluntariado Corporativo" de Voluntare

Categoría	Beneficios
La gestión de la cultura	" establece o fortalece una cultura organizacional más participativa" "permite el refuerzo de los valores internos"
La aplicación de las políticas de RSE	"integración de los empleados en la RSC" "genera "impacto en otros programas de la comunidad a través de las contribuciones económicas de la empresa".
El desarrollo de competencias organizacionales	"acceso a personas y culturas diferentes" "conocimiento de otros mercados" " innovación social"
El desarrollo de habilidades (*skills*) en los empleados	"crea oportunidades de desarrollo personal" "aumento de las competencias de los empleados". Se

	menciona una larga lista de habilidades y competencias.
El fortalecimiento del vínculo de los empleados con la empresa	"potencial de aumentar la productividad" "mayor motivación, satisfacción y lealtad de los empleados" "mejora el clima laboral de la empresa y el trabajo en equipo"
La creación de condiciones que mejoran el desempeño de los empleados	"Impacto positivo en la contratación y retención de empleados" "aumenta la autoestima de la plantilla"
La generación de impactos positivos para la relación con stakeholders externos	"mejora la reputación institucional y la imagen pública" "Potencial del desarrollo de relaciones y aumentar la lealtad del consumidor" "Enlaces con campañas de marca"
La gestión de la relación con la comunidad	"mejora la relación con la comunidad" "creación de relaciones con líderes de opinión de la comunidad" "creación de apoyo comunitario sobre temas variados de relaciones públicas" "reduce los riesgos y costos operativos (licencia para operar)" "identifica y construye respuestas a temas sociales que suponen oportunidades o riegos al negocio (educación, desarrollo de los empleados, etc.)"

Fuente: elaboración propia en base a Voluntare (2013, p.67, p.87, p.112 y p.140)

2.7 UN Voluntarios[9]

Bajo el título "El Voluntariado Corporativo. Hacia una guía de responsabilidad social empresarial y estrategia para generar capital humano en la organización", el Programa de Voluntarios Naciones Unidas propone a las empresas un conjunto de orientaciones alineadas con la Guía ISO 26.000, con la finalidad de darle a los acciones de VC un enfoque más integral y alineado con las políticas de RSE. Además, en forma explícita, se invita a las empresas a establecer alianzas con este programa, ya que el mismo "podría ejercer como puente entre las organizaciones de la sociedad civil y el sector privado, brindando su asistencia técnica para alinear las acciones con la contribución al desarrollo del país".

[9] UN Voluntarios es un programa de la ONU administrado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Su sede se encuentra en Bonn y tiene presencia en 130 países. Su operación se divide en tres áreas de actuación: a) la movilización de voluntarios para que "puedan participar directamente en las tareas humanitarias, la consolidación de la paz, la recuperación después de los conflictos, el desarrollo sostenible y la labor de las Naciones Unidas para poner fin a la pobreza"; b) la promoción del voluntariado y participación cívica en la paz y el desarrollo y c) la promoción de la integración del voluntariado en las políticas y la legislación de los países.

En el prefacio de esta publicación, escrito por un representante del Programa de Voluntarios de Naciones Unidas, se destaca la contribución del Voluntariado Corporativo para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) impulsados por la Organización de las Naciones Unidad. Además, allí se afirma:

> Es sin duda sumamente importante el aporte que las empresas realizan al desarrollo humano y sostenible a través del voluntariado corporativo. Un potencial que es muy importante de reconocer y fomentar. A nivel mundial, según el Informe sobre el Estado del Voluntariado en el Mundo del programa de Voluntarios de las Naciones Unidas (2011), la participación de los voluntarios en el sector privado aumentó de manera constante desde mediados de la década de los años 90. Las actividades de voluntariado corporativo son expresión del compromiso del sector privado con el importantísimo tema de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) (Chacón y Villamar, 2015, p.9).

En esta guía se identifican beneficios para las empresas y sus empleados. Pero, la mayoría de los beneficios señalados para éstos últimos, son en realidad beneficios para las empresas. El documento los divide en cuatro grupos: trabajo en equipo (trabajo en ambientes multidisciplinarios, trabajo horizontal ante la falta de barreras jerárquicas), proactividad (orientación a la resolución de problemas, alimenta la creatividad y el pensamiento innovador), solidaridad (ayuda a construir mejores relaciones, crea una cultura de ayuda mutua entre colegas, fomenta habilidades de liderazgo y gerenciamiento) y lealtad (contribuye a desarrollar una visión global de la organización, genera compromiso) (Chacón y Villamar, 2015, p.29).

Los beneficios para las empresas son también divididos en cuatro grupos: relación con la comunidad (permite construir puentes entre la empresa y la comunidad, sirve para la construcción de ciudadanía corporativa, facilita el acceso a reconocimientos internacionales), imagen corporativa (mejora la imagen pública de la empresa, permite de mostrar sus productos y servicios, ayuda a que los clientes y consumidores relacionen la marca con los efectos positivos del voluntariado, facilita las relaciones con los gobiernos y humaniza las actividades una empresa), cultura organizacional (mejora el desempeño de los equipos de distintos departamentos, derriba barreras interdepartamentales y consolida grupos de trabajo) e inversión (ahorra recursos destinados a capacitación y consultoría sobre temas como el liderazgo y los equipos de

alto desempeño, expande su clientela a largo plazo, reduce los gastos de reemplazo por rotación de personal y fortalece el intra-emprendedurismo). (Chacón y Villamar, 2015: 30). Llama la atención que luego del discurso inicial sobre la relación entre Voluntariado Corporativo y RSE, no se sugieran beneficios del primero para la incorporación de la segunda. El conjunto de beneficios identificados en esta publicación se transcriben en la tabla 3.9.

Tabla 3.9 Beneficios del Voluntariado Corporativo sugeridos en "El Voluntariado Corporativo. Hacia una guía de responsabilidad social empresarial y estrategia para generar capital humano en la organización" de UN Voluntarios

Categoría	Beneficios
El desarrollo de habilidades (*skills*) en los empleados	"crea capacidad de trabajo en un ambiente multidisciplinario" "promueve una actitud orientada a resolución de problemas "ofrece la oportunidad de poner a prueba habilidades profesionales en un entorno con bajo nivel de presión" "alimenta la creatividad y pensamiento innovador" "fomenta habilidades de liderazgo y gerenciamiento"
El fortalecimiento del vínculo de los empleados con la empresa	Aporta una " visión global de la organización y su funcionamiento" "genera compromiso" "aumenta la motivación" "se convierte en un lugar de trabajo atractivo para trabajar"
La creación de condiciones que mejoran el desempeño de los empleados	"elimina barreras por jerarquías al propiciar una administración horizontal" "ayuda a construir mejores relaciones y capacidades de trabajo en equipo" "crea cultura de ayuda mutua entre colegas" "mejora el desempeño de los equipos de trabajo" "remueve barreras interdepartamentales para ejecutar procesos como una sola unidad" "fortalece el emprendimiento interno" "se eviten gastos de reemplazo por rotación de personal al mantener empleados leales y comprometidos"
La generación de impactos positivos para la relación con stakeholders externos	"mejora la imagen pública de la compañía y la vuelva más accesible" "tiene la oportunidad de mostrar sus productos y servicios" "el cliente/consumidor relaciona la marca con los efectos positivos de una campaña de voluntariado" "facilita las relaciones con el Gobierno de turno al mostrarse como un actor social" "humaniza las actividades una empresa a través de sus empleados embajadores de buena voluntad" "expande su clientela a largo plazo desarrollando productos o servicios que fueron en un inicio diseñados para resolver necesidades específicas"
La gestión de la relación con la comunidad	"permite construir un puente entre la empresa y la comunidad" "ejerce su ciudadanía corporativa" "accede a reconocimientos internacionales"

Fuente: elaboración propia en base a Chacón y Villamar (2015, p.29 y p.30).

2.8 Confederação Portuguesa do Voluntariado[10]

Este documento, titulado "Guia do voluntariado corporativo em instituições de economia social", fue publicado en 2016. Es un documento breve, que propone un conjunto de lineamientos prácticos para las empresas que practican el voluntariado y para las instituciones de la economía social que reciben a los voluntarios. El documento comienza con un análisis del concepto de Voluntariado Corporativo, continúa con una explicación sobre la especificidad del Voluntariado Corporativo en este tipo de instituciones (que es el núcleo central), luego presenta las sugerencias para ambos actores y cierra con la descripción de 12 experiencias.

La primera sección, en la que se analiza el concepto de VC, cierra con una referencia a las "ventajas" de este tipo de actividad para los dos tipos de organizaciones involucradas. Esta referencia se sintetiza en una tabla, en la que se mencionan cuatro beneficios para las empresas: a) mejora su imagen ética (dimensión: relación con stakeholders externos); b) promueve su ciudadanía activa (dimensión estratégica); c) permite desarrollar nuevas competencias en los colaboradores y d) mejora el ambiente de trabajo (ambas corresponden a la dimensión Gestión de los Recursos Humanos) (Confederación Portuguesa de Voluntariado, 2016).

2.9 Instituto Votoratim[11]

La "Guía de voluntariado empresarial. Orientações para o desenvolvimento e implantação de Programas de Voluntariado nas empresas do Grupo Votorantim" fue publicada en 2014 con el objetivo de orientar a las empresas del Grupo Votoratim que

[10] Esta fundación es una organización que tiene como objetivos: representar a los voluntarios de Portugal, preservar la identidad del voluntariado e intensificar el papel del voluntariado en este país. Cuenta con 35 instituciones miembro, a quienes se propone aportar: conocimiento de calidad sobre el voluntariado, posibilidades de networking y alianzas, oportunidades de formación y capacitación y la posibilidad de participar en actividades de adovcacy relacionadas con la construcción de políticas sobre el voluntariado en Portugal. Ver http://www.convoluntariado.pt/. Consultado el 30 de enero de 2018.

[11] Votoratim es un grupo empresarial brasileño que opera bajo la modalidad multiplataforma, abarcando diversos segmentos de negocios: cementos, metales, siderurgia, energía, celulosa, agroindustria y mercado financiero. Ver: http://www.votorantim.com.br. El Instituto Votoratim es una fundación de este grupo, que canaliza su inversión social y cuya misión es "Calificar la actuación social de las empresas, contribuyendo a la competitividad de los negocios y al desarrollo de las comunidades" donde opera. En 2016 este instituto invirtió 108,5 millones de reales, generando un beneficio para 720.000 personas en 151 localidades de Brasil, Argentina, Colombia y Perú, tal como lo informa en su página web: http://www.institutovotorantim.org.br (consultado el 31 de enero de 2018.

desarrollan programas de Voluntariado Corporativo, proponiendo un alineamiento conceptual entre todas ellas, buenas prácticas y orientación. A diferencia de otras guías y manuales, ésta incluye datos de investigaciones realizadas en Brasil, pero entre ellos no hay información sobre los beneficios del Voluntariado Corporativo para las empresas, señalándose en forma explícita la necesidad de profundizar en éste y otros temas (como por ejemplo, la identificación de los factores de éxito y las principales dificultades que tiene su aplicación) (Instituto Votoratim, 2014, p.16).

El documento no presente un análisis en profundidad de este tema, reduciendo su abordaje a la inclusión de una breve lista de beneficios del Voluntariado Corporativo para las empresas, los voluntarios y la comunidad y a la siguiente afirmación:

> Para las empresas, el voluntariado es una oportunidad para reforzar sus valores y prácticas, promover el desarrollo del capital humano y hacer que sus empleados reponen su papel en la sociedad y sean protagonistas. La empresa también se destaca en la relación con el mercado, ya que se califica para integrar índices de sostenibilidad, como el ISE y el Dow Jones Sustainability Index, entre otros. (Instituto Votoratim, 2014, p.21).

La totalidad de los beneficios para las empresas identificados en esta guía se transcriben en la tabla 3.10. Tal como puede allí observarse, a pesar de ser una lista corta de beneficios, los que incluye abarcan la casi totalidad de las categorías.

2.10 Fundación ANDI[12]

Esta fundación, perteneciente a la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), publicó en 2016 la "Guía de Voluntariado Corporativo Transformador". Esta guía se divide en siete capítulos y cuatro anexos. El núcleo central se encuentra en el capítulo cuatro, en el que se propone una metodología de once pasos para la planificación estratégica del voluntariado corporativo.

[12] Esta fundación pertenece a la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. En la dirección http://www.andi.com.co/Home/Pagina/6 se describen cuatro áreas de actuación en las cuales la fundación brinda soporte a las empresas: arquitectura social estratégica, voluntariado corporativo, mediciones sociales y cooperación internacional para privados (consultado el 29 de enero de 2018).

Tabla 3.10 Beneficios del Voluntariado Corporativo sugeridos en la Guía de voluntariado empresarial. Orientações para o desenvolvimento e implantação de Programas de Voluntariado nas empresas do Grupo Votorantim

Categoría	**Beneficios**
La gestión de la cultura	"es una oportunidad para reforzar sus valores y prácticas"
La aplicación de las políticas de RSE	"realización de alianzas (parcerias) entre empresas y organizaciones sociales"
El desarrollo de competencias organizacionales	
El desarrollo de habilidades (*skills*) en los empleados	"desarrollo de habilidades y competencias personales y profesionales por parte de los voluntarios" "promover el desarrollo del capital humano" "hacer que los empleados reflexionen sobre su papel en la sociedad y sean protagonistas"
El fortalecimiento del vínculo de los empleados con la empresa	"aumento de la satisfacción de los empleados"
La creación de condiciones que mejoran el desempeño de los empleados	"mejora del clima interno"
La generación de impactos positivos para la relación con stakeholders externos	"fortalecimiento de la marca de la empresa"
La gestión de la relación con la comunidad	"la comunidad pasa a ver a la empresa como una organización más próxima y participativa"

Fuente: Instituto Votoratim (2014, p.32)

En este documento los beneficios del VC se expresan en términos de propuestas de valor, estableciéndose que el primer paso del proceso de planificación estratégica consiste en definir las propuestas de valor para los actores principales involucrados, que son: las empresas, los colaboradores y la comunidad. Sus autores y afirman:

> Para que un programa de Voluntariado Corporativo sea estratégico para la empresa, es necesario definir una propuesta de valor que tenga en cuenta los objetivos prioritarios de la compañía. Esta debe ser definida a la medida de cada empresa ya que no hay fórmulas universales, es decir, lo que funciona para una empresa no necesariamente funciona para la otra, aunque éstas sean del mismo sector o tengan características similares. (ANDI, 2016, p26).

Los autores de esta guía proponen un "inventario" de 10 propuestas de valor para las empresas. En la tabla 3.11 se las clasifica según las categorías a las que pertenecen. Tal como allí puede observarse, en este documento se sugieren beneficios correspondientes a seis de las ocho categorías, destacando un fuerte sesgo hacia las categorías

relacionadas con la gestión de los recursos humanos (siete de los diez beneficios refieren a esta dimensión).

Tabla 3.11 Beneficios del Voluntariado Corporativo sugeridos en el documento "Voluntariado apoyado por la empresa Guía para entidades de acción social"

Categoría	Beneficios
La gestión de la cultura	"Fortalecimiento de los valores institucionales"
La aplicación de las políticas de RSE	
El desarrollo de competencias organizacionales	
El desarrollo de habilidades (*skills*) en los empleados	"Desarrollo de competencias en los colaboradores"
El fortalecimiento del vínculo de los empleados con la empresa	"Compromiso de los colaboradores" "Sentido de pertenencia con la empresa"
La creación de condiciones que mejoran el desempeño de los empleados	"Integración de los colaboradores con la empresa" "Mejora el clima laboral" "Atracción y retención de talento"
La generación de impactos positivos para la relación con stakeholders externos	"Aporte a la oferta de servicios y/o productos de algunas áreas de la empresa, complementando su propuesta de valor para los clientes" "Reputación corporativa"
La gestión de la relación con la comunidad	"Relacionamiento comunitario"

Fuente: elaboración propia en base a ANDI (2016, p.33)

3. Síntesis de los beneficios mencionados en las guías y manuales

La tabla 3.12 sintetiza la totalidad de beneficios identificados en cada uno de los manuales y guías consultados. Allí puede observarse que la amplia mayoría de estos documentos incluye beneficios relacionados con: el desarrollo de competencias en general y de la capacidad para trabajar en equipo (categoría 4); el aumento de la motivación y moral de los empleados (categoría cinco); la mejora del clima organizacional/laboral (cohesión/integración/comunicación) (categoría 6); la mejora de la reputación corporativa (categoría 7) y la mejora de la relación con la comunidad (categoría 8).

Tabla 3.12 Beneficios del voluntariado corporativo presentes en los manuales o guías

Categoría	Beneficios (indicadores)	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10
Gestión de la cultura	Favorece el alineamiento con valores y cultura de la empresa		x	x			x				x
	Fomenta una visión integral de la empresa	x		x							
Aplicación de las políticas de RSE	Contribuye a aplicación de las políticas de RSE porque refuerza la credibilidad de los empleados hacia dichas políticas /alinean con esas políticas	x		x	x		x				
Desarrolla competencias organizacionales	Permite transferir *know how* desde el sector social / desarrolla competencias propias del sector social (innovación social)						x				
	Conocimiento de otras culturas						x				
Desarrollo de habilidades (*skills*) en los empleados	Desarrolla competencias en el personal (en general)	x	x	x	x		x	x	x	x	X
	Desarrolla capacidades de trabajo en equipo	x	x	x	x	x	x	x			
	Competencias específicas: liderazgo/ creatividad/iniciativa	x		x	x	x		x			
Vínculo de los empleados con la empresa	Promueve el compromiso de los empleados con la empresa (lealtad/actitud hacia la empresa)		x	x			x	x			x
	Promueve la identificación y el sentido de pertenencia (orgullo de pertenecer) de los empleados con la empresa	x		x	x	x					x
	Aumenta la motivación (moral) de los empleados	x	x	x	x	x	x	x		x	
	Aumenta la satisfacción de los empleados		x				x				
Creación de condiciones que mejoran el desempeño de los empleados	Mejora el clima organizacional/laboral (cohesión/integración/comunicación)	x	x	x		x	x	x	x	x	X
	Favorece una mejor captación y/o retención de talentos (o empleados)		x	x			x	x			
	Contribuye a que los empleados tengan una buena imagen de la empresa			x		x					
Impactos positivos para la relación con stakeholders relevantes para el negocio	Mejora la imagen corporativa (reputación)	x		x	x	x	x	x	x	x	X
	Incrementa la aceptación pública de la empresa							x			
	Fortalece la relación con el consumidor (lealtad)		x					x			
	Fortalece la relación con gobiernos							x			
	Atracción de inversores		x								
Relación con la comunidad	Mejora la relación de la empresa con la comunidad	x	x	x	x	x	x	x		x	x
	Refuerza el vínculo con las instituciones sociales o públicas en las cuales la empresa canaliza sus acciones de RSE hacia la comunidad			x						x	

Fuente: elaboración propia

En un nivel intermedio de menciones se encuentran beneficios relacionados con: el alineamiento con los valores y la cultura de la empresa (categoría 1); la aplicación de las políticas de RSE (categoría 2); el desarrollo de competencias específicas distintas al trabajo en equipo (categoría 4); la promoción del compromiso (actitud positiva y lealtad hacia la empresa) y la identificación de los empleados con la empresa (sentimiento de orgullo y sentido de pertenencia (categoría 5); y favorece una mejor captación y retención de empleados (categoría 6).

El resto de los beneficios identificados ha sido mencionado en muy pocos documentos: fomenta una visión integral de la empresa (categoría 1); permite transferir know how desde el sector social y la adquisición de conocimiento de otras culturas (categoría 3); aumenta la satisfacción de los empleados (categoría 5); contribuye a que los empleados tengan una buena imagen de la empresa (categoría 6); incrementa la aceptación pública de la empresa, atrae inversores, y fortalece la relación con los consumidores y los gobiernos (categoría 7) y refuerza la relación con las organizaciones donde la empresa realiza sus acciones sociales.

Capítulo 6

LOS BENEFICIOS DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO PARA LAS EMPRESAS EN LA LITERATURA CIENTÍFICA[1]

En este capítulo se presenta una reseña de investigaciones sobre los beneficios del VC publicadas en revistas científicas y en informes institucionales. Abarca la revisión de investigaciones de tipo cuantitativo, cualitativo, bibliográfico y estudios de casos, predominando el primero de ellos. Las publicaciones están organizadas por continentes y países y, dentro de cada uno ellas están ordenadas cronológicamente desde las más antiguas hasta las últimas. Todos los trabajos consultados fueron publicados luego del año 2000.

De cada publicación se realiza una breve presentación, se explica la metodología utilizada por los autores, se identifican los beneficios del VC presentes en el documento, se describen los indicadores evaluados, se presentan los resultados obtenidos y se ubican los beneficios estudiados dentro de la tipología construida en el capítulo anterior. En algunos casos se entendió oportuno explicitar aspectos conceptuales y opiniones de los autores.

1. Algunas reflexiones sobre la investigación de los beneficios del VC

Ken Allen, uno de los principales referentes mundiales en materia de Voluntariado Corporativo, afirmó a principios de este siglo que el *business case* del VC (la demostración de que esta actividad es beneficiosa para el negocio) cuenta con aceptación universal, porque se "refleja de alguna manera en prácticamente cada artículo, cada discurso y cada pieza de material de apoyo sobre el voluntariado corporativo. Se basa en gran medida en la observación anecdótica, la percepción y el buen sentido intuitivo" (Allen, 2003, p. 58). Pero lo que no señaló Allen (2003) es que en esa época (y aún hoy) es escasa la producción de investigación empírica sobre los beneficios del VC para las empresas. Ya en el capítulo anterior se vio como el principal

[1] Un avance de este capítulo fue publicado en Licandro, Paço y Yapor (2018).

soporte metodológico que utilizan los gestores del VC (los manuales y guías) enuncian beneficios sin aportar una fundamentación adecuada.

En general, los autores a los que se accedió en la revisión bibliográfica del tema coinciden en señalar que la investigación sobre los beneficios del VC es escasa, parcial, limitada y muchas veces carente de un marco teórico que le de soporte. Esta opinión se encontró desde publicaciones de principios de los 2000 hasta en publicaciones más recientes. Inclusive antes, Steel (1995), según palabras de Peterson (2004b, p.615), había planteado que "a pesar del rápido crecimiento de los programas de voluntariado corporativo, ha habido muy poca investigación sistemática dedicada a examinar los supuestos beneficios asociados con estos programas". Además, en referencia al tema de su publicación, este autor señala:

> Aunque con frecuencia se afirma que la participación en programas de voluntariado corporativo les brinda a los empleados la oportunidad de desarrollar nuevas habilidades laborales, parece haber poca información válida de compañías involucradas en programas de voluntariado corporativo para respaldar estas afirmaciones. (Peterson, 2004b, p. 616)

Peterson también señaló que hasta principios de los 2000 la investigación sobre los beneficios del VC se basaban fundamentalmente en reportes elaborados por los directores de los programas y encuestas a voluntarios hechas por las empresas, cuya objetividad cuestiona por el hecho de que

> "Los directores de los programas preferirían proporcionar evidencia que demuestre los resultados positivos…(y) los empleados que reciben tiempo de liberación u otro tipo de compensación por participar en un programa de voluntariado también puede tener razones para proporcionar evidencia de que su experiencia como voluntario produjo resultados beneficiosos". (Peterson, 2004b, p.617)

Ya antes, en 2001 Lee y Higgins advirtieron:

> Existe un creciente cuerpo de investigación que apoya la opinión de que la participación en el voluntariado corporativo puede proporcionar muchos beneficios para las empresas. Sin embargo, se ha realizado poca investigación

> sobre la experiencia de los empleados voluntarios o grupos comunitarios involucrados. (Lee y Higgins, 2001, p.79)

También observaron que la producción científica sobre el VC en general se encontraba sesgada hacia estudios basados en el punto de vista de las empresas y no en el de los otros actores involucrados:

> Mucho se ha escrito describiendo la experiencia del voluntariado corporativo desde una perspectiva empresarial…La literatura que se centra en las experiencias de los empleados voluntarios parece ser menos extensa…Desde la perspectiva de los grupos comunitarios, hay aún menos estudios" (Lee y HIggins, 2001, p. 82)

En la misma línea argumental, Gallardo Vázquez, et al. (2010, p.61) señalaron que "aunque pueda parecer intuitivo que el VC tenga efectos positivos en la organización, hay pocas evidencias empíricas que lo demuestren". También esta situación fue denunciada en otro de los documentos utilizados en la redacción de este capítulo:

> se ha realizado poca investigación para comprender si el VC tiene un impacto en los grupos de partes interesadas externas. En particular, aún no se ha examinado el impacto del programa de currículum vitae de una empresa en el comportamiento del consumidor y las percepciones de la imagen de RSE de los consumidores". (Johnso et al., 2014, p. 258)

Más recientemente, Hu et al. (2016, p.1) señalaron que: "Faltan análisis teóricos y estudios empíricos sobre los antecedentes, consecuencias y contingencias de la participación de los empleados en programas de voluntarios patrocinados por la compañía".

En particular, resulta ilustrativo de esta situación un artículo publicado en 2013 en el prestigioso Journal of Management, en el que sus autores se proponen "revisar el cuerpo actual de conocimientos sobre el voluntariado de empleados" (Rodell et al., 2013, p.55). En este documento de 30 páginas no hay ninguna sección dedicada a la producción científica sobre los beneficios del VC, siendo que el tema aparece solo marginalmente en algunas partes del documento y, además, en relación a otros temas. La lista de trabajos citados en Rodell et al. (2013) en relación a los beneficios del VC es corta,

ocurriendo además que en algunos de ellos no es éste el tema central (De Gilder, 2005; Peloza y Hassay, 2006; Jones, 2010; Kim et al., 2010; Caligiuri, Mencin y Jiang, 2013; Jones y Willness, 2013; Deloitte Development. 2014; Gatignon-Turnau y Mignonac, 2015).

Finalmente, importa señalar que en la mayoría de los trabajos analizados en este capítulo no se encontró una revisión bibliográfica exhaustiva sobre la investigación previa del tema, la que como ya se señaló no es muy abundante. En algunos casos esta situación se explica por el hecho de que son estudios exploratorios, orientados a identificar beneficios. Pero en los que se testean listados de posibles beneficios, por lo general no se incluye un análisis exhaustivo de la producción científica previa. Uno de los principales aportes de esta tesis es la construcción de una tipología de beneficios que recoge esa producción.

2. Estudios realizados en América del Norte

2.1 Estudios realizados en Canadá

Easwaramoorthy, Barr, Runte y Basil (2006) publicaron en 2006 algunos resultados de una encuesta nacional aplicada a 990 empresas en Canadá, seleccionadas aleatoriamente como muestra representativa de las empresas lucrativas de ese país. Las encuestas se realizaron mediante entrevista telefónica a los responsables de gestionar el voluntariado en esas empresas. El diseño del cuestionario se basó en un conjunto de estudios cualitativos y testeos previos. El objetivo de la investigación fue conocer la naturaleza y el alcance del Voluntariado Corporativo en Canadá. Se trató de una encuesta que abarcó un amplio abanico de temas relacionados con la gestión del VC.

Le encuesta incluyó una pregunta abierta, en la que se pidió a los entrevistados que mencionaran dos beneficios del Voluntariado Corporativo para las empresas. Al preguntarse en forma abierta y pedirse únicamente dos menciones, esta encuesta no permitió testear un conjunto de beneficios previamente establecidos, tal como ocurre al utilizarse cuestionarios estructurados. Por lo tanto, su aporte se redujo a conocer cuáles son los beneficios que los encuestados pudieron evocar al momento de responder la

encuesta, y tan sólo dos de ellos. No obstante ello, el estudio tiene un valor cualitativo al identificar beneficios que espontáneamente mencionaron los entrevistados.

Las respuestas de los encuestados fueron codificadas, encontrándose nueve beneficios que recibieron el 2% o más de las menciones y un espectro amplio de otros beneficios que recibió menos de 2% de menciones (el 16% clasificado en la categoría otros). Además, tal como se registra en la tabla 6.1, la mayoría de los encuestados mencionó un solo beneficio. Estos resultados sugieren que los porcentajes publicados por Easwaramoorthy et al. (2006) aportan un ranking de importancia más que una medición de cuántos entrevistados perciben la obtención de cada uno de los beneficios señalados. La mejora de la imagen pública, de la moral de los empleados y de las relaciones con la comunidad son los beneficios con mayor número de menciones. Cabe señalar también que los beneficios identificados por Easwaramoorthy et al. (2006) corresponden a cinco de las ocho categorías construidas en el capítulo anterior.

Tabla 6.1 Beneficios del Voluntariado Corporativo identificados por Easwaramoorthy et al. (2006)

Categoría	Indicadores	Muy importante %
Desarrollo de habilidades (*skills*) en los empleados	Mejora las habilidades de los empleados	4%
	Aumenta el trabajo en equipo entre los empleados	3%
Vínculo de los empleados con la empresa	Mejora la moral de los empleados	21%
Creación de condiciones que mejoran el desempeño de los empleados	Ayuda a atraer nuevos empleados	2%
	Mejora el desempeño laboral de los empleados	3%
Impactos positivos para la relación con stakeholders relevantes para el negocio	Mejora la imagen pública corporativa	33%
	Mejora la comprensión de los clientes.	2%
Relación con la comunidad	Mejora las relaciones con la comunidad circundante	17%
	Ayuda a mantener una comunidad saludable	8%
Otros		16%

Fuente: elaboración propia basada en información de Easwaramoorthy et al. (2006).

Booth et al. (2009) publicaron los resultados de una investigación realizada en Canadá, en la que analizaron las relaciones de reciprocidad que se pueden generar entre empleadores y empleados como consecuencia del apoyo de los primeros a las

actividades de voluntariado de los segundos. Su análisis se sustenta en los postulados de la *teoría del intercambio de regalos* (Gift Exchange Theory), que es una derivación de la *teoría del intercambio social*. Esta última se utiliza para "explicar las relaciones recíprocas socioemocionales entre las partes que van más allá del intercambio económico y se utilizan para construir y fomentar relaciones sólidas y continuas" (Booth et al., 2009, p.230).

De acuerdo con la teoría del intercambio de regalos, el VC puede ser conceptualizado como un intercambio de regalos (*gives*). Según esta teoría, un regalo es un bien tangible (por ejemplo: dinero para viáticos, horas liberadas por la empresa, etc.) o intangible (mayor compromiso, motivación y permanencia del empleado, nuevas habilidades del empleado que son útiles para la empresa, reconocimientos simbólicos del empleador hacia el voluntario, etc.) que un actor entrega a otro en forma voluntaria con la expectativa de futuros beneficios.

Bajo este abordaje, se sostiene que el voluntariado corporativo permite un intercambio de regalos entre las empresas y los voluntarios, los que constituyen beneficios para cada uno de ellos. Los autores señalan que a través del VC las empresas potencian las motivaciones intrínsecas de los voluntarios al, por ejemplo, liberar horas de trabajo para que se dediquen a las tareas voluntarias, lo cual aumenta su capacidad de dedicar tiempo a estas actividades. En ese sentido, sostienen que "a los empleados les resulta más fácil el voluntariado cuando el empleador ayuda en la voluntariado o maneja la comunicación y la logística" (Booth et al., 2009, p.239). También hay beneficios ex – post para el voluntario, como el reconocimiento del empleador o una mejora laboral. De igual forma, los autores consideran que existen habilidades que los empleados pueden adquirir a través del voluntariado, las que aplicadas en el ámbito laboral constituyen un beneficio para la empresa.

La investigación se basó en los resultados de una encuesta implementada en Canadá, que fue aplicada a una muestra de 3658 ciudadanos canadienses que participaban en actividades de VC. La encuesta relevó información sobre las percepciones de los voluntarios acerca de las habilidades que el voluntariado corporativo les ayuda a desarrollar, el reconocimiento hacia ellos por parte de los empleadores y el éxito laboral. Los autores analizaron la relación entre los regalos de la empresa (horas que

donan a los empleados para practicar el voluntariado) y la adquisición de seis habilidades.

En esta investigación los autores estudiaron seis posibles habilidades, de las cuales cuatro constituyen beneficios para las empresas: 1) técnicas de oficina; 2) organizativas y gerenciales; 3) de comunicación; 4) de relacionamiento interpersonal. Incluyeron además las habilidades para recaudar fondos y la adquisición de nuevos conocimientos de todo tipo (salud, cuestiones políticas, etc.), los cuales también de manera indirecta contribuyen a mejorar el desempeño de los empleados.

La encuesta reveló que 1158 (32%) entrevistados dijeron haber desarrollado habilidades técnicas de oficina; 2159 (59%) lo hicieron respecto de habilidades organizativas y gerenciales; 2465 (67%) aumentaron sus habilidades de comunicación y 2886 (79%) lo hicieron con sus habilidades en materia de relaciones interpersonales. En base a los datos de la encuesta, los autores demostraron que existe una relación positiva entre las horas que las empresas liberaron a sus empleados para practicar el voluntariado y su percepción sobre las habilidades que desarrollaron. Esto sugiere que los esfuerzos de las empresas (en este caso, liberar horas a los voluntarios) generan beneficios para ellas (en este caso, el desarrollo en los voluntarios de esas cuatro habilidades). También encontraron asociación positiva entre la percepción de los voluntarios sobre las habilidades adquiridas y su percepción sobre: a) el reconocimiento que la empresa les otorga por su participación en el voluntariado y b) un mayor éxito laboral.

En síntesis, tal como lo señalan Booth et al. (2009, p.233), su investigación logró "probar la noción de que los empleados que actúan como voluntarios adquieren habilidades que son valiosas y recompensadas por el empleador". Por lo tanto, este trabajo contribuye a la demostración de que el voluntariado corporativo genera para las empresas beneficios relacionados con la cuarta categoría de la clasificación propuesta en el capítulo anterior.

2.2 Estudios realizados en Estados Unidos

Benjamin (2001) publicó los resultados de una investigación basada en la aplicación de un cuestionario auto-administrado a directivos de empresas miembro del *Chicagoland Employee Volunteer Council*, un conglomerado de empresas del área metropolitana de

Chicago interesadas en promover el voluntariado de sus empleados. Los directivos incluidos en esta muestra eran, según esta autora, representativos de un amplio espectro de sectores: manufactura, banca, telecomunicaciones, venta minorista, servicios públicos e industrias de servicios (Benjamin, 2001).

El cuestionario consistió en preguntas cerradas sobre un amplio espectro de temas relacionados con la gestión del VC, entre las que se incluyó una batería de 12 indicadores sobre resultados de esta actividad. Estos indicadores fueron divididos en tres grupos, según estuvieran centrados en resultados para la comunidad, los empleados o las empresas. Ocho de esos resultados constituyen beneficios para las empresas y, tal como puede observarse en la tabla 6.2, estos beneficios corresponden a siete de las ocho categorías construidas en el capítulo anterior.

Tabla 6.2 Beneficios del Voluntariado Corporativo identificados por Benjamin (2001)

Categoría	Indicadores	Muy importante %
Gestión de la cultura	"se refuerza la cultura corporativa"	73%
Desarrolla competencias organizacionales	"se experimenta el trabajo en equipo entre los empleados"	93%
Desarrollo de habilidades (*skills*) en los empleados	"se desarrollan competencias individuales en los empleados"	60%
Vínculo de los empleados con la empresa	"se eleva la moral de los empleados"	87%
Creación de condiciones que mejoran el desempeño de los empleados	"se fomenta la cohesión de la empresa"	67%
Impactos positivos para la relación con stakeholders relevantes para el negocio	"se crea publicidad positiva para la compañía"	67%
	"aumenta la exposición ante potenciales clientes"	46%
Relación con la comunidad	"se construyen relaciones con las organizaciones no lucrativas"	73%

Fuente: elaboración propia en base a Benjamin (2001, p.77)

En la esta tabla se presenta además el porcentaje de encuestados que calificaron como *muy importante* cada uno de esos beneficios. Allí puede observarse que todos ellos fueron reconocidos como tales, aunque los pesos relativos son diferentes. Destacaron, con más del 70% de calificación "muy importante", los siguientes beneficios: *se experimenta el trabajo en equipo* (93%), se eleva la moral de los empleados (87%), *se refuerza la cultura corporativa* (73%) y *se construyen relaciones con organizaciones no lucrativas* (73%). En un segundo nivel de importancia se ubicaron: *se crea publicidad*

positiva para la compañía (67%), *se fomenta la cohesión de la empresa* (67%) y *se desarrollan competencias individuales en los empleados* (60%). Finalmente, en un tercer nivel se encuentra *aumenta la exposición ante clientes potenciales* (46%). Estos beneficios corresponden a siete de las ocho categorías propuestas en el capítulo anterior.

Según Benjamin, la comparación de estos resultados con los obtenidos en investigaciones realizadas en la década de 1990, muestra una mayor diversificación de los beneficios buscados que se relacionan directamente con el negocio. En esos estudios los beneficios relacionados con objetivos de relaciones públicas tenían una importancia relativa mayor. En cambio, los resultados de su investigación parecen alinearse con otros, contemporáneos al suyo, que indican que "la mayoría de las empresas ahora conectan sus programas de voluntariado con factores que ´afectan directamente la rentabilidad´" (Benjamin, 2001, p.77).

Peterson (2004b) diseñó una investigación con la finalidad de estudiar seis impactos del VC sobre los voluntarios, que constituyen beneficios para las empresas. Cuatro refieren al desarrollo de habilidades específicas: trabajo en equipo, comunicación, gestión de proyectos y liderazgo (categoría 4). Las otras dos refieren al desarrollo de una actitud positiva hacia la empresa: el compromiso organizacional y la satisfacción laboral (categoría 5).

En línea con lo ya citado al principio de este capítulo, Peterson (2004b) tenía la preocupación ir más allá de la tendencia a estudiar estos temas mediante la consideración de una sola empresa. Por lo tanto, se propuso diseñar una investigación que abarcara voluntarios de varias compañías e incluir no solamente las opiniones de los voluntarios. Por esa razón la investigación recogió la opinión de cinco segmentos de voluntarios. Por un lado, tres segmentos de empleados de empresas que implementaban programas de VC: participantes en los programas de VC (S1), no participantes en los programas, pero que realizaban voluntariado fuera de la empresa (S2) y quienes no hacían ningún tipo de voluntariado (S3). Y por otro, empleados de empresas que no implementaban programas de VC: participantes en programas de voluntariado fuera de la empresa (S4) y empleados que no hacían ningún tipo de voluntariado (S5).

Eligió trabajar con una muestra de 1000 egresados de MBA, extraída de la base de datos de una universidad del medio-oeste de Estados Unidos, a la que envió un cuestionario auto-administrado. La muestra abarcó personas que ocupaban diversos cargos en un amplio espectro de empresas radicadas en ese país. La encuesta tuvo una tasa de respuestas válidas del 27,8% (278 cuestionarios), incluyendo encuestados pertenecientes a todos los segmentos. El segmento con mayor número de casos fue el S1 (82) y los que tuvieron menos fueron el S3 y el S5 (42 casos cada uno).

Todas las variables fueron medidas con escalas Likert de siete valores que medían el grado de acuerdo con grupos de indicadores que las expresaban. La prueba ANOVA reveló que las diferencias entre segmentos resultaron estadísticamente significativas. En todos los casos los profesionales que participan como voluntarios en programas de VC calificaron mejor que los demás. Si a esto se suma el hecho de en este segmento todos los beneficios recibieron una calificación promedio por encima del valor neutro de la escala (4), es posible inferir que los voluntarios corporativo (S1) tienden a percibir que el VC les ayuda a desarrollar las cuatro habilidades testeadas (algunas más que otras), aumenta su compromiso con la empresa e incrementa su satisfacción laboral.

Houghton et al. (2009) se interesaron en estudiar las posibles conexiones entre los comportamientos pro-sociales externos de las empresas (básicamente, sus acciones sociales) y el comportamiento de cumplimiento de estándares legales y éticos internos (compliance) de sus empleados. Ellos se plantearon la siguiente pregunta: “cuando las organizaciones demuestran RSE con comportamientos externos a la firma, como el voluntariado de los empleados, ¿es más probable que sus empleados demuestren internamente un comportamiento legal y ético sin compromisos?” (Houghton et al., 2009, p.477). Esta pregunta es parte de un interés más amplio por estudiar la relación entre iniciativas de las empresas orientadas externamente y las elecciones de los empleados orientadas internamente.

Según los autores el principal motor del cumplimiento de las leyes y normas es el riesgo de sanción, pero muchas empresas pretender ir más allá de esto, para lo cual se proponen construir culturas en las que el cumplimiento legal y ético es un valor compartido, lo cual supone no solo cumplir con ellas, sino además valorar el espíritu

que las sustenta. En ese sentido, Houghton et al. (2009, p.477) estudiaron lo que ellos llamaron ‘‘*uncompromised compliance intention*’’.
La investigación se propuso analizar si el VC tiene una influencia motivadora en el comportamiento interno de cumplimiento legal y ético sin compromisos de los empleados.

Para llevar adelante la investigación los autores seleccionaron una muestra de 638 profesionales inscriptos en un programa de MBA de una universidad radicada en el sudeste de los Estados Unidos. Aplicaron un cuestionario auto-administrado que fue enviado por correo electrónico, del cual recibieron 164 respuestas. Los autores se encontraron con un problema para medir la intención de *compliance,* ya que “las estructuras de toma de decisiones éticas continúan siendo variables complicadas para operacionalizar debido al fuerte impacto potencial de la demanda que estas preguntas pueden inducir” (Houghton et al., 2009, p. 482). Adptaron la estrategia comúnmente usada para estudiar la toma de decisiones éticas, que consiste en presentar al investigado situaciones hipotéticas (hypothetical vignettes), ante las cuales se les pide tomar una decisión.

Se utilizaron tres situaciones diferentes que involucraban conflictos de interés con potencia para afectar el cumplimiento sin compromisos, y sobre las que se tenía que tomar una decisión. Las dos primeras referían a un problemas de toma de decisiones en dos áreas funcionales: Recursos Humanos y Ventas, mientras que la tercera refería al problema transversal del manejo con discreción de información reservada. En cada situación el encuestado tenía seis alternativas de elección, de las cuales una sola correspondía a un comportamiento de cumplimiento sin compromisos, en tanto que las otras se clasificaban según diferentes grados de alejamiento de la alternativa correcta. La decisión fue con una variable ordinal de seis valores, donde el valor 1 correspondía al cumplimento sin compromisos y el valor 6 representaba la respuesta extrema opuesta. La tercera situación registró el mayor nivel de intención de cumplimiento (2,55), seguida de la primera (3,19) y la tercera (3,85). Para el VC los autores usaron una variable resultante de la combinación de varios indicadores que midieron la percepción de los voluntarios sobre su experiencia en el voluntariado (por ejemplo: en qué medida lo disfrutaron, si creían que las actividades tuvieron un efecto positivo en la comunidad). Esta variable fue evaluada con una escala de tipo Likert.

Mediante un análisis ANOVA se correlacionó el VC con los resultados registrados en las tres situaciones. Se encontró correlación positiva significativa solamente en la tercera. Los autores atribuyeron estos diferentes resultados a que: a) las dos primeras situaciones requieren un conocimiento especializado sobre el compliance en áreas específicas, lo que puede haber influido en las respuestas de los estudiantes no familiarizados con las áreas funcionales involucradas y b) a diferencia de las anteriores, la tercera situación "se basa en principios generales que no son funcionalmente específicos" (Houghton et al., 2009, p.486), razón por la cual las pautas de cumplimiento son comunes a todos los encuestados. En función de este análisis los autores concluyeron que "hay limitados efectos positivos indirectos de los comportamientos externos al cumplimiento interno, aunque la naturaleza exacta de esa relación parece ser más compleja de lo que originalmente pensamos" (Houghton et al., 2009, p.490).

Los resultados de este trabajo de investigación sugieren que el VC podría tener un impacto positivo en el comportamiento de compliance de los empleados en situaciones que las decisiones involucran valores y principios generales de las personas y las organizaciones. Esto es un beneficio para las empresas que no se encontró en los manuales y guías revisados en el capítulo anterior. Por lo tanto es necesario preguntarse si es clasificable en alguna de las categorías de la tipología o si se requiere crear una nueva. Dados los resultados publicados por Houghton et al. (2009), este nuevo beneficio corresponde a una dimensión cultural y, más específicamente, se relaciona con valores de las empresas. Houghton et al. (2009) utilizan en más de una oportunidad la palabra "clima", que en el contexto del artículo se asocia claramente con el concepto de cultura organizacional. Por lo tanto se opta por incluirlo en la primera categoría.

Jones (2010) se propuso estudiar, desde la perspectiva de la teoría de la identificación organizacional, el impacto del VC sobre determinadas actitudes y comportamientos de los empleados que son beneficiosos para las empresas. El autor señala que, si bien existen numerosas investigaciones que demuestran que los voluntarios responden positivamente a las acciones de RSE en general, y del VC en particular, ocurre que en esos estudios "no se probaron los mecanismos sicológicos subyacentes" (Jones, 2010, p.858). Por esa razón, el marco teórico en el que se basa su investigación se enfoca "en

tales mecanismos y probablemente sea aplicable a la comprensión de las respuestas de los empleados a iniciativas específicas de RSE y a la RSE de manera más amplia" (Jones, 2010, p.858).

En esta investigación el autor analiza el impacto del VC sobre cinco actitudes y comportamientos de los voluntarios hacia sus empresas: a) la intención de permanecer en ellas; b) el desarrollo de comportamientos de ciudadanía organizacional hacia la empresa; c) el desarrollo de comportamientos de ciudadanía organizacional hacia los compañeros de trabajo; d) la lealtad hacia la empresa y e) el desempeño de su rol dentro de la empresa. Los comportamientos de ciudadanía organizacional incluyen "comportamientos discrecionales y cooperativos que promueven el funcionamiento organizacional" (Jones, 2010, p.861). La lealtad hacia la empresa refiere a las "acciones de los empleados que protegen, defienden y promueven la reputación y los intereses de la organización ante personas externas" (Jones, 2010, p.861).

Uno de esos mecanismos que median entre el VC y los comportamientos de respuesta de los empleados es la identificación organizacional. Jones presupone que el VC desarrolla las cinco actitudes y comportamientos positivos referidos en el párrafo anterior porque primero genera en ellos una identificación con la empresa, que es lo que dispara esos comportamientos.

La identificación organizacional refiere al sentimiento de "unidad" de las personas con las organizaciones a las que pertenecen, ya que:

> derivan parte de sus identidades a través de las organizaciones en las que trabajan…y están particularmente motivadas para identificarse con organizaciones que mejoran su sentido de autoestima…Los empleados que se identifican fuertemente con su organización tienden a experimentar sus éxitos y fracasos como propios…y se involucran en comportamientos que ayudan a las organizaciones a alcanzar sus objetivos". (Jones, 2010, p.859)

Además, basado en la revisión de la literatura, Jones supuso que la relación causal entre VC e identificación organizacional está mediada por el orgullo organizacional, concepto que refiere a "la medida en que los individuos experimentan el sentimiento de placer y autoestima que surge de su membresía organizacional" (Jones, 2010, p.859). Para el

autor, si bien ambos conceptos están relacionados, las personas que sienten orgullo de pertenecer a una organización tienden a identificarse con ella, pero no sucede lo inverso; es decir, la identificación con la organización no asegura el sentimiento de orgullo de pertenecer a ella. De ahí que otro de los objetivos de su investigación fue validar la siguiente hipótesis: "la relación positiva entre las actitudes hacia el programa de voluntariado y la identificación organizacional están mediadas por el orgullo organizacional".

La investigación se hizo en dos etapas. En la primera, se aplicó una encuesta a los voluntarios de una compañía norteamericana que cotiza en bolsa (Green Mountain Coffe Roasters). Esta empresa posee un programa de voluntariado que habilita a cada empleado a destinar 52 horas pagas al año a actividades de voluntariado. La encuesta se basó en un cuestionario auto-administrado que fue enviado por correo postal y que incluyó preguntas sobre las siguientes variables: a) actitud hacia el programa de voluntariado (cuatro indicadores, del tipo: el programa de voluntariado es un gran beneficio de trabajar aquí); b) identificación organizacional (se usaron cinco indicadores del tipo: los éxitos de la empresa son mis éxitos); c) orgullo organizacional (se usaron cinco indicadores del tipo: me enorgullece trabajar para esta empresa o la gente respeta lo que hace la empresa); d) la intención de permanecer (se usaron tres indicadores del tipo: me gustaría seguir trabajando aquí el mayor tiempo posible) y f) la lealtad hacia la empresa (se emplearon tres indicadores del tipo: fuera del trabajo hablo de lo bueno que es trabajar en esta empresa). Los indicadores se evaluaron mediante escalas Likert de siete valores para todas estas variables, a excepción de los indicadores correspondientes a la identificación organizacional, que usaron cinco valores.

La segunda etapa se implementó seis meses después, y consistió en aplicar una encuesta a los supervisores de los participantes en la primera encuesta, en la que se les pidió que los calificaran en las otras tres variables del estudio: a) el comportamiento de ciudadanía organizacional hacia la empresa (se usaron cuatro indicadores del tipo: hace sugerencias constructivas para mejorar el funcionamiento de la empresa); b) el comportamiento de ciudadanía organizacional hacia los compañeros de trabajo (se usaron cinco indicadores del tipo: es consciente de cómo su comportamiento afecta a los demás compañeros de trabajo) y c) el desempeño del rol (se usaron cuatro indicadores). Todos estos indicadores se evaluaron con escalas Likert de siete valores.

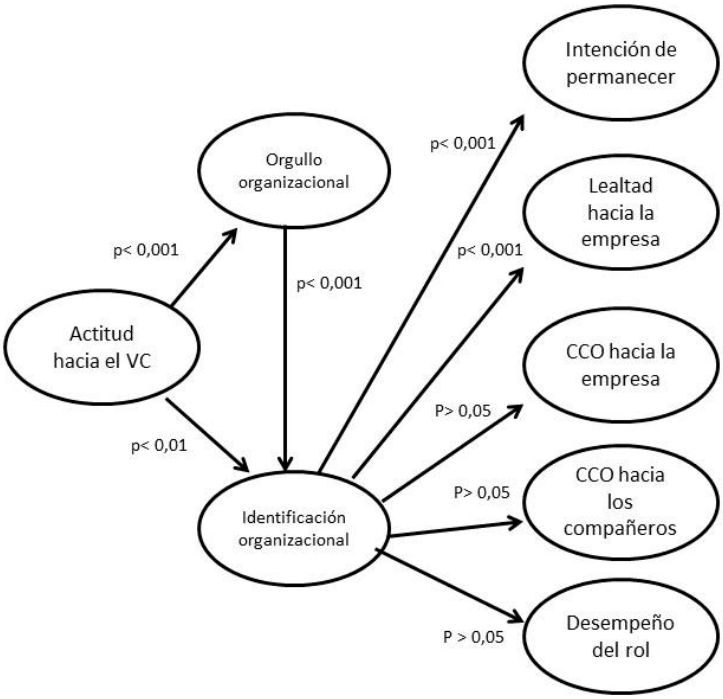
El análisis de correlación entre las variables encontró la existencia de correlaciones fuertes entre la actitud hacia el programa de voluntariado y la identificación organizacional, el orgullo organizacional, la intención de permanecer y la lealtad hacia la empresa. El orgullo organizacional se correlacionó positivamente con la intención de permanecer y la lealtad. La correlación de ambas variables (identificación y orgullo organizacional) con las tres variables evaluadas por los supervisores (desempeño del rol, comportamiento de ciudadanía organizacional hacia la organización y hacia los empleados) también resultó positiva, pero el nivel de significación fue mayor a 0,05.

Para estudiar las relaciones directas y mediadas entre las variables, Jones aplicó a los datos modelos de ecuaciones estructurales, obteniendo como resultado el modelo ilustrado en la figura 6.1

En síntesis, Jones logró demostrar lo siguiente: a) la actitud hacia el VC impacta fuertemente sobre el orgullo organizacional y, a través de éste, sobre la identificación con la organización; b) la actitud hacia el VC, mediada por la identificación organizacional, impacta fuertemente sobre la intención de pertenecer y sobre la fidelidad de los empleados hacia la empresa y c) este impacto existe, pero es más débil, en relación a los comportamientos de ciudadanía organizacional (hacia la empresa y hacia los compañeros de trabajo) y al desempeño de su rol dentro de la empresa. Por lo tanto, esta investigación legitima la existencia de beneficios del VC para las empresas en materia de: a) fortalecimiento del vínculo de los empleados con la empresa (favorece la identificación y el orgullo organizacional, lealtad hacia la empresa y los comportamientos de ciudadanía organizacional hacia la empresa y los compañeros de trabajo) y b) de creación de condiciones que mejoran el desempeño de los empleados (intención de permanecer y desempeño del rol asignado dentro de la empresa).

Figura 6.1 Modelo resultante de la investigación presentada en Jones (2010)

Figura 6.1 Modelo resultante de la investigación presentada en Jones (2010)



Fuente: elaborado en base a Jones (2010, p.869).

Cycyota et al. (2016) publicaron en 2016 un trabajo sobre la relación entre RSE y VC en las 100 mejores compañías para trabajar según la revista Fortune. La investigación se basó en el análisis de la información pública disponible sobre dichas actividades. El objetivo central fue estudiar la relación entre el VC y la estrategia de RSE en esas empresas. En el marco de esta investigación los autores identificaron un conjunto de beneficios internos y externos que el VC genera para la empresa, y que contribuyen a su estrategia de RSE.

Los beneficios internos encontrados consisten en impactos positivos sobre: 1) el desarrollo de habilidades (relacionales, sociales y para desempeñar diversos roles), 2) la motivación de los empleados (desarrollo de motivaciones altruistas, comportamiento de ciudadanía organizacional) y 3) la satisfacción de los empleados (que a su vez genera: compromiso organizacional, reducción de la rotación, aumento de la productividad y aumento de la moral y del trabajo en equipo). En tanto que los beneficios externos identificados se asocian con impactos positivos sobre: 1) la reputación e imagen

(permite mejorar el reclutamiento y la retención de empleados, desarrollar la cultura organizacional y fortalecer el valor de la marca); 2) la rentabilidad de la empresa (asociadas a una mejor percepción y mayor fidelidad de los clientes) y 3) el compromiso de los stakeholders (legitimidad ante ellos, las relaciones con los accionistas y las relaciones con la comunidad) Cycyota et al. (2016). El hecho de clasificar la mejora en materia de retención y reclutamiento de empleados como impacto externos se debe a que ella es consecuencia de la imagen externa de la empresa.

Además,Cycyota, et al. (2016) sostienen que el voluntariado juega un papel importante en el desarrollo de la cultura organizacional, lo que asegura el compromiso de toda la empresa con la RSE. De modo que también debe considerarse esto como un beneficio en relación a la contribución del VC a la aplicación de las políticas de RSE. En función de lo anterior, y tal como puede observarse en la tabla 6.3, los beneficios identificados por Cycyota et al. (2016) abarcan las ocho categorías definidas en el capítulo anterior.

Tabla 6.3. Beneficios del Voluntariado Corporativo identificados por Cycycota et al. (20169

Categoría	Beneficios
Gestión de la cultura	Desarrollar cultura organizacional
Aplicación de las políticas de RSE	Desarrollar una cultura organizacional que asegure el compromiso de toda la empresa con la RSE
Desarrolla competencias organizacionales	Fomenta el trabajo en equipo
Desarrollo de habilidades (*skills*) en los empleados	Desarrollar habilidades relacionales, sociales y para desempeñar diversos roles
Vínculo de los empleados con la empresa	Compromiso organizacional Motivación de los empleados (desarrollo de motivaciones altruistas, comportamiento de ciudadanía organizacional) Satisfacción de los empleados Aumento de la productividad Fortalecimiento de la moral de los empleados
Creación de condiciones que mejoran el desempeño de los empleados	Mejora la retención, reduce la rotación y mejora el reclutamiento de empleados
Impactos positivos para la relación con stakeholders relevantes para el negocio	Valor de marca Compromiso de los stakeholders Legitimidad ante los stakeholders Percepciones y fidelidad de los clientes Relaciones con los accionistas
Relación con la comunidad	Relaciones con la comunidad

Fuente: elaboración propia en base a Cycyota et al. (2016)

Los autores concluyen el documento afirmando:

> El voluntariado de los empleados es una parte importante de los esfuerzos de RSE de una organización. Pero, además de proporcionar un mecanismo para esfuerzos socialmente responsables, el voluntariado de los empleados parece contribuir positivamente a la relación interna de una empresa con sus empleados y su relación externa con una variedad de importantes partes interesadas. Cycycota et al. (2016, p. 328)

3. Estudios realizados en Europa

3.1 Estudios realizados en Alemania

Herzig (2006) publicó los resultados de una investigación realizada en Alemania, que estuvo basada en la aplicación auto-administrada de un cuestionario estructurado a los responsables de gestionar el VC en 120 grandes empresas que operan en ese país. Entre los objetivos del estudio destacan: identificar la importancia que estas empresas asignan al VC, describir diversos aspectos relacionados con la forma como lo conceptualizan y aplican, y obtener información sobre sus perspectivas futuras (Herzig, 2006).

El cuestionario incluyó una pregunta sobre los beneficios esperados por las empresas al aplicar el VC. Se presentó un listado de 15 posibles beneficios y se pidió a los encuestados que indicaran si sus empresas esperan obtenerlos. El listado se construyó a partir del análisis de documentos sobre buenas prácticas de VC publicadas por el *Ministerio Federal Alemán para Asuntos de la Familia, Jubilados, Mujeres y Jóvenes* (Herzig, 2006).

En la tabla 6.4 se sintetizan las respuestas de los encuestados, organizándolas según las seis categorías propuestas en el capítulo anterior a las que corresponden. Allí se puede observar que once de los quince posibles beneficios fueron mencionados por más de la tercera parte de los encuestados. Destacaron: a) el desarrollo de competencias sociales en los empleados (categoría); b) los tres beneficios relacionados con el fortalecimiento del vínculo de los empleados con la empresa (mejora de su motivación, fortalecimiento de su compromiso y mayor identificación con ella) (categoría 5) y c) los dos beneficios relacionados con la imagen de la empresa (mejora la imagen corporativa y se

incrementa su aceptación pública) (categoría 7). A excepción de la mejora de la relación con el entorno local, los demás beneficios asociados a otros stakeholders apenas resultaron mencionados por muy pocos encuestados. Entre los beneficios testeados no había ninguno relacionado con la gestión de la cultura, la aplicación de políticas de RSE o la transferencia de competencias específicas del sector social.

Tabla 6.4 Beneficios del Voluntariado Corporativo medidos por Herzig (2006)

Categoría	Beneficios incluidos en el cuestionario	SI (%)
Desarrollo de habilidades (*skills*) en los empleados	"Desarrollo de competencias sociales"	85%
	"Mejora la capacidad de trabajo en equipo"	52%
Vínculo de los empleados con la empresa	"Mejora en la motivación de los empleados"	74%
	"Fortalecimiento del compromiso de los empleados con la compañía"	67%
	"Mejorar la identificación de los empleados con la compañía"	63%
Creación de condiciones que mejoran el desempeño de los empleados	"Mejora del clima social dentro de la empresa"	59%
	"Apoyo al desarrollo de los recursos humanos"	44%
	"Ventajas para el reclutamiento de personal"	37%
Impactos positivos para la relación con stakeholders relevantes para el negocio	"Mejora en la imagen corporativa"	74%
	"Incremento de la aceptación pública"	67%
	"Mejora el valor del accionista"	15%
	"Promoción de ventas"	7%
	"Adquisición de información sobre el mercado de ventas"	4%
	"Mejora en la relación con los clientes"	4%
Relación con la comunidad	"Mejora el relacionamiento local de la firma"	44%

Fuente: elaborado en base a Herzig (2006, p.62)

Se pidió además a los encuestados que señalaran cuáles eran para ellos los beneficios más importantes. Los más mencionados fueron: el desarrollo de competencias sociales (85%), la mejora de la imagen corporativa (63%), la mejora de la motivación de los empleados (42%) y el incremento de la aceptación pública de la empresa (Herzig, 2006).

3.2 Estudios realizados en España

Gallardo Vazquez et al. (2010) publicaron los resultados de un estudio cuantitativo descriptivo, que fue aplicado a 60 compañías de primera línea que operan en España. Las empresas fueron seleccionadas a partir de "su participación en foros, encuentros o congresos relativos al VC" (Gallardo Vázquez et al., 2010, p.64). El principal objetivo

de la investigación fue diagnosticar el estado de situación del VC, a partir de la percepción de los directivos de las empresas seleccionadas. Se utilizó un cuestionario dividido en siete bloques de preguntas, el primero de los cuales abordó el tema de los beneficios potenciales del VC para las empresas. A partir de la literatura consultada, los autores seleccionaron seis posibles beneficios, elaboraron indicadores y pidieron a los directivos que indicaran su grado de acuerdo con la ocurrencia de cada uno ellos. Esta opinión se midió con una escala Likert de cinco valores.

Los indicadores seleccionados corresponden a cuatro categorías de la tipología elaborada en el capítulo anterior. En la tabla 6.5 se presenta el porcentaje de encuestados que manifestó estar de *acuerdo* o *totalmente de acuerdo* en cada indicador.

Tabla 6.5 Beneficios del Voluntariado Corporativo medidos por Gallardo Vázquez (2010)

Categoría	Beneficios incluidos en el cuestionario	(%) Acuerdo
Vínculo de los empleados con la empresa	Motivación	65%
Creación de condiciones que mejoran el desempeño de los empleados	Clima laboral y cohesión interna	71%
	Captación de empleados	39%
	Imagen de marca como empleador	73%
Impactos positivos para la relación con stakeholders relevantes para el negocio	Reputación	73%
Relación con la comunidad	Relaciones empresa - sociedad	84%

Fuente: elaborado en base a Gallardo Vázquez et al. (2010, p.68).

Destaca claramente el impacto sobre la relación entre la empresa y la sociedad. En un segundo escalón se encuentran la reputación, la imagen de marca como empleador, el clima laboral y cohesión interna y la motivación de los empleados. Es bastante más bajo el porcentaje de encuestados que dice estar de acuerdo con que el VC favorezca la captación de empleados. Este último resultado se contradice el elevado porcentaje de acuerdo que recibió la imagen de marca como empleador. Es por eso que los autores reflexionan:

> Para paliar esto, y conseguir mejores resultados de los programas de VC, entendemos que, se deben hacer esfuerzos para comunicar más y mejor las prácticas de VC hacia los *stakeholders* externos. Eso potenciaría la imagen de marca como empleador y serviría como reclamo de los mejores perfiles a las empresas. (Gallardo Vázquez et al., 2010, p.67)

Dávila (2012) presenta los resultados de una investigación realizada en España sobre una muestra de 102 voluntarios de cinco empresas (Cajasol, Canal de Isabel II, DKV Seguros, AIDO e IBM). El objetivo de la investigación fue "aportar de forma preliminar más datos empíricos sobre cómo responden los empleados al desarrollo del voluntariado corporativo" (Dávila, 2012, p.138). Se estudiaron tres respuestas (percepciones, actitudes y comportamientos hacia la empresa), cada una de las cuales es un beneficio del VC para las empresas: a) la ciudadanía organizacional (CO), que son los comportamientos "que exceden los requerimientos formales del puesto de trabajo, contribuyendo al funcionamiento efectivo de la organización" (Dávila, 2012, p.138); b) la satisfacción laboral y c) la percepción de justicia procedimental, que refiere a la imagen que se forman los empleados sobre la forma que las decisiones afectan por igual a todos los empleados y pueden ser cuestionadas por ellos. La ciudadanía organizacional se dividió en dos variables, según estuviera dirigida a las personas (COP) o a la empresa (COE). La ciudadanía organizacional y la satisfacción laboral refuerzan el vínculo de los voluntarios con sus empresas (categoría cinco), en tanto que la percepción de justicia procedimental es un componente de la imagen que tienen sobre ella (categoría seis).

Se utilizaron baterías de indicadores para evaluar cada una de estas variables, que fueron medidos con escalas de tipo Likert de cinco valores. En la primera columna de la tabla 6.6 se observa que los voluntarios encuestados calificaron en promedio alto, en todas las variables menos en la percepción de justicia.

Dávila se preguntó si los beneficios que los voluntarios perciben recibir del VC influyen en esas cuatro variables. Para ello construyó una variable en base a la combinación de ocho indicadores medidos con una escala Likert de cinco valores, que incluyó beneficios como la auto-percepción de sentirse más motivado o la de creer que el VC les permitió mejorar las relaciones con sus compañeros de trabajo. Tal como puede

observarse en la tabla 6.6, la percepción de beneficios influye positivamente sobre el comportamiento de ciudadanía organizacional (hacia las personas y hacia la empresa), la satisfacción laboral y la percepción de justicia. De modo que en este trabajo se verifica que cuando los voluntarios perciben que el VC les genera beneficios personales, esta actividad produce beneficios para las empresas correspondientes a las categorías cinco y seis.

Tabla 6.6 Beneficios estudiados por Dávila (2012)

		Beneficios percibidos	
Variables	Media	Coef. correlación	Nivel significación
COP	4,21	0,37	p<0,01
COE	4,11	0,44	p<0,01
Satisfacción laboral	3,89	0,22	p<0,01
Percepción de justicia	2,71	0,28	p<0,01

Fuente: elaboración propia en base a Dávila (2012, p.141)

Los comportamientos de ciudadanía organizacional son una forma de reciprocidad de los voluntarios hacia las empresas. Según el autor, la percepción de recibir beneficios por participar en actividades de VC "podría ser visto como una disposición de la empresa a ayudar a sus empleados a satisfacer sus necesidades personales" (Davila, 2012, p.144). Esto, mirado desde la perspectiva de la teoría del intercambio social, la lleva a concluir:

> un programa de voluntariado corporativo puede permitir iniciar una relación de reciprocidad entre la empresa y los empleados, porque la elección de la empresa sobre el desarrollo de un programa de estas características se considera una elección de carácter discrecional, que muestra que esta valora a sus empleados y está comprometida con su bienestar. (Dávila, 2012, p.144).

Sanz, Cordobéz y Calvet (2012), a partir del estudio de ocho casos en España, elaboraron un listado de beneficios del VC. Las empresas estudiadas fueron: Albertis, Barclays, Canal de Isabel II, DKV, Eroski, La Caixa, Telefónica y Vodafone. En la tabla 6.7 se describen brevemente esos beneficios y se indican las empresas que, según puede inferirse del contenido del documento, se proponen alcanzarlos o que consideran que los han alcanzado. Esto último se hizo en base al análisis de los textos descriptivos de cada uno de los casos incluidos en el documento. Tal como puede observarse en la tabla 6.7, Sanz et al. (2012) encontraron beneficios correspondientes a siete de las ocho

categorías establecidas en el capítulo anterior. Allí destacan dos hechos: a) las categorías con más empresas son las tres que se relacionan con la gestión del capital humano (4,5 y 6) y con la aplicación de las políticas de RSE (2) y b) en muy pocos casos se explicita la búsqueda u obtención de beneficios vinculados con los stakeholders externos, incluida la comunidad.

Tabla 6.7 Beneficios del Voluntariado Corporativo estudiados por Sanz et al. (2012)

Categoría	Beneficios	Empresas donde identifica los beneficios
Gestión de la cultura	*No lo menciona, pero está presente en algunos ejemplos*	DKV, Iberdrola
Aplicación de las políticas de RSE	"Da contenido y potencia la política y estrategia de Responsabilidad Social Corporativa" (RSC) "Familiariza a los empleados con la política y acciones de RSC"	Albertis, DKV, Iberdrola, La Caixa, Telefónica
Desarrolla competencias organizacionales		
Desarrollo de habilidades (*skills*) en los empleados	"Contribuye al desarrollo de habilidades de las personas (trabajo en equipo, liderazgo, creatividad, adaptabilidad, etc.)"	Barclays, Canal de Isabel II, DKV, Iberdrola, Telefónica, Vodafone
Vínculo de los empleados con la empresa	"Mejora el conocimiento y el entendimiento entre la empresa y los trabajadores, contribuyendo a una mayor identificación y sentido de pertenencia	Albertis, Barclays, Canal de Isabel II, DKV, Iberdrola, Telefónica, Vodafone
Creación de condiciones que mejoran el desempeño de los empleados	"Mejora el clima organizacional dentro de la empresa y fomenta una visión más integral de la empresa" "Mejora el atractivo de la empresa para nuevos trabajadores"	Barklays, Canal de Isabel II, DKV, Iberdrola, La Caixa, Vodafone
Impactos positivos para la relación con stakeholders relevantes para el negocio	"Mejora la imagen y reputación institucional"	Barklays, Iberdrola, Vodafone
Relación con la comunidad	"Contribuye al establecimiento de relaciones interinstitucionales valiosas y a una mejor relación con la comunidad" "Fortalece el vínculo entre la empresa y la comunidad" y "mejora las relaciones entre la empresa y la comunidad"	Telefónica

Fuente: elaboración propia a partir de Sanz et al. (2012, p. 27) y de los casos descriptos en el documento.

Es quizá debido a estos resultados que los autores afirman en la introducción del documento:

> Sin embargo, no debemos olvidar que, además de los beneficios para los destinatarios de las acciones de voluntariado y la comunidad en general, las empresas han reconocido en el VC también una buena política de recursos humanos, con un retorno altamente positivo para la propia empresa en cuestiones como el fortalecimiento de valores éticos entre los empleados, la promoción de valores como el trabajo en equipo, y la mejora del clima laboral, del sentido de pertenencia a la empresa o incluso de su imagen, tanto interna como externa. (Sanz et al., 2012, p. 13)

Ruizalba et al. (2016) presenta los resultados de un estudio realizado en empresas familiares de la región de Andalucía en España, en el cual se estudió la relación entre la aplicación del VC con la satisfacción y el compromiso de los empleados. La investigación abarcó también el estudio de la relación de otras dos variables con la satisfacción y el compromiso de los empleados: a) el interés de la dirección por satisfacer las necesidades de los empleados y b) la conciliación entre la vida familiar y la vida laboral. La metodología consistió en aplicar una encuesta on-line a "informantes clave" de una muestra de empresas familiares andaluzas. La aplicación del VC se midió a través de un único indicador: "Esta empresa promueve que sus empleados se impliquen en actividades de voluntariado". La satisfacción y el compromiso de los empleados se midieron mediante índices construidos a partir de baterías de indicadores. Para medir cada indicador se usó una escala Likert de siete valores. Lo mismo se hizo para las otras dos variables dependientes del estudio: el interés de la dirección por satisfacer las necesidades de los empleados y la conciliación entre vida familiar y laboral.

La práctica empresarial con mejor calificación fue la conciliación de la vida familiar y laboral (5,16), seguida del interés de la dirección por satisfacer las necesidades de los empleados (4,95). La promoción del VC fue la práctica empresarial que recibió una valoración muy inferior a ambas (3,06), revelando que el VC tiene escaso desarrollo en el universo de empresas estudiadas. Mediante el uso de regresiones, Ruizalba et al. (2014) demostraron la existencia de una fuerte correlación entre la promoción del VC y las dos variables independientes estudiadas (la satisfacción y el compromiso de los

empleados), ambas pertenecientes a la categoría cinco de la tipología propuesta en el capítulo anterior. En función de estos resultados, los autores concluyen que:

> las acciones de voluntariado corporativo podrían contribuir a incrementar los niveles de satisfacción laboral y del compromiso de los empleados. Es decir, las empresas podrían conseguir una ventaja competitiva a través de estas acciones, sin la necesidad de invertir grandes presupuestos. (Ruizalba et al., 2014, p.55).

Importa señalar además que la promoción del voluntariado corporativo influye sobre ambas variables algo menos que la intención de la empresa de satisfacer las necesidades de los empleados, pero influye algo más que su preocupación por conciliar su vida familiar y laboral. Este resultado parece reforzar la importancia del VC como herramienta de gestión del capital humano.

3.3 Estudios realizados en Francia

Gatignon-Turnau y Mignonac (2015) presentan los resultados de una investigación hecha en Francia, en la que estudiaron la relación entre la percepción que tienen los voluntarios corporativos sobre el apoyo que la empresa les da para llevar adelante sus tareas de voluntariado con el compromiso afectivo de los voluntarios hacia la empresa. Los autores señalan que

> si bien la literatura brinda información valiosa sobre por qué el CSEV[2] se relaciona con los resultados sobre los empleados, existe la necesidad de una comprensión más completa de las condiciones bajo las cuales ocurren esos resultados… si bien los académicos y profesionales suelen encuadrar el voluntariado de empleados como una oportunidad para el bien público y los objetivos comerciales estratégicos... se sabe muy poco sobre si los empleados lo perciben como uno u otro, o si consideran que estos objetivos son mutuamente compatibles. (Gatignon-Turnau y Mignonac, 2015, p.7).

La hipótesis postulada y demostrada por estos autores establece que existe correlación entre ambas variables, pero que esa correlación está mediada por la atribución de motivaciones de relaciones públicas al VC. Más concretamente, esta hipótesis establece:

[2] *Company Support for Employee Volunteering*

> Las atribuciones de los empleados de *motivos de relaciones* públicas moderan la relación entre el apoyo de la empresa al voluntariado de los empleados y el compromiso afectivo con la empresa, de modo que esta relación es más débil cuando las atribuciones de relaciones públicas son más altas que cuando las atribuciones de relaciones públicas son bajas. (Gatignon-Turnau y Mignonac, 2015, p.10).

La investigación consistió en la aplicación de un cuestionario auto-administrado a cuatro muestras independientes de voluntarios corporativos: los voluntarios de dos empresas francesas que poseen programas propios de VC (ambas se mantienen anónimas) y los voluntarios corporativos franceses que desarrollan tareas voluntarias en dos ONG internacionales (Planete Urgence y Électriciens sans Frontieres). El *apoyo de la empresa al voluntariado de los empleados* se midió con una escala que combinó siete indicadores, los que aluden a distintos tipos de apoyo: permitir realizar tareas voluntarias dentro del horario de trabajo, brindar apoyo financiero a los voluntarios, permitir el uso de instalaciones y materiales de la empresa, etc.

El *compromiso afectivo de los voluntarios* se midió con una escala que combinó seis indicadores, todos los cuales corresponden a beneficios de la categoría cinco de la tipología elaborada en el capítulo anterior (vínculo de los empleados con la empresa): “Esta compañía tiene un gran significado personal para mí”; Realmente tengo un sentido de pertenencia a mi empresa; “Estoy orgulloso de pertenecer a esta empresa; “Me siento emocionalmente unido a mi empresa”; “Realmente siento como si los problemas de mi empresa fueran los míos” y “Me siento como ´parte de la familia´ en mi empresa” (Gatignon-Turnau y Mignonac, 2015, p.16). También el cuestionario incluyó una escala sobre *satisfacción laboral* compuesta de tres indicadores: “En general, estoy muy satisfecho con este trabajo”; En general, estoy satisfecho con el tipo de tarea que hago en este trabajo” y “En general, no me gusta mi trabajo” (Gatignon-Turnau y Mignonac, 2015, p.16). También esta escala y sus indicadores corresponden a la categoría 5.

Por su parte, la variable independiente *atribución de motivos de relaciones públicas*, fue medida con tres indicadores: “Mi empresa utiliza su programa de voluntariado para fortalecer su reputación con la opinión pública en general”; “Mi empresa espera que las

actividades de voluntariado de los empleados tengan un efecto positivo en términos de su imagen externa" y "Mi empresa se comunica con el mundo exterior sobre sus actividades de voluntariado para mostrar que está preocupada por los asuntos sociales" (Gatignon-Turnau y Mignonac, 2015, p.16).

El informe solamente presenta cifras sobre medidas estadísticas de asociación entre las escalas. En tres de las cuatro muestras se registró correlación estadísticamente significativa entre el *apoyo de la empresa al voluntariado de los empleados* y el *compromiso afectivo de los voluntarios* con la empresa y también en tres de ellas la primera variable se correlacionó positivamente con la *satisfacción laboral*. Además, se demostró la hipótesis central del documento, razón por la cual los autores proponen como recomendación práctica: "Nuestros hallazgos sugieren descartar explícitamente los objetivos de las relaciones públicas, como una opción que permitiría a los empleados percibir el apoyo de la empresa para el voluntariado como un verdadero "regalo (*give*)" (Gatignon-Turnau y Mignonac, 2015, p.15) o elegir como opción "reconocer abiertamente este objetivo e informar a los empleados de los motivos duales de su programa de voluntariado" (Gatignon-Turnau y Mignonac, 2015, p.15).

3.4 Estudios realizados en Holanda

De Gilder, Schuyt y Breedijk (2005) presentan los resultados de una investigación sobre impactos internos del VC. La investigación estuvo diseñada para estudiar dos temas: a) los factores que explican la participación de los empleados en programas de VC y b) los efectos del VC sobre algunas actitudes y comportamientos de los empleados hacia su empleador. La metodología utilizada consistió en aplicar un cuestionario estructurado a tres muestras independientes de empleados del área comercial del banco ABN-AMRO en Holanda (voluntarios corporativos, no voluntarios y voluntarios comunitarios - quienes participan en actividades de voluntario personal fuera del VC de la empresa), con la finalidad de responder a las preguntas de investigación mediante la comparación de sus respuestas.

Se estudiaron ocho variables, que fueron medidas utilizando la combinación de diferentes indicadores, los que se midieron con una escala de tipo Likert de grados de acuerdo. Esas ocho variables fueron: a) la actitud hacia el programa de voluntariado

(siete indicadores); b) la actitud hacia el trabajo voluntario (siete indicadores); c) norma social (cinco indicadores); d) importancia de la carrera (cinco indicadores); e) identificación/compromiso con la organización (cinco indicadores); f) comportamiento de ciudadanía organizacional (cinco indicadores); h) actitud para trabajar (seis indicadores) y h) intención de rotación (cuatro indicadores).

Las variables e, f y g corresponden a beneficios clasificados en la categoría cinco de la tipología propuesta en el capítulo anterior y la variable h es un beneficio clasificable dentro de la categoría seis de dicha tipología. En la tabla 6.8 se transcriben los valores medios registrados en estas variables. Allí es posible observar que existe diferencia estadísticamente significativa en la variable actitud hacia el trabajo, existe diferencia aunque no es estadísticamente significativa en el caso del compromiso con la organización y el comportamiento de ciudadanía organizacional, pero que no existe ninguna diferencia significativa en la intención de irse de la empresa. De lo anterior se infiere que en las tres variables correspondientes a la quinta categoría de la tipología los voluntarios corporativos califican mejor que los otros segmentos, lo que resulta un argumento en favor de que efectivamente constituyen beneficios del VC para las empresas.

Tabla 6.8: Medias y F-test de las variables de investigación

Variable de investigación	Tipo de voluntarios			F-test
	Voluntarios corporativos	No voluntarios	Voluntarios comunitarios	
Identificación/compromiso con la empresa	3,71	3,59	3,55	No significativo
Intención de irse de la empresa	2,18	2,23	2,21	No significativo
Comportamiento de ciudadanía organizacional	4,15	4.05	4,05	No Significativo
Actitud hacia el trabajo	4,37	4,20	4,23	Significativo ($p<0,05$

Fuente: elaborado en base a De Gilder et al. (2005, p.149)

Además, el análisis de correlación entre las variables demostró la existencia de correlación positiva entre la actitud hacia el programa de VC con el compromiso con la organización, el comportamiento de ciudadanía organizacional y la actitud hacia el trabajo. En su conjunto, ambos análisis demuestran que el VC produce esos tres beneficios para las empresas.

Roza et al. (2010) presenta los resultados de una investigación realizada en Holanda, en la que se estudiaron los impactos del VC sobre dos aspectos de la relación de los empleados con su empresa: el cumplimiento (fullfilment) y la lealtad (loyalty towars employeer). La investigación se basó en un cuestionario estructurado aplicado a voluntarios corporativos que participaron en actividades organizadas por la Fortis Foundation de Holanda. En una primera etapa se consultó a los directores de diversos programas de esta fundación, quienes aportaron los elementos para construir un menú de efectos del VC. Dado que estos directores son actores del sector no lucrativo, sus respuestas estuvieron sesgadas hacia los impactos más visibles para ellos: los que ocurren sobre los voluntarios y sobre la imagen de la empresa.

En base a sus respuestas se creó una batería de indicadores, que incluyó nueve posibles impactos positivos del VC, entre los cuales se encontraban las dos variables dependientes del estudio: el cumplimiento y la lealtad de voluntarios. De ellos, siete constituyen beneficios para las empresas incluidos en la tipología construida en el capítulo anterior: a) desarrollo personal (fundamentalmente, desarrollo de nuevas habilidades) y ampliación de la perspectiva de los voluntarios (categoría 4); b) cumplimiento personal de los voluntarios, satisfacción personal y lealtad hacia la empresa (categoría 5); c) incremento del networking interno (categoría 6) y también fuera de ella; d) mayor exposición pública de la empresa (categoría 7). Los otros dos indicadores refieren exclusivamente a los voluntarios, sin relación directa con la empresa: disfrutar y desarrollar más interés por los beneficiarios de las actividades comunitarias.

Esa batería de indicadores fue incluida en un cuestionario que se aplicó a una muestra de voluntarios corporativos que participaron en los programas organizados por la fundación. Se utilizó una escala de Likert de siete valores para medir su percepción sobre cada indicador. En la tabla 6.9 se transcriben los valores medios registrados en cada indicador, pudiéndose allí observar que los indicadores relacionados con el desarrollo de habilidades, el vínculo de los voluntarios con la empresa y sus relaciones externas registran niveles altos de calificación.

Tabla 6.9 Beneficios del Voluntariado Corporativo medidos por Roza et al. (2010)

Categoría	Indicador	Med
Desarrollo de habilidades (*skills*) en los empleados	Desarrollo personal	5,6
	Ampliación de la perspectiva personal	5,3
Vínculo de los empleados con la empresa	Cumplimiento personal	5,6
	Satisfacción personal	5,5
	Lealtad hacia la empresa	5,9
Creación de condiciones que mejoran el desempeño de los empleados	Networking interno	4,6
Impactos positivos para la relación con stakeholders relevantes para el negocio	Exposición externa (mayor reputación)	5,3

Fuente: elaboración propia en base a Roza et al. (2010, p10).

Además, mediante análisis de regresión múltiple, Roza et al. (2010) demuestran que: a) el desarrollo personal, la satisfacción personal y el fortalecimiento del networking interno influyen positivamente sobre el cumplimiento personal y b) la exposición, el desarrollo de networking interno, la satisfacción personal y el cumplimiento personal influyen positivamente sobre la lealtad de los voluntarios hacia la empresa.

3.5 Estudios realizados en Reino Unido

Corporate Citizenship (2010) presenta los resultados de una investigación realizada en el Reino Unido, tendiente a "examinar las habilidades y competencias que los empleados pueden desarrollar a través de la participación activa en programas de voluntariado apoyado por los empleadores" (Corporate Citizenship, 2010, p.2). El estudio fue realizado para el caso específico de las actividades de voluntariado en el ámbito de la educación. La investigación se propuso otros dos objetivos: demostrar el valor financiero de implementar el VC como estrategia para desarrollar competencias en los empleados y elaborar una matriz general de competencias que las empresas de todo tipo puedan utilizar para evaluar el impacto de sus actividades de VC sobre el desarrollo de competencias en sus empleados.

El estudio combinó dos encuestas. En primer lugar, se aplicó un cuestionario estructurado a los voluntarios de 16 empresas que realizan tareas de apoyo a estudiantes y al personal en escuelas y universidades en el Reino Unido. En segundo lugar, se aplicó otro cuestionario estructurado a los gerentes de línea de esos voluntarios. El primer cuestionario fue contestado por 546 voluntarios y el segundo registró las

respuestas de 169 gerentes de línea, de los cuales solamente 25 habían participado en actividades de voluntariado en el correr de los últimos doce meses. Las empresas pertenecen a tres sectores de actividad: servicios financieros, bufetes de abogados y consultoras. Entre ellas se encuentran Bank of America – Merrill Lynch, HSBC, Credit Suize, Deutsche Bank, Santander, Ernest y Young, Investec y Nomura.

En el cuestionario se incluyeron 14 habilidades (skills), que fueron organizadas en tres grupos: personales, para la gestión y para la actividad empresarial. Cada voluntario debía indicar el grado en que cree que cada habilidad se relaciona con su experiencia de voluntariado. Las respuestas posibles eran: 1) no es relevante para la actividad, 2) no hay diferencia, 3) un poco, 4) algún desarrollo y 5) desarrollo significativo.

En la segunda columna de la tabla 6.10 se transcribe el porcentaje de voluntarios que respondieron haber alcanzado algún grado de desarrollo en cada habilidad (valores 4 o 5). Allí puede observarse que, según los voluntarios, el VC tiene mayor potencial para desarrollar habilidades para la eficacia personal y para la gestión, que las habilidades relacionadas con la actividad empresarial. Tres habilidades destacan por haber sido bien evaluadas por más del 50% de los encuestados: para la comunicación (66%), para ayudar a otros (65%) y para adaptarse a trabajar en diferentes entornos (54%). En el otro extremo, tres habilidades fueron así consideradas solamente por menos del 20% de los encuestados: financieras (11%), de conciencia empresarial (16%) y ténico-profesionales (19%).

La estructura de respuestas de los gerentes de línea (tercera columna de la tabla) resultó consistente con la de los voluntarios, razón por la cual el informe concluye que el patrón de sus respuestas “ofrece corroboración de los resultados auto-informados (por los voluntarios) y agrega peso al caso de negocios para el voluntariado” (Corporate Citizenship, 2010, p.40). Los autores encontraron además que factores personales, como la edad, el género, la antigüedad de la persona dentro de la empresa y su experiencia previa como voluntario, no influyen significativamente en las respuestas. En cambio, pudieron identificar una variable que tiene influencia positiva en el desarrollo de habilidades: la inclusión de la participación en actividades de voluntariado dentro de la evaluación del desempeño de los empleados.

Tabla 6.10 Habilidades estudiadas por Corporate Citizenship (2010)

Habilidades (skills)	% que asigna "algún" o un "significativo" desarrollo de la habilidad	
	Voluntarios	Gerentes de línea
1. Eficacia personal		
Adaptabilidad (ser efectivo en diferentes entornos)	54%	57%
Habilidades de trabajo en equipo	43%	52%
Habilidades de Comunicación	66%	31%
Habilidades de negociación y para influir	45%	21%
Habilidades para la resolución de problemas	39%	21%
2. Eficacia para la gestión		
Habilidades de liderazgo	41%	21%
Habilidades para la planificación y la organización	40%	31%
Toma de decisiones y ejercicio del juicio	38%	10%
Ayudar a otros a mejorar	65%	26%
Habilidades financieras	11%	0%
3. Eficacia para la actividad empresarial		
Construcción de relaciones y de redes	38%	37%
Voluntad de mejorar continuamente	41%	47%
Conciencia empresarial	16%	21%
Habilidades técnicas / profesionales	19%	26%

Fuente: elaborado en base a Corporate Citizenship (2010, p.23 y p.41)

El estudio demuestra además que el desarrollo de cada competencia se asocia con el tipo de tarea que realizan los voluntarios. Para ello compararon las respuestas de los empleados clasificados según cinco tipos de experiencias de voluntariado: 1) enseñanza de lectura, lenguaje y números; 2) mentoría estudiantil, 3) dictado de talleres empresariales; 4) tareas de apoyo a la gestión de instituciones educativas mediante la aplicación de los conocimientos técnicos de los empleados y 5) integrar el cuerpo directivo una de esas instituciones. Así, por ejemplo, las actividades de enseñanza son muy efectivas para el desarrollo de habilidades de comunicación y negociación; la mentoría lo es para desarrollar habilidades de adaptabilidad, negociación, toma de decisiones y ayudar a otros; el dictado de talleres es muy efectivo para desarrollar casi todas las habilidades; las actividades de soporte a la gestión lo son para desarrollar las habilidades de trabajo en equipo, financieras y para la construcción de relaciones; la integración de cuerpos directivos es muy efectiva para desarrollar habilidades de trabajo en equipo, resolución de problemas, liderazgo, toma de decisiones, financieras, de conciencia empresarial y técnico-profesionales.

En función de estos resultados, los autores concluyen:

> Estos hallazgos refuerzan la importancia de integrar las actividades de voluntariado en los procesos de evaluación y desarrollo de RR. HH. Las empresas que realizan grandes esfuerzos para utilizar las actividades de voluntariado para desarrollar las habilidades y competencias de sus empleados obtienen beneficios reales al hacerlo. (Corporate Citizenship, 2010, p. 31).

Mediante otra pregunta incluida en el cuestionario aplicado a los voluntarios se los consultó acerca de la obtención de otros beneficios personales resultantes de participar en actividades de VC, cuatro de los cuales también son beneficios para las empresas porque fortalecen el vínculo de los empleados con ellas (categoría 5): satisfacción con el trabajo, orgullo de pertenecer a la empresa, compromiso con ella y motivación. En los cuatro casos, más del 80% de los voluntarios respondió estar de *acuerdo* o *fuertemente de acuerdo* con que el voluntariado ha generado en ellos esos impactos (Corporate Citizenship, 2010).

3.6 Estudios realizados en Suiza

Lorenz et al. (2011) implementaron una encuesta cuyo objetivo fue aportar información sobre cómo las empresas practican en Suiza el VC, qué actividades de VC realizan y para qué (sus motivos) se involucran en este tipo de actividades. El capítulo sobre los motivos arroja luz sobre los beneficios buscados por las empresas. Lorenz et al. (2011) encuadran el VC como manifestación de la responsabilidad de las empresas con la sociedad y de su ciudadanía corporativa. Ellos adoptaron el enfoque propuesto por Wood (1991), quien diseñó un modelo general sobre el desempeño social de las empresas (Corporate Social Performance – CSP), basado en identificar el por qué, el cómo y el para qué de la RSE. Bajo este modelo el VC “es un dispositivo de gestión de las partes interesadas, que a su vez es un proceso subyacente de la RSE” (Lorenz et al. (2011, p.185). Y agregan:

> La principal contribución del modelo es que va más allá de solamente representar comportamientos responsables específicos de las empresas, porque integra sistemáticamente sus antecedentes, procesos y consecuencias. Por lo tanto se adapta bien para explorar VC en Suiza coherentemente en términos de su tasa de ocurrencia, los detalles específicos del comportamiento de VC de la

> organización y los motivos organizacionales de su aplicación. (Lorenz et al., 2011, p.185)

La encuesta se basó en un cuestionario on-line que fue enviado a empresas miembros de tres importantes asociaciones empresariales y a varias asociaciones cantones de comercio y artesanía. Fue respondida por representantes de 4406 empresas, pero finalmente se trabajó con los 2096 cuestionarios que fueron respondidos en forma completa. Esta muestra abarcó empresas de todos los tamaños y quienes respondieron la encuesta fueron, en su casi totalidad los propietarios de las empresas (56%) o sus directores ejecutivos (23%). En el cuestionario se incluyeron estar de acuerdo o en desacuerdo (dos opciones) con 10 motivos por los cuales estarían aplicando el VC. A excepción de dos de estos motivos (por ser parte de la tradición de la empresa o por el interés personal de los decisores), el resto de los motivos se puede asociar con beneficios del VC.

En la tabla 6.11 se transcribe el porcentaje de empresas que respondió afirmativamente a cada uno de esos motivos, desagregando según tres tamaños de empresas. Los motivos se organizan según la tipología elaborada en el capítulo anterior. En esta tabla se observan algunos datos interesantes: a) en general, las empresas grandes valoran los beneficios más que las otras (en algunos casos lo hacen significativamente más); b) la amplia mayoría concibe el VC como una herramienta para manifestar su RSE; b) las ganancias reputacionales son más importantes que los beneficios relacionados con la gestión del capital humano en los tres segmentos; c) las empresas grandes buscan beneficios; c) el VC aplicado con el fin de obtener ventajas para el reclutamiento de nuevos empleados solamente destaca en las empresas grandes y d) los encuestados no conciben el VC como herramienta para incrementar la rentabilidad.

Tabla 6.11 Resultados de la investigación realizada por Lorenz et al. (2011)

		Tamaño empresas		
Categoría	Beneficios incluidos en el cuestionario	Pequeña	Mediana	Grande
Aplicación de las políticas de RSE	"Es la responsabilidad social de la compañía"	79%	78%	89%
Desarrollo de habilidades (*skills*) en los empleados	"Incrementa las habilidades de trabajo en equipo"	29%	27%	43%
Vínculo de los empleados con la empresa	"Fortalece la satisfacción y motivación de los empleados"	33%	36%	64%
Creación de condiciones que mejoran el desempeño de los empleados	"Ventajas para el reclutamiento"	9%	7%	23%
Impactos positivos para la relación con stakeholders relevantes para el negocio	"Satisface expectativas de stakeholders externos (consumidores, políticos, etc.)"	22%	21%	26%
	"Ganancias reputacionales"	54%	52%	70%
	"Mejora redes regionales"	32%	31%	39%
Otro	"incremento de la rentabilidad"	4%	4%	5%

Fuente: extraído de Lorenz et al. (2011, p.190).

4. Estudios realizados en países de otros continentes

4.1 Estudios realizados en Australia

Zappalá y McLaren (2004) presenta los resultados de una encuesta aplicada a una muestra de voluntarios de la empresa australiana Westpac, realizada con la finalidad de estudiar diversos temas desde la perspectiva de los voluntarios. El tema central fue el estudio de sus motivaciones, pero el cuestionario incluyó una batería de indicadores que preguntaban sobre la percepción de los voluntarios acerca de los beneficios del VC para la empresa.

Los autores señalan que en esa época estaba emergiendo la idea de que las acciones de ciudadanía corporativa (entre las que se encuentran las actividades de VC) generan impactos positivos sobre la gestión de RRHH. Según ellos, esta gestión "busca lograr una ventaja competitiva a través del despliegue estratégico de una fuerza laboral altamente comprometida y capaz, utilizando una variedad de técnicas culturales, estructurales y de personal" (Zappalá y McLaren, 2004, p.44). Y agregan que el objetivo del uso de esas técnicas es ayudar al desarrollo de empleados innovadores,

flexibles y comprometidos. Para ellos, “las prácticas de participación en la comunidad, tales como los EVP, pueden ser complementos clave de los sistemas de gestión de RRHH” (Zappalá y McLaren, 2004, p.44), lo que en su opinión conduce a mejores resultados financieros. De ahí su interés en estudiar los impactos del VC en temas relacionados con la gestión de capital humano.

El siguiente texto sintetiza sus supuestos previos a la realización de la investigación:

> En resumen, desde la perspectiva del empleador, los beneficios de la gestión de recursos humanos derivadas de prácticas como los EVP son muchas y se refuerzan mutuamente, y son una de las formas en que el desempeño social corporativo conduce a un mejor desempeño financiero…Las empresas seguirán realizando prácticas de ciudadanía corporativa y responsabilidad social, como los EVP, por una variedad de razones que a menudo se centran en factores externos (por ejemplo, mejor imagen y reputación). Pero, cada vez más lo harán también para el beneficio interno…En el lenguaje de la ciudadanía corporativa, hay cada vez más pruebas de que las empresas ven a sus empleados como partes interesadas clave y genuinas. (Zappalá y McLaren, 2004, p.45)

Se evaluaron cinco posibles beneficios del VC para las empresas, utilizándose un total de 10 indicadores. Se aplicaron escalas Likert de siete valores para medir el grado de acuerdo de los voluntarios con las afirmaciones incluidas en cada uno de los indicadores. Los beneficios estudiados estaban relacionados con: a) el trabajo en equipo (tres indicadores); b) la adquisición de habilidades (tres indicadores); c) la moral de los empleados (un indicador); d) la imagen corporativa (dos indicadores) y e) las relaciones con la comunidad (un indicador). En relación a la tipología propuesta en el capítulo anterior, se registra la siguiente correspondencia: 1) los beneficio a y b corresponden a la cuarta categoría; 2) el beneficio c pertenece a la quinta; 3) el beneficio d es parte de la séptima categoría y 4) el beneficio e corresponde a la octava categoría. En total, tres de los beneficios refieren a temas de la gestión de los recursos humanos y los otros dos están relacionados con la relación con stakeholders externos.

En la tabla 6.12 se describen los indicadores y se presentan la media y la distribución estándar de las respuestas de los encuestados. Tal como puede allí observarse, los voluntarios asignan valores bastante diferentes a los beneficios. En un primer nivel (y

con una evaluación muy alta) se encuentran los dos beneficios sobre la relación de la empresa con sus stakeholders externos; en un segundo nivel se encuentra el fortalecimiento de la moral de los empleados; en tercer lugar el trabajo en equipo y en cuarto lugar, con un puntaje muy bajo, el desarrollo de habilidades.

Tabla: 6.12 Media y desvió estándar de los beneficios incluidos en el cuestionario de Zappalá y Mclaren (2004)

Beneficios	Indicadores	Media	SD
Trabajo en equipo	El programa brindó la oportunidad de conocer colegas en un entorno diferente.	4,38	1,04
	El programa de voluntarios fue una buena manera de mejorar el trabajo en equipo de los empleados.		
	El programa de voluntariado ayudó a fomentar el sentido de cohesión y lealtad del equipo entre los empleados de Westpac		
Habilidades	Mis habilidades de liderazgo se han desarrollado como resultado de participar en el programa de voluntarios de Westpac	3,37	1,22
	Participar en el programa de voluntariado ha mejorado mis habilidades de comunicación		
	Pude practicar el pensamiento creativo durante mi experiencia como voluntario en Westpac		
Moral de los empleados	El programa de voluntarios elevó la moral de los empleados y desarrolló un sentido de orgullo al trabajar para Westpac	5,14	1,33
Imagen corporativa	El programa fue una buena manera de mejorar la imagen de Westpac de apoyar a la comunidad	5,71	0,92
	El programa de voluntarios tiene buen sentido comercial para Westpac		
Relación con la comunidad	El programa de voluntarios ayudó a Westpac a mantenerse en contacto con la comunidad local	5,50	1,07

Fuente: elaboración propia basada en Zappalá y Mclaren (2004, p.51).

Estos resultados sugieren que, en promedio, los voluntarios no perciben que el VC les ayude a desarrollar habilidades de liderazgo, comunicación o pensamiento creativo, lo cual contradice los supuestos de los que partieron los autores de la investigación.

Cavallaro (2006) es un breve artículo en el que se resumen algunos de los hallazgos obtenidos en una encuesta nacional realizada en Australia el año anterior, que fue aplicada a una muestra de responsables de programas de voluntariado de empresas de ese país. La investigación se basó en un cuestionario auto-administrado que incluía preguntas abiertas y cerradas. Una de las preguntas indagó sobre los motivos por los cuales estas empresas practicaban el Voluntariado Corporativo. Se presentó a los entrevistados una lista de 10 motivos (de los cuales ocho representan también beneficios para las empresas) y se les pidió que nombraran los que a su juicio son más importantes

para sus empresas. Esta forma de preguntar limitó la información relevada en esta encuesta, ya que solamente permitió conocer el orden de importancia de esos beneficios, pero no saber qué porcentaje de entrevistados creen que ocurren en sus empresas.

En la tabla 6.13 se transcribe el porcentaje de encuestados que ubicó cada motivo entre los dos más importantes. Allí puede observarse que los motivos incluidos en la pregunta corresponden a cinco de las ocho categorías construidas en el capítulo anterior. Solamente no se incluyen beneficios correspondientes a las categorías 1 (gestión de la cultura), 3 (desarrolla competencias organizacionales) y 8 (relación con la comunidad).

Tabla 6.13 Beneficios del Voluntariado Corporativo estudiados por Cavallaro (2006)

Categoría	Beneficios incluidos en el cuestionario	SI (%)
Aplicación de las políticas de RSE	"Creemos que es parte de nuestra responsabilidad social corporativa"	54%
	"Permite a los empleados hacer una contribución a la comunidad"	52%
Desarrollo de habilidades (*skills*) en los empleados	"Los empleados pueden aprender nuevas habilidades"	4%
Vínculo de los empleados con la empresa	"Aumenta la satisfacción laboral de los empleados"	22%
Creación de condiciones que mejoran el desempeño de los empleados	"Fomenta niveles más altos de espíritu de equipo y cohesión entre los empleados"	20%
	"Ofrecer un programa de voluntariado corporativo a los empleados refleja bien la empresa desde una perspectiva interna"	17%
	"Ayuda a atraer y / o retener empleados"	17%
Impactos positivos para la relación con stakeholders relevantes para el negocio	"Ofrecer un programa de voluntariado corporativo al personal refleja bien la empresa desde una perspectiva externa"	13%

Fuente: elaborado en base a Cavallaro (2006, p.67)

Los beneficios considerados más importantes fueron: "aumenta la satisfacción laboral de los empleados", "fomenta niveles más altos de espíritu de equipo y cohesión entre los empleados" y "ayuda a atraer y / o retener empleados". Estos beneficios corresponden a las categorías 5 y 6 de la clasificación aquí propuesta. En cambio, recibieron una calificación de menor importancia: el Voluntariado Corporativo sirve porque "refleja bien a la empresa desde una perspectiva externa" (beneficio de imagen) y porque los "empleados pueden aprender nuevas habilidades" (Cavallaro, 2006, p.67)

Johnson et al. (2014) sostienen que existe el predominio de una tendencia que concibe el VC casi exclusivamente como una herramienta orientada a obtener impactos internos sobre el capital humano, que no atiende su potencial para impactar en la reputación de las empresas, presentándolas como organizaciones socialmente responsables. En ese sentido, afirman que:

> dado su obvio impacto social, el VC debe considerarse conjuntamente con otras iniciativas de RSE, al igual que el marketing relacionado con causas y el patrocinio, como una herramienta en el arsenal de la empresa para desarrollar una reputación de ser proactivo con la comunidad. (Johnson et al., 2014, p.258)

El objetivo del trabajo fue estudiar el impacto que tiene el conocimiento de las actividades de VC de las empresas sobre cuatro variables relacionadas con las percepciones y el comportamiento de los consumidores: la imagen general de la empresa, la imagen específica como empresa socialmente responsable, su intención de recomendar y hablar bien de la empresa (boca a boca) y su intención de compra. La investigación se propuso indagar acerca de si el tomar conocimiento de esas actividades mejora la imagen general de la empresa, su imagen de RSE, el boca a boca positivo y la intención de comprar bienes o servicios de la empresa. Todos estos impactos son beneficios clasificados en la categoría siete de la tipología elaborada en el capítulo anterior.

Para estudiar este tema, los autores seleccionaron una empresa de servicios masivos, ampliamente conocida y que realizaba actividades de VC: Vodafone. Los autores aplicaron una encuesta on-line a una muestra de 357 individuos, representativa de los ciudadanos adultos de Australia. Diseñaron un cuestionario dividido en tres capítulos. En el primero se preguntó sobre distintos temas, incluidas las cuatro variables mencionadas en el párrafo anterior. Para medir estas variables se utilizaron escala de tipo Likert de cinco valores, basadas en la combinación de indicadores sugeridos en la literatura. En el segundo se incluyó un breve texto descriptivo de las actividades de VC de Vodafone acompañado de una pregunta acerca de si los entrevistados las conocían. El tercer capítulo del cuestionario solamente se aplicó a quienes manifestaron no tener conocimiento de las actividades de VC de la empresa (82% de la muestra). En esta etapa se les volvió a pedir que evaluaran las cuatro variables anteriores.

En la tabla 6.14 se transcriben los resultados. En la segunda columna se registra el promedio obtenido por cada variable en la primera etapa del cuestionario, antes de leer la breve descripción de las actividades de VC de Vodafone; en la segunda se incluyen los resultados obtenidos en la tercera etapa, luego de ser leida esa descripción. En las columnas cuatro y cinco se incluyen los valores t y la significación bilateral resultantes de aplicar una prueba t de diferencia de medias a los promedios obtenidos en cada etapa.

Tabla 6.14 Resultados obtenidos por Plewa et al. (2014)

	Media		Prueba t	Significación bilateral
	Etapa 1	Etapa 3		
Imagen de la empresa	4,23	4,22	-0,119	-0,797
Imagen sobre la RSE de la empresa	4,10	4,58	0,898	0.000
Difusión boca a boca	3,50	3,67	0,266	0.000
Intención de compra	3,47	3,64	0,265	0.001

Fuente: elaboración en base a Johnson et al. (2014).

Del análisis de estos resultados, los autores concluyen:

> Estos resultados apoyan parcialmente la premisa de que el conocimiento del consumidor del programa de VC afecta la forma en que los consumidores perciben la organización. Cuando conocen las actividades de VC de una empresa, los consumidores tienen una mayor percepción del desempeño social corporativo de la empresa y reportan una mayor intención de compra y recomendación. (Johnson et al, 2014, p.263).

Los resultados también sugieren que el VC de la empresa impacta en forma positiva sobre la percepción de la empresa como socialmente responsable, pero no lo hace sobre la imagen general de la compañía; es decir, únicamente impacta sobre la dimensión de social de la imagen, pero no en otros aspectos, como podrían ser la calidad del servicio, la solidez, etc.

Este es uno de las pocas publicaciones identificadas en las que se demuestra la existencia de beneficios relacionados con los consumidores.

4.2 Estudios realizados en Nueva Zelanda

Lee y Higgins (2001) presentan los resultados de un estudio de caso realizado en Nueva Zelanda. La empresa estudiada fue la filial neozelandesa de EDS, un integrador y proveedor global de servicios de gestión de procesos de negocio. El objetivo central de la investigación fue explorar las prácticas y experiencias de esta empresa, mediante la combinación de las perspectivas de los tres actores involucrados en el VC: empresa, voluntarios y organizaciones comunitarias. Por esa razón la investigación operó en dos etapas y combinó el uso de cuatro herramientas. En la primera etapa se hicieron entrevistas a los integrantes de la alta gerencia responsables de la organización y gestión de las actividades de voluntariado, se implementaron dos grupos focales de 12 voluntarios cada uno y se realizaron entrevistas a representantes de cuatro de las organizaciones comunitarias donde se llevaron a cabo actividades de voluntariado. En base a la información relevada mediante esas herramientas se diseñó un cuestionario que fue aplicado en la segunda etapa a una muestra intencional de voluntarios.

En el estudio se abordó el tema de los beneficios del VC para la empresa, pero los autores se encontraron con la limitación de que la percepción de los beneficios por parte de los directivos de la empresa y de los voluntarios estuvo sesgada por el hecho de que EDS concibe exclusivamente el voluntariado como una manifestación de su compromiso social en el marco de su Ciudadanía Corporativa. En ese sentido, señalan:

> Si bien también se reconoce que el voluntariado corporativo podría proporcionar beneficios de recursos humanos y una oportunidad para desarrollar un perfil público positivo y una reputación mejorada, estos no se consideran factores clave para la participación de EDS en el voluntariado corporativo. (Lee y Higgins, 2001, p.84)

No obstante esa limitación, se encontró que los actores involucrados identificaron algunos beneficios. Los directivos de la empresa mencionaron la contribución del VC para: a) fortalecer el trabajo en equipo (categoría 4); b) la formación del personal (categoría 4); c) mejorar algunas habilidades generales, pero no aquellas relacionadas directamente con las tareas en el lugar de trabajo (categoría 4); d) fomentar el orgullo de pertenecer a la empresa (categoría 5); e) crear conciencia sobre qué es la empresa y qué es lo que hace por la comunidad (categoría 7). Los voluntarios creen que el voluntariado

sirve para: a) mejorar la imagen de la empresa (categoría 7); b) expresar su responsabilidad social (categoría 2); c) mejorar el conocimiento entre los integrantes del staff (categoría 6) y d) aprender a trabajar en equipo (categoría 4). Los representantes de las organizaciones comunitarias señalaron que el VC sirve a ambas partes para desarrollar alianzas de largo plazo, lo que en el caso de las empresas es un claro beneficio para la aplicación de las políticas y prácticas de RSE (categoría 2)[3].

Para estos autores la aplicación sustentable de la RSE (bajo su conceptualización como Ciudadanía Corporativa) requiere la construcción de alianzas estratégicas entre las empresas y las organizaciones comunitarias, resultando insuficientes las relaciones meramente transaccionales (como la filantropía), que conducen a situaciones de dependencia. Dado que los autores se afilian a la idea de que el voluntariado corporativo tiende a operar como una relación de tipo transaccional, el último beneficio identificado por los representantes de las organizaciones comunitarias resulta para ellos muy importante. Esa parece ser la razón por la cual éste es el único beneficio que ocupa un lugar de destaque en las conclusiones. Allí afirman: "El voluntariado ofrece oportunidades para el compartir, dialogar y comprender, permitiendo a las organizaciones comerciales interactuar y participar en las comunidades en las que operan" (Lee y Higgins, 2001, p.88).

4.3 Estudios realizados en China

Hu et al., (2016) presentan los resultados de una investigación realizada en China con la finalidad de

> llenar los vacíos en la investigación existente sobre el voluntariado corporativo, ampliar la teoría y la literatura mediante la exploración de las condiciones que tienen más probabilidades de motivar la participación y determinar cuándo el voluntariado mejora el desempeño laboral. (Hu et al., 2016, p.100)

La investigación combinó tres estudios realizados en tres etapas sobre una muestra de empleados de una gran empresa inmobiliaria ubicada en una ciudad importante del sur de China[4]. En la primera etapa se envió un cuestionario auto-administrado a una

[3] No se transcriben cifras porque el documento no las incluye.
[4] Los autores no nombran la empresa ni la ciudad donde se aplicó la investigación.

muestra de 400 empleados, en la que se pidió información demográfica y se incluyeron preguntas sobre las motivaciones pro-sociales de los voluntarios y otros factores contextuales del VC. En la segunda etapa, seis meses después, se envió un nuevo cuestionario a quienes contestaron el primero (202), en el que se incluyeron preguntas sobre su experiencia en las actividades de voluntariado realizadas durante ese período. En particular, se preguntó por la actitud hacia el voluntariado (frecuencia, compromiso, etc.) y los aprendizajes y habilidades adquiridos. Finalmente, en la tercera etapa se utilizó información proporcionada por la empresa sobre el desempeño laboral de estos voluntarios.

La actitud hacia el voluntariado se midió con cinco indicadores, utilizándose escalas de tipo Likert de cinco valores para indicar el grado de acuerdo con lo afirmado en cada uno de ellos. La adquisición de aprendizajes y de habilidades (categoría cuatro de la tipología elaborada en el capítulo anterior) se midió con siete indicadores, utilizándose en este caso una escala Likert de acuerdo de siete valores. Para medir el desempeño (categoría 6) su utilizó la escala empleada por la empresa de cuatro valores (*fracasado, calificado, bien* y *excelente).* Los resultados obtenidos indican promedios relativamente altos en las tres variables: actitud hacia el voluntariado (3,25 sobre 5), adquisición de aprendizajes y habilidades (5,74 sobre 7) y desempeño (2,57 sobre 4).

Además, mediante el análisis de correlaciones, se encontró que la actitud hacia el voluntariado tiene correlación positiva con la adquisición de aprendizajes, pero no con el desempeño laboral, en tanto que entre estas dos variables también la correlación fue positiva. Estos últimos resultados permitieron a los autores validar una de las principales hipótesis de su investigación:

> Hipótesis 4. El aprendizaje del voluntariado corporativo modera la relación entre la participación de los empleados en los programas de voluntariado patrocinados por la empresa y el desempeño laboral, de modo que la relación es más positiva cuando el aprendizaje del voluntariado corporativo es alto que cuando es bajo. (Hu et al., 2019, 103)

En síntesis, esta investigación revela que: a) los voluntarios perciben que el VC les ayuda a adquirir aprendizajes y desarrollar habilidades, ocurriendo además que su actitud hacia el VC influye positivamente en esa adquisición y desarrollo; y b) participar

en acciones de VC por sí solo no mejora el desempeño de los voluntarios, pero lo hace a través de los aprendizajes y habilidades proporcionadas. Esta investigación contribuye a demostrar la existencia de beneficios de dos de las categorías construidas en el capítulo anterior (4 y 6).

5. Estudios regionales

Voluntare (2012) es un informe titulado "Voluntariado Corporativo en España y América Latina: percepciones empresa – ENL", donde se presentan los resultados de una investigación sobre distintos tópicos relacionados con el VC. El estudio se hizo en dos etapas. Voluntare es una red integrada por empresas, entidades no lucrativas y actores del sector académico ubicados en el ámbito geográfico de España y América Latina. Su misión es promover el voluntariado corporativo, incluyendo dentro de sus actividades la realización de investigaciones periódicas. Durante la primera se implementaron cuatro grupos focales con directivos de empresas y entidades no lucrativas, con el objetivo de recoger información útil para el diseño del cuestionario en que se basó la encuesta aplicada durante la segunda etapa. En los grupos foco participaron 42 instituciones, entre las cuales se encontraban empresas de empresas de primera línea (Endesa, ADECCO, BBVA, Iberdrola, Unilever España, Novartis, Deloitte, etc.), fundaciones de empresas (Fundación Telefónica, Fundación KPM, Fundación Barclays, etc.), fundaciones que promueven la RSE (Forética, Fundación Corresponsables, Plataforma de Voluntariado de España) y diversas organizaciones no lucrativas (Cruz Roja, UNICEF España, Fundación Hazloposible, etc.).

En la segunda etapa se aplicó un cuestionario auto-administrado que fue respondido por una muestra intencional de directivos de empresas que aplican el VC y entidades del sector no lucrativo relacionadas con él, radicadas en España, América del Sur y Centro América. La encuesta fue contestada por 99 empresas y 142 entidades del sector no lucrativo. El cuestionario incluyó una pregunta sobre los beneficios del VC para las empresas, que consistió en presentar un listado de 17 posibles beneficios (identificados durante la fase de grupos focales) y pedir a los encuestados que indiquen uno. Esta forma de preguntar limitó la cuantificación de los beneficios y probablemente aportó un ranking importancia más que un mapa de beneficios. En la tabla 6.15 se los clasifica según la categoría de la tipología a la que pertenecen y a una segmentación determinada

por el porcentaje de menciones que recibió cada beneficio. Allí puede observarse que se incluyeron beneficios clasificables dentro de seis de las categorías de la tipología. Cabe señalar que se menciona como beneficio el "aumentar los resultados financieros". Este beneficio no se incluye en la tipología porque no es un beneficio directo del VC, sino que es una consecuencia de la combinación de algunos o todos los demás.

Tabla 6.15. Beneficios del Voluntariado Corporativo evaluados en Voluntare (2012) según el porcentaje de menciones obtenido

	Porcentaje de menciones		
Categoría	Bajo (menos del 8%)	Medio (entre el 8% y el 10%)	Alto (más del 10%
Gestión de la cultura			Refuerza los valores de la empresa
Desarrollo de habilidades (*skills*) en los empleados		Forma y agrega nuevas capacidades a los empleados.	
Vínculo de los empleados con la empresa	Disminuye el absentismo.	Aumenta la cohesión del grupo	Aumenta la motivación y la satisfacción. Fomenta la implicación.
Creación de condiciones que mejoran el desempeño de los empleados	Mejora la retención. Atrae nuevos empleados. Mejora la comunicación interna. Aumenta la productividad. Apoya la gestión de RRHH.		
Impactos positivos para la relación con stakeholders relevantes para el negocio	Mejora la relación con los clientes Mejora la relación con los proveedores	Mejora la imagen externa.	
Relación con la comunidad			Mejora la relación con la comunidad.

Fuente: elaboración en base Voluntare (2012)

6. Estudios realizados en Uruguay

Las únicas investigaciones publicadas en este país sobre los beneficios del VC son estudios de caso (Barreiro y Licandro, 2012; Yapor y Licandro, 2015; Yapor, 2016; Oxoby, 2016; Correa, 2017). A continuación se describen los aportes a la investigación de los beneficios del VC de dos de estos estudios de caso.

Yapor y Licandro (2015) presenta los resultados de un estudio de caso sobre la aplicación del VC en una pyme (C&A) que brinda servicios contables y de consultoría. En esta empresa el VC tiene una fuerte centralidad. Es el eje en torno al cual se gestiona

la cultura corporativa, se inspiran las políticas de gestión humana y se estructuran todas las acciones de RSE hacia la comunidad. La casi totalidad de los empleados participan en las actividades de VC, que están fuertemente sesgadas hacia tipos de voluntariado intensivos en el aporte de conocimientos técnicos por parte de los voluntarios: capacitación, mentoría y servicios pro-bono.

La metodología aplicada incluyó el uso combinado de diferentes fuentes de información: entrevistas semi-estructuradas al director de la empresa y a integrantes del comité de RSE, un grupo focal con voluntarios, una encuesta aplicada a los voluntarios, documentos corporativos (código de ética y memorias sociales publicadas), diagnósticos internos (un informe de auto-evaluación de prácticas de RSE y el informe sobre clima laboral del Great Place to Work de 2014) e información pública (la página web de la empresa y material publicado en la prensa). En base al análisis cualitativo de toda esa información, los autores redactaron el caso. En el texto se encuentran mencionados y fundamentados los beneficios que obtiene la empresa de la aplicación del VC.

Según los autores, en esta empresa "el VC es concebido fundamentalmente como responsabilidad social hacia los empleados y como instrumento para la gestión de su cultura organizacional" (Yapor y Licandro, 2005, p.109). Internamente, el VC fue utilizado como la principal herramienta en torno a la cual se construyó la estrategia de cambio cultural hacia la incorporación de la RSE como filosofía de gestión, ya que se lo utilizó para hacerlos experimentar y vivenciar los valores de la empresa. También el VC se utilizó como herramienta para fortalecer el vínculo con las organizaciones sociales donde la empresa canaliza su RSE hacia la Comunidad. Pero, el público-objetivo primario del VC son los empleados:

> En C&A el voluntariado tiene como público-objetivo a los propios voluntarios, procurando generar espacios para que pongan en práctica sus iniciativas de solidaridad y, al mismo tiempo, adquieran valores y desarrollen competencias profesionales que benefician tanto a los voluntarios como a la empresa. (Yapor y Licandro, 2015, p.121)

Esta investigación tiene la cualidad de haber integrada diferentes fuentes de información, que combinaron la perspectiva de los distintos actores involucrados.

Además, el uso de fuentes de información ajena (por ejemplo, la encuesta de Great Place to Work), redujo el sesgo que tienen los estudios en los que se pregunta expresamente por beneficios del VC relacionados con actitudes y comportamientos de los empleados hacia la empresa (por ejemplo: clima laboral, satisfacción laboral, etc.). En la tabla 6.16 se indican los beneficios identificados en la investigación.

Tabla 6.16: Beneficios del VC identificados en Yapor y Licandro (2015)

Categoría	Beneficios
Gestión de la cultura	Es utilizado como herramienta de gestión de la cultura organizacional
Aplicación de las políticas de RSE	A nivel interno, es la principal herramienta para crear condiciones internas favorables a la incorporación de la RSE y a nivel externo opera como soporte a las actividades de RSE hacia la comunidad
Desarrollo de habilidades (*skills*) en los empleados	Refuerza las competencias técnicas y ayuda a desarrollar competencias blandas como el trabajo en equipo, el liderazgo y las habilidades docentes
Vínculo de los empleados con la empresa	Mayor compromiso de los empleados Mayor identificación y sentido de pertenencia Satisfacción laboral
Creación de condiciones que mejoran el desempeño de los empleados	Favorece el buen clima laboral Captación y retención de talentos Imagen de CyA como una empresa socialmente responsable y como buen empleador
Impactos positivos para la relación con stakeholders relevantes para el negocio	Mejora de la imagen pública
Relación con la comunidad	Ayuda a fortalecer el vínculo con las organizaciones sociales donde implementa sus programas de RSE hacia la comunidad

Fuente: elaboración propia en base a Yapor y Licandro (2015)

Yapor (2016) es un estudio de caso que describe y analiza la gestión del VC en Pronto, una empresa de servicios financieros fundada en 1997, que opera en todo Uruguay. En 2015 la empresa tenía 650 integrantes, de los cuales el 50% participó ese año en alguna de las actividades de voluntariado. Pronto gestiona numerosos programas de VC focalizados en la educación financiera y en tareas de apoyo a diversas organizaciones sociales. Según la autora del artículo, la empresa diseña e implementa del VC "integrado a su RSE como una visión estratégica de negocio, para mantener el compromiso social de la empresa y como reflejo de su cultura organizacional" (Yapor, 2015, p.78).

La investigación combinó diferentes fuentes de información: un cuestionario sobre la gestión del VC en la empresa, entrevistas en profundidad a directivos de áreas directamente involucradas en las decisiones relativas al VC y en su gestión, observación participante en una reunión del Comité de RSE y documentos internos de la empresa (memorias sociales, manual de cultura y estatuto del Comité de RSE). En la tabla 6.17 se sintetizan los beneficios que la investigación reveló genera el VC para esta empresa.

Tabla 6.17: Beneficios del VC identificados en Yapor (2016)

Categoría	Beneficios
Gestión de la cultura	"Favorece el alineamiento del personal con los valores de la empresa"
Aplicación de las políticas de RSE	Ayuda a implementar la estrategia de RSE hacia los empleados Da soporte para las actividades de apoyo a las organizaciones sociales
Desarrollo de habilidades (*skills*) en los empleados	"Desarrolla habilidades y competencias"
Vínculo de los empleados con la empresa	"Promueve el compromiso de los empleados" "Promueve la identificación y el sentido de pertenencia de los empleados" "Aumenta la motivación de los empleados"
Creación de condiciones que mejoran el desempeño de los empleados	"Mejora el clima organizacional" "Favorece la captación de talentos" "Favorece la retención de talentos"
Impactos positivos para la relación con stakeholders relevantes para el negocio	"Mejora la imagen corporativa" "Incrementa la aceptación pública de la empresa"
Relación con la comunidad	"Mejora la relación de la empresa con la comunidad"

Fuente: elaborado en base a Yapor (2015, p.93)

7. Revisión de ensayos y otras publicaciones académicas de carácter teórico

Van Schie, Guenteert y Wehner (2011) proponen una matriz ganar-ganar, en la que sintetizan los beneficios del VC para los voluntarios y para las empresas, basándose en el enfoque funcional propuesto por Clary et al. (1998) para el estudio de las motivaciones de los individuos para participar en actividades de voluntariado personal

(VP). Tal como ya se analizó en el capítulo 4, bajo este enfoque, las personas buscan satisfacer seis tipos de funciones sicológicas (primera columna de la tabla 6.18), la mayoría de las cuales son de tipo egoísta. La matriz propuesta por Van Schie et al. (2011) indica los beneficios que pueden obtener los voluntarios (columna Win V) y los beneficios que pueden tener las compañías (columna Win C) (ver tabla 6.18). Además, la matriz incluye un listado de implicaciones para la gestión del VC, orientadas a generar esos beneficios. En relación a esta matriz, los autores señalan:

> Cada una de las seis funciones conlleva implicaciones y, a su vez, resultados específicos para la empresa y sus empleados. La victoria de la V y la C se unen a través de las funciones subyacentes: para lograr una victoria para la C, las funciones de la V deben activarse. (Van Schie et al., 2011, p.127).

Luego de proceder a ubicar cada uno de los beneficios propuestos en la matriz dentro de las categorías de la tipología construida en el capítulo anterior, se obtuvo lo siguiente: a) a excepción de uno, todos los beneficios son clasificables dentro de cinco de las categorías; b) la matriz incluye beneficios de las tres categorías relacionadas con la gestión del capital humano, pero son llamativamente pocos los beneficios correspondientes al vínculo de los empleados con la empresa (no hay referencias al compromiso, la identificación y sentido de pertenencia, la motivación y la satisfacción laboral), siendo que se encuentran entre los más referidos en la investigación bibliográfica realizada para elaborar esta Tesis y c) se incluye un beneficio que no es clasificable en ninguna de las categorías de dicha tipología (promueve empleados equilibrados) (ver tabla 6.19).

Bauman y Skitka (2012) reflexionan sobre la oportunidad que representa la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) para influir en la percepción general que tienen los empleados sobre su empresa Estos autores argumentan que la RSE permite a las empresas satisfacer en sus empleados cuatro necesidades sicológicas universales: autoestima, pertenencia, dar un significado a sus vidas y seguridad (Bauman y Skitka, 2012). Al hacerlo, las empresas promueven el desarrollo de dos sentimientos hacia ellas en los empleados, los que actualmente son considerados muy importantes: identificación y orgullo de pertenecer. Bauman y Skitka argumentan que el Voluntariado Corporativo, que es una forma de involucrar a los empleados en las

actividades de RSE hacia la comunidad, contribuye a satisfacer las tres primeras de esas necesidades.

Tabla 6.18 Matriz ganar-ganar del VC según Van Schie et al. (2011)

Función	Win V	Win C
Valores (Values)	Ser un buen ciudadano Tener una experiencia significativa y un sentido de propósito	Cumplir con los estándares de RSE
Comprensión / Conocimiento (Understanding)	Adquirir nuevas habilidades Ampliar la mente	Enriquecimiento laboral de los empleados Formación de los empleados
Ajuste social (Social)	Pertenecer al grupo	Fortalecer la identidad corporativa Crear vías de comunicación internas Contar con rutinas de resolución de problemas
Carrera (Career)	Mejorar el curriculum vitae	Oportunidades de reclutamiento y retención Empleados más hábiles
Defensa del yo (Protective)	Fortalecer los recursos contra el agotamiento Mejora el equilibrio vida familiar – vida laboral Tener un sentido del propósito	Reducir la holgazanería laboral debido al agotamiento Promover empleados equilibrados
Mejora de la estima (Enhancement)	Desarrollar redes sociales, Crecimiento personal Destacar, Sentido de propósito Eficacia personal	Eventos de equipo Trabajo en equipo Personalidades bien equilibradas

Fuente: adaptado de Van Schie et al. (2011, p.128)

Satisfacción de la necesidad de pertenencia. Estos autores sostienen que las personas tienen necesidad de afiliarse a grupos de personas que consideran similares a ellas (pertenencia), lo que en la teoría de la auto-categorización se llama "prototipicidad percibida" (Bauman y Skitka, 2012: 10). La RSE puede contribuir a esa identificación con el grupo porque "puede influir "en la cantidad de similitud o disparidad que las personas perciben entre ellos y la organización" (Bauman y Skitka, 2012, p.10). En particular,

> los proyectos de voluntariado que reúnen a grupos de empleados fuera del lugar de trabajo también pueden afectar la identificación al alinear los prototipos de

los empleados de la organización con su visión de sí mismos. La experiencia de trabajar colectivamente como voluntarios puede ser particularmente memorable y ayudar a reforzar la sensación de los empleados de que son como otros en la empresa. (Bauman y Skitka, 2012, p.10),

Tabla 6.19 Beneficios estudiados por Van Schie et al. (2011)

Categoría	Beneficios
Gestión de la cultura	Fortalece la identidad corporativa (internamente)
Aplicación de las políticas de RSE	Permite cumplir con los estándares de RSE
Desarrollo de habilidades (*skills*) en los empleados	Enriquecimiento laboral Formación de los empleados Empleados más hábiles Eventos y trabajo en equipo
Vínculo de los empleados con la empresa	Reduce la holgazanería
Creación de condiciones que mejoran el desempeño de los empleados	Crea vías de comunicación interna Permite contar con rutinas para la resolución de problemas Genera oportunidades de reclutamiento y selección

Fuente: elaboración en base a Van Schie et al. (2011)

Por lo tanto, al implementar programas de Voluntariado Corporativo, los empleados que actúan como voluntarios estarían más propensos a

> …interpretar su actividad como evidencia de que comparten valores importantes con su empresa. De esta manera, los programas de voluntariado pueden aumentar el orgullo y la identificación de los empleados porque afectan la percepción de los empleados de su propia prototipicidad con la empresa, más allá de los efectos de los programas de RSC de la empresa en la reputación de las empresas en la comunidad. (Bauman y Skitka, 2012, p.11)

Necesidad de autoestima. Bauman y Siktka (2011, p.9) sostienen que las personas "intentan construir identidades sociales positivas al afiliarse a grupos atractivos y exitosos". Dicho de otra manera, la pertenencia a grupos socialmente relevantes contribuye a la autoestima de quienes pertenecen a ellos. En ese sentido la RSE puede operar como una "fuente de distinción positiva que mejora la imagen de una empresa en relación con los demás y hace que la membresía en la organización sea más atractiva"

(Bauman y Skitka, 2012, p.9). Basan esta idea en un estudio de C. A. Bartel, quien descubrió que la participación de empleados en actividades con la comunidad (incluyendo el voluntariado corporativo)

> brinda oportunidades a los empleados para hacer comparaciones sociales favorables, lo que aumentaba la autoestima colectiva y la fortaleza de la identificación con la organización. Una identificación organizacional más fuerte, a su vez, se asoció positivamente con las calificaciones subsiguientes de los supervisores sobre el esfuerzo de trabajo de los participantes en el programa, la disposición para brindar asistencia a sus compañeros y los intentos de mantener o mejorar las relaciones laborales positivas. (Bauman y Skitka, 2012, p.9).

*Necesidad de una existencia significativa***.** El trabajo en la empresa es una parte importante de la vida de los empleados. Por lo tanto, la necesidad de dar un significado a su vida tiene una estrecha relación con su actividad laboral. El éxito profesional (con la aprobación social que puede acarrear), los beneficios económicos obtenidos y la satisfacción con los resultados del trabajo son formas de dar significado a la vida de algunas personas. Pero también hay empleados que encuentran este significado cuando sienten que su trabajo puede contribuir al bienestar de otras personas, mejorar su comunidad o transformar la sociedad. En consecuencia, el ayudar a otros mediante actividades de voluntariado es una forma de dar significado a la vida de estas personas, mediante la conexión con sus valores personales y su vocación solidaria.

Algunos trabajos pueden ser intrínsecamente significativos, como el caso de los educadores, los médicos, los bomberos o los guardavidas en las playas, pero otros no lo son y, por lo tanto, la operación normal de la empresa no puede contribuir a dar ese significado a sus empleados. Para Bauman y Skitka, la RSE en general, y el voluntariado corporativo en particular, ofrecen una solución a este problema.

Los autores concluyen:

> *Las empresas que apoyan el voluntariado y se dedican a la filantropía pueden facilitar la participación de los empleados en su comunidad y proporcionar una manera en que los empleados puedan sentirse como parte de un esfuerzo para ayudar a otros en todo el mundo. Este tipo de actividades pueden traer un tipo de significado completamente diferente para el lugar de trabajo que no sería*

posible solo a través de la maximización de los beneficios". (Bauman y Skitka, 2012: 11)

En síntesis, según Bauman y Skitka (2012), al satisfacer las necesidades de pertenencia, autoestima y dar significado a la vida de los voluntarios, el Voluntariado Corporativo puede generar importantes beneficios para las empresas en la dimensión de la Gestión de los Recursos humanos: 1) genera identificación con la empresa; 2) desarrolla sentido de pertenencia, orgullo de ser parte; 3) genera compromiso (mayor esfuerzo en el trabajo) y solidaridad (brindar asistencia a los compañeros); 4) los incentiva a mantener relaciones laborales positivas y 5) ayuda a mejorar el rendimiento de las tareas y el desempeño del rol dentro de la empresa. Los primeros tres beneficios corresponden a la categoría *vínculo de los empleados con la empresa* y los otros dos se ubican en la categoría *creación de condiciones que mejoran el desempeño de los empleados*.

8. Síntesis del aporte de la investigación sobre los beneficios del VC

En los apartados anteriores de este capítulo se describieron investigaciones empíricas y bibliográficas que han demostrado la existencia de una amplia variedad de beneficios que el VC puede generar para las empresas. En esta sección se presenta una síntesis de esos beneficios. Se clasificó los beneficios identificados en cada documento de acuerdo con la tipología la propuesta en el capítulo anterior. La tabla 6.20 ilustra las categorías en las cuales se encuentran los beneficios encontrados en cada publicación

Gestión de la cultura. Se ha encontrado que el VC sirve para fortalecer internamente la identidad corporativa (Van Schie, 2011), contribuye al desarrollo de valores congruentes con la cultura de la empresa y, más aún, sirve como herramienta para gestionar y reforzar su cultura corporativa (Benjamin, 2001; Bauman y Skitka, 2012; Yapor y Licandro, 2015).

Aplicación de políticas de RSE. Este tema casi no está presente en la bibliografía consultada, con las excepciones de: 1) Cycyota et al. (2016), quienes sostienen que el VC contribuye a la incorporación de la RSE y de 2) Van Schie et al. (2011), quienes señalan que el VC es una herramienta que permite a la empresa cumplir con sus estándares de RSE.

Tabla 6.20 Identificación de beneficios en publicaciones

Autor	Cat. 1	Cat. 2	Cat. 3	Cat. 4	Cat. 5	Cat. 6	Cat. 7	Cat. 8
Benjamin (2001)	x			x	x	x	x	x
Lee & Higgins (2001)		x		x	x	x	x	
Zappala y Mclaren (2004)				x	x		x	x
Peterson (2004b)				x	x			
De Gilder & Breedijk (2005)					x			
Easwaramoorthy et al. (2006)				x	x	x	x	x
Hertzig (2006)				x	x	x	x	x
Cavallaro (2006)		x		x	x	x	x	
Booth et al. (2009)				x				
Houghton et al. (2009)								
Corporate Citizenship (2010)				x	x			
Roza et al. (2010)				x	x	x	x	
Jones (2010)					x	x		
Gallardo Vázquez et al. (2010)					x	x	x	x
Lorenz, Gentile & Wehner (2011)		x		x	x	x	x	
Van Schie et al. (2011)	1	2		x	x	x		
Bauman & Skitka (2012)					x	x		
Dávila (2012)					x	x		
Voluntare (2012)	x			x	x	x	x	x
Sanz et al. (2012)		X		x	x	x	x	x
Plewa et al. (2014)							x	
Gatignon-Turnau & Mignonac (2015)					x			
Yapor & Licandro (2015)	x	X		x	x	x	x	x
Ruizalba et al. (2014)					x			
Johnson et al. (2014)							x	
Hu et al (2016)				x		x		
Cycycota et al. (2016)	x	X		x	x	x	x	x
Yapor (2016)	x	X		x	x	x	x	x

Fuente: elaboración propia

Desarrollo de competencias en los empleados. Los beneficios agrupados en esta categoría se encuentran en la mayor parte de la biliografía revisada. Predominan los trabajos en los cuales se identificó el desarrollo de algunas competencias específicas, mientras que sólo en agunos caso se refieren competencias en general, sin explicitar de cuáles de ellas se trata. (Herzig, 2006; Voluntare, 2012, Van Schie, 2011). Entre las que competencias específicas señaladas destacan: a) el desarrollo de habilidades para el trabajo en equipo (Benjamin, 2001; Corporate Citizenship, 2010; Herzig, 2006; Lee y Higgins, 2001; Van Schie et al., 2011), el liderazgo (Corporate Citizenship, 2010; Lee

y Higgins, 2001), la comunicación (Booth et al., 2009; Corporate Citizenship, 2010), las relaciones interpersonales (Booth et al. , 2009; Corporate Citizenship, 2010; Roza et al., 2010) o la organización y la gestión (Booth et al., 2009; Corporate Citizenship, 2010); b) el desarrollo de actitudes valiosas, como por ejemplo, el ayudar a otros o la solidaridad (Corporate Citizenship, 2010), la voluntad de mejorar y la adaptabilidad (Corporate Citizenship, 2010) y el ampliar la mente (Van Schie, 2011).

Vínculo de los empleados con la empresa. En algunos trabajos se encontró que el VC tiene el potencial para fortalecer el vínculo de los empleados con la empresa porque: a) promueve el compromiso, comportamientos de ciudadanía organizacional hacia la empresa y hacia los empleados, una actitud positiva hacia el trabajo y reduce la hogazanería (Van Schie et al., 2011); b) aumenta la implicación y la lealtad de los empleados (Corporate Citizenship, 2010; Dávila, 2012; De Gilder y Breedijk, 2005; Gatignon-Turnau y Mignonac, 2015; Jones, 2010; Herzig, 2006; Lee y Higgins, 2001; Ruizalba et al., 2014; Roza et al., 2010; Voluntare, 2012); c) favorece la identificación de los empleados con la empresa (Bauman y Skitka, 2012; De Gilder y Breedijk, 2005; Herzig, 2006); d) desarrolla el orgullo de pertenecer a la empresa (Jones, 2010) y el sentido de pertenencia; e) aumenta su motivación (Basil et al., 2009; Benjamin, 2001; Corporate Citizenship, 2010; Easwaramoorthy et al. 2006; Gallardo et al., 2010; Herzig, 2006; Lee y Higgins, 2001; Voluntare, 2012) y la satisfacción en el trabajo (Basil et al., 2009; Corporate Citizenship; 2010, Cavallaro, 2006; Dávila, 2012; Ruizalba et al., 2014; Voluntare, 2012).

Creación de condiciones que mejoran el desempeño de los recursos humanos. En los diversos trabajos considerados se encontró que: a) el VC aumenta la productividad (Basil et al., 2009); b) mejora desempeño (Hu et al., 2016) y el clima organizacional; c) fortalece la cohesión y la integración, d) mejora la comunicación interna (Cavalaro, 2006; Gallardo et al., 2010; Herzig, 2006; Voluntare, 2012; Van Schie et al., 2011); e) que favorece la captación y/o retención de talentos (Jones, 2010; Van Schie et al., 2011) - aunque sobre este beneficio hay resultados son contradictorios-; f) favorece que los empleados tengan una buena imagen de la empresa y g) aumenta la percepción de justicia procedimental (Dávila, 2012).

Impactos positivos hacia el mercado y los clientes. Destacan tres beneficios en esta categoría: a) impacto positivo sobre la imagen y la reputación corporativa (Benjamin, 2001; Easwaramoorthy et al. 2006; Gallardo et al., 2010; Herzig, 2006; Voluntare, 2012); b) ayuda a la construcción de una reputación de empresa socialmente responsable (Johnson et al., 2014) y c) fortalece la relación de la empresa con los consumidores (Benjamin, 2001; Johnson, 2014).

*Relación con la comunidad***.** En los documentos consultados se encontró que el VC sirve a las empresas para: a) gestionar y mejorar su relación con la comunidad donde realizan su operación (Easwaramoorthy et al. 2006; Gallardo et al., 2010; Voluntare, 2012) y b) fortalecer el vínculo con las instituciones sociales en las cuales canaliza sus acciones de RSE (Benjamin, 2001).

En función de lo anterior es válido concluir que la investigación empírica ha podido dar cuenta de la amplia mayoría de beneficios propuestos en los manuales y guías de VC. Sólo no se encontraron investigaciones que comprobaran la existencia de los beneficios agrupados en la categoría denominada *Desarrollo de Competencias Organizacionales*. Por otra parte, la revisión bibliográfica no sugirió nuevos beneficios, que por su características no encajen en ninguna de las categorías establecidas.

Capítulo 7
PREGUNTAS, HIPÓTESIS Y METODOLOGÍA

En este capítulo se describen las preguntas de investigación, las hipótesis formuladas y la metodología empleada.

1. Preguntas e hipótesis de la investigación

Las preguntas y las hipótesis se organizan en torno a cinco problemas centrales que aborda esta investigación.

Problema N° 1. Evaluar si la aplicación del VC en Uruguay se ajusta a su conceptualización como práctica de RSE hacia la Comunidad y los empleados. En relación a este problema se propuso responder a la siguiente pregunta de investigación:

Pregunta 1.1

> ¿La aplicación del VC se ajusta a su conceptualización como práctica de RSE dirigida a los empleados y a la comunidad, tal cual fue formulada esta conceptualización en los capítulos 2 (página 29) y 3 (figura 3.2)? ¿Cómo es el comportamiento de las empresas estudiadas respecto del conjunto de variables incluidas en el modelo representado en la figura 3.3?

Problema N° 2. Analizar si existe correlación entre la aplicación del VC y el grado de incorporación de la RSE a la gestión de las empresas? En relación a este problema, la investigación fue diseñada para testear las siguientes hipótesis:

Hipótesis 2.1

> *El uso del VC* se asocia positivamente con la *incorporación de la RSE en aspectos estratégicos de la gestión de las empresas.*

Hipótesis 2.2

> *El uso del VC se asocia positivamente con el uso de instrumentos específicos de gestión de la RSE, particularmente los que se utilizan para potenciar la relación de la empresa con su comunidad.*

Hipótesis 2.3

Las empresas que aplican VC asignan una mayor importancia a los trabajadores y a la comunidad que las que no lo aplican.

Hipótesis 2.4

Las empresas que aplican el VC tienen un mayor grado de desarrollo de la RSE, medida esta variable con los indicadores del IRSE.

Hipótesis 2.5

El uso del VC se asocia positivamente con el origen del capital de las empresas, pero no con otras variables que definen su perfil, como el tamaño y el sector de actividad.

Problema 3. Identificar las motivaciones de los voluntarios corporativos en Uruguay y analizar si la estructura de sus motivaciones es similar a la identificada en la literatura consultada. En relación a este problema, la investigación fue diseñada para responder a las siguientes preguntas:

Pregunta 3.1

¿Se mueven los voluntarios corporativos uruguayos por una combinación de los motivos egocéntricos y pro-sociales identificados en la literatura científica?

Pregunta 3.2

¿Es la estructura de motivos de los voluntarios corporativos encontrada mediante la aplicación de la pregunta abierta similar a la encontrada en la literatura científica?

Pregunta 3.3

¿Es la estructura de motivos de los voluntarios corporativos encontrada mediante la aplicación del Volunteer Functions Inventory (VFI) similar a la encontrada en estudios que aplican la misma herramienta?

Pregunta 3.4

¿Existe consistencia entre los resultados de la medición de las motivaciones de los voluntarios corporativos uruguayos mediante el VFI y los obtenidos mediante la técnica de pregunta abierta?

Problema 4. Analizar si los factores personales y contextuales influyen en las motivaciones de los voluntarios y evaluar si los responsables de gestionar el VC tienen un adecuado conocimiento de ellas. En relación a este problema, la investigación fue diseñada para someter a testeo siguientes hipótesis.

Hipótesis 4.1

La estructura de las motivaciones de los voluntarios corporativos uruguayos es independiente de las características personales, de la antigüedad en la empresa y del cargo que ocupan en ella.

Esta hipótesis se sub-divide en las siguientes hipótesis:

Hipótesis 4.1.a

La estructura de las motivaciones de los voluntarios corporativos uruguayos es independiente de su género.

Hipótesis 4.1.b

La estructura de las motivaciones de los voluntarios corporativos uruguayos es independiente de su edad.

Hipótesis 4.1.c

La estructura de las motivaciones de los voluntarios corporativos uruguayos es independiente de su estado civil.

Hipótesis 4.1.d

La estructura de las motivaciones de los voluntarios corporativos uruguayos es independiente de si tiene hijos o si no los tiene.

Hipótesis 4.1.e

La estructura de las motivaciones de los voluntarios corporativos uruguayos es independiente de su nivel educativo.

Hipótesis 4.1.f

La estructura de las motivaciones de los voluntarios corporativos uruguayos es independiente de su identificación religiosa.

Hipótesis 41.h

La estructura de las motivaciones de los voluntarios corporativos uruguayos es independiente de su posición en la empresa.

Hipótesis 4.1.i

La estructura de las motivaciones de los voluntarios corporativos uruguayos es independiente de su identificación antigüedad en la empresa.

Hipótesis 4.2

El tiempo de participación en las actividades de voluntariado que realiza la empresa influye en la estructura de motivaciones de los voluntarios.

Hipótesis 4.3

Los voluntarios que realizan actividades de VP fuera de sus empresas presentan una estructura de motivaciones diferente a la de quienes no lo hacen.

Hipótesis 4.4

La estructura de las motivaciones de los voluntarios corporativos uruguayos se relaciona con las empresas donde trabajan.

Hipótesis 4.5

La estructura de las motivaciones de los voluntarios corporativos uruguayos se asocia con los formatos de voluntariado que implementan sus empresas.

Hipótesis 4.6

La estructura de las motivaciones de los voluntarios corporativos uruguayos se asocia con el tipo de tareas que realizan durante las actividades de voluntariado.

Hipótesis 4.7.

La estructura de las motivaciones de los voluntarios corporativos uruguayos se relaciona con las herramientas que utilizan las empresas para gestionar el VC y estimular la participación de los voluntarios.

Hipótesis 4.8

Las empresas uruguayas conocen la estructura de motivaciones de sus voluntarios.

Problema 5. Estudiar en qué medida las empresas que aplican el VC en Uruguay, obtienen los beneficios incluidos en la tipología propuesta en el capítulo 5 y obtenerlos depende de factores relacionados con la gestión del VC. En relación a este problema la investigación fue diseñada para testear las siguientes hipótesis:

Hipótesis 5.1

El VC produce en las empresas que operan en Uruguay la totalidad de los beneficios incluidos en la tipología, recibiendo la mayoría de ellas una parte importante de esos beneficios.

Hipótesis 5.2

Los beneficios asociados con aspectos internos de las empresas se producen en mayor proporción que los que se encuentran asociados a sus relaciones externas.

Hipótesis 5.3

Las empresas internacionales tienden a obtener en promedio mejores resultados en los beneficios de la tipología.

Hipótesis 5.4

Las empresas con mayor incorporación de la RSE a su estrategia y gestión tienden a obtener en promedio mejores resultados en los beneficios de la tipología.

Hipótesis 5.5

Las empresas que alinean el VC con su política de RSE tienden a obtener en promedio mejores resultados en los beneficios de la tipología.

Hipótesis 5.6

Las empresas que alinean el VC con sus políticas de recursos humanos, imagen corporativa y relación con las organizaciones sociales donde canalizan sus acciones sociales, tienden a obtener en promedio mejores resultados en los beneficios que son objeto de cada una de esas políticas.

Hipótesis 5.7.a

Las empresas que gestionan el VC de modo más profesional tienden a obtener en promedio mejores resultados en los beneficios del VC.

Hipótesis 5.7.b

Las empresas que asignan más recursos al VC tienden a obtener en promedio mejores resultados en los beneficios del VC.

Hipótesis 5.7.c

Las empresas que involucran más a los voluntarios en la gestión del VC tienden a obtener en promedio mejores resultados en los beneficios del VC.

Hipótesis 5.7.d

Las empresas que ofrecen estímulos a los voluntarios a participar tienden a obtener en promedio mejores resultados en los beneficios del VC.

2. Metodología de investigación

La investigación combinó tres estudios, cuya información se utilizó para responder a las preguntas formuladas en el apartado de este capítulo y para testear las hipótesis formuladas en el apartado anterior. Dos de esos estudios fueron diseñados especialmente para la elaboración de esta Tesis de Doctorado (por lo tanto, constituyen fuentes de información primaria), en tanto que el tercero es un estudio diseñado con otros fines, que el autor esta Tesis realiza todos los años a partir de 2011 (en consecuencia, es una fuente de información secundaria), consistente en la aplicación de un formulario de auto-evaluación de la RSE. A continuación se describe cada uno de estos estudios.

Cabe señalar que no se realizó expresamente un estudio exploratorio previo porque el autor de esta Tesis: 1) ya ha investigado sobre el tema (Pereira et al., 2012; Licandro, 2013); 2) ha participado y dirigido varios estudios de caso sobre VC, algunos de los cuales fueron publicados él (Barreiro y Licandro, 2012; Yapor y Licandro, 2015) y otros lo fueron por integrantes de su equipo de investigación (Yapor 2016; Oxoby, 2016; Correa, 2017) y 3) posee conocimiento empírico sobre el funcionamiento del VC en Uruguay, debido a que ha asesorado empresas y organizaciones sociales en este tema. Todo esto le ha aportado información cualitativa que ha servido de base para el diseño de la estrategia de investigación de esta Tesis y, particularmente, para el diseño metodológico de los Estudios 1 y 2.

Estudio 1: Encuesta sobre las prácticas, la gestión y los impactos del VC para las empresas

Para el diseño de este estudio se tomaron las siguientes decisiones. La primera fue la determinación del universo a investigar. Se decidió que el mismo estuviera constituido por las empresas que en Uruguay aplican el VC en forma periódica y que cuentan con alguna forma organizativa permanente (gestionada por la empresa o en conjunto con los voluntarios) para implementarlo. Si bien muchas empresas han comenzado a aplicar el VC en este país en los últimos años (Pereira et al., 2012; Licandro, 2013), la mayoría aún lo hace en forma reactiva ante demandas internas o externas de carácter puntual

(por ejemplo, eventos masivos de recaudación de fondos, actividades que atienden catástrofes naturales, ofertas para participar en alguna actividad organizada por una ONG, etc.) y no cuentan ninguna forma organizativa permanente para su implementación. En general, la literatura científica no estudia este tipo de casos porque tienen poco para aportar al desarrollo teórico y a la producción de información rigurosa útil para los actores involucrados en la aplicación del VC (empresas, organizaciones sociales, consultores).

La segunda decisión consistió en focalizar la investigación en las opiniones de los responsables de gestionar el VC, pues se asume que ellos son los más adecuados para aportar información descriptiva sobre las prácticas de voluntariado en sus empresas y para emitir opiniones sobre los diversos temas que se relevan. En particular, se recurió a su opinión para evaluar: a) el grado en que las empresas alinean el VC con sus políticas de RSE, Recursos Humanos, imagen corporativa y relacionamiento con las organizaciones donde canalizan sus acciones sociales; b) su percepción sobre las motivaciones y satisfacción de los voluntarios y c) los beneficios que el VC genera para sus empresas y para los demás actores involucrados.

La muestra seleccionada se extrajo de una base de datos construida especialmente para esta investigación, debido a que no se conoce con exactitud la totalidad de empresas que pertenecen al universo elegido, siendo esta Tesis de Doctorado la primera investigación de esta naturaleza en Uruguay. Para construir esa base de datos fue necesario recurrir a diferentes fuentes: revisión de páginas web de empresas notorias por sus actividades de RSE, publicaciones y páginas web de organizaciones que promueven la RSE, información solicitada a las principales organizaciones sociales que utilizan voluntarios corporativos (Techo, Fundación Forge, Teletón, Aldeas Infantiles, etc.) e información recabada en investigaciones anteriores del autor de la Tesis (Pereira et al; 2012; Licandro, 2013; Yapor y Licandro, 2015; Licandro, 2016). Como resultado de esa búsqueda se pudo identificar 40 empresas pertenecientes al universo y de las cuales se obtuvo información de contacto.

La muestra quedó constituida por las 34 de las 37 empresas que respondieron afirmativamente a la invitación de participaron en la investigación. Tres de esas empresas fueron excluidas porque no aportaron información sobre temas importantes.

Una vez terminado el trabajo de campo fueron identificadas otras empresas del universo, pero se optó por mantener la muestra original. Por lo tanto, la investigación se basó en una muestra intencional de un universo, del que algunos integrantes no tuvieron ninguna probabilidad de ser seleccionados. No obstante ello, como se estima que ese universo es pequeño (no más de 250 empresas), se asume que los resultados de la investigación se corresponderían en buena medida con los que arrojaría una muestra aleatoria del universo. Por otra parte, cabe destacar que una parte importante de la muestra son empresas prestigiosas y líderes en sus respectivos mercados. La lista de empresas integrantes de la muestra se encuentra en el Anexo 1.

La tercera decisión fue la opción por una investigación de corte cuantitativa, basada en la aplicación de un cuestionario estructurado, que se aplicaría en forma auto-administrada. Se optó por un cuestionario estructurado debido al tipo de información a recabar y al objetivo de realizar diversos análisis estadísticos. El cuestionario incluyó: a) preguntas abiertas; b) preguntas de múltiple opción basadas en escalas nominales; c) preguntas que se respondieron con escalas ordinales de soporte semántico; c) escalas numéricas del tipo Likert sin soporte semántico.

El cuestionario se divide en ocho capítulos, cuyos títulos son los siguientes: 1) Consideraciones generales sobre el VC en la empresa; 2) Actividades y formas de voluntariado; 3) Recursos económicos y organizacionales al servicio del voluntariado; 4) Gestión del VC; 5) Participación e involucramiento de los voluntarios; 6) Causas e instituciones elegidas para canalizar el voluntariado; 7) Sobre los impactos o beneficios del VC y 8) Datos sobre el perfil de las empresas. El cuestionario se incluye el Anexo 2.

Se decidió que la aplicación del cuestionario se realizara en forma auto-administrada, debido a su importante extensión (esta técnica permite al encuestado administrar los tiempos para contestar la encuesta) y porque la respuesta a muchas de las preguntas requería contar con momentos de reflexión difíciles de obtener ante la presencia de un encuestador, al que se debe responder al instante. No obstante ello, a pedido de algunos encuestados, el cuestionario se aplicó mediante entrevista personal. Todo el proceso de recolección de los datos se desarrolló entre Octubre de 2016 y Abril de 2017.

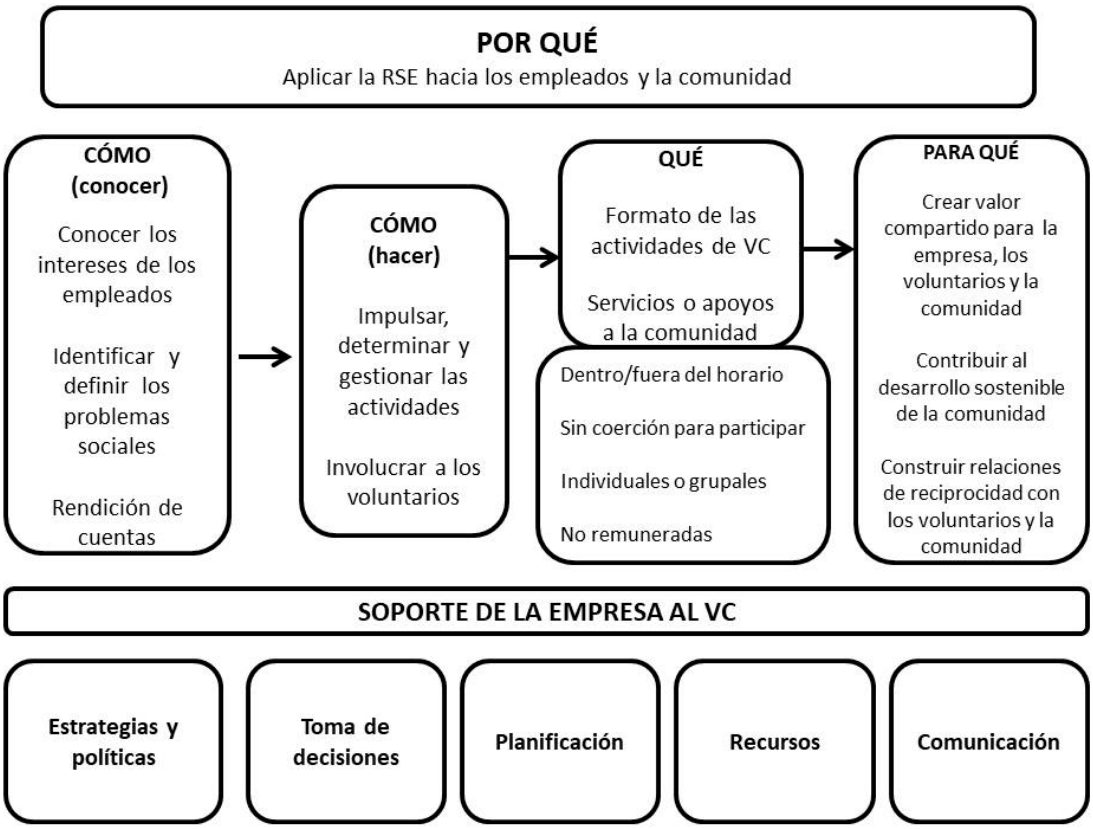
Para el análisis de la información se combinó la aplicación de diferentes herramientas estadísticas: 1) distribuciones de frecuencias; 2) tablas bi-variadas; 3) cálculo de medias y otras medidas de tendencia central y dispersión; 4) análisis de asociación mediante Chi-cuadrado; 5) pruebas F para la diferencia de medias y 6) análisis de correlación mediante el r de Pearson. El procesamiento de la información y los cálculos estadísticos se hicieron mediante el software SPSS Statistics 22.

Para la interpretación de los resultados de las herramientas estadísticas 4, 5 y 6 se decidió interpretar los niveles de significación estadística con menor exigencia de la habitual, por dos razones. En primer lugar, porque el tamaño pequeño de la muestra solamente permite obtener niveles de significación del orden del 0,01 o 0.05 cuando la relación entre las variables es muy fuerte. Y, en segundo lugar, porque al tratarse de una muestra intencional, los análisis estadísticos tienen una validez relativa.

En función de ese abordaje, en el caso de que los niveles de significación sean menores o iguales a 0.150, se interpretará que la asociación, la correlación o la diferencia de medias resultaron estadísticamente significativas. En el caso de que los niveles de significación oscilen entre 0,150 y 0,300 se interpretará que la asociación, la correlación o la diferencia de medias fueron débiles. Y para los casos en que los niveles de significación sean mayores a 0,300 se concluirá que no existe correlación, asociación ni diferencia de medias.

El cuestionario incluye una amplia variedad de indicadores (tabla 8.1) sobre las variables incluidas en el modelo sobre VC como RSE hacia los empleados y la comunidad, representado en la figura 3.3.

Figura 3.3 Modelo para operacionalizar el VC entendido como práctica de RSE hacia la comunidad y los empleados



Fuente: elaboración propia

Tabla 8.1 Indicadores utilizados para estudiar el modelo sobre VC en las empresas uruguayas que lo aplican

Componentes	Variables	Indicadores
POR QUÉ	Motivos por los cuales las empresas aplican el VC	P1.1 (todos)
QUÉ	Formatos de VC	P2.1.g, P2.1.h y P2.1.i P2.2 (todos)
	Servicios a las organizaciones y sus beneficiarios	P5.5
	Participación de los voluntarios	P4.1 P5.1a, b, c, d, e
CÓMO	Conocer los intereses y opiniones de los voluntarios	P5.1.f P5.2 (todos)
	Conocer la satisfacción de los voluntarios con las actividades	P5.1.g P5.3 (todos)
	Identificar las necesidades de la comunidad	P6.1 P6.2 (todos)
	Rendir cuentas ante los voluntarios y el resto de los stakeholders	P5.1.i y P5.1.j

Tabla 8.1 Indicadores utilizados para estudiar el modelo sobre VC en las empresas uruguayas que lo aplican (CONTINUACIÓN)

Componentes	Variables	Indicadores
PARA QUÉ	Crear valor para los actores involucrados	P.7.1 (todos) P7.3 (todos) P7.4 (todos)
	Construir / reforzar relaciones de reciprocidad con la comunidad y los empleados	P7.3.b, P7.3.c, P7.3.i, P7.3.m, P7.3, P7.3.n P7.4.g, P7.4.h
SOPORTE DE LA EMPRESA	Estrategias y políticas	P1.2 (todos) P4.3 P4.7, P4.9, P4.10 y P5.4 P5.1.h
	Toma de decisiones	P4.2.1 y P4.2.2
	Planificación	P2.1.a, b, c, d, e, f P2.3 P2.4 P4.4a, b, c, d, e, f, g
	Asignación de recursos	P3.1, P3.2 P4.8 P2.2.e
	Comunicación	P4.4.h P4.5 (todo) P4.6 (todo)

La información de este estudio fue utilizada para responder a la pregunta de investigación número 1 y para analizar la validez de las hipótesis incluidas en el módulo 3. Además, la información de los indicadores incluidos en el cuestionario se utiliza como variable de control, al analizar algunas hipótesis del módulo 2.

En la tabla 8.2 se describe el perfil de la muestra de este estudio.

Tabla 8.2 Perfil de las empresas que participaron en el Estudio1

Variables	Categorías	Porcentaje
Tipo propiedad	Privada	97%
	Estatal	3%
Giro	Industria	18%
	Servicio / comercio	82%
Origen del capital	Nacional	44%
	Internacional	50%
	Mixto	6%

Tabla 8.2 Perfil de las empresas que participaron en el Estudio1
(CONTINUACIÓN)

Variables	Categorías	Porcentaje
Mercado principal en el que opera	Interno	65%
	Externo	6%
	Ambos	29%
Tamaño	Hasta 100	18%
	100 a 500	47%
	501 o más	35%
Año comenzó operar en Uruguay		9%
	Hasta 1950	27%
	1951 a 1970	6%
	1971 a 1990	12%
	1991 a 2000	18%
	2001 o después	29%

Estudio 2: Encuesta utilizada para estudiar la motivación y satisfacción de los voluntarios

El universo de este estudio estuvo constituido por los voluntarios corporativos de las empresas que en Uruguay aplican el VC en forma periódica y que cuentan con alguna forma organizativa permanente para implementarlo (es decir, el mismo universo de empresas abordado en el Estudio 1). La muestra de voluntarios se seleccionó en dos etapas. En primer lugar, se seleccionaron, mediante muestreo aleatorio simple, 15 empresas de la muestra utilizada en el Estudio 1. Y luego, se incluyó a todos los voluntarios de cada una de ellas.

No se entendió necesario hacer un muestreo aleatorio estratificado de empresas, debido al pequeño número de empresas que participaron en el Estudio 1, y a que en ese estudio la única variable que discriminó resultados fue el origen del capital. No obstante ello, se verificó que en la muestra seleccionada hubiera empresas de distintos sectores de actividad, tamaños y origen del capital.

Se utilizó un cuestionario estructurado que fue aplicado en forma auto-administrada (ver Anexo 3). El cuestionario incluyó: a) preguntas abiertas; b) preguntas de múltiple opción y c) preguntas que se respondieron con escalas del tipo Likert con soporte semántico. El cuestionario se dividió en dos partes. En la primera se incluyeron las preguntas sobre motivación de los voluntarios y la segunda se relevó información socio-demográfica y cultural de los voluntarios. La motivación se medió de dos formas; por un lado, utilizando la técnica de pregunta abierta (Chacón et al., 2010) y por otro, mediante la aplicación de una versión adaptada al voluntariado corporativo del VFI, diseñado por Clary et al. (1998) para el voluntariado personal en organizaciones sociales. A efectos de evitar que las respuestas a la pregunta abierta resultaran sesgadas por la lectura previa de los 30 motivos listados en la pregunta cerrada, se siguió el procedimiento empleado por Allison et al. (2012), que consistió en incluir la pregunta abierta al comienzo del cuestionario. Además, en el instructivo a los encuestados se les pidió que respondieran siguiendo el orden de las preguntas.

La pregunta abierta fue enunciada de la siguiente manera: "*le pedimos que describa brevemente cuáles son las razones o motivos por los cuales Ud. realiza actividades de voluntariado en la empresa. Comience con el motivo que es más importante para Ud. Luego describa el segundo motivo en orden de importancia y así sucesivamente*". Dado que, según Chacón et al. (2010), en sus investigaciones apenas el 15% de los entrevistados mencionó más de tres motivos y que el cuestionario era bastante largo, se optó por preguntar por un máximo de tres motivos. Las respuestas a la pregunta abierta fueron codificadas en base a la clasificación en categorías y subcategorías propuesta por Chacón et al. (2010). La codificación fue hecha por dos investigadores en forma independiente, procediendo a considerar entre ambos los casos en los cuales no hubo coincidencia. Esta revisión conjunta permitió eliminar las diferencias. En la tabla 8.3 se presentan ejemplos de respuestas correspondientes a cada una de las categorías y sub-categorías, extraídas de las respuestas de los encuestados. Se incluye allí una categoría (denominada "influir sobre otras personas"), que fue identificada en el marco de esta investigación.

Tabla 8.3 Ejemplos de respuestas a la pregunta abierta, organizadas según las categorías y sub-categorías sobre la motivación de los voluntarios propuestas por Chacón et al. (2010)

Categoría	Sub-categoría	Descripción
1. Valores	En general	ALTRUISMO "ayudar", "colaborar", "dedicar tiempo a los demás", "hacer algo por los demás", "estar a disposición de los demás", "servir a los demás", "dar una mano" CONVICCIONES "creencias personales", "es cuestión de principios", "conciencia social",
	1.1 Religiosos	"soy católica", "por ser Cristiana"
	1.2 transformación social	"Para mejorar un poco más el país", "Para poder ser agente de cambio social"
	1.3 Reciprocidad	"devolver en parte a la sociedad lo que ella en su momento me brindó" "es una manera de devolver a la vida lo bueno que me ha dado", "Porque el día de mañana puedo ser yo quien necesite ayuda".
	1.4 Interés en la comunidad	"Para ayudar a personas y/o instituciones que necesitan de una ayuda", "Aporte a la comunidad", "Interés por contribuir con la sociedad en general", "Contribuir de alguna forma con la sociedad"
	1.4.1 Ayuda a territorio	"Para cuidar el medioambiente"
	1.4.2 Ayuda a un colectivo específico	"Ayudar…a básicamente a niños y jóvenes", "Solidaridad con los que viven situaciones difíciles o enfermedades", " ayudar a sectores de la sociedad más vulnerables"
2. Conocimiento/ comprensión	General	"Conocer la realidad de los que necesitan ayuda", "conocer otras realidades que no son las que uno vive normalmente", "Mejorar mis cualidades de manejo de personal", "Para adquirir aprendizaje y experiencia"
	2.1Auto-conocimiento	"Me ayuda a conocerme", "Tener una nueva perspectiva de las cosas"
3. Ajuste social		
4. Mejora del currículum		"Creo en la actividad de voluntariado en todos los ámbitos, y por ende considero que incluirlo en la carrera laboral es una excelente combinación", "Porque suma a la hora de las evaluaciones y premios económicos que da la empresa"
5. Defensa del Yo		"poner en perspectiva mis problemas y mis quejas"
6. Mejora de la estima	General	"Es indescriptible lo gratificante que es para mi alma", "Me satisface sentir que puedo ayudar a alguien", "Me hace sentir bien ver el resultado de nuestras acciones en otros", "Por el disfrute personal de interactuar con niños", "Satisfacción personal al sentir el agradecimiento (aunque sea implícito, de quien recibe el apoyo)"
	6.1 Estima	
	6.2 Crecimiento personal	"Uno se nutre la mayoría de las veces de estas experiencias", "Ser mejor persona", "Poner en práctica la empatía", "Te hace crecer como persona", Me ayuda a reforzar algunos valores en los que creo e intento desarrollarlos", "Desarrollar la sensibilidad social"
	6.3 Relaciones sociales	"Compartir con compañeros de trabajo otros momentos fuera del horario laboral", "Reforzar vínculos", "Para estar y charlar con compañeros fuera de horario de trabajo", "Conocer nuevas personas", "Me integra"
	6.4 Disfrutar	"Divertirme", "pasarla bien con amigos", "Para pasar ratos amenos con compañeros", "Por diversión"

Tabla 8.3 Ejemplos de respuestas a la pregunta abierta, organizadas según las categorías y sub-categorías sobre la motivación de los voluntarios propuestas por Chacón et al. (2010) (CONTINUACIÓN)

Categoría	Sub-categoría	Descripción
7. Compromiso organizacional	7.1 Institucional	"Para transmitir los valores de la empresa", "Representar a la empresa", "Apoyar a (nombre de la empresa) para seguir con estas actividades", "Para contribuir a la reputación de la compañía", "Compromiso con la empresa"
	7.2 Con el grupo	" ahí somos todos un grupo de seres humanos queriendo hacer algo por el otro", "Que los empleados hagamos equipo, queriendo lo mismo y tirando para el mismo lado y para que las cosas pasen", "Compañerismo"
8. Interés en la actividad	8.1 En la actividad específica	"Amo los animales", "Me parece que la propuesta de la organización en la cual hago el voluntariado está muy buena", "Me gusta motivar a los chiquilines para que valoren el estudio", "Interés personal dependiendo de la actividad"
	8.2 En la actividad con otras personas	"Tengo amigos en el otro local y es la única manera de verlos", "Se comparten momentos diferentes con compañeros"
9. Condiciones		"Me facilita la logística para ayudar", "Puedo hacerlo en mi horario de trabajo", "Al hacerlo en horario laboral puedo participar, sino por horario no podría", "Encuentro como una facilidad hacerlo a través de la empresa, ya que me es difícil coordinar tiempos de vida personal"
10. Influir sobre otras personas		"predicar con el ejemplo", "Fomentar cultura de solidaridad y fraternidad en un entorno más amplio que la familia", "Desarrollar y fomentar este tipo de actividades, tanto con los compañeros, como con mi propio hijo"

Fuente: elaboración propia en base a Chacón et al. (2010)

Se tradujo al español la versión del VFI adaptada al VC por Paço y Nave (2013), a partir de la traducción al portugués que hicieron Ferreira et al. (2008). La versión textual de los 30 indicadores se reproduce en la tabla 8.4. Se planteó a los encuestados la siguiente pregunta: "*A continuación le presentamos una lista de frases y le pedimos que indique su grado de acuerdo con cada una de ellas*". Las respuestas se emitían utilizando una escala de acuerdo de tipo Likert, de siete valores con soporte semántico, que va desde el 1 (totalmente en desacuerdo) al 7 ("totalmente de acuerdo), con una posición intermedia (4: neutro).

El cuestionario se aplicó en forma auto-administrada, utilizándose tres procedimientos para su aplicación: a) cuestionario impreso; b) cuestionario en un archivo de Word y c) encuesta web. Cada empresa eligió el procedimiento utilizado con sus voluntarios. En todos los casos se tomaron medidas para preservar el anonimato de los encuestados.

Tabla 8.4. Indicadores del VFI

Tipo de motivación	N° Indic	Oración
Undestanding	1	Puedo aprender más sobre los problemas sociales (causas) en las que hago voluntariado
	2	El voluntariado me permite tener una nueva perspectiva de las cosas
	3	El voluntariado me permite aprender cosas a través de mi propia experiencia directa.
	4	Puedo aprender a tratar con una gran variedad de personas
	5	Puedo explorar y conocer mejor mis fortalezas
Values	1	Siento que es importante ayudar a otros
	2	Puedo hacer algo por una causa que es importante para mí.
	3	Estoy preocupado por las personas que son menos afortunadas que yo
	4	Estoy genuinamente preocupado con las actividades de voluntariado que organiza la empresa
	5	Siento compasión por los más necesitados
Enhancement	1	El voluntariado me hace sentir mejor conmigo mismo
	2	El voluntariado me hace sentir necesario y útil
	3	El voluntariado es una forma de hacer nuevos amigos
	4	El voluntariado aumenta mi autoestima
	5	El voluntariado me hace sentir importante
Social	1	El voluntariado es una importante actividad para conocer mejor a las otras personas
	2	Las personas que conozco comparten el interés por el servicio a la comunidad
	3	El voluntariado me permite tener más amigos
	4	Mis amigos también son voluntarios
	5	Las personas que me son próximas quieren que haga voluntariado
Career	1	El voluntariado puede servirme para mejorar mi carrera laboral
	2	Puedo hacer nuevos contactos útiles para mi carrera laboral
	3	El voluntariado me permite explorar diferentes opciones para mi carrera laboral
	4	El voluntariado me ayuda a tener éxito en mi actividad laboral
	5	La experiencia de voluntariado me ayuda a mejorar mi curriculum laboral
Protective	1	Por muy mal que me sienta, el voluntariado me ayuda a olvidarme de eso
	2	Con el voluntariado me siento menos solo
	3	Hacer voluntariado me hace sentir menos culpable por ser más afortunado que otras personas
	4	El voluntariado me ayuda a sobrellevar mis propios problemas personales
	5	El voluntariado es una buena forma de huir (evadirme) de mis propios problemas

Fuente: elaboración propia en base a Paco y Nave (2013)

El trabajo de campo se hizo entre Mayo y Diciembre de 2017. La tasa global de respuestas fue del 19%, pero la tasa por empresa varió entre el 3% y el 100% (ver tabla 8.5). Posteriormente, no se consideraron las respuestas de voluntarios de: a) la empresa

número 1, porque la baja tasa de respuesta se debió a que la encuesta fue enviada a unos pocos voluntarios y b) la empresa número 8, porque todos los encuestados dejaron sin contestar los capítulos más importantes del cuestionario. Una vez hecha esta depuración quedaron 277 encuestados. Como 11 de ellos no contestaron la pregunta abierta sobre motivación, ubicada al comienzo del cuestionario, se decidió eliminarlos también de la investigación. Finalmente quedaron 266 casos válidos.

Tabla 8.5Tasa de respuesta por empresa a la encuesta aplicada a los voluntarios

Empresa	Número de voluntarios	Número que contestó	Tasa de respuesta
1	600	17	3%
2	54	54	100%
3	56	32	57%
4	50	6	12%
5	200	22	11%
6	50	**9**	18%
7	18	12	67%
8	60	14	23%
9	175	26	15%
10	25	19	76%
11	60	19	32%
12	139	29	21%
13	80	13	16%
14	25	21	84%
15	25	15	60%
Total	1617	308	19%

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados del Estudio 2

El procesamiento de la información y los cálculos estadísticos se hicieron mediante el software SPSS Statistics 22. Para el análisis de la información se combinó la aplicación de diferentes herramientas estadísticas: 1) distribuciones de frecuencias; 2) tablas bi-variadas; 3) cálculo de medias y otras medidas de tendencia central y dispersión; 4) análisis de asociación mediante Chi-cuadrado; 5) pruebas F para la diferencia de medias y 6) análisis de correlación mediante el coeficiente r de Pearson.

Perfil de la muestra

En las siguientes tablas se describe el perfil de la muestra según cuatro tipos de variables: a) socio-demográficas (género, edad, estado civil y tenencia de hijos); b) socio-culturales (nivel educativo y religión); c) vinculación con la empresa (antigüedad y cargo) y d) relación con el voluntariado (año en que comenzó a participar en las actividades de voluntariado de la empresa y participación en actividades de VC fuera de la empresa).

Tabla 8.6 Perfil demográfico de los voluntarios

Variable	Categorías	Voluntarios
Género	Sin dato	3%
	Hombre	44%
	Mujer	53%
Edad	Sin dato	5%
	Hasta 25	21%
	26 a 35	36%
	36 a 45	22%
	46 o más	16%
Estado civil	Sin dato	3%
	Soltero	38%
	Casado / pareja	51%
	Divorciado/separado	8%
Número de hijos	Sin dato	3%
	Tiene	37%
	No tiene	60%

Tabla 8.7 Perfil sociocultural de los voluntarios

Variable	Categorías	Voluntarios
Nivel educativo	Sin dato	2%
	hasta secundaria	29%
	Terciaria incompleta	28%
	Terciaria completa	26%
	Postgrado	15%
Religión	Sin dato	4%
	Católica	57%
	Otras religiones	9%
	Agnóstico / ateo	30%

Tabla 8.8 Perfil de los voluntarios en la empresa

Variable	Categorías	Voluntarios
Cargo	Sin dato	2%
	Director o gerente	8%
	Jefe o mando medio	29%
	Funcionario sin personal a cargo	52%
	Otro	9%
Año de ingreso	Sin dato	2%
	Hasta 2005	25%
	2006 a 2012	38%
	2013 o después	35%

Tabla 8.9 Perfil de los voluntarios en el voluntariado

Variable	Categorías	Voluntarios
Voluntariado fuera de la empresa	sin dato	2%
	SI	64%
	NO	35%
Año comenzó participar	Sin dato	12%
	Antes 2010	20%
	2011 a 2014	33%
	2015 o después	35%

La información relevada en este estudio fue utilizada para testear las hipótesis correspondientes al problema número dos.

Estudio 3: Sistema de Indicadores sobre Responsabilidad Social Empresaria

Este estudio consistió en el análisis de la información aportada por el *Sistema de Indicadores sobre RSE* (IRSE), que en Uruguay gestiona la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas (ACDE)[1], bajo la coordinación del autor de esta Tesis. El IRSE es una herramienta de autoevaluación de la RSE basada en la aplicación de un

[1] www.acde.org.uy

cuestionario auto-administrado, que es completado anualmente por un grupo de empresas que trabajan en la incorporación de la RSE a su gestión. Estas empresas constituyen una muestra intencional (no probabilística) del universo de empresas que en Uruguay están trabajando activamente en la incorporación de la RSE a su gestión. Si bien no existe un registro de todas las empresas que forman parte de este universo, un relevamiento preliminar permite sostener que es un número pequeño no mayor a las 400.

El cuestionario[2] (Anexo 4) incluye información sobre tres grupos de indicadores. El primer grupo está constituido por indicadores sobre el *perfil de las empresas* participantes (origen del capital, tamaño, sector de actividad, etc.). La información sobre estos indicadores es utilizada para analizar la validez de la hipótesis 2.5.

El segundo grupo está constituido por 11 indicadores (tabla 8.10) sobre diversos aspectos relacionados con la incorporación de la RSE a la estrategia y gestión de las empresas, y con el uso de instrumentos específicos de RSE (código de ética, reporte social, etc.), entre los que se encuentra el VC (indicador RSE.11). Para medirlos se utiliza una escala nominal bi-variada (aplica o no aplica). Estos indicadores son utilizados para analizar la validez de las hipótesis 2.1, 2.2 y 2.3. Cabe además señalar que estos indicadores (salvo el relacionado con la aplicación del VC) se incluyeron en el cuestionario del Estudio 1.

El tercer grupo es una batería de 109 indicadores que evalúan la existencia y aplicación de políticas de RSE sobre diversas prácticas empresariales que tienen riesgo de generar impactos negativos sobre algún stakeholder (por ejemplo: “evitar el acoso moral, sexual, sicológico, ideológico y de cualquier otro tipo” o “asegurar el manejo responsable y confidencial de la información sobre los clientes”) o que tienen el potencial para generar impactos positivos sobre ellos (por ejemplo: “promover el consumo responsable de sus productos” o “fomentar las capacidades empresariales de sus proveedores”).

[2] El cuestionario puede descargarse de http://www.acde.org.uy/irse.php. En 2017 el cuestionario fue modificado, razón por la cual no coincide exactamente con el utilizado en esta Tesis.

Tabla 8.11 Indicadores sobre la incorporación de la RSE en aspectos estratégicos de la gestión y sobre el uso de herramientas específicas de gestión basada en la RSE

	Indicadores	SI	NO
RSE.1	Incluye referencias a la RSE en sus declaraciones de identidad (visión, misión y valores).		
RSE.2	Incluye la RSE en su planificación estratégica		
RSE.3	Involucra al equipo gerencial en los temas de RSE		
RSE.4	Tiene un área o equipo de RSE		
RSE.5	Tiene una persona dedicada exclusivamente a la gestión de la RSE		
	indicadores sobre el uso de herramientas específicas de RSE		
RSE.6	Tiene código de ética o de conducta		
RSE.7	Elabora un reporte social o memoria social (anual o bi-anual)		
RSE.8	Participa de alguna organización relacionada con la RSE (DERES, ACDE, Red del Pacto Global, Red de empresas públicas que promueven la RSE, etc.).		
RSE.9	Tiene fundación propia o integra una fundación con otras empresas		
RSE.10	Tiene relación permanente de colaboración con alguna organización social o institución pública (estatal o departamental).		
RSE 11	Promueve y aplica el voluntariado de sus empleados.		

Fuente: elaboración propia en base al cuestionario del IRSE (ACDE, 2015).

Estás prácticas refieren a impactos de la actividad empresarial sobre siete stakeholders y sobre el medioambiente. Los indicadores se distribuyen de esta forma: accionistas (14), empleados (29), proveedores (11), clientes (18), competidores (4), comunidad (11), Estado (4) y Medioambiente (18). Para evaluar estos indicadores se utiliza una escala ordinal de seis valores con soporte semántico, que mide el grado en que existen y se aplican políticas de RSE dirigidas a orientar cada una de las 109 prácticas incluidos en el cuestionario. En la tabla 8.12 se transcribe el soporte semántico correspondiente a cada categoría de respuesta. Estos indicadores fueron utilizados para evaluar la validez de la hipótesis 2.4. Para este estudio se utilizó la información sobre: a) el perfil de las empresas; b) los 11 indicadores de la tabla 8.11 y c) la batería de indicadores sobre prácticas empresariales dirigidas a los stakeholders.

Tabla 8.12 Soporte semántico de la escala de respuestas para evaluar los indicadores sobre prácticas empresariales en el IRSE

Valor	Soporte semántico
1	No realizamos ACCIONES ni tenemos una POLÍTICA.
2	Realizamos ACCIONES aisladas, pero no tenemos una POLÍTICA que las incluya.
3	Realizamos ACCIONES y estamos en proceso de establecer una POLÍTICA sobre el tema.
4	Tenemos una POLÍTICA y comenzamos a alinear las ACCIONES, para que sean consistentes con la misma.
5	Tenemos una POLÍTICA, la hemos difundido internamente y hemos alineado a ella la mayoría de nuestras ACCIONES.
6	Tenemos una POLÍTICA, a la que están alineadas todas nuestras ACCIONES y que se encuentra integrada a la ESTRATEGIA de la empresa.

Fuente: Extraído del cuestionario del cuestionario del IRSE, (ACDE, 2015).

Se creó una base de datos con las respuestas de 93 empresas que participaron en al menos una de las ediciones de 2013, 2014 o 2015 del IRSE[3] (el listado de estas empresas se encuentra en el Anexo 5). En el caso de las empresas que lo hicieron en más de una de estas ediciones se utilizó la información correspondiente al último año en que participaron. Luego de hacer una revisión preliminar de los datos, se tomaron tres decisiones relativas a los indicadores sobre prácticas empresariales. En primer lugar, se decidió eliminar algunos de ellos porque registraron un alto número de no respuesta, con lo cual el número se redujo a 81. En segundo lugar, se decidió re-agruparlos de acuerdo a su ubicación dentro de los asuntos en los que la guía ISO 26.000 (2011) divide las materias fundamentales. A modo de ejemplo, en las tablas 8.13 y 8.14 se transcriben los indicadores que fueron agrupados bajo las materias fundamentales Prácticas Laborales (PL) y Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad (PADC).

[3] Pese a que se cuenta con información de las últimas ediciones del IRSE (2016, 2017 y 2018), se decidió no incorporar la nueva información de estas ediciones, por las siguientes razones: a) en 2017 se introdujeron modificaciones al cuestionario, lo que dificulta la comparabilidad de los datos; b) a partir de 2016 se redujo en forma significativa el número de empresas participantes, razón por la cual no se cuenta con información sobre ellas, posterior a 2015 y c) porque de un año a otros se producen pequeñas variaciones en las respuestas de cada empresa.

Tabla 8.13 Indicadores del IRSE sobre relación con los empleados, organizados según los asuntos de la materia fundamental Prácticas Laborales

Asunto	COD	Indicador
Trabajo y relaciones laborales	PL1	Brindar garantías a los empleados que necesiten denunciar situaciones personales que consideran injustas.
	PL2	Informar a los empleados sobre asuntos relevantes y pertinentes que los afectan o que puedan afectarlos.
	PL3	Informar adecuadamente a los empleados sobre sus derechos y obligaciones.
	PL4	Evitar que las personas sean discriminadas por su edad, género, raza, religión, discapacidad, ideología política, etc.
	PL5	Evitar el acoso moral, sexual, sicológico, ideológico y de cualquier otro tipo.
	PL6	Pagar remuneraciones por encima de los mínimos legales.
	PL7	Ofrecer la mayor estabilidad laboral posible a sus empleados.
Condiciones de trabajo y protección social	PL8	Promover el trabajo en equipo, la participación, el involucramiento y el sentido de pertenencia de los empleados.
	PL9	Evaluar la satisfacción de los empleados.
	PL10	Promover la vida saludable entre sus empleados.
	PL11	Facilitar el adecuado balance entre vida laboral y familiar de sus empleados.
	PL12	Promover un adecuado clima laboral y de relación dentro de la empresa.
	PL13	Brindar facilidades y beneficios adicionales a los establecidos en la ley para los casos de embarazo y maternidad.
	PL14	Brindar beneficios en materia de salud, educación o acceso a la vivienda.
Salud y seguridad ocupacional	PL15	Prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, más allá de las exigencias legales.
	PL16	Capacitar en seguridad y salud laboral a los empleados.
Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo	PL17	Reconocer y/o premiar el buen desempeño de los empleados.
	PL18	Formar a los empleados en los valores de la empresa.
	PL19	Brindar oportunidades de desarrollo de una carrera funcional dentro de la empresa.
	PL20	Evaluar el desempeño de los empleados.
	PL21	Promover y facilitar el entrenamiento, la capacitación y el desarrollo profesional de sus empleados en todos los niveles de la empresa.

Fuente: elaboración propia en base al cuestionario del IRSE (ACDE, 2015).

Tabla 8.14 Indicadores del IRSE sobre relación con los empleados, organizados según los asuntos de la materia fundamental Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad

Asunto ISO 26000	COD	Indicador
Participación activa en la comunidad	COM5	Mantener relaciones estables de colaboración con las organizaciones de la sociedad civil o del Estado, dedicadas a satisfacer esas necesidades y/o resolver esos problemas sociales.
	COM6	Fomentar la participación activa de sus directivos y empleados en organizaciones de la sociedad civil.
	COM11	Involucrar a los trabajadores en las acciones sociales de la empresa.
	MED18	Apoyar iniciativas impulsadas por otros actores institucionales (organizaciones de la sociedad civil, organismos del Estado, empresas, etc.) tendientes a la protección del medioambiente.
Inversión social	COM1	Identificar los impactos sociales (positivos y negativos) de sus decisiones.
	COM3	Conocer los problemas y/o necesidades sociales de la comunidad en la que opera, como insumo para sus acciones sociales.
	COM4	Diseñar e implementar acciones orientadas a ayudar a resolver sus problemas y/o necesidades sociales.
	COM7	Evaluar los impactos de sus acciones sociales sobre la población-objetivo.
Indicadores sobre asuntos que sugieren áreas para la inversión social	COM10	Apoyar las actividades de investigación de universidades y otras instituciones, destinadas a producir conocimientos que contribuyen al desarrollo económico, social o cultural del país.
	COM8	Promover la contratación de personas con dificultades para la inclusión laboral: jóvenes, personas con discapacidad, personas con vulnerabilidad social, etc.
	COM9	Promover la compra de bienes o la contratación de servicios a emprendimientos de personas de bajos recursos (negocios inclusivos).
	EST4	Colaborar con proyectos sociales y/o de desarrollo impulsados por el Estado.

Fuente: elaboración propia en base al cuestionario del IRSE (ACDE, 2015).

La tercera decisión consistió en recodificar la escala con la que se miden estos indicadores, agregando las dos primeras categorías de respuesta. Esta decisión se tomó a efectos de contar con una escala ordinal de un número impar de alternativas de respuesta. Se entiende que esta decisión no genera un impacto negativo sobre la calidad de la información, ya que las dos primeras categorías de la escala prácticamente no reciben respuestas. De este modo, se pudo trabajar con una escala del tipo Likert de cinco valores, donde el "1" corresponde a un nivel nulo o bajo de desempeño (no realiza acciones relacionadas con la práctica de RSE considerada en el indicador o lo hace en forma aislada) y el "5" corresponde a un nivel alto (cuenta con políticas incluidas alineadas con la estrategia). El "3" corresponde a un nivel intermedio (existen políticas con escasa difusión y aplicación).

Dado que se utilizó una muestra intencional de 93 casos, sobre un universo que cuenta con aproximadamente 400 empresas, los resultados de los análisis estadísticos deben tener en cuenta esta limitación. El procesamiento de la información y los cálculos estadísticos se hicieron mediante el software SPSS Statistics 22. Para el análisis de la información se combinó la aplicación de diferentes herramientas estadísticas: 1) distribuciones de frecuencias; 2) tablas bi-variadas; 3) cálculo de medias y otras medidas de tendencia central y dispersión; 4) análisis de asociación mediante Chi-cuadrado; 5) pruebas F para la diferencia de medias y 6) análisis de correlación mediante el coeficiente r de Pearson.

La información relevada en este estudio es utilizada para testear la validez de las hipótesis del módulo 1.

Capítulo 8

ANÁLISIS DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO EN URUGUAY: ¿SE APLICA COMO RSE HACIA LA COMUNIDAD Y LOS EMPLEADOS?[1]

En el apartado de este capítulo se analiza la información sobre los motivos de las empresas para aplicar el VC. El segundo apartado analiza la información de los indicadores correspondientes a las tres variables del qué: formatos del voluntariado, servicios que reciben las organizaciones y sus beneficiarios, participación de los voluntarios. En el apartado número tres se estudian los resultados de los indicadores relativos a conocer los intereses de los voluntarios, determinar las necesidades de la comunidad y rendir cuentas ante ambos stakeholders. En el cuarto apartado se describe la información relativa al para qué: los beneficios que reciben las tres partes involucradas (los beneficios de las empresas son el tema de análisis del capítulo 12) y las reciprocidades que las empresas construyen con los empleados y la comunidad. El apartado número cinco analiza la información relevada sobre las variables relacionadas con el soporte que brindan las empresas al VC: a) estrategias y políticas; b) toma de decisiones; c) organización y planificación; c) asignación de recursos por parte de las empresas y d) comunicación interna y externa del VC. Finalmente, en el sexto apartado se reflexiona sobre la contribución de toda esta información a dar respuesta a las preguntas de investigación incluidas en el capítulo 7.

1. Los motivos de las empresas para aplicar el Voluntariado Corporativo (POR QUÉ)

El cuestionario incluyó una batería de 15 motivos para aplicar el VC. Cada encuestado debía indicar el grado en que cada motivo aplica a su empresa, utilizando para ello una escala Likert de cinco valores. Estos motivos pueden organizarse en tres grupos. El primero está integrado por motivos relacionados con la RSE (en general y en relación a los empleados y la comunidad), en tanto que los otros dos reúnen motivos relacionados con la búsqueda de beneficios para la empresa en asuntos de recursos humanos y de marketing. Dado que, en relación a la comunidad, el VC se aplica en un amplio espectro de situaciones, se entendió que cualquier indicador sobre un beneficio específico no

[1] Parte de la información incluida en este capítulo fue publicada en Licandro (2018a).

sería evaluable por todas las empresas, como sí ocurre con los indicadores sobre los empleados. También, se entendió que un indicador general sobre generar beneficios para la comunidad sería respondido por todas las empresas, ya que por definición el VC está orientado a atender alguna causa social o sector de la sociedad. En consecuencia, se decidió evaluar la motivación relacionada con generar impactos sobre la comunidad mediante indicadores que asociaran el VC con las acciones sociales de las empresas. En la tabla 8.1 se presenta el valor medio de las respuestas a cada motivo, el desvío estándar de esas respuestas y el porcentaje de encuestados que calificaron alto en cada uno de ellos (cuatro o cinco).

La casi totalidad de los encuestados dicen que sus empresas aplican el VC porque es parte de su RSE (85%) y/o porque entienden que contribuye a la puesta en práctica de la estrategia de RSE (79%). Predomina la aplicación del VC para responder a las necesidades de los empleados de realizar tareas solidarias (79%) y para brindar a los empleados oportunidades para su desarrollo como personas (79%). En menor medida, pero mencionado por algo más de la mitad de los encuestados, el VC se aplica para brindar a los empleados la posibilidad de incrementar sus relaciones sociales (56%). Estos tres beneficios para los empleados (responder a sus necesidades de solidaridad, desarrollo personal y construcción de relaciones sociales) son motivos pro-sociales, que sugieren que, en una parte importante de la muestra el VC se aplica como un comportamiento de RSE hacia los empleados.

Resulta interesante observar que, si bien el 79% aplica el VC para generar sinergias con las otras acciones sociales de la empresa (es decir, se usa el VC para potenciar la contribución con la comunidad), para una parte importante de esas empresas el VC no tiene un uso meramente instrumental (solamente el 41% lo considera exclusivamente como un insumo para esas acciones).

Es elevado el porcentaje de empresas que aplica el VC para obtener algunos beneficios relacionados con la gestión de los Recursos Humanos: construir cohesión y espíritu de equipo (94%), aumentar la motivación y la satisfacción de los empleados (82%) e impactar positivamente sobre la imagen que tienen sobre ella (65%). Además, dos tercios lo aplican para mantener y gestionar la cultura corporativa. El uso del VC para gestionar la cultura motiva al 68% de las empresas. Por su parte, la aplicación del VC

con la finalidad de impactar sobre la imagen de la empresa y mostrarla comprometida con la sociedad se registró en el 50% de los casos.

De modo que, en su conjunto, los datos sugieren que la mayoría de las empresas de la muestra interpreta el VC como una práctica de RSE que genera sinergias con las demás acciones de la empresa orientadas a producir beneficios para la comunidad (las acciones sociales) y que además tiene como objetivo satisfacer un conjunto de necesidades personales de los empleados de (solidaridad, desarrollo personal y construcción de relaciones sociales). En forma complementaria (y probablemente sinérgica), el VC es utilizado con fines instrumentales, relacionados con la gestión de los recursos humanos, la gestión de la cultura y, en menor medida, para fortalecer la marca.

Tabla 8.1 Motivos delas empresas para aplicar el VC

	MOTIVOS	Med	DS	4 o 5
Motivos relacionados con la RSE				
A	Es parte de nuestra Responsabilidad Social	4,38	,739	85%
N	Contribuye a la puesta en práctica de la estrategia de RSE de la empresa	4,29	,970	79%
B	Permite responder a las necesidades de los empleados de realizar tareas solidarias a través de la empresa	3,94	,952	79%
L	Brinda oportunidades para el desarrollo de los empleados como personas	4,00	1,015	79%
M	Genera sinergias con las otras acciones sociales de la empresa	4,09	1,111	79%
J	Brinda a los empleados la posibilidad de incrementar sus relaciones sociales	3,41	1,282	56%
I	El voluntariado es considerado un insumo para las acciones sociales de la empresa, al igual que pueden serlo la donación de dinero u otros recursos	3,18	1,445	41%
Motivos relacionados con la gestión de la cultura organizacional				
Ñ	Permite mantener y gestionar la cultura corporativa	4,00	,888	68%
	Motivos relacionados con la gestión de los RRHH			
D	Fomenta elevados niveles de espíritu de equipo y cohesión entre los empleados	4,35	,691	94%
C	Incrementa la satisfacción y el compromiso de los empleados	4,21	,880	82%
G	Impacta bien sobre la imagen que los empleados tienen de la compañía	3,74	,994	65%
H	Permite desarrollar capacidades y habilidades en los empleados, mediante la exposición a situaciones que no se dan en la empresa	3,24	1,327	50%
F	Ayuda a atraer y/o retener empleados	2,94	1,278	32%
K	Es un premio o reconocimiento a los empleados	2,18	1,218	15%
Motivos relacionados con la gestión de la imagen externa				
E	Impacta bien sobre la imagen externa de la empresa ya que la muestra comprometida con la sociedad	3,50	1,261	50%

2. Formatos y servicios del Voluntariado Corporativo (QUÉ)

2.1 Formatos de VC

El *qué* refiere al conjunto de actividades de VC que realizan las empresas con la finalidad de generar impactos positivos en la sociedad y en los empleados. De acuerdo con lo propuesto en el capítulo 2, dentro de esas actividades es necesario distinguir los servicios que brindan los voluntarios del formato bajo el cual lo hacen. Para estudiar los formatos se utilizó la lista descripta en el capítulo 2 y para estudiar los servicios se usó información relativa al tipo de tareas que realizan los voluntarios. En relación a los servicios, cabe señalar que una forma relativamente sencilla de hacerlos tangibles (y por lo tanto, identificables) consiste en asociarlos con los tipos de tareas que realizan los voluntarios. Es por eso que, para estudiar los servicios se preguntó por el tipo de tareas que realizan los voluntarios.

En la tabla 8.2 se incluye el porcentaje de empresas de la muestra que aplica cada uno de los 12 formatos del VC descriptos en el capítulo 2.

Tabla 8.2 Formatos de VC utilizados

Formatos de VC	SI
Campañas	88%
Out-door solidario	88%
Voluntariado profesional	77%
Programas globales	50%
Matching giving	47%
Micro-voluntariado virtual	47%
Voluntariado de directivos o gerentes en la dirección de instituciones sin fines de lucro	44%
Servicios pro-bono	41%
Bancos de tiempo	27%
Matching individual	24%
Cesión de capital humano	9%

Allí es posible observar que todos los formatos se aplican en Uruguay, pero con diferente intensidad. Además, los formatos que involucran actividades grupales de VC, predominan ampliamente sobre los que se basan en actividades individuales. Las

campañas y el out-door solidario son utilizados por la casi totalidad de las empresas. De igual forma, tres de cada cuatro empresas realizan actividades de voluntariado profesional, de las cuales algo más de la mitad adoptan una de sus formas: el VC en el marco de servicios pro-bono. Si se considera exclusivamente el universo de las empresas donde habitualmente se brinda este tipo de servicios (servicios contables y de auditoría, consultoras y agencias de publicidad), la totalidad de ellas lo utiliza. En menor proporción se aplica el matching giving (47%), que es de todas ellas la que puede implicar menor involucramiento de la empresa (puede reducirse a la cantidad de dinero que se comprometió a donar, en contrapartida del que se recaudara en la campaña implementada por los voluntarios).

Los formatos que implican, por lo general, actividades individuales de VC se utilizan en bastante menor proporción. El 47% practica el micro-voluntariado virtual, en el 44% de los casos los directivos y gerentes integran en forma voluntaria la dirección de instituciones sin fines de lucro, el 24% aplica el matching-giving y, tan sólo el 9% emplea la cesión de capital humano.

Entre los formatos que pueden implementarse de forma individual o grupal, se encuentran los programas globales y los bancos de tiempo. Mientras que éstos son utilizados por la cuarta parte de las empresas, los programas globales son incluidos en la oferta de voluntariado de la mitad de ellas, Pero esta cifra es engañosa, porque este formato solamente puede ser utilizado por empresas internacionales. Entre ellas, el 94% implementa en Uruguay programas globales.

El análisis según las variables de segmentación de las empresas consideradas en este estudio (origen del capital, sector de actividad, tamaño y principal mercado al que se dirige) arrojó que, en prácticamente todos los casos no existe asociación entre el formato de VC que se aplica y el perfil de las empresas. Solamente se encontraron tres excepciones, dos de ellas relacionadas con el sector de actividad (respecto del micro-voluntariado virtual y del out-door solidario) y la otra relacionada con el tamaño (micro-donaciones de empleados y campañas). Para estudiar la asociación se aplicó el test de Chi Cuadro.

El test de asociación entre micro-voluntariado virtual y sector de actividad arrojó un valor de Chi cuadrado de 6,902 con un nivel de significación de 0,009, en tanto que en el test para la relación entre el out-door solidario y esta variable de segmentación, esos valores fueron de 3,265 y 0,071 respectivamente. El 59% de las empresas de servicios utilizan el micro-voluntariado virtual, mientras que ninguna empresa industrial lo hace. Esto resulta consistente ya que este tipo de voluntariado normalmente se hace desde una oficina, mediante la computadora o el teléfono. El out-door solidario es utilizado por la casi totalidad de las empresas de servicio (93%), contra un 67%de las industriales. Por otro lado, el test de Chi cuadrado para estudiar la relación entre las campañas y el tamaño de las empresas arrojó para este parámetro un valor de 16,363 con un nivel de significación de 0,003. Mientras que el 100% de las empresas que tienen más de 500 empleados y el 94% de las que tienen entre 100 y 499 empleados utilizan las campañas, solamente el 50% de las PYMEs lo hacen. En función de todos estos resultados, se concluye que, en general, los formatos de VC utilizados son independientes del perfil de empresa.

2.2 Servicios a las organizaciones sociales y otros destinatarios del VC

Tal como ya se señaló, se optó por utilizar una batería de posibles tareas de los voluntarios para representar el amplio espectro de servicios que las empresas pueden ofrecer a las organizaciones sociales y/o a sus beneficiarios, mediante la donación de tiempo, conocimientos y habilidades de sus voluntarios. Estos servicios se organizan en cuatro grupos en función de: a) si están principalmente dirigidos a las organizaciones sociales o a sus beneficiarios y b) si se trata de empresas que agregan menos o más valor. En la tabla 8.3 se transcribe el porcentaje de empresas que incluye alguno de estos servicios en su menú.

En general, los diversos servicios de atención directa a los beneficiarios de las organizaciones sociales se aplican en mayor proporción que los servicios dirigidos a ellas. Además, esto ocurre tanto en servicios que agregan poco o mucho valor. La casi totalidad de las empresas realiza actividades para educar o capacitar (85%), mientras que las dos terceras partes hacen actividades de coaching, ofrecen tutorías o los voluntarios ejercen alguna forma de padrinazgo (62%). En el caso de servicios de menor valor agregado, destacan la recolección de ropa, juguetes u otros objetos (77%) y

diversos servicios o atención a los beneficiarios (59%), con la excepción del cuidado personal y la atención de salud, que es brindado por el 24% de las empresas. La donación de sangre se incluye en el menú de servicios de la tercera parte de las empresas de la muestra.

Entre los servicios a las instituciones, predominan levemente un par de servicios de menos valor agregado: reparación, mantenimiento y construcción (65%) y recaudación de fondos (50%), pero todos ellos son brindados por al menos la tercera parte de las empresas. En particular, cabe señalar que el 65% de las empresas realiza al menos uno de los tres servicios de mayor valor agregado: brindar consultorías, gestionar equipos de trabajo o integrar comités de dirección.

Tabla 8.3 Servicios que se brindan mediante el VC

Tipos de servicios	%
Servicios a beneficiarios de menor valor agregado	
Recolectar ropa, juguetes u otros objetos	77%
Diversas tareas de servicio o atención de beneficiarios (servir alimentos, entretener, etc.)	59%
Donar sangre	35%
Servicios a beneficiarios de mayor valor agregado	
Enseñar / capacitar	85%
Coaching / tutoría / padrinazgo	62%
Cuidado personal / atención de salud	24%
Servicios a instituciones de menor valor agregado	
Reparación / mantenimiento /construcción	65%
Recaudación de fondos	50%
Transportar gente, productos o materiales	32%
Tareas administrativas	29%
Servicios a instituciones de mayor valor agregado	
Integrar el directorio de una institución social	38%
Asesoramiento / consultoría	38%
Gestionar / dirigir comités de trabajo / coordinar	35%

En suma, los datos sugieren que estas empresas ofrecen, mediante el VC, un abanico de importantes servicios de valor agregado, tanto para las organizaciones sociales como para sus beneficiarios. Los servicios de este tipo se encuentran alineados con las orientaciones de la guía ISO 26.000 en su materia Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad, ya que están orientados a generar empoderamiento y auto-sustentabilidad entre sus destinatarios (personas e instituciones). En consecuencia, estos

datos sugieren el uso del VC como práctica de RSE hacia la comunidad, en el sentido de la definición de RSE adoptada en esta Tesis.

2.3 La participación de los voluntarios

Si el VC es utilizado meramente como herramienta de soporte a las acciones sociales, los objetivos y el tipo de actividades que se realizan tienden a responder más a los intereses de las empresas, que a los de los voluntarios. En ese sentido, los indicadores sobre la forma como las empresas los involucran en el proceso de toma de decisiones y, particularmente, la manera como estimulan y canalizan sus iniciativas, ofrecen una idea acerca de si el VC es aplicado como práctica de RSE hacia los empleados, o si se lo utiliza simplemente con soporte de las acciones sociales.

Para analizar este tema se recurre a cinco indicadores. El primero es una pregunta sobre a cargo de quién está la gestión (tomar decisiones, organizar, etc.) del voluntariado. Los otros cuatro indicadores son frases sobre la cuales el encuestado debió asignar un grado de acuerdo, utilizando una escala tipo Likert de cinco valores (tabla 8.4). En el 32% de las empresas los voluntarios comparten con la empresa la responsabilidad de gestionar (tomar decisiones, organizar, etc.) el voluntariado, y en el 3% (una empresa), esa responsabilidad está exclusivamente en sus manos. Tras aplicar la prueba de Chi cuadrado para estudiar si su participación en la gestión depende del perfil de las empresas, se encontró que ambas variables son independientes entre sí. Además, tal como se puede observar en la tabla 8.5, el 62% estuvo de acuerdo con que la empresa involucra a los voluntarios en la organización y gestión del voluntariado

En la tabla 8.4 se incluyen cuatro formas de canalizar la participación de los voluntarios fuera de la gestión del voluntariado. Dos indicadores refieren a la posibilidad de hacer propuestas y decidir respecto de las causas e instituciones donde realizar el VC y los otros dos se relacionan con la posibilidad presentar y/o implementar proyectos propios de voluntariado. En relación a los primeros dos, el 56% de las empresas promueven o permitir realizar propuestas y el 44% hacen lo propio con la posibilidad de participar en la elección de causas y/o instituciones. Menos son aún las empresas que promueven la presentación (25%) y ejecución de proyectos (35%) por parte de los voluntarios. El 77% de las empresas aplica al menos una de estas políticas, mientras que el otro 23% no

aplica ninguna. El orden de los promedios para la escala de respuestas es similar al del porcentaje de empresas que calificaron con 4 o 5. Los elevados valores de la desviación estándar sugieren la existencia de situaciones heterogéneas.

Estos resultados sugieren que en la mayoría de las empresas de la muestra se registra algún tipo de empoderamiento de los voluntarios. Como contribución para futuros estudios, se hizo un análisis de fiabilidad para una escala que mida con estos cinco indicadores el grado en que las empresas involucran a los voluntarios en el VC. El Alfa de Cronbach dio un valor satisfactorio (0,858) y el ANOVA para analizar la consistencia intra-sujetos entre elementos, arrojó en valor de F de 9,254, con un nivel de significación menor a 0,000.

Tabla 8.4 Formas de involucramiento de los voluntarios

Indicadores	Med	DS	4 o 5
La empresa involucra a los voluntarios en la organización y gestión de las actividades de voluntariado.	3,74	1,163	62%
La empresa promueve o permite a los empleados hacer propuestas sobre las causas sociales y/o instituciones en donde hacer actividades de voluntariado	3,71	1,426	56%
La empresa promueve o permite a los empleados participar en la elección de las causas y/o instituciones donde se realizan actividades de VC	3,24	1,539	44%
La empresa promueve y facilita que los voluntarios implementen actividades propias y/o que funcionen con algún grado de autonomía	2,85	1,395	35%
La empresa estimula la presentación de proyectos sobre VC por parte de los empleados	2,65	1,433	25%

3. Prácticas del Voluntariado corporativo relacionadas con el CÓMO

Dado que, tal como se señaló en el capítulo 1, esta Tesis se focaliza en los voluntarios y solamente de forma marginal considera aspectos relacionados con la comunidad, la mayor parte de las prácticas analizadas en este apartado refieren a los primeros. A continuación se analiza información relacionada con: a) la forma como las empresas procuran conocer los intereses y necesidades de los voluntarios; b) la forma como procura conocer su satisfacción con el voluntariado; y c) las necesidades de la sociedad que se propone atender mediante el VC y d) la rendición de cuentas de sus actividades de voluntariado

3.1 Conocimiento de los intereses y satisfacción de los voluntarios

Los indicadores sobre la intención de las empresas de conocer los intereses, necesidades y satisfacción de los voluntarios se midieron de igual forma que los indicadores del punto anterior (tabla 8.5). Las dos terceras partes (68%) de las empresas afirmaron que procuran conocer la satisfacción con las actividades de voluntariado, mientras que el 59% dice que procura hacer lo mismo con sus intereses y motivaciones. Los promedios registrados en ambas variables son relativamente altos, al tiempo que se registra bastante dispersión en el comportamiento de las empresas respecto de cada una de estas variables. En su conjunto, el 82% calificó con 4 o 5 en al menos una de estas iniciativas. Además, la prueba de correlación entre ambas variables arrojó un r de Pearson de 0,419 con un nivel de significación inferior a 0,014. Todos estos datos sugieren que una parte importante de la muestra adopta ambas prácticas en simultáneo.

Tabla 8.5 Intención de conocer los intereses, las necesidades y la satisfacción de los voluntarios

Indicadores	Med	DS	4 o 5
La empresa procura conocer la satisfacción / insatisfacción de los voluntarios con las actividades de voluntariado en las que han participado	3,79	1,343	68%
La empresa procura conocer los intereses y necesidades de los voluntarios como insumo para tomar decisiones	3,62	1,256	59%

En la tabla 8.6 se indica el porcentaje de empresas que utilizan diversas herramientas para conocer, por un lado, los intereses y opiniones de los voluntarios y, por otro, su satisfacción con las actividades de voluntariado. En ambos casos, las encuestas específicas son aplicadas por aproximadamente un tercio de las empresas y la inclusión de preguntas en encuestas destinadas a otros fines (encuesta de clima organizacional, autoevaluaciones, etc.) se utilizan en el 68% de los casos para conocer las opiniones y en el 59% para conocer la satisfacción. Si se considera el uso de una u otra herramienta, se observa que el 82% utiliza algún tipo de encuesta para conocer las opiniones y 74% lo hace para conocer la satisfacción. Además, es importante el uso de mecanismos informales como los diálogos informales (91% en ambos casos) y las reuniones de trabajo (68% y 59% respectivamente). Los buzones de sugerencias y mecanismos similares (por ejemplo, e-mails) se utilizan más para conocer las opiniones (44%) que para conocer la satisfacción (18%).

En su conjunto, estos datos sugieren que las empresas se ocupan de conocer la perspectiva de los empleados respecto del VC, lo cual indica que esta actividad se implementa con criterios de RSE hacia ellos.

Tabla 8.6 Instrumentos utilizados para conocer los intereses, opiniones y satisfacción de los voluntarios

Instrumentos	%
para conocer los intereses y necesidades de los voluntarios	
Encuesta específica sobre voluntariado	32%
Preguntas incluidas en encuestas realizadas con otros fines (ej: encuesta de clima organizacional, auto-evaluaciones, etc.)	68%
Reuniones de trabajo	68%
Diálogos informales	91%
Buzones de sugerencias, correo electrónico para recibir sugerencias o mecanismos similares	44%
Para conocer la satisfacción de los voluntarios	
Encuesta específica sobre satisfacción de los voluntarios	38%
Preguntas incluidas en encuestas realizadas con otros fines (ej: encuesta de clima organizacional, auto-evaluaciones, etc.)	59%
Reuniones de trabajo	59%
Diálogos informales	91%
Buzón de quejas o mecanismos similares	18%

3.2 Conocimiento de las necesidades de la comunidad

En el caso de la comunidad, se utilizó una pregunta sobre la existencia de criterios para seleccionar las instituciones donde se realizan las actividades de voluntariado y una batería de indicadores referidos a diferentes causas sociales, con las que las empresas de la muestra colaboran mediante esas actividades. El 32% dijo contar con políticas para seleccionar las instituciones, en tanto que el 62% afirmó tener criterios, aunque no cuentan con una política. Solamente el 6% no tiene políticas ni criterios. Si bien la encuesta no incluyó preguntas acerca de si la empresa investiga las necesidades de estas organizaciones, la existencia de políticas y criterios sugiere que probablemente una parte de ellas lo haga, ya que el 79% utiliza el VC para generar sinergias con sus demás acciones sociales y el 79% lo hace porque contribuye a la puesta en práctica de su estrategia de RSE.

Se consultó a las empresas sobre el apoyo, mediante actividades de VC, a 15 causas sociales diferentes, de modo que se abarcó un amplio espectro de necesidades de la

comunidad. Estas causas son organizadas en seis grupos. Los primeros incluyen causas correspondientes a tres de los cinco asuntos en que la Guía ISO 26.000 divide las áreas de actuación de las empresas para contribuir al empoderamiento y desarrollo de sus comunidades (educación, creación de empleo y desarrollo de habilidades, generación de riqueza e ingresos) y al asunto número seis (salud). El quinto nuclea causas relacionadas con ayudar a mitigar o resolver problemas de grupos vulnerables (pobreza, acceso a la vivienda, atención a la tercera edad y tratamiento de adicciones) y en el sexto se encuentran causas orientadas a modificar comportamientos sociales negativos respecto de cuatro problemas sociales de relevancia en la sociedad actual: cuidado del medioambiente, promoción de los Derechos Humanos (incluyéndose aquí temas como la violencia doméstica y la discriminación), consumo responsable y responsabilidad en el tránsito. Estas causas fueron seleccionadas sobre la idea de abarcar diferentes problemas y evaluar si, mediante el VC, las empresas atienden las diferentes necesidades de sus comunidades. En la tabla 8.7 se indica el porcentaje de empresas que apoya cada causa.

Allí es posible observar que una parte importante de las empresas de la muestra utilizan el VC para generar impactos sobre causas sociales especialmente sugeridas en la Guía ISO 26.000, por su capacidad para generar empoderamiento y propiciar el desarrollo autónomo de los beneficiarios: educación (79%), inserción laboral mediante capacitación, pasantías o contratación de personas con vulnerabilidades (74%) y desarrollo del espíritu emprendedor (47%). Si bien sólo el 21% apoya, mediante el VC, el desarrollo de negocios inclusivos, dado el escaso desarrollo en Uruguay de esta estrategia de superación de la pobreza (Licandro y Pardo, 2013), esa cifra debe considerarse como importante. También es elevado el porcentaje de empresas que atienden causas relacionadas con el sexto asunto (Salud).

Es importante observar que, en general, las causas relacionadas con brindar asistencia a grupos vulnerables, son atendidas por un porcentaje menor de empresas que las causas orientadas a generar empoderamiento y desarrollo autónomo de los beneficiarios, con la excepción de la discapacidad. Las causas relacionadas con la modificación de comportamientos sociales reciben diferentes grados de atención: un tercio o más de las empresas eligen apoyar, mediante el VC, actividades relacionadas con el cuidado del medioambiente, la protección de los DDHH o el consumo responsable, pero apenas el

12% lo hace con actividades orientadas a fomentar el comportamiento responsable en el tránsito.

Tabla 8.7 Causas sociales apoyadas mediante el VC

Causas sociales	%
Causas relacionadas con el asunto 2: Causas relacionadas con el asunto educación y cultura	
Educación (formal e informal)	79%
Cultura y arte	29%
Causas relacionadas con el asunto 3: Creación de empleo y desarrollo de habilidades	
Inserción laboral (capacitación, pasantías, contratación, etc.)	74%
Desarrollo del espíritu emprendedor	47%
Causas relacionadas con el asunto 5: Generación de riqueza e ingresos	
Desarrollo de emprendimientos inclusivos	21%
Causas relacionadas con el asunto 6: Salud	
Salud - cuidado de la salud, vida saludable, enfermedades, etc.	62%
Otras cosas relacionadas con brindar asistencia a grupos vulnerables	
Discapacidad	56%
Mitigación de la pobreza	41%
Acceso a la vivienda	35%
Atención de la tercera edad	29%
Tratamiento de adicciones	9%
Causas relacionadas con cambios comportamentales en la sociedad	
Cuidado del medioambiente	47%
Promoción de los Derechos Humanos (erradicar la violencia doméstica, discriminación, etc.) y Derechos Civiles (igualdad de género, etc.)	32%
Consumo responsable	27%
Responsabilidad en el tránsito	12%

En síntesis, la información presentada en este apartado sugiere que para implementar las actividades de VC las empresas procuran informarse sobre las necesidades de sus empleados y su comunidad, así como de involucrarse en responder a sus necesidades. En el caso particular de los empleados, los datos evidencian con claridad que las empresas se preocupan de conocer sus necesidades, opiniones y satisfacción con el voluntariado. En el caso de la comunidad, si bien no se incluyeron preguntas específicas, los datos recogidos sobre la existencia de políticas para seleccionar las instituciones y el amplio listado de causas sociales atendidas, en un contexto donde la mayoría indicó que practica el VC para generar sinergias con sus acciones sociales,

también avalan esa conclusión. De modo que estos resultados van en línea con la idea de que estas empresas aplican el VC como práctica de RSE hacia esos stakeholders, y no solamente como herramienta de acción social orientada a obtener beneficios para la empresa.

3.3 Rendición de cuentas

Los reportes o memorias sociales o de sostenibilidad son el medio habitual mediante el cual las empresas rinden cuentas de su responsabilidad ante sus stakeholders. Aunque se trata de documentos que las empresas suelen difundir a través de sus páginas web, estos reportes son principalmente leídos por stakeholders institucionales y por algunos empleados. Por lo tanto no constituyen un medio de difusión masiva de las actividades de voluntariado. Todas las empresas de la muestra, que emiten reportes o memorias de RSE o Sustentabilidad (62%), informan allí sobre sus actividades de VC, lo cual es una demostración de que lo aplican como práctica de RSE.

Se incluyeron en el cuestionario dos indicadores sobre la rendición de cuentas de la empresa a los voluntarios acerca de aspectos importantes de las actividades de voluntariado: los recursos invertidos y el impacto de estas actividades para las instituciones y/o sus beneficiarios. Ambos indicadores se evaluaron mediante una escala Likert de cinco valores, que representa el grado de acuerdo de los encuestados con frases relativas a estos temas. Los datos recabados sugieren que las empresas están aplicando en muy baja proporción estas responsabilidades hacia los voluntarios. Solamente el 12% rinde cuentas sobre los recursos invertidos, en tanto que el 38% rinde cuentas sobre los impactos de las actividades sobre sus destinatarios.

Tabla 8.8 Indicadores sobre rendición de cuentas a los voluntarios sobre el VC

Indicadores	Med	DS	% 4 o 5
La empresa rinde cuentas a los voluntarios sobre los recursos invertidos en las actividades de voluntariado	2,09	1,190	12%
La empresa rinde cuentas a los voluntarios sobre el impacto o los resultados que para la institución y/o sus beneficiarios tuvieron las actividades de voluntariado realizadas	3,24	1,327	38%

4. Valor que general Voluntariado Corporativo para para la comunidad, los empleados y la empresa

4.1 Valor generado para la organizaciones que reciben los voluntarios

Se pidió a los encuestados que evaluaran nueve posibles beneficios que reciben las instituciones donde las empresas canalizan sus actividades de VC. Para ello debían manifestar su grado de acuerdo con un conjunto de frases que se les presentaron, utilizando para ello una escala de cinco valores de tipo Lickert. En la tabla 8.10 se transcribe la media y la desviación estándar de las distribuciones resultantes, así como el porcentaje de encuestados que calificaron un acuerdo (4 o 5). Estos beneficios se clasificaron en cinco grupos.

Tal como se puede observar en la tabla 8.10, algunos beneficios destacan más que otros, resaltando dos motivos asociados con la construcción de capital relacional (reforzar la imagen institucional y fortalecer la relación con la empresa), otro se relaciona con el fortalecimiento de los recursos humanos de los que pude disponer la institución para llevar adelante sus actividades (contar voluntarios de una sola empresa para actividades puntuales, lo que simplifica el esfuerzo de reclutamiento de voluntarios) y otro beneficio corresponde a la mejora del capital intelectual, por contar con voluntarios especializados para tareas técnicas. En un nivel intermedio se encuentran: tener mejor acceso a la red de empresas de la que aporta los voluntarios (capital relacional), ampliar la base de voluntarios disponibles (capital humano) y acceder a fondos aportados por la empresa (recursos financieros). Finalmente, con al menos la tercera parte de las menciones se ubican el acceso a servicios pro-bono y tener a disposición empresarios y gerentes para integrar sus comisiones de dirección.

Estas respuestas sugieren que los responsables de gestionar el VC interpretan que, al abrir sus puertas a los voluntarios corporativos, las instituciones pueden obtener muchos más beneficios que los que derivan exclusivamente de contar con horas de trabajo voluntario. Una parte importante de esos beneficios contribuyen a la sustentabilidad de esas organizaciones, tal como se sugiere en la Guía ISO 26.000 acerca de cómo debe conceptualizarse y aplicarse la RSE hacia la comunidad. Beneficios como reforzar la imagen institucional, aumentar la red de empresas donde obtener financiamiento y otros

apoyos en el futuro, y mejorar la gestión por la incorporación de personas calificadas a sus consejos directivos, son claramente impactos positivos del VC alineados con esas orientaciones. También estos resultados ponen en evidencia la perspectiva limitada de la guía ISO 26.000, que asocia exclusivamente el voluntariado a formas de filantropía.

Tabla 8.9 Beneficios del VC para las organizaciones sociales

Indicadores	Med	DS	4 o 5
Beneficios relacionados con la construcción de capital relacional			
Refuerza su imagen institucional	3,81	1,378	68%
Fortalece su relación con la empresa y facilita el desarrollo de otras actividades con ella	3,76	1,37	65%
Le permite un mejor acceso a otras empresas con las cuales se relacionan la empresas que canalizan hacia ellas su VC	3,00	1,606	44%
Beneficios relacionados con la construcción de capital intelectual			
Les permite contar con voluntarios especializados para tareas técnicas	3,42	1,393	56%
Les permite contar con empresarios o gerentes para su comisión directiva y/o su gestión	2,52	1,544	29%
Beneficios relacionados con el fortalecimiento de los recursos humanos			
Les permite contar con grupos de voluntarios aportados por una sola empresa para llevar adelante actividades o proyectos puntuales (Ejemplo: construir un local)	3,52	1,544	65%
Amplía la base de voluntarios disponibles	3,33	1,514	47%
Beneficios relacionados con el acceso a recursos financieros			
Les permite acceder a fondos aportados por las empresas que canalizan su VC en ellas	2,82	1,722	44%
Beneficios relacionados con el acceso a servicios			
Les permite acceder a servicios pro-bono (sin costo)	2,52	1,734	32%

4.2 Valor generado para los voluntarios.

La percepción de los responsables de gestionar el VC sobre los beneficios que reciben los voluntarios se realizó de la misma forma que para las instituciones. En la tabla 8.10 se presentan los resultados obtenidos en 11 indicadores sobre este tema, organizados en cuatro grupos de beneficios: a) relacionados con la posibilidad de canalizar valores; b) con la estima personal; c) con la construcción de relaciones sociales y d) con la adquisición de conocimientos y la mejora de su currículum. En general se trata de beneficios relacionados con la satisfacción de las motivaciones de los voluntarios para participar en las actividades de VC (capítulo 10). En comparación con los resultados de la tabla 8.9, se observa aquí que los responsables de gestionar el VC en las empresas identifican, en proporción, más beneficios para los voluntarios que para las instituciones.

Se registra una dispersión importante entre beneficios. En los cuatro grupos hay beneficios que fueron mencionados por al menos los dos tercios de los encuestados. La absoluta mayoría cree que el VC permite a los voluntarios satisfacer sus necesidades de ayudar a otros y de obtener satisfacción personal y sentimientos de autoestima. Interactuar con otras personas (65%), ser mejores personas (62%) aprender, desarrollar habilidades personales y ganar experiencia (59%) son mencionados por una parte importante de los encuestados. Los beneficios más directamente relacionados con lo laboral reciben menos menciones: fortalecer el desarrollo profesional (41%) y desarrollar capital relacional y contactos institucionales (26%), pero no son cifras muy bajas. En cambio, solamente el 11% cree que el VC permite a los empleados ocupar su tiempo libre y/o divertirse. Como se verá más adelante, la percepción de los gestores sobre los beneficios que reciben los voluntarios, tiene cierto grado de coherencia con las motivaciones que los impulsan a participar en este tipo de actividades.

Tabla 8.10 Beneficios del VC para los voluntarios

Indicadores	Med	DS	4 o 5
Beneficios relacionados con la posibilidad de canalizar valores			
Satisfacer su interés/necesidad de altruismo y ayudar a otros, solidaridad	4,41	0,875	85%
Aplicar sus creencias personales, sus valores morales o sus principios	3,81	0,965	59%
Beneficios relacionados con la estima personal			
Obtener satisfacción personal, sentimientos de autoestima, vivir experiencias gratificantes	4,31	0,965	82%
Ser mejores personas	3,88	1,238	62%
Obtener algún tipo de reconocimiento social (por los compañeros, la familia, los amigos, etc.)	3,15	1,121	35%
Ocupar su tiempo libre y/o divertirse	2,42	1,173	11%
Beneficios relacionados con la construcción de relaciones sociales			
Interactuar con otras personas, hacer cosas con otros, pertenecer a un grupo	3,91	0,963	65%
Desarrollar capital relacional, contactos institucionales, etc.	2,82	1,185	26%
Beneficios relacionados con la adquisición de conocimientos y mejora del currículum			
Aprender, desarrollar habilidades personales, ganar experiencia	3,61	1,233	59%
Fortalecer su desarrollo profesional	3,00	1,275	41%

Importa señalar además, que en el 67% de las empresas los voluntarios construyen relaciones que trascienden la relación funcional dentro de la empresa, como es el caso de grupos de Whatsapp o de Facebook, y, la realización de reuniones fuera de la

empresa. En el 32% esto ocurre con bastante frecuencia y en el 35% sucede a veces. Estos datos surgen de las respuestas a la pregunta p5.7 del cuestionario.

4.3 Valor generado para las empresas

En la tabla 8.11 se presenta los resultados correspondientes al valor que reciben las empresas, como consecuencia de practicar el VC. Los beneficios están organizados según las categorías propuestas en el capítulo 5. Como el análisis de esta información en profundidad se realizará en el capítulo 12, aquí solamente se transcriben los resultados con el objetivo de incluir en el mismo lugar el valor que el VC genera para los tres actores involucrados. Importa señalar que los beneficios que reciben las empresas no constituyen un valor económico en sí mismo, sino que constituyen medios para generar este tipo de valor. Así, por ejemplo, el aumento del compromiso de los empleados y el fortalecimiento de la imagen corporativa, pueden conducir a mejoras en la productividad y en las ventas, lo cual termina impactando sobre los ingresos financieros.

Tabla 8.11. Estadística descriptiva y test de cui-cuadrado de los beneficios del VC

Categoría	**Beneficios**	Media	Desviación estándar	
Gestión de la cultura	B1.1 Favorece el alineamiento con valores y cultura de la empresa	4,35	0,849	92%
Aplicación de las políticas de RSE	B2.1 Contribuye a aplicación de las políticas de RSE porque refuerza la credibilidad de los empleados hacia dichas políticas / alinean con esas políticas	4,03	1,114	73%
	B2.2 Permite potenciar o generar sinergias con otras acciones de RSE hacia la comunidad	3,85	1,105	67%
Desarrolla competencias organizacionales	B3.1 Permite transferir *know how* desde el sector social/desarrolla competencias propias del sector social (innovación social)	3,18	1,185	39%
Desarrollo de habilidades (*skills*) en los empleados	B4.1 Desarrolla competencias en el personal (en general)	3,47	1,134	53%
	B4.2 Desarrolla capacidades de trabajo en equipo	4,38	0,652	91%

Tabla 8.11. Estadística descriptiva y test de cui-cuadrado de los beneficios del VC (CONTNUACIÓN)

Categoría	**Beneficios**	Media	Desviación estándar	
Vínculo de los empleados con la empresa	B5.1 Promueve el compromiso de los empleados con la empresa (lealtad/actitud hacia la empresa)	3,91	0,933	73%
	B5.2 Promueve la identificación y el sentido de pertenencia (orgullo de pertenecer) de los empleados con la empresa	4,00	0,921	79%
	B5.3Aumenta la motivación (moral) de los empleados	3,65	0,917	56%
Creación de condiciones que mejoran el desempeño de los empleados	B6.1 Mejora el clima organizacional/laboral (cohesión/integración/comunicación)	4,03	0,937	79%
	B6.2 Favorece una mejor captación y/o retención de talentos (o empleados)	3,03	1,000	32%
	B6.3.Contribuye a que los empleados tengan una buena imagen de la empresa	4,09	0,753	76%
Impactos positivos para la relación con *stakeholders* relevantes para el negocio	B7.1 Mejora la imagen corporativa (reputación)	3,65	1,098	52%
	B7.2 Incrementa la aceptación pública de la empresa	3,38	1,074	34%
Relación con la comunidad	B8.1 Mejora la relación de la empresa con la comunidad	3,82	1,114	64%
	B8.2 Refuerza el vínculo con las instituciones sociales o públicas en las cuales la empresa canaliza sus acciones de RSE hacia la comunidad	4,00	0,985	79%

Dado que el *para qué* de la RSE incluye la construcción de relaciones de reciprocidad con los stakeholders, importa destacar cinco beneficios incluidos en las tablas anteriores, que corresponden a este tipo de relaciones (tabla 8.12). Por un lado, alrededor del 75% de los encuestados señalan que el VC fortalece la relación de los empleados con sus empresas en tres aspectos de esa relación: a) el compromiso, b) la identificación y pertenencia y c) la imagen que de ella tienen los empleados. Y, por otro lado, el 65% afirma que el VC mejora la relación de la empresa con la comunidad y otros dos indicadores demuestran que se fortalece la relación entre la empresa y las organizaciones sociales o públicas donde la empresa canaliza sus actividades de voluntariado (65% y 79%).

Tabla 8.12 Relaciones de reciprocidad con los empleados y las organizaciones sociales que fortalece el VC

Indicadores	Med	DS	4 o 5
Beneficios en materia de relaciones de reciprocidad entre la empresa y la comunidad			
Fortalece su relación (de las organizaciones sociales) con la empresa y facilita el desarrollo de otras actividades con ella	3,76	1,37	65%
Mejora la relación de la empresa con la comunidad	3,82	1,114	64%
Refuerza el vínculo con las instituciones sociales o públicas en las cuales la empresa canaliza sus acciones de RSE hacia la comunidad	4,00	0,985	79%
Beneficios en materia de relaciones de reciprocidad entre la empresa y la comunidad			
Promueve el compromiso de los empleados con la empresa (lealtad/actitud hacia la empresa)	3,91	0,933	73%
Promueve la identificación y el sentido de pertenencia (orgullo de pertenecer) de los empleados con la empresa	4,00	0,921	79%
Contribuye a que los empleados tengan una buena imagen de la empresa	4,09	0,753	76%

La información incluida en las cuatro tablas presentadas en este apartado sugiere que el VC es una actividad que genera valor para las tres parte involucradas y que, en particular, contribuye a fortalecer la relación de la empresas con sus empleados, la comunidad y las instituciones donde ellas aplican el VC. Estos resultados son consistentes con los que se espera obtener cuando las empresas, en forma voluntaria, aplican otras prácticas de RSE hacia sus stakeholders. Estos resultados contribuyen a la conclusión de que las empresas de la muestra aplican el VC como práctica de RSE hacia los empleados y la comunidad.

5. Soporte de la empresa al Voluntariado Corporativo

5.1 Estrategias y políticas

Ya se observó que el 32% de las empresas cuenta con políticas para seleccionar las instituciones que apoya mediante el voluntariado. Pero, además, a nivel más general, el 53% cuenta con políticas documentadas para gestionar el VC. El análisis según variables de segmentación no encontró asociación estadística de esta variable con el tamaño, el giro, el origen del capital o el mercado principal al que se dirigen las empresas.

Se estudió además el alineamiento del VC con cuatro estrategias o políticas (tabla 8.13). El 79% afirmó tener alineado el VC con sus políticas de RSE, el 76% contestó que lo tiene alineado con su estrategia o política de relacionamiento con las organizaciones

sociales con las que colabora y el 56% hace esto en relación a sus estrategias o políticas de RRHH. Estos resultados refuerzan la conclusión de que el VC es aplicado como práctica de RSE hacia la comunidad por una importante mayoría de empresas de la muestra y que lo es como RSE hacia los empleados, aunque en menor medida. Además se observa que la mitad de las empresas alinea el VC con su política o estrategia de imagen corporativa.

Tabla 8.13 Alineamiento del VC con diversas estrategias y/o políticas de las empresas

Estrategias y políticas de	Med	DS	% 4 o 5
Responsabilidad Social Empresarial	4,55	0,869	79%
Recursos Humanos	3,65	1,252	56%
Imagen o reputación corporativa	3,47	1,319	50%
Relacionamiento con las organizaciones con las que la empresa colabora.	4,21	0,880	76%

Se estudió la correlación entre la existencia de políticas documentadas para gestionar el VC y su alineamiento con esas cuatro estrategias o políticas. Para hacerlo se realizó un ANOVA, cuyos resultados se presentan en la tabla 8.14. Allí se puede observar que la existencia de políticas documentadas sobre VC correlaciona en forma positiva con el alineamiento del VC con las estrategias o políticas de RSE y de relación con las organizaciones con las que colaboran las empresas. Esto demuestra que las empresas que cuentan con políticas documentadas para gestionar el VC, articulan más el VC con las estrategias o políticas de RSE hacia la comunidad, que las empresas que no cuentan con ellas. En tanto que la falta de correlación, en el caso del alineamiento con las estrategias o políticas de RRHH, sugiere que las políticas de VC no necesariamente tienden a estar articuladas con las estrategias o políticas de RRHH, aunque, como ya se observó en otras variables, estas empresas aplican el VC como práctica de RSE hacia los empleados.

Tabla 8.14 Correlación entre la existencia de políticas documentadas para gestionar el VC y su alineamiento con diversas estrategias y políticas de las empresas

Indicadores	Políticas documentadas		F	sign
	Si	No		
La política de RSE	4,78	4,27	3,006	(0,093)
La política / estrategia de RRHH	3,72	3,56	0,134	(0,717)
La política / estrategia de imagen o reputación corporativa	3,61	3,29	0,417	(0,498)
La política / estrategia de relacionamiento con las organizaciones sociales o públicas con las que la empresa colabora	4,44	3,94	2,979	(0,094)

No obstante esa falta de correlación entre la aplicación del VC y su alineamiento con las estrategias o políticas de RRHH, algunas prácticas típicas de esta función, relacionadas con los voluntarios. Sugieren que una parte de estas empresas articula el VC y la gestión de sus RRHH. En este punto se consideran las siguientes prácticas relacionadas con los voluntarios: a) capacitación, coaching a los voluntarios; b) criterios para participar y c) reconocimiento a los voluntarios en la evaluación de desempeño y en el plan de carrera. Se preguntó sobre el apoyo que las empresas dan a los voluntarios en materia de capacitación y coaching. El 76% brinda algún tipo de capacitación o coaching a los voluntarios: el 41% lo hace bastante y el 35% solamente en ocasiones. Además, en el 76% de las empresas los responsables de gestionar el voluntariado han participado en algún tipo de instancia de capacitación: en el 56% de los casos los responsables asistieron a cursos, seminarios o talleres presenciales; el 44% estuvo presente en charlas o conferencias presenciales y el 6% lo hizo mediante actividades on-line. Estas cifras sugieren que a una parte importante de las empresas de la muestra le interesa capacitar a sus funcionarios que gestionan el VC, así como capacitar o brindar coaching a los voluntarios, cuando ello es necesario.

En el 62% de los casos la participación en las actividades de voluntariado dependen de condiciones que ponen las empresas; es decir, en la mayoría de estas empresas la posibilidad de participar está atada a criterios que establece la empresa. En el 32% de las empresas todos los empleados pueden participar. El 6% no aportó información sobre este tema.

Ante la pregunta acerca de si las actividades de voluntariado son reconocidas en la evaluación de desempeño y/o en los planes de carrera de los empleados, el 24% respondió afirmativamente, bajo el argumento de que el voluntariado responde a las políticas de RRHH de la empresa. Otro 29% respondió que a veces se utiliza el voluntariado con esos fines, en tanto que el 47% respondió en forma negativa a la pregunta.

En su conjunto, la información relevada sobre estos cuatro indicadores sugiere que una parte importante de las empresas aborda el VC como un instrumento de sus políticas de RRHH. Esta afirmación se ve refrendada, en parte, por la información incluida en la tabla 8.15. Allí se presentan los resultados de testear la correlación entre esos

indicadores y la pregunta sobre alineamiento del VC con la estrategia o políticas de RRHH. Allí se observa que el indicador sobre capacitación de los responsables de gestionar el voluntariado y el indicador sobre reconocimiento del voluntariado en la evaluación de desempeño y el plan de carrera correlacionan con esa variable. El valor medio de esta variable es superior, en ambos casos, en las empresas que aplican ambas prácticas de RRHH para el VC. El brindar capacitación y coaching a los voluntarios correlaciona también, pero en forma más débil. Establecer condiciones para ser voluntario es totalmente independiente.

Tabla 8.15. Test ANOVA sobre la relación entre las respuestas a la pregunta sobre alineamiento del VC con las políticas de RRHH e indicadores de gestión de recursos humanos

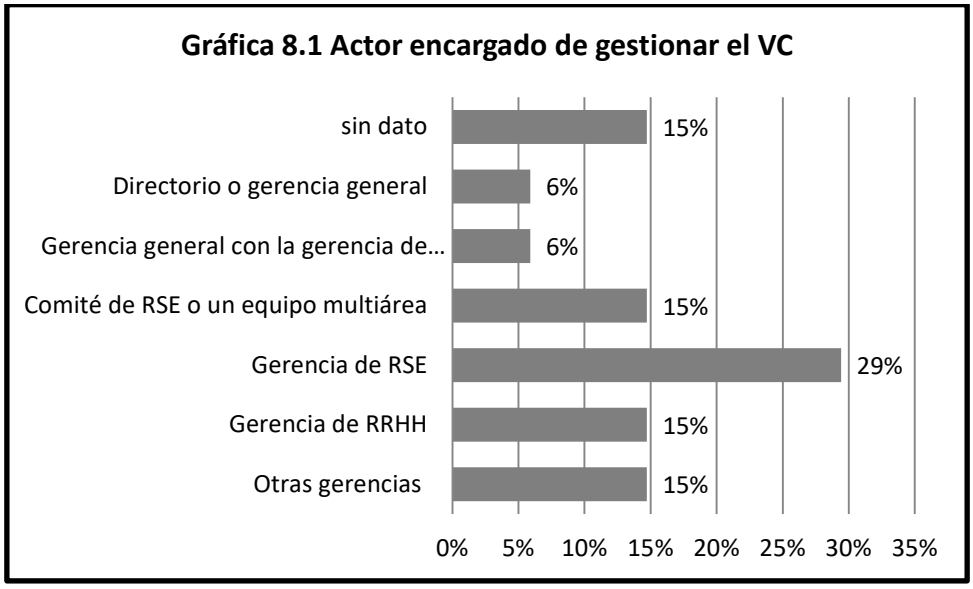
Indicadores	Si	No	F	sign
Los responsables del VC participaron en actividades de capacitación	3,85	3,00	2,958	(0,095)
Se brinda capacitación o coaching a los voluntarios	3,81	3,13	1,865	(0,182)
La empresa ponen condiciones para participar en las actividades de voluntariado	3,60	3,67	0,008	(0,931)
Se reconoce el voluntariado en la evaluación de desempeño y en el plan de carrera	4,11	3,13	6,055	(0,019)

5.2 Toma de decisiones

El liderazgo del VC, es decir, el actor interno encargado de su gestión, es bastante heterogéneo, sin que ninguno de los actores mencionados por los encuestados domine ampliamente. Tal como puede observarse en la gráfica 8.1, la gerencia de RSE es quien se encarga de gestionar el VC en el 29%, seguida de la gerencia de RRHH (15%) y un comité de RSE o equipo multi-área (15%). En el 15% de las empresas el liderazgo del VC se encuentra en manos de otras gerencias (marketing, relaciones institucionales, etc.), mientras que en solamente el 12% de las empresas el directorio o la gerencia general asumen ese rol (sólo o en forma compartida).

En cambio, el poder de decisión sobre las actividades a realizar, así como los recursos que se asignan para implementarlas, se encuentra radicado en el directorio o la gerencia general en el 77% de las empresas de la muestra. En el resto de las empresas ese poder de decisión está radicado en las gerencias responsables de gestionar el VC (12%), del comité de RSE o equipo encargado de dicha gestión (6%). El 5% de las empresas no aportó la información sobre este tópico. Este resultado sugiere que las decisiones más

estratégicas sobre el VC se toman en el vértice de las organizaciones, lo que sugiere que la mayoría de estas empresas le asigna un valor importante.



5.3 Organización y gestión

La casi totalidad de las empresas (93%) organiza y gestiona una parte de sus actividades de VC, ya sea integrándolas a programas (77%) o tratándolas como actividades puntuales (85%) (tabla 8.16). Los voluntarios tienen a su cargo programas de VC en el 35% de las empresas y realizan actividades puntuales organizadas por ellos también en el 35%. En total, los voluntarios gestionan programas o actividades puntuales en el 47% de los casos. Además, en el 77% de los casos, las empresas canalizan el trabajo de sus voluntarios hacia actividades (65%) y programas (59%) organizados por instituciones sociales o públicas, lo cual sugiere que estas empresas diversifican las opciones donde aplicar el VC. En su conjunto, todos estos datos sugieren que el VC que se aplica un Uruguay es fundamentalmente de carácter intra-organizacional (Peloza y Hassay, 2006), aunque incluye actividades propias del voluntariado inter-organizacional.

Tabla 8.16 Organización del VC en programas y actividades puntuales gestionados por los actores

Organización del VC	%
Programas/actividades regulares organizadas por la empresa	77%
Actividades puntuales organizadas por la empresa	85%
Total programas o actividades organizados por la empresa	97%
Programas/actividades regulares organizadas por los voluntarios	35%
Actividades puntuales organizadas por los voluntarios	35%
Total programas o actividades organizados por los voluntarios	47%
Programas/actividades regulares de instituciones públicas o sociales	59%
Actividades puntuales organizadas por instituciones públicas o sociales	65%
Total programas o actividades organizados por las instituciones sociales o públicas	77%

Además, se preguntó qué proporción de las actividades de voluntariado se encuadran en programas. Las respuestas fueron: todas (18%), la mayor parte (57%) y aproximadamente la mitad (9%). Contestaron que todas las actividades (6%) o la mayor parte de ellas no están encuadradas en programas (6%). El 3% no contestó la pregunta.

5.4 Planificación

Los cuatro indicadores sobre la planificación del VC recibieron porcentajes altos de respuestas positivas. El 82% de las empresas cuentan con un plan anual y el 79% formula objetivos con alguna periodicidad. Además, el 85% cuenta con un presupuesto anual para las actividades de VC. Resulta interesante observar que las dos terceras partes de estas empresas incluye el VC en su planificación estratégica (tabla 8.17). Todos estos indicadores sugieren que el VC está integrado a la gestión de las empresas y que ocupa un lugar importante en ellas

Tabla 8.17 Indicadores sobre la planificación del VC

Indicadores	%
Hay un presupuesto anual	85%
Hay un plan anual de actividades	82%
Se formulan objetivos con alguna periodicidad (anual, bi-anual, etc.)	79%
Está incorporado en la planificación estratégica	67%

El 74% de las empresas evalúan el funcionamiento de las actividades de VC, pero cae al 65% la cifra de empresas que cuentan con indicadores de seguimiento y, menor aún es el porcentaje de empresas que miden o evalúan los impactos de las actividades (53%) (tabla 8.18).

Tabla 8.18 Indicadores sobre monitoreo y evaluación de las actividades de VC

Indicadores	%
Se evalúa el funcionamiento de las actividades de voluntariado	74%
Existen indicadores de seguimiento	65%
Se identifica / evalúa / mide el impacto de las actividades de voluntariado	53%

5.5 Asignación de recursos

Las empresas asignan cuatro tipos de recursos para brindar soporte al VC: personal dedicado a la gestión, dinero, horas de los empleados y recursos físicos (instalaciones, equipos y vehículos). El 56% de las empresas de la muestra destina personal con dedicación full-time o par-time para la gestión del VC. En la mayoría de esos casos, la dedicación de estas personas es de carácter par-time (41%), en el 12% hay personal con dedicación full-time y en el 3% se cuenta con personal que tiene ambos tipos de dedicación (tabla 8.19). En relación a la liberación de horas de trabajo para ser destinadas al voluntariado, ya se vio que el 27% de las empresas utiliza los bancos de tiempo, pero además, todas permiten organizar o preparar las actividades de VC dentro del horario de trabajo y el 97% autoriza la realización de actividades de voluntariado dentro de ese horario. Las tres cuartas partes o más de estas empresas destina instalaciones, equipamiento o vehículos para ser utilizados en las actividades de voluntariado. En particular destaca, que el 29% ha donado equipos o vehículos para el el uso de los voluntarios.

El 94% aporta dinero para apoyar y/o financiar las actividades de VC. La casi totalidad de ellos (82%) utiliza el dinero pagar gastos de los voluntarios (transporte, alimentación, capacitación), el 77% lo usa para comprar insumos, herramientas y otros objetos y el 68% destina el dinero para realizar aportes a las organizaciones donde se canalizan las actividades de voluntariado. Solamente el 15% usa el dinero para financiar la difusión pública del VC (tabla 8.20).

Tabla 8.19 Indicadores sobre recursos que aportan las empresas para el VC

Indicadores	%
Asignación de personal a la gestión del VC	
Tiene personal remunerado part-time dedicado a la gestión del VC	41%
Tiene personal remunerado full-time dedicado a la gestión del VC	12%
Tiene personal remunerado full-time y par-time dedicado a la gestión del VC	3%
Contribuye con tiempo de los voluntarios	
Permite que la organización y/o preparación de las actividades de voluntariado se realicen dentro del horario de trabajo	100%
Permite la realización de actividades de VC en el horario de trabajo (dentro o fuera de la empresa)	94%
Bancos de tiempo	27%
Facilita el acceso a instalaciones, equipos y vehículos	
Presta equipamiento y/o vehículos para el uso de los voluntarios	85%
Presta instalaciones para reuniones	77%
Dona equipamiento y/o vehículos para el uso de los voluntarios	29%
Contribuye con dinero	
Aporta dinero para apoyar y/o financiar actividades de VC	94%
Reembolsa gastos de los voluntarios para transporte, alimentación, etc.	65%

Tabla 8.20 Indicadores sobre los destinos del dinero que las empresas aportan para financiar el VC

Indicadores	%
Pagar gastos asociados a los voluntarios (transporte, alimentación, capacitación, etc.)	82%
Adquisición de insumos, herramientas, etc.	77%
Aportes a la institución donde se canaliza el VC	68%
Difusión pública de las actividades de VC	15%

5.6 Comunicación

5.6.1 Comunicación y promoción interna

El 67% de estas empresas cuenta con un plan de comunicación de las actividades de VC dirigido hacia los empleados. Se incluyeron en el cuestionario nueve indicadores sobre herramientas para promover y/o invitar a los empleados a participar en las actividades de voluntariado (tabla 8.21). Cada una de estas herramientas es utilizada por al menos la cuarta parte de las empresas de la muestra. El e-mail (100%) y las reuniones (88%) son las herramientas más usadas. Pero también, un porcentaje importante de empresas utiliza las carteleras (79%) y la intranet (62%). Los newsletters, página web, redes

sociales y los talleres son usados por el 40% o menos de ellas. Destaca que el 71% informa sobre sus actividades de VC en los documentos utilizados en la inducción de los nuevos empleados. Esto refuerza la idea acerca de que para la mayoría de estas empresas, el VC no es una simple actividad ad-hoc, con poca relación con el negocio.

Tabla 8.21 Indicadores herramientas para comunicar y/o promover internamente las actividades de voluntariado

Indicadores	%
e-mail	100%
Reuniones	88%
carteleras	79%
Documentos usados en la inducción de nuevos empleados	71%
Intranet	62%
Newsletter	41%
Página web	29%
Redes sociales	27%
Cursos / talleres	27%

5.6.2 Comunicación externa

Para informar en forma más masiva, pensando en los stakeholders externos (consumidores, proveedores y la sociedad en general), el 59% de las empresas publica información sobre estas actividades en su página web y, también el 59% las difunde a través de las páginas web, newsletter y otros tipos de publicaciones de instituciones que en Uruguay promueven la RSE. En menor medida se utilizan las redes sociales (44%), se contratan notas de prensa (44%) y se presentan las experiencias en conferencias y talleres (32%). Dado que solamente el 15% dijo utilizar el dinero para difundir públicamente las actividades de voluntariado, se infiere que la mayoría de las empresas que publican notas de prensa estaría recurriendo a sus relaciones comerciales con los medios donde contratan la publicidad, para conseguir notas sin costo.

Tabla 8.22 Indicadores herramientas comunicar externamente las actividades de VC

Indicadores	%
Página web de la empresa	59%
Página web / newsletter o publicaciones de otras instituciones (ej: DERES, ACDE)	59%
Redes sociales	44%
Notas de prensa	44%
Conferencias / talleres	32%

Capítulo 9

ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE INCORPORACIÓN DE LA RSE Y APLICACIÓN DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO

1. Perfil de las empresas que participan en el IRSE

En la tabla 9.1 se distribuyen las empresas de esta base de datos según las siguientes variables de segmentación: tipo de propiedad (privada o pública), giro, origen del capital, mercado principal en el que operan (externo o interno), tamaño (medido en número de empleados) y año en el que se fundó o comenzó a operar en Uruguay (para el caso de las empresas extranjeras). Se incluye aquí toda la información recabada mediante el formulario del IRSE, que fue agrupada según las categorías de respuesta contenidas en ese formulario (tipo de propiedad, giro, origen del capital, mercado principal en el que opera, tamaño) o mediante una categorización hecha para las preguntas abiertas (año que comenzó a operar en Uruguay).

En este país existe un pequeño número de empresas estatales, que operan en sectores estratégicos de la economía (combustibles, energía eléctrica, agua potable, telecomunicaciones, seguros, banca, administración de fondos de pensión, servicio de correo, administración de puertos, etc.). Estas empresas comenzaron en 2005 un proceso de incorporación de la RSE a su gestión, que a lo largo de estos años evolucionó de modo diferente en cada una de ellas. En todas se crearon estructuras para gestionar ese proceso. La casi totalidad de esas empresas participan en el IRSE, constituyendo el 10% de la base de datos utilizada para esta Tesis. El restante 90% son empresas de capitales privados. Por lo tanto, esta base de datos posee un sesgo hacia las empresas estatales, en detrimento de las privadas.

Consistente con el hecho de que la RSE comenzó a aplicarse en los países desarrollados, el peso relativo de las empresas internacionales (24%) es mayor en la base de datos del IRSE que el de las empresas de capitales nacionales. De modo que esta base de datos tiene también un sesgo hacia las empresas de capitales extranjeros. Unidos los dos sesgos mencionados, se concluye que en el estudio que se presenta en este capítulo, las empresas privadas nacionales están sub-representadas.

Tabla 9.1 Perfil de las empresas que participan en el IRSE

Variables	Categorías	Porcentaje
Tipo propiedad	Privada	90%
	Estatal	10%
Giro	Industria	28%
	Servicio / comercio	72%
Origen del capital	Nacional	70%
	Internacional	24%
	Mixto	6%
Mercado principal en el que opera	Externo	30%
	Interno	70%
Tamaño	Hasta 50	27%
	51 a 100	9%
	100 a 500	27%
	501 o más	38%
Año comenzó operar en Uruguay		
	Hasta 1950	30%
	1951 a 1970	10%
	1971 a 1990	28%
	1991 a 2000	23%
	2001 o después	10%

El formulario del IRSE permite clasificar las empresas en tres grandes sectores de actividad (utilizando el término giro) en: a) agropecuarias, b) industriales y c) de comercio o servicios. En la base de datos no hay empresas agropecuarias, las industriales (28%) están algo sobre-representadas y, por lo tanto, el conjunto de empresas comerciales y de servicios está levemente sub-representado. También está sobre-representado el sector exportador (30%), lo cual se explica por el hecho de que estas empresas están sometidas, por sus clientes internacionales (principalmente los de los países desarrollados), a mayores exigencias en términos de responsabilidad ambiental, laboral, derechos humanos, etc. Interesa observar la existencia de una

importante dispersión en materia de la antigüedad operando en Uruguay. El 30% lo hace desde antes de 1950 y tan sólo el 10% comenzó a operar en el siglo XXI.

También la muestra está sesgada hacia las empresas de gran tamaño (38%), con una importante sub-representación de las pequeñas y medianas (27%). Esto se explica porque: a) la inmensa mayoría de las PYMEs no cuenta con la estructura y procedimientos que se requieren para participar en el IRSE (aunque estén trabajando en la incorporación de la RSE) y b) por lo general, las empresas estatales, las internacionales y las exportadoras son empresas grandes. Importa señalar que pese a su menor peso relativo, la participación de PYMEs en el IRSE demuestra que la incorporación de la RSE a la gestión no es algo que solamente estén haciendo las empresas grandes.

Dado que esta la base de datos no es una muestra aleatoria del universo de empresas que están incorporando la RSE a su gestión, y a pesar de los sesgos identificados, la pluralidad de segmentos de empresas incluidos en base de datos hace de ella una buena muestra intencional del ese universo. Finalmente, cabe concluir que los datos validan la hipótesis 2.5.

2. Perfil de las empresas que participan en el IRSE y aplican el Voluntariado Corporativo

El contenido de esta base de datos permite comparar el perfil de las empresas que aplican el voluntariado con el de las que no lo aplican, dentro del universo de empresas activas en la incorporación de la RSE. En la tabla 9.2 se incluye el porcentaje de empresas de cada segmento que aplican el VC, el valor de Chi cuadrado correspondiente a la prueba de asociación y el nivel de significación correspondiente. Tal como puede allí observarse, solamente se encontró asociación en la variable origen del capital, ya que las empresas internacionales (82%) superan ampliamente a las nacionales (48%) en materia de aplicación del VC. En las demás variables las diferencias registradas no son significativas.

Importa señalar que si bien el 42% de las empresas estatales aplican el VC, en ellas las actividades de voluntariado son generalmente de carácter puntual, y no cuentan con

programas más o menos desarrollados. De ahí que, solamente una de ellas formó parte del universo del Estudio 1. Por lo tanto, se entiende válido asumir que también el tipo de propiedad se relaciona con la aplicación del VC, siendo más intensiva en las empresas privadas que en las estatales.

Tabla 9.2 Perfil de las empresas que participan en el IRSE

Variables	Categorías	Aplica VC	Chi cuadrado	Sign.
Tipo propiedad	Privada	58%	0,640	(0,424)
	Estatal	42%		
Giro	Industria	50%	0,719	(0,396)
	Servicio / comercio	60%		
Origen del capital	Nacional	48%	8,054	(0,018)
	Internacional	82%		
	Mixto	67%		
Mercado principal en el que opera	Externo	64%	0,870	(0,351)
	Interno	54%		
Tamaño	Hasta 50	64%	0,698	(0,706)
	51 a 500	55%		
	501 o más	54%		
Año comenzó operar en Uruguay	Hasta 1950	57%	0,934	(0,627)
	1951 a 1990	51%		
	1991 o después	63%		

3. Información general sobre la RSE

En este apartado se incluye y analiza la información que aporta la base de datos sobre diversos aspectos relacionados con la incorporación de la RSE en las empresas que participaron en el IRSE. En primer lugar, se informa sobre 11 indicadores que aportan una idea general sobre lo que estas empresas están haciendo para incorporar la RSE a su gestión y su estrategia. En segundo lugar, se describe información sobre la importancia relativa que tienen para estas empresas diversos stakeholders. Finalmente, en tercer

lugar se presenta la auto-evaluación sobre las prácticas de RSE, agrupándolas según las siete materias fundamentales sugeridas en la Guía ISO 26.000.

3.1 Indicadores sobre incorporación de la RSE a la gestión y la estrategia

Si bien el formulario del IRSE fue diseñado para medir el avance de la RSE en la relación de las empresas con sus principales stakeholders, se incluye allí una batería de 11 indicadores, cuya información ayuda a tener una idea aproximada del lugar que la RSE ocupa en la estrategia y la gestión de las empresas que participan en este sistema de indicadores. Uno de esos indicadores es la aplicación del VC (expresado así: "promueve y aplica el voluntariado de empleados").

En la tabla 9.3 se los organiza en tres grupos, según estén relacionados directamente con: a) la incorporación de la RSE en aspectos estratégicos de la gestión (RSE.1, RSE.2 y RSE3); b) el uso de herramientas específicas para gestionar la incorporación de la RSE (RSE.4, RSE.5, RSE.6, RSE.7 y RSE.8) y c) la incorporación de la RSE en la relación con la sociedad y/o la comunidad donde opera la empresa (RSE.9, RSE.10 y RSE.11). El voluntariado corporativo se ubica en este último grupo, aunque el alcance de su aplicación trasciende la relación con la comunidad, tal como se demuestra en esta Tesis. En la tabla 9.3 se indica el porcentaje de empresas que respondieron afirmativamente en cada uno de esos indicadores.

La casi totalidad de las empresas dijeron que aplican los tres indicadores sobre incorporación de la RSE a la gestión estratégica, lo cual implica, entre otras cosas, que estas empresas están alineando sus estratégicas con las orientaciones de la RSE. No ocurre lo mismo con el grado en que se usan las cinco herramientas específicas para gestionar la incorporación de la RSE. En un extremo, la casi totalidad participa en organizaciones que promueven la RSE (89%) y en el otro, tan solo el 28% tiene una persona dedicada exclusivamente a la gestión de la RSE. También cabe observar que una parte importante de las empresas aún no elabora reportes sociales o de sostenibilidad, pero el número de empresas que ya cuentan con un código de ética es alto (74%). La combinación de los dos grupos indicadores lleva a concluir que si bien este grupo de empresas ha avanzado mucho en la incorporación de la RSE en un nivel estratégico general, no ocurre lo mismo con el avance en materia de incorporación de herramientas específicas de soporte a la gestión de la RSE.

La mayoría de las empresas mantiene relaciones de colaboración permanentes con organizaciones sociales pero, como se verá más adelante, en estas relaciones predomina un enfoque filantrópico, poco alineado con las orientaciones de la Guía ISO 26.000. Otro detalle importante es que aproximadamente un tercio de las empresas tienen fundación propia o participan de una con otras empresas. Esto se explica, en buena medida, por el sesgo de la base de datos hacia empresas grandes e internacionales, que es el segmento con mayor potencial para tener o participar en fundaciones empresariales. Finalmente, destaca el fuerte peso relativo que tienen en la base de datos las empresas que promueven o practican el voluntariado de sus empleados. Como dato adicional, cabe referir que el 20% de esta base de datos son empresas que también participaron en el Estudio 1; es decir, se trata de empresas que practican el VC en forma sistemática y que cuentan con estructuras más o menos permanentes para gestionarlo.

Tabla 9.3 Empresas que respondieron afirmativamente a indicadores sobre incorporación de la RSE a la gestión y a la estrategia

I. Indicadores sobre incorporación de la RSE en aspectos estratégicos de la gestión		
RSE.1	Incluye referencias a la RSE en sus declaraciones de identidad (visión, misión y valores).	90%
RSE.2	Incluye la RSE en su planificación estratégica	89%
RSE.3	Involucra al equipo gerencial en los temas de RSE	94%
II. Indicadores el uso de herramientas específicas para gestionar la incorporación de la RSE		
RSE.4	Tiene un área o equipo de RSE	61%
RSE.5	Tiene una persona dedicada exclusivamente a la gestión de la RSE	28%
RSE.6	Tiene código de ética o de conducta	74%
RSE.7	Elabora un reporte social o memoria social (anual o bi-anual)	42%
RSE.8	Participa de alguna organización relacionada con la RSE (DERES, ACDE, Red del Pacto Global, Red de empresas públicas que promueven la RSE, etc.).	89%
III. Indicadores sobre la incorporación de la RSE en la relación con la sociedad o comunidad		
RSE.9	Tiene fundación propia o integra una fundación con otras empresas	31%
RSE.10	Tiene relación permanente de colaboración con alguna organización social o institución pública (estatal o departamental).	88%
RSE 11	Promueve y aplica el voluntariado de empleados	57%

3.2 Importancia de los stakeholders

En el cuestionario se pide a cada empresa que ordene un grupo de stakeholders y el medioambiente en función de la importancia que tienen para ella. Se usa una escala que va de uno (si es el más importante) hasta ocho (si el menos importante). En la tabla 9.4 se incluyen los promedios registrados para cada uno de estos stakeholders y para el medioambiente. Allí se observa una gran diferencia entre el más importante (clientes, con 1,71) y el menos importante (competidores, con 6,44). Los puntajes registrados indican además la existencia de tres grupos de stakeholders en orden de importancia: 1) clientes, trabajadores y accionistas; 2) comunidad, proveedores, medioambiente y Estado y 3) competidores. Es importante la diferencia de importancia que tienen los dos stakeholders involucrados directamente en el VC: trabajadores (2,33) y comunidad (4,52).

Tabla 9.4 Importancia relativa de siete stakeholders y el medioambiente

Stakeholder	Media	DS
Clientes	1,71	1,068
Trabajadores	2,33	1,204
Accionistas	2,76	1,834
Comunidad	4,52	1,717
Proveedores	4,82	1,755
Medioambiente	5,20	1,932
Estado	5,32	1,974
Competidores	6,44	1,982

3.3 Grado de incorporación de la RSE

En la tabla 9.5 se presenta el valor medio registrado en cada materia fundamental y en el índice global de RSE. Se incluyen además para cada escala: desvío estándar, mínimo, máximo y alfa de Cronbach. Los valores de este último indican claramente que las escalas que miden las materias fundamentales y el índice global de RSE presentan un alto grado de fiabilidad.

La materia en la cual las empresas se autoevaluaron más alto es Asunto de Consumidores (4,5), de lo que se infiere que la mayor incorporación de prácticas de RSE se registra en las que están directamente relacionadas con su stakeholder más

importante. Cuatro materias se ubican en un segundo nivel: Derechos Humanos (4,1), Gobernanza (4,0), Prácticas Laborales (3,8) y Prácticas Justas de Operación (3,8). Entre estas materias las diferencias son mínimas. Finalmente, se encuentran en el último lugar las materias relacionadas directamente con dos de los temas de la RSE con mayor prensa: la contribución a la sociedad y el cuidado del medioambiente. En el caso particular de Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad, el puntaje es muy bajo (2,8), lo que resulta contradictorio con el hecho de que estas empresas ubiquen a la Comunidad como el cuarto stakeholder en importancia.

Todas estas escalas están correlacionadas entre sí y cada una de ellas lo está también con el índice general de RSE (ver tabla 9.6)

Tabla 9.5 Indicadores de cada Materia Fundamental

Materias Fundamentales	Media	Desvío estándar	Mínimo	Máximo	Alfa de Cronbach
Asuntos de consumidores	4,5	0,76669	1	5	0,947
Derechos Humanos	4,1	1,13819	1	5	0,958
Gobernanza	4,0	0,92378	1,3	5	0,867
Prácticas Laborales	3,8	0,90959	1,28	5	0,930
Prácticas justas de operación	3,8	0,90509	1,11	5	0,928
Medioambiente	3,4	1,26929	1	5	0,937
Participación activa y desarrollo de la comunidad	2,8	1,12286	1	4,85	0,920
Índice RSE	3,7	0,77578	1,16	4,98	0,886

Tabla 9.6 Correlaciones entre materias fundamentales y el índice global de RSE

		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Gobernanza (1)	r de Pearson	1						
	Sig. bilateral							
Prácticas Laborales (2)	r de Pearson	,702						
	Sig. bilateral	,000						
Derechos Humanos (3)	r de Pearson	,543	,587					
	Sig. bilateral	,000	,000					
Medioam-biente (4)	r de Pearson	,381	,549	,280				
	Sig. bilateral	,000	,000	,007				
Asuntos de Consumidores (5)	r de Pearson	,566	,551	,500	,390			
	Sig. bilateral	,000	,000	,000	,000			
Prácticas Justas de Operación (6)	r de Pearson	,622	,731	,566	,647	,577		
	Sig. bilateral	,000	,000	,000	,000	,000		
Participación activa y Desarrollo de la	r de Pearson	,568	,720	,422	,630	,460	,572	
	Sig. bilateral	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
Índice general	r de Pearson	,758	,901	,630	,723	,729	,875	,821
	Sig. bilateral	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

4. Gestión de la RSE y aplicación del voluntariado corporativo

En este apartado se presentan y analizan en forma comparativa las respuestas de las empresas que aplican y las que no aplican el voluntariado corporativo, a los indicadores sobre gestión de la RSE (RSE.1 a RSE.10). En la tabla 9.7 se indica el porcentaje de cada segmento que respondió afirmativamente en cada indicador (tercera y cuarta columna), el valor de la prueba de Chi cuadrado realizada para evaluar la asociación entre indicadores de RSE y aplicación del VC (quinta columna), y los correspondientes niveles de significación (sexta columna).

Allí es posible observar que en cuatro de los indicadores se registró diferencia significativa (sign. < 0,10) en favor de las empresas que aplican el VC (RSE.1, RSE.2, RSE.4 y RSE.7). Además, en otros tres indicadores, las empresas que aplican el VC calificaron mejor, pero la diferencia fue significativamente más débil (0,10<sign.<0,15). En primer lugar, cabe señalar que las empresas que aplican el voluntariado están más avanzadas en materia de incluir referencias a la RSE en sus definiciones de identidad y

de incorporación de la RSE en la planificación estratégica; de lo que se infiere la validez de la hipótesis 2.1

Esas empresas También están promedialmente más avanzadas en el uso de herramientas específicas para gestionar la RSE (tener equipo o área de RSE, tener una persona dedicada exclusivamente a la gestión de la RSE y elaborar un reporte social o de sostenibilidad) y en los indicadores de relación con la sociedad (tener fundación y mantener una relación permanente de cooperación con instituciones sociales o públicas). Por lo tanto, estos resultados validan la hipótesis 2.2.

Tabla 9.7 Relación entre indicadores de gestión de la RSE y uso del VC (dos segmentos)

Código	Indicadores	Aplica el VC		Chi cuadrado	Sign.
		Si	No		
I. Indicadores sobre incorporación de la RSE en aspectos estratégicos de la gestión					
RSE.1	Incluye referencias a la RSE en sus declaraciones de identidad (visión, misión y valores).	96%	83%	4,194	(0,027)
RSE.2	Incluye la RSE en su planificación estratégica	945	83%	3,330	(0,068)
RSE.3	Involucra al equipo gerencial en los temas de RSE	93%	95%	0,245	(0,621)
II. Indicadores el uso de herramientas específicas para gestionar la incorporación de la RSE					
RSE.4	Tiene un área o equipo de RSE	76%	43%	10,445	(0,001)
RSE.5	Tiene una persona dedicada exclusivamente a la gestión de la RSE	34%	20%	2,106	(0,137)
RSE.6	Tiene código de ética o de conducta	72%	78%	0,401	(0,527)
RSE.7	Elabora un reporte social o memoria social (anual o bi-anual)	53%	28%	6,007	(0,014)
RSE.8	Participa de alguna organización relacionada con la RSE (DERES, ACDE, Red del Pacto Global, Red de empresas públicas que promueven la RSE, etc.).	91%	88%	0,223	(0,637)
III. Indicadores sobre la incorporación de la RSE en la relación con la sociedad o comunidad					
RSE.9	Tiene fundación propia o integra una fundación con otras empresas	38%	23%	2,446	(0,116)
RSE.10	Tiene relación permanente de colaboración con alguna organización social o institución pública (estatal o departamental).	93%	83%	2,165	(0,141)

5. Importancia asignada a los stakeholders y aplicación del voluntariado corporativo

A los efectos de estudiar la validez de la hipótesis 3.3, se comparó la importancia que asignan a los distintos stakeholder las empresas que aplican el VC y las que no lo hacen. En la tabla 9.8 se incluyen los promedios que indican la importancia asignada a cada stakeholder, por cada uno de estos dos segmentos de empresas. Además, se transcriben el valor F y el nivel de significación que arrojó el test de diferencia de medias.

Allí es posible observar que existen diferencias significativas en la importancia asignada a los trabajadores y a la comunidad, donde las empresas que aplican el VC les asignaron mayor importancia. Además, el orden de importancia entre la comunidad y los proveedores se invierte en ambos segmentos: mientras que en las empresas que aplican el VC la comunidad se encuentra por encima de los proveedores (4,2 contra 4,8), entre las que no lo aplican, los proveedores pasan a ocupar el tercer lugar (aunque la diferencia es mínima). En todos los demás stakeholders no se registran diferencias significativas entre la importancia que cada segmento les asigna, salvo el caso de los accionistas, aunque allí el nivel de significación es débil. No obstante ello, este resultado es importante porque estaría indicando que en las empresas que no aplican el VC, la importancia relativa de trabajadores y accionistas se invierte, en favor de estos últimos. En síntesis, estos resultados validan la hipótesis 2.3.

Tabla 9.8 Relación entre la importancia relativa asignada a los stakeholders y aplicación del VC

	Aplica el VC		Todas	F	significación
Stakeholder	Si	No			
Clientes	1,7	1,7	1,7	0,057	(0,812)
Trabajadores	2,1	2,6	2,3	3,950	(0,050)
Accionistas	3,0	2,4	2,8	2,021	(0,159)
Comunidad	4,2	4,9	4,5	4,175	(0,044)
Proveedores	4,8	4,8	4,8	0,000	(0,984)
Medioambiente	5,0	5,5	5,2	1,314	(0,255)
Estado	5,2	5,5	5,3	0,461	(0,499)
Competidores	6,5	6,4	6,4	0,002	(0,966)

6. Grado de incorporación de la RSE y Voluntariado Corporativo

6.1 Análisis a nivel de las materias fundamentales

Tal como se indicó en el capítulo 7, el conjunto de indicadores del IRSE se usan aquí como indicadores del grado de desarrollo de la RSE en las empresas de la base de datos. En la tabla 9.9 se incluyen los promedios registrados en las escalas de las siete materias fundamentales y en el índice global, los valores de F y los niveles de significación correspondientes luego de aplicar el test de diferencia de medias. Este test se utilizó para evaluar la existencia de asociación entre la aplicación del VC y el grado de desarrollo de la RSE.

´

Las empresas que aplican el VC califican en forma significativamente superior en el índice global que mide el desarrollo de la RSE en las empresas: 3,9 contra 3,5. Esta diferencia esconde situaciones distintas entre materias fundamentales de la RSE. Solamente en tres de ellas se repite esa relación: Gobernanza (4,2 contra 3,7), Prácticas Laborales (4,0 contra 3,4) y Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad (3,2 contra 2,3). En el resto de las materias fundamentales las diferencias no son estadísticamente significativas, aunque en todas ellas las empresas que aplican el VC califican igual o por encima de las que no lo hacen. Estos resultados validan la siguiente reformulación de la hipótesis 2.4:

Hipótesis 2.4.a: *Las empresas que aplican el VC tienen un mayor grado de desarrollo de la RSE, (medida esta variable con los indicadores del IRSE), que se explica por un mayor desarrollo de las políticas de RSE en materia de Gobernanza, Prácticas Laborales y Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad.*

La validación de esta hipótesis es muy relevante, por cuanto contribuye a interpretar mejor los resultados que arroja el Estudio 1 referidos a los beneficios del VC para las empresas.

Tabla 9.9 Relación entre el desarrollo de la RSE y la aplicación del VC

Materias Fundamentales	Aplica el VC		F	Sig.
	Si	No		
Gobierno Corporativo	4,2	3,7	6,336	(0,014)
Prácticas laborales	4,0	3,4	9,810	(0,002)
Derechos Humanos	4,2	4,0	1,059	(0,306)
Medioambiente	3,4	3,4	,006	(0,937)
Asunto de consumidores	4,6	4,3	3,097	(0,082)
Prácticas Justas de Operación	3,8	3,6	1,215	(0,273)
Participación activa y desarrollo de la comunidad	3,2	2,3	13,393	(0,000)
IRSE	3,9	3,5	6,691	(0,011)

A efectos de afinar más el análisis, las empresas que practican el VC fueron divididas en dos segmentos. Uno de ellos está integrado por las 19 empresas que también participaron del Estudio 1, en tanto que al otro segmento pertenecen las que no lo hicieron. Dado que en este segundo segmento se encuentran empresas que solamente realizan actividades puntuales de VC y que no disponen de formas organizativas permanentes para gestionarlo, se puede asumir que, en promedio, las empresas del primer segmento aplican el VC con mayor profundidad y complejidad. En la tabla 9.10 se replica la tabla 9.9, pero incorporando esta nueva agrupación de las empresas en tres segmentos: 1) aplica el VC y participó en el Estudio 1 (S1); 2) aplica el VC, pero no participó en el Estudio 1 (S2) y 3) no aplica el VC (S3).

En la tabla 9.10 puede observarse que las empresas del segmento 1 puntúan por encima de las demás en todas las materias fundamentales, con la única excepción de Medioambiente. En todos los casos, la brecha entre S1 y S3 es mayor a la que se registró entre las empresas que aplican el VC (S1+S2) y las de S3. Se ratifica la existencia de diferencias significativas en Gobernanza, Prácticas Laborales y Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad. Pero se agregaron nuevas materias donde también las diferencias son estadísticamente significativas, aunque con un poco menos de fortaleza: Prácticas Justas de Operación (sign<0,095), Derechos Humanos (sign<0,106) y Asuntos de Consumidores (sign<0,108). Medioambiente es la única

materia donde la aplicación del VC no se asocia en nada con el desarrollo de políticas de RSE.

Tabla 9.10 Relación entre el desarrollo de la RSE y la aplicación del VC, tomando en cuenta las empresas que participaron en el Estudio 1

Materias Fundamentales	Practica VC			F	Sig.
	Participo en la investigación		No		
	Si	No			
Gobernanza	4,6	3,9	3,7	7,569	(0,001)
Prácticas laborales	4,4	3,8	3,4	7,797	(0,001)
Derechos Humanos	4,6	4,0	4,0	2,298	(0,106)
Medioambiente	3,5	3,3	3,4	,142	(0,868)
Asunto de consumidores	4,7	4,5	4,3	2,280	(0,108)
Prácticas Justas de Operación	4,2	3,7	3,6	2,413	(0,095)
Participación activa y desarrollo de la comunidad	3,5	3,0	2,3	8,133	(0,001)
IRSE	4,2	3,8	3,5	5,826	(0,004)

En base a estos resultados, adquiere validez la siguiente hipótesis, complementaria de la hipótesis 2.4.a:

Hipótesis 2.4.b: *Las empresas que aplican el VC en forma sistemática, y que cuentan con formas organizacionales estables para gestionarlo, tienen un mayor grado de desarrollo de la RSE (medida esta variable con los indicadores del IRSE) que el resto de las empresas.*

6.2 Análisis por indicadores de las materias que tienen asociación con la aplicación del VC

A continuación se analiza la relación entre la aplicación del VC y las materias fundamentales que se asocian con ella (Gobernanza, Prácticas Laborales y Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad). El objetivo de este análisis es profundizar en la

comprensión de cómo el VC puede influir (o es influido) por el grado de avance de la RSE en prácticas empresariales específicas.

6.2.1 Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad

Tal como puede observarse en la tabla 9.11, en ocho de los 12 indicadores que evalúan el grado de desarrollo de la RSE en esta materia, se registra asociación estadísticamente significativa (sign.<0,100) con la aplicación del VC. Ahora bien, si se comparan estos indicadores con los cuatro restantes, es posible encontrar que, mientras los primeros refieren fundamentalmente a aspectos de gestión típicos de las formas tradicionales de acción social empresarial (identificar necesidades sociales, evaluar impactos sociales de las decisiones, diseñar acciones para resolver problemas sociales, fomentar la participación de directivos y empleados, etc.), los segundos se corresponden con algunas de las áreas de inversión social destacadas especialmente en la materia PAyDC de la Guía ISO 26.000: a) contratar personas con dificultades de inserción laboral (asunto 3); b) promover la compra a negocios inclusivos (asunto 5); c) apoyar la investigación científica (asunto 4) y d) involucrarse en iniciativas de desarrollo (asunto 5).

Algo que diferencia ambos tipos de prácticas es que las del segundo grupo refieren a formas de intervención social orientadas a generar sustentabilidad en la población-objetivo y constituyen impactos positivos de la actividad de las empresas. Es decir, constituyen acciones de RSE en sentido estricto. La Guía ISO 26.000 enfatiza en diferenciar este tipo de prácticas respecto de las tradicionales formas acción social empresarial (filantropía, marketing social corporativo), que son de corte asistencialista y no relacionadas con la operación de las empresas. En síntesis, los datos de la tabla 9.11 sugieren que la aplicación del VC se asocia con el uso de formas tradicionales de inversión social, asistencialistas y no relacionadas con la operación de la empresa (filantropía, marketing social corporativo), pero no lo hace con prácticas de inversión social que involucran esa operación y están orientadas a crear sustentabilidad en la comunidad.

Dicho de otro modo, los datos verifican que la asociación positiva entre VC y PAyDC, ocurre solamente para el caso de las prácticas tradicionales de RSE hacia la comunidad,

pero no lo hacen para las prácticas que involucran impactos directos de la operación de la empresa sobre la comunidad. De aquí se puede inferir que el VC se utiliza principalmente como soporte o en combinación con el primer grupo de prácticas.

Tabla 9.11 Relación entre el desarrollo de políticas de RSE en materia de Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad y la aplicación del VC

Código	Indicador	Aplica el VC		F	Sig.
		Si	No		
COM1	Identificar los impactos sociales (positivos y negativos) de sus decisiones.	3,4	2,7	10,649	(0,038)
COM3	Conocer los problemas y/o necesidades sociales de la comunidad en la que opera, como insumo para sus acciones sociales.	3,5	2,6	8,977	(0,004)
COM4	Diseñar e implementar acciones orientadas a ayudar a resolver sus problemas y/o necesidades sociales.	3,5	2,2	17,441	(0,000)
COM5	Mantener relaciones estables de colaboración con las organizaciones de la sociedad civil o del Estado, dedicadas a satisfacer esas necesidades y/o resolver esos problemas sociales.	3,6	2,9	6,084	(0,016)
COM6	Fomentar la participación activa de sus directivos y empleados en organizaciones de la sociedad civil.	3,2	1,9	25,131	(0,000)
COM7	Evaluar los impactos de sus acciones sociales sobre la población-objetivo.	3,2	2,0	16,333	(0,000)
COM8	Promover la contratación de personas con dificultades para la inclusión laboral: jóvenes, personas con discapacidad, personas con vulnerabilidad social, etc.	2,4	2,5	0,016	(0,901)
COM9	Promover la compra de bienes o la contratación de servicios a emprendimientos de personas de bajos recursos (negocios inclusivos).	2,1	1,9	0,540	(0,464)
COM10	Apoyar las actividades de investigación de universidades y otras instituciones, destinadas a producir conocimientos que contribuyen al desarrollo económico, social o cultural del país.	2,8	2,4	1,365	(0,246)
COM11	Involucrar a los trabajadores en las acciones sociales de la empresa.	3,8	1,9	45,030	(0,000)
EST4	Colaborar con proyectos sociales y/o de desarrollo impulsados por el Estado.	3,3	2,9	0,968	(0,328)
MED18	Apoyar iniciativas impulsadas por otros actores institucionales (organizaciones de la sociedad civil, organismos del Estado, empresas, etc.) tendientes a la protección del medioambiente.	3,0	2,3	4,399	(0,039)

6.2.2 Prácticas Laborales

En la tabla 9.12 se presenta la información sobre la relación entre aplicación del VC y Prácticas Laborales. En 13 de los 18 indicadores de esta materia se encontró asociación positiva estadísticamente significativa entre las variables (sign.<0,100). En este caso no parece existir un patrón que diferencie a los indicadores donde se registró asociación de aquellos donde ello no ocurrió. Dado que en el primer grupo se encuentre el 72% y que en ninguno de los otros indicadores se registró asociación negativa, se puede concluir

que la asociación positiva entre la materia fundamental y la aplicación del VC no resulta de un promedio de situaciones inversas. Y, por lo tanto, se confirma esa relación.

Tabla 9.12 Relación entre el desarrollo de políticas de RSE en materia de Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad y la aplicación del VC

Código	Indicador	Aplica el VC		F	Sig.
		Si	No		
TRAB3	Brindar garantías a los trabajadores que necesiten denunciar situaciones personales que consideran injustas.	4,38	3,75	7,165	(0,009)
TRAB4	Formar a los trabajadores en los valores de la empresa.	4,23	3,70	4,502	(0,037)
TRAB5	Informar a los trabajadores sobre asuntos relevantes y pertinentes que los afectan o que puedan afectarlos.	4,26	3,73	4,701	(0,033)
TRAB6	Informar adecuadamente a los trabajadores sobre sus derechos y obligaciones.	4,30	3,80	4,298	(0,041)
TRAB10	Controlar que los proveedores de personal subcontratado cumplan con la legislación laboral y respeten los derechos de sus trabajadores.	3,81	3,85	0,018	(0,894)
TRAB11	Mantener un buen relacionamiento y un diálogo trasparente con el sindicato que representa a sus trabajadores.	4,42	4,40	0,008	(0,927)
TRAB12	Prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, más allá de las exigencias legales.	4,40	4,18	0,985	(0,324)
TRAB13	Capacitar en seguridad y salud laboral a los trabajadores.	4,02	3,47	3,873	(0,052)
TRAB14	Ofrecer la mayor estabilidad laboral posible a sus trabajadores.	4,17	3,33	8,497	(0,004)
TRAB15	Promover y facilitar el entrenamiento, la capacitación y el desarrollo profesional de sus trabajadores en todos los niveles de la empresa.	4,23	2,95	22,963	(0,000)
TRAB16	Brindar oportunidades de desarrollo de una carrera funcional dentro de la empresa.	4,27	3,48	10,678	(0,002)
TRAB17	Evaluar el desempeño de los trabajadores.	4,11	2,62	23,080	(0,000)
TRAB21	Promover la vida saludable entre sus trabajadores.	3,62	2,68	9,350	(0,003)
TRAB22	Facilitar el adecuado balance entre vida laboral y familiar de sus trabajadores.	3,43	2,30	14,386	(0,000)
TRAB23	Promover un adecuado clima laboral y de relación dentro de la empresa.	4,13	3,48	6,994	(0,010)
TRAB24	Brindar facilidades y beneficios adicionales a los establecidos en la ley para los casos de embarazo y maternidad.	3,42	2,78	3,357	(0,070)
TRAB26	Pagar remuneraciones por encima de los mínimos legales.	4,14	4,35	0,678	(0,412)
TRAB28	Brindar beneficios en materia de salud, educación o acceso a la vivienda	3,08	2,66	1,535	(0,219)

6.2.3 Gobernanza

En las dos terceras partes de los indicadores sobre Gobernanza se registró asociación positiva con la aplicación del VC y en ninguno de los otros indicadores hubo asociación negativa. Tres de los cuatro indicadores donde se registró asociación positiva involucran prácticas relacionadas con los trabajadores (que el personal conozca y oriente su

comportamiento en función del enfoque de RSE, promover el comportamiento ético y resolver conflictos de interés) y el cuarto aludel alineamiento de la misión, la visión y los valores con la RSE. En cambio, los indicadores donde no se encontró asociación refieren fundamentalmente a la protección de los intereses de los accionistas (evitar abusos de poder de los gerentes para obtener ventajas particulares y aplicar una gestión que asegure la sostenibilidad de la empresa). De modo que la asociación entre esta materia fundamental y el VC se relaciona con aspectos de la gestión enfocada en los trabajadores y no en otros actores.

Tabla 9.13 Relación entre el desarrollo de políticas de RSE en materia de Gobernanza y la aplicación del VC

	Indicador	Aplica el VC		F	Sig.
Código		Si	No		
ACC1	Alinear las definiciones de Visión, Misión y valores de la empresa con su enfoque de RSE.	4,00	3,3	10,975	(0,011)
ACC2	Lograr que todo el personal conozca esas definiciones y oriente su comportamiento en función de ellas.	3,8	3,0	15,462	(0,002)
ACC4	Contar con mecanismos (normas, procedimientos, códigos, etc.) destinados a promover el comportamiento ético en los procesos de toma de decisiones y en la forma de relacionarse con actores internos y externos.	4,1	3,6	3,532	(0,063)
ACC5	Prever y resolver los eventuales conflictos de interés que puedan surgir.	4,1	3,5	5,020	(0,027)
ACC9	Evitar todo abuso de poder en búsqueda de ventajas particulares	4,4	4,4	0,039	(0,845)
ACC14	Desarrollar un sistema de gestión (planificación, decisiones de inversión, manejo de los costos, mejora de la calidad, gestión del riesgo, etc.) orientado a lograr la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo.	4,6	4,4	0,784	(0,281)

Capítulo 10

ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN DE LOS VOLUNTARIOS CORPORATIVOS

En este capítulo se presenta un análisis de la información recogida en el Estudio 2 sobre las motivaciones de los voluntarios corporativos, que aquí es utilizada para responder a las preguntas y someter a prueba las hipótesis correspondientes al problema número 3, descripto en el capítulo 7. El capítulo se divide en cuatro apartados. En el primer apartado se analizan las respuestas a la pregunta abierta, en tanto que en el segundo se analizan las calificaciones otorgadas por los voluntarios en los indicadores del VFI. En el tercer apartado de evalúan las escalas utilizadas para medir las motivaciones mediante el VFI. Finalmente, en la tercera se comparan los datos obtenidos mediante ambas metodologías.

1. Resultados de la medición mediante pregunta abierta

A continuación se presentan y analizan las respuestas de los encuestados a la pregunta abierta sobre los motivos por los cuales participan en las actividades de voluntariado de sus empresas. Incluye un análisis general y por tipo de motivo.

Tal como ya se explicó en el capítulo 7, la pregunta abierta fue así enunciada: "*le pedimos que describa brevemente cuáles son las razones o motivos por los cuales Ud. realiza actividades de voluntariado en la empresa. Comience con el motivo que es más importante para Ud. Luego describa el segundo motivo en orden de importancia y así sucesivamente*". Las respuestas esta pregunta fueron codificadas en base a la clasificación en categorías y subcategorías propuesta por Chacón et al. (2010), habiéndose incluido en el capítulo 7 una tabla ilustrativa de la codificación. A continuación se procede a analizar la información resultante.

El análisis de la cuantificación de los motivos se hace en dos niveles. El primero consiste en realizar un análisis general de los resultados por categoría, en tanto que mediante el segundo se profundiza el análisis de las sub-categorías en las que se subdivide cada categoría.

1.1 Análisis general

En la tabla 10.1 se presenta la información para el primer abordaje. En la segunda columna de esta tabla se distribuye a los encuestados en función del primer motivo mencionado y en la tercera se presenta el porcentaje de encuestados que mencionó cada motivo en al menos una de sus tres respuestas. Como ya se dijo en el capítulo 7, la muestra quedó inicialmente constituida por 277 voluntarios, de los cuales luego fueron eliminados 11 que no contestaron la pregunta abierta sobre motivación. Esta cifra corresponde al 4%, lo cual se encuentra dentro de lo esperado, ya que en el estudio de Chacón et al. (2010) el 9% tampoco contestó esta pregunta.

Tabla 10.1 Distribución de los entrevistados en función de los motivos por los cuales practican el voluntariado (grandes categorías).

	Motivo	**Primera mención**	Total menciones
MA1	Valores	65%	80%
MA2	Conocimiento / comprensión	2%	14%
MA3	Ajuste social	1%	1%
MA4	Mejor del curriculum	1%	2%
MA5	Defensa del yo	0%	0%
MA6	Mejora de la estima	18%	58%
MA7	Compromiso organizacional	5%	19%
MA8	Interés en la actividad	2%	7%
MA9	Condiciones	0%	5%
MA10	Influir sobre otras personas	0%	8%
MA11	Otros	5%	12%

En su primera respuesta, el 65% de los encuestados mencionó un motivo clasificable en la categoría *valores*, en tanto que, al cabo de las tres respuestas, el 80% mencionó algún motivo de esta categoría. La segunda categoría con más menciones fue *mejora de la estima* (le correspondieron 18% de las respuestas a la primera pregunta, en tanto que el 58% de los encuestados manifestó este motivo en alguna de sus respuestas). La tercera en importancia es una de las categorías encontradas por Chacón et al. (2010) para el VP: el *compromiso organizacional* (5% de los encuestados expresaron motivos clasificables en ella en su primera respuesta, pero en total fue mencionada por el 19%). En cuarto lugar se ubicó *conocimiento/comprensión* (solamente mencionada por el 2% en su primera respuesta, pero con un 14% de encuestados que la incluyeron en alguna de sus tres menciones).

Por otra parte, los motivos correspondientes a las categorías *ajuste social* (dos encuestados), *mejora del currículum* (cuatro encuestados) y *defensa del yo* (un solo encuestado) prácticamente no fueron mencionadas. En cambio, las otras dos categorías encontradas por Chacón et al. (2010) para el VP, registraron aquí un número interesante de menciones. Por un lado, motivos asociados con el *interés por la actividad* fueron mencionados por el 7% de los encuestados, en tanto que el 5% respondió motivos clasificables dentro de la categoría *condiciones* (que estrictamente no es motivo).

Además, el análisis cualitativo de las respuestas permitió identificar una categoría que no había sido descubierta en la investigación de Chacón et al. (2010) y que no se encuentra en ninguno de los estudios descriptos en el capítulo 4. El 8% de los entrevistados argumentó motivos asociados con la idea de influir en el comportamiento de otras personas: “demostrar que sí se puede”, “mostrarle a la sociedad que juntos podemos mejorar como país”, “predicar con el ejemplo”, “para mostrarle a mis hijos que hay que ayudar”, “dar el ejemplo a otros empleados”, “fomentar cultura de solidaridad y fraternidad” o “promover las actividades”. Este tipo de motivos es un descubrimiento de esta investigación, que no aparece referido en ninguna de las investigaciones consultadas y, que por lo tanto, se lo considera un aporte al conocimiento sobre el tema.

El 12% mencionó respuestas que no pudieron ser clasificadas en ninguna de las categorías propuestas por Chacón et al. (2010), ni en la nueva categoría (*influir en el comportamiento de otras personas*), pero que tampoco corresponden a otro tipo de motivación. Es el caso frases como las siguientes: “siempre salen lindos encuentros”, “la ayuda es para personas que realmente lo necesitan”, en pocas horas se generan resultados valiosos”, “efecto círculo concéntrico”, “por motivación”, “realizar una tarea libremente sin imposición u obligación”. Cabe señalar que ningún encuestado respondió exclusivamente frases clasificables en esta categoría. Por lo tanto, todos expresaron motivos clasificables dentro de algunas de las categorías identificadas.

A excepción de la cifra registrada en *mejora de la estima*, los demás resultados difieren significativamente de los que generalmente se obtienen mediante cuestionarios estructurados basados en el enfoque funcionalista, tanto cuando son aplicados a voluntarios corporativos (Paço y Nave, 2013; Runté y Basil, 2011) como cuando se

aplican a voluntarios en organizaciones sociales (Omotto y Snyder, 195: Clary et al., 1998; Paço et. al. 2013).

La aplicación de la pregunta abierta sirvió también para confirmar la presencia del comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO) encontrado en otros estudios cualitativos sobre las motivaciones de los voluntarios corporativos (Pajo y Lee, 2010; Peloza, 2006; Olsen et al., 2017). Ese tipo de motivación (denominado en esta investigación *compromiso organizacional*) fue mencionado por la quinta parte de los encuestados, ubicándose además como el tercer motivo en importancia. De modo que los resultados de esta investigación contribuyen a confirmar la importancia de este motivo hacia el voluntariado corporativo.

Otro aporte de estos resultados a la comprensión de la estructura motivacional de los voluntarios corporativos es la identificación del *interés por la actividad* en sí misma como un motivo. Además de Chacón et al. (2010), otros autores habían identificado este tipo de motivación, pero lo habían en hecho en contextos de voluntariado donde el tipo de evento es de una relevancia superlativa, como es el caso del voluntariado en grandes eventos deportivos (Giannoulakis et al., 2008). Cabe también señalar que Pajo y Lee (2010) encontraron, mediante técnicas cualitativas, un motivo que denominaron *características de las tareas sociales y relacionales*, que tiene puntos en común con la categoría interés por la actividad propuesto por Chacón et al. (2010).

1.2 Análisis por sub-categorías

El segundo nivel de análisis de los datos consiste en analizar los resultados obtenidos dentro de las sub-categorías, donde éstas existen: valores, conocimiento, mejora de la estima, comportamiento organizacional e interés en la actividad (tabla 10.2).

Tabla 10. 2: Distribución de los entrevistado en función de los motivos por los cuales practican el voluntariado (pregunta abierta)

Motivo	Primera mención	Total menciones
1. En general	47%	59%
1.1 Religiosos	0%	2%
1.2 transformación social	2%	6%
1.3 Reciprocidad	7%	11%
1.4 Interés en la comunidad	5%	11%
1.4.1 Ayuda a territorio	0%	0%
1.4.2 Ayuda a un colectivo específico	4%	7%
2.Conocimiento /comprensión en general	2%	12%
2.1 Autoconocimiento	0%	3%
3. Ajuste Social	1%	1%
4. Mejora del curriculum	1%	2%
5. Defensa del yo	0%	0%
6. Mejora estima / general	13%	29%
6.1 Auto-estima	3%	14%
6.2 Crecimiento personal	2%	11%
6.3 Relaciones sociales	0%	9%
6.4 Disfrutar	0%	5%
7.1 Compromiso institucional	4%	12%
7.2 Compromiso con el grupo	1%	9%
8.1 Interés en la actividad específica	2%	6%
8.2 Interés en actividad con otras personas	0%	2%
9. Condiciones favorables	0%	5%
10. Influir sobre otras personas	0%	8%
11. Otros	5%	12%

Valores. Dentro de la categoría valores, la clasificación prevé siete sub-categorías. Hay una sub-categoría que nuclea respuestas de tipo general, en las que la dimensión valórica no se asocia a temas específicos, y otras seis donde sí se lo hace. El 59% de los encuestados dio respuestas clasificadas dentro de la sub-categoría general (ejemplo: "por ayudar"). El 6% respondió en el sentido de promover la transformación social ("mejorar un poco el país"), otro 11% manifestó su intención de ayudar a la comunidad en general, mientras que el 7% se refirió colaborar con algún colectivo específico. El 11% dio motivos relacionados con tener una reciprocidad con la sociedad ("devolver a la comunidad donde vivo"), en tanto que el 2% argumentó motivos de tipo religioso ("porque soy católica"). La sub-categoría ayuda a un territorio específico no recibió menciones. El hecho de que el 11% haya mencionado la reciprocidad o el devolver a la sociedad, hace de éste un motivo importante. No obstante ello, casi no se encuentra presente en la literatura revisada en el capítulo 4, con algunas excepciones en la que estudia las motivaciones hacia el VC (Chacón et al., 2010; Costa de Azevedo, 2007) y la que las estudia en relación al VC (Olsen et al., 2017; Pajo y Lee 2010).

Esos resultados sugieren que los motivos asignados a la categoría valores presentan, a su vez, diferencias conceptuales entre sí. Por esa razón, se hizo otra lectura y clasificación de las respuestas obtenidas. La misma consistió en separar las respuestas que claramente implicaban una actitud altruista (de generosidad, de ayudar en sí mismo, de vocación), de otras en las cuales los encuestados pusieron el énfasis en argumentos relacionados con sus convicciones personales. Así, por ejemplo, reflejan una motivación altruista las siguientes frases: "para ayudar", "colaborar", "dedicar tiempo a los demás", "aportar", "servir a los demás". En tanto, se asocian más a una motivación por convicciones: "por creencias personales", "es la responsabilidad de todos", "es cuestión de principios", "conciencia social".

Mientras que en las respuestas del primer tipo el texto denota una intensión, fundamentalmente altruista, en las segundas hay un componente moral, ideológico o religioso, que es el verdadero motor de la acción. Una vez hecha esa nueva clasificación (que posee fuertes limitaciones relacionadas con el margen de interpretación semántica del investigador), se encontró que las personas que manifestaron motivos valóricos se dividen así: 58% dieron argumentos fundamentalmente altruistas, 34% argumentaron motivos de convicción y el restante 8% dio argumentos de ambos tipos.

Todos estos resultados sugieren que la clasificación de tan diversos motivos, bajo la misma denominación, esconde situaciones diversas, que seguramente requieren tratamientos prácticos diferentes. Así, por ejemplo, una misma oferta de actividad de voluntariado quizá no genere el mismo tipo de respuesta, según si el voluntario se mueve por motivaciones altruistas que si lo hace por motivaciones de convicción. Éste es otro aporte de esta investigación, ya que se introduce mayor complejidad en el análisis de las motivaciones no egocéntricas. Estas son más heterogéneas de la forma como son tratadas en la literatura sobre VC consultada, particularmente cuando se utiliza en forma exclusiva cuestionarios estructurados.

A modo de conclusión, todos estos resultados sugieren que la motivación valórica pesa muy fuertemente en la auto-asignación de motivos entre los voluntarios corporativos, resultado que es consistente con el obtenido en otros estudios realizados con este tipo de voluntarios (Peloza, 2006; Pajo y Lee, 2010; Runté y Basil 2011; Paço y Nave, 2013; Haski-Leventahal et al., 2017).

Conocimiento. La mayoría absoluta de las respuestas correspondieron a la adquisición de conocimientos (12%) y en muy pocas se indicaron motivos relacionados con el auto-conocimiento. Así, por ejemplo, dentro de la primera sub-categoría se encuentran respuestas como: “conocer la realidad de los que necesitan ayuda”, “conocer otras realidades que no son las que uno vive normalmente”, “para adquirir aprendizaje y experiencia”. En tanto que entre las escasas respuestas que refieren motivos de auto-conocimiento, cabe citar: “me ayuda a conocerme”, “tener una nueva perspectiva de las cosas”. Ambos tipos de respuestas sugieren una motivación de tipo egocéntrica, donde el aprender y/o auto-conocerse es uno de los fines de participar en actividades de VC. El peso relativo de este tipo de motivos es bastante menor al que ha sido registrado mediante cuestionarios estructurados, particularmente, cuando se aplica el VFI, que lo ubica entre los tres más importantes, junto a values y enhacement.

Estima. Dentro de esta categoría destaca la sub-categoría general, que se caracteriza por respuestas del tipo: “es indescriptible lo gratificante que es para mi alma”, “me satisface sentir que puedo ayudar a alguien”, “me hace sentir bien ver el resultado de nuestras

acciones en otros", "por el disfrute personal de interactuar con niños". Todas estas respuestas denotan una motivación egocéntrica asociada al placer de ayudar y/o de ver los resultados de la ayuda. El 29% de los encuestados dio una respuesta de estas características, siendo ésta la segunda sub-categoría en importancia. Este resultado es consistente con el que generalmente se obtiene mediante cuestionarios estructurados que la incluyen como tipo de motivación.

La división de esta categoría permite discriminar otros motivos egocéntricos relacionados con la estima personal. El 14% mencionó motivos que indican, en forma explícita, que la práctica del voluntariado se realiza con la finalidad de afirmar o reforzar la auto-estima: "sentir que hago algo por alguien más", "me siento útil", "sentir que mi aporte puede cambiar la realidad de alguien que necesita", "me ayuda a sentirme más feliz, y mejorar mi autoestima, sintiendo que soy importante para otras personas". Hacer voluntariado se asocia para estas personas con dar sentido a su vida. El crecimiento personal se encuentra entre los motivos indicados por el 11% de los voluntarios: "ser mejor persona", "te hace crecer como persona", "me ayuda a reforzar algunos valores en los que creo e intento desarrollarlos", "desarrollar la sensibilidad social". El objetivo acá de practicar el voluntariado se relaciona con el crecimiento personal y el fortalecimiento de los valores personales y de las competencias pro-sociales.

Chacón et al. (2010) ubican la construcción de relaciones sociales como parte del fortalecimiento de la estima. El 9% de los encuestados dio respuestas clasificables en esta sub-categoría, del tipo: "compartir con compañeros de trabajo otros momentos fuera del horario laboral", "reforzar vínculos", "conocer nuevas personas". Para estas personas el voluntariado cumple la función de ampliar, fortalecer y disfrutar las relaciones interpersonales. Finalmente, cabe mencionar que el 5% practica el voluntariado para divertirse y pasar un buen momento: "pasarla bien con amigos", "para pasar ratos amenos con compañeros", "por diversión". El factor lúdico opera también como un motivo egocéntrico para participar en actividades de voluntariado.

Compromiso organizacional. El 12% de los encuestados manifestó que el compromiso con la empresa los mueve a participar en las actividades de VC, en tanto que el 9% dice hacerlo por compromiso con sus compañeros de trabajo. Este tipo de motivo,

identificado por Chacón et al. (2010), pero ausente en la literatura que sigue el modelo funcionalista de análisis de las motivaciones, resulta muy interesante para la gestión del VC, ya que depende de factores sobre los cuales las empresas pueden actuar. En efecto, los valores personales, el afán de conocer o las necesidades de estima son factores íntimos de las personas sobre los cuales los líderes empresariales poco o nada pueden influir. Sin embargo, el compromiso organizacional depende tanto de factores endógenos al individuo como de factores propios del contexto. En empresas que desarrollan fuertemente el compromiso organizacional, probablemente sea más fácil obtener respuestas afirmativas de los empleados a las propuestas de VC.

Si bien en diversos estudios el compromiso organizacional (abordado desde la perspectiva del comportamiento de ciudadanía organizacional - CCO), es analizado como consecuencia positiva del VC para las empresas (Jones et al., 2010; Cycyota et al., 2016; Dávila, 2012; De Gilder y Breedijk, 2005), es difícil encontrar autores que lo consideren como un factor que motiva a los empleados a involucrarse en las actividades de voluntariado corporativo. El compromiso con la organización y con los compañeros parece responder más a comportamientos de reciprocidad o sentimientos de obligación social que a una motivación estrictamente altruista, tal como aparece en la investigación sobre las motivaciones de profesionales de la industria turística realizada por Olsen et al. (2017). En particular, no refleja directamente altruismo hacia los beneficiarios del trabaja voluntario. Tampoco es un motivo egocéntrico en sentido estricto.

Interés por la actividad. En cambio, la motivación asociada al interés por la actividad es claramente de tipo egocéntrico. Los resultados demuestran que algunos voluntarios participan en las actividades de voluntariado porque les resultan atractivas en sí mismas (6%) o porque les gusta participar en actividades con otras personas (2%). Si bien este motivo está presente en una parte muy pequeña de los voluntarios, es importante tomarla en consideración cuando las empresas procuran involucrar en el voluntariado a empleados poco comprometidos con ellas, con escasa motivación valórica, poco interés por adquirir conocimientos a través del voluntariado y que no lo visualizan como medio para fortalecer su estima.

Todos estos resultados demuestran el potencial del abordaje cualitativo para identificar y ponderar las motivaciones egocéntricas. Esta forma de preguntar es de mucha utilidad

para las empresas, ya que les permite descomponer con bastante detalle la estructura motivacional de sus voluntarios y, en base a la información obtenida, segmentarlos y diseñar acciones orientadas a cada segmento. Tiene además la virtud de ser fácil de administrar.

En la tabla 10.3 se comparan los resultados registrados en esta investigación con los obtenidos por Chacón et al. (2010).

Tabla 10.3. Valores registrados en categoría y sub-categorías sobre la motivación de los voluntarios en esta Tesis y en Chacón et al. (2010)

Categoría	Sub-categoría	Esta Tesis	Chacón et al. (2010)
Valores	En general	59%	48,1%
	1.1 Religiosos	2%	0,9%
	1.2 de transformación social	6%	4,4%
	1.3 de Reciprocidad	11%	1,6%
	1.4 Interés en la comunidad	11%	7%
Conocimiento/ comprensión	General	7%	8,4%
	2.1Auto-conocimiento	3%	0,3%
Ajuste social		1%	0,6%
Mejora del currículum		2%	6,1%
Defensa del Yo		0%	0,8%
Mejora de la estima	General	29%	17,3%
	6.1 Estima	14%	2,3%
	6.2 Crecimiento personal	11%	3,9%
	6.3 Relaciones sociales	9%	3,8%
	6.4 Disfrutar	5%	4,3%
Compromiso organizacional	7.1 Institucional	12%	4,1%
	7.2 Con el grupo	9%	0,8%
Interés en la actividad	8.1 En la actividad específica	6%	2,3%
	8.2 En la actividad con otras personas	2%	1,5%
Condiciones		5%	6,8%
Influir sobre otras personas		8%	0%
Otros		12%	4,8%

Allí pueden observarse muchas importantes similitudes: 1) la categoría valores es, por lejos, la que recibe el mayor número de menciones; 2) ajuste social, mejora del currículum y defensa del yo casi no reciben menciones; 3) mejora de la estima ocupa en ambas el segundo lugar, bastante por debajo de valores, pero con un porcentaje importante de menciones más que el motivo ubicado en el tercer lugar; 4) conocimiento recibe casi el mismo porcentaje en las dos mediciones. Pero también, se registran entre esta investigación y la de Chacón et al. (2010) algunas diferencias: 1) en general, los

porcentajes registrados son mayores en esta investigación; 2) el motivo compromiso organizacional ocupa aquí el tercer puesto, mientras que en Chacón et al. (2010) ese lugar lo ocupó el motivo conocimiento; 3) emerge una nueva categoría (influir sobre otras personas) y 4) el número de respuestas clasificadas en otros es mayor aquí. No obstante estas diferencias, en general la estructura de motivaciones registrada en esta Tesis es bastante similar a la que encontraron Chacón et al. (2010). En consecuencia, se puede concluir que la estructura de motivos de los voluntarios corporativos encontrada mediante la aplicación de la pregunta abierta es similar a la encontrada en la literatura científica para el voluntariado personal, lo que responde la pregunta 3.2.

2. Resultados de la medición mediante el VFI

En la tabla 10.4 se presentan los promedios y los desvíos estándar registrados en cada uno de los 30 indicadores del VFI aplicados a la muestra de voluntarios. También incluye en la última columna el porcentaje de voluntarios que calificaron con 6 o 7 en cada uno de esos indicadores. Allí es posible observar una amplia variedad de situaciones, que van desde indicadores en los que prácticamente todos los encuestados calificaron alto (por ejemplo, en "siento que es importante ayudar a otros" el promedio fue de 6,5 y el 92% calificó con 6 o 7), hasta indicadores calificados muy bajo (por ejemplo, "el voluntariado me hace sentir menos culpable de ser más afortunado que otras personas y "el voluntariado es una buena forma de huir de mis propios problemas" recibieron un promedio apenas 2,4 puntos).

Los datos desagregados por indicador en la tabla 10.4 muestran que todos los indicadores correspondientes a los factores *values* y *undestanding* se encuentran por encima del valor medio total. En particular, los indicadores "siento que es importante ayudar a otros" (*values*) y "el voluntariado me permite tener una nueva perspectiva de las cosas" (*understanding*) registraron los promedios más altos, ambos por encima de seis puntos. Los indicadores de los factores *enhancement* y *social* se distribuyen por encima y por debajo del valor medio total, en tanto que los indicadores de los factores *career* y *protective* se encuentran todos por debajo de ese valor, con la única excepción del que afirma: "por muy mal que me sienta, el voluntariado me ayuda a olvidarme de eso", que se encuentra algo por encima del mismo.

Tabla 10.4 Valor medio y desvío estándar de los indicadores del VFI

Tipo de motivación	N° Indic	Indicador	Media	Desvío estándar	% califica 6 o 7
Values	VAL1	Estoy preocupado por las personas que son menos afortunadas que yo	5,5	1,535	63%
	VAL2	Estoy genuinamente preocupado con las actividades de voluntariado que organiza la empresa	5,1	1,467	46%
	VAL3	Siento compasión por los más necesitados	4,9	1,695	42%
	VAL4	Siento que es importante ayudar a otros	6,5	0,794	92%
	VAL5	Puedo hacer algo por una causa que es importante para mí.	5,7	1,191	67%
Understanding	UND1	Puedo aprender más sobre los problemas sociales (causas) en las que hago voluntariado	6,0	1,042	76%
	UND2	El voluntariado me permite tener una nueva perspectiva de las cosas	6,2	0,940	84%
	UND3	El voluntariado me permite aprender cosas a través de mi propia experiencia directa.	6,1	0,911	81%
	UND4	Puedo aprender a tratar con una gran variedad de personas	5,6	1,235	61%
	UND5	Puedo explorar y conocer mejor mis fortalezas	5,4	1,253	55%
Social	SOC1	Mis amigos también son voluntarios	4,0	1,508	17%
	SOC2	Las personas que me son próximas quieren que haga voluntariado	3,5	1,685	14%
	SOC3	Las personas que conozco comparten el interés por el servicio a la comunidad	4,7	1,368	29%
	SOC4	El voluntariado es una importante actividad para conocer mejor a las otras personas	5,8	1,108	65%
	SOC5	El voluntariado me permite tener más amigos	4,2	1,553	19%
Career	CAR1	El voluntariado puede servirme para mejorar mi carrera laboral	3,7	1,929	19%
	CAR2	Puedo hacer nuevos contactos útiles para mi carrera laboral	3,2	1,769	12%
	CAR3	El voluntariado me permite explorar diferentes opciones para mi carrera laboral	3,6	1,766	16%
	CAR4	El voluntariado me ayuda a tener éxito en mi actividad laboral	3,0	1,641	6%
	CAR5	La experiencia de voluntariado me ayuda a mejorar mi curriculum laboral	3,0	1,801	11%
Protective	PRO1	Por muy mal que me sienta, el voluntariado me ayuda a olvidarme de eso	4,6	1,726	36,1
	PRO2	Con el voluntariado me siento menos solo	2,9	1,738	8%
	PRO3	Hacer voluntariado me hace sentir menos culpable por ser más afortunado que otras personas	2,4	1,638	5%
	PRO4	El voluntariado me ayuda a sobrellevar mis propios problemas personales	3,4	1,810	12%
	PRO5	El voluntariado es una buena forma de huir (evadirme) de mis propios problemas	2,4	1,619	5%
Enhancement	ENH1	El voluntariado me hace sentir importante	3,9	1,798	20%
	ENH2	El voluntariado aumenta mi autoestima	3,9	1,872	24%
	EH3	El voluntariado me hace sentir mejor conmigo mismo	5,4	1,354	54%
	ENH4	El voluntariado es una forma de hacer nuevos amigos	4,4	1,632	28%
	ENH5	El voluntariado me hace sentir necesario y útil	5,0	1,526	41%

En la literatura, esos indicadores son utilizados para construir las escalas de los seis tipos de motivaciones propuestos por Clary et al. (1998), pero por lo general no se los analiza en forma individual. Por esa razón se procedió a construir los índices que miden cada una de esas motivaciones, para lo cual se calculó el promedio de los indicadores correspondientes a cada categoría. En la tabla 10.5 se presentan los promedios registrados y diversas medidas de dispersión.

Tabla 10.5 Índice de motivos según el VFI. Estadísticas descriptivas y Alfa de Cronbach para la fiabilidad de las escalas

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Desvío estándar	Alfa Cronbach
Values	5,5	4,9	6,5	1,6	0,88453	0,599
Understanding	5,9	5,4	6,2	0,8	1,23885	0,778
Enhancement	4,5	3,9	5,4	1,5	1,29988	0,727
Social	4,4	3,5	5,8	2,3	1,14388	0,581
Career	3,3	3,0	3,7	0,8	1,44752	0,873
Protective	3,1	2,4	4,6	2,2	0,89332	0,810
Índice promedio	4,6	3,1	5,9	2,8	0,76474	0,732

Allí puede observarse que *understanding* y *values* obtuvieron los valores más altos, *social* y *enhancement* alcanzaron valores intermedios, en tanto que los promedios de *career* y *protective* fueron los más bajos. Los cuatro últimos se encuentran por debajo del índice total (4,6). También allí puede observarse que las distribuciones de los puntajes registrados en cada tipo de motivación presentan diferentes dispersiones. En su conjunto, la información de las tablas 10.4, 10.5 y 10.2 permiten concluir que los voluntarios corporativos uruguayos se mueven por una combinación de los motivos egocéntricos y pro-sociales identificados en la literatura científica, lo que aporta una respuesta positiva a la pregunta 3.1.

Esta estructura en tercios es similar a la que encontraron Nave y Paço (2013) y presenta pequeñas diferencias con las registradas por Zappala y McLaren (2004), Runté y Basil (2011) y Breitsouth y Ehring (2017) (ver tabla 10.6). En todas las investigaciones la categoría values se ubicó en uno de los primeros dos lugares, en tanto que a

understanding le ocurrió lo mismo, salvo en Runté y Basil (2011). Enhancement se ubicó en casi todas en el tercer lugar, mientras que social quedó en cuarto. Claramente, las dos categorías con menor importancia relativa son career y protective. La única excepción para esta última se registró en Zappalá y McLaren (2004). Estos resultados permiten concluir que la estructura de motivos de los voluntarios corporativos encontrada mediante la aplicación del Volunteer Functions Inventory (VFI) es similar a la encontrada en estudios que aplican la misma herramienta. Estos resultados sugieren que el VFI permite obtener resultados similares en contextos diferentes de voluntariado corporativo, lo que implica una respuesta positiva a la pregunta 3.3.

Tabla 10.6. Valores medios de cada tipo de motivación. Resultados comparativos con otros estudios

	Zappalá y McLaren (2004)	Runté y Basil (2011)	Nave y Paço (2013)	Breitsouth y Ehring (2017)	Esta investigación
Values	5,2	5,4	4,2	14,3	5,5
Undesrtanding	4,9	4,4	4,0	14,2	5,9
Enhancement	4,2	4,9	3,4	11,4	4,5
Social	3,0	4,5	2,7	10,5	4,4
Protective	4,1	1,8	2,4	10,3	3,1
Career	2,9	2,9	2,0	10,6	3,3

3. Análisis de la fiabilidad de las escalas para medir las motivaciones mediante el VFI

A efectos de validar la fiabilidad de cada una de las seis escalas resultantes de aplicar el cuestionario del VFI, se calculó el Alfa de Cronbach correspondiente a cada una de ellas (ver tabla 10.5). Los valores resultantes sugieren que en cuatro de las categorías la consistencia interna es buena, pero parece haber menos consistencia interna en dos de ellas: values y social. Esto último podría explicarse porque en ambas categorías se incluyen algunos indicadores cuyos resultados difieren fuertemente del resto, pero que además poseen problemas sustantivos.

En el caso de la categoría valores, los indicadores VAL2 (estoy genuinamente preocupado con las actividades de voluntariado que organiza la empresa) y VAL3

(siento compasión por los más necesitados) obtienen promedios muy por debajo del resto. Por otra parte, VAL2 se asocia más con una actitud de compromiso organizacional que con una motivación de tipo altruista. En el cuestionario original del VFI, el indicador refiere a la institución social donde se practica el voluntariado, de modo que la versión de este indicador para el VC no mide el mismo tipo de motivación. Para VAL3 el problema pasa más por la connotación negativa que tiene el término "compasión" en la cultura laica uruguaya. Esta palabra se asocia más con actuar por lástima, teniendo por tanto un significado peyorativo. En este caso, los datos pusieron en evidencia un error del autor de esta Tesis, al hacer la traducción de los indicadores, del portugués al español. No obstante estas consideraciones, si se eliminan ambos indicadores de la escala, el valor Alfa de Cronbach no aumenta, sino que disminuye levemente.

Para el caso de la categoría social, el problema se da con el indicador SOC4 (el voluntariado es una importante actividad para conocer mejor a las otras personas), que fue calificado muy por encima del resto. Desde el punto de vista semántico este indicador refiere más al sentido de la categoría enhancement (por ejemplo, tiene un significado muy parecido a: el voluntariado en una forma de hacer nuevos amigos), que a una motivación relacionada con el concepto de ajuste social. Tampoco la eliminación de este indicador mejora el valor del Alfa de Cronbach de su categoría.

4. Análisis de la consistencia entre las metodologías empleadas para medir las motivaciones

En sólo una de las publicaciones revisadas en el capítulo 6 se hizo un análisis comparativo entre los resultados de aplicar el VFI y los de la pregunta abierta (Allison et al., 2002). En ese documento, los autores redujeron la comparación a la interpretación de cada uno de esos resultados y a observar los rankings registrados en cada uno de ellos, encontrando varias semejanzas, pero no cruzaron los datos. En este trabajo se procedió realizar ese cruce. Como las categorías resultantes de la pregunta abierta se miden con una variables discretas bi-variadas (mencionó / no mencionó) y las categorías del VFI se midieron con escalas tipo Likert, para cruzar ambas clasificaciones se aplicó un test de diferencia de medias para los puntajes obtenidos en cada categoría del VFI, entre quienes mencionaron la categoría en la pregunta abierta y quienes no lo hicieron.

Dado que en las categorías ajuste social, mejora del currículo y defensa del yo prácticamente no se registraron menciones, el test se aplicó a las parejas de categorías: values vs valores, understanding vs conocimiento y enhancement vs estima. A efectos de no generar confusiones entre las categorías que reciben nombres similares en ambas metodologías, se utilizará el nombre en español para las categorías resultantes de la pregunta abierta y el nombre en inglés para las seis categorías del VFI.

En la tabla 10.7 se presentan los promedios, el valor de F y el nivel de significación registrados en ese test. Allí es posible observar que, en el caso de understanding y enhancement, se registraron medias significativamente superiores entre quienes mencionaron el motivo equivalente en la pregunta abierta y quienes no lo hicieron. En el caso de values no se encontraron diferencias significativas. Estos resultados sugieren que hay cierto grado de consistencia en los resultados obtenidos por ambos métodos.

Tabla 10.7 Test de diferencia de medias para estudiar la consistencia entre los resultados de la pregunta abierta y del VFI.

Valores en la pregunta abierta	Media Values en el VFI		Conocimiento en la pregunta abierta	Media de Understanding		Estima en la pregunta abierta	Media de Enhancement
No	5,4		No	5,8		No	4,3
Si	5,5		Si	6,4		Si	4,7
F	1,304		F	6,597		F	8,995
Sig.	,254		Sig.	,011		Sig.	,003

A los efectos de afinar el análisis, se procedió a aplicar el test de diferencia de medias para cada uno de los indicadores utilizados para construir las tres categorías en el VFI. En la tabla 10.8 se observa que en los cinco indicadores no se registraron diferencias significativas entre quienes dieron respuestas a la pregunta abierta clasificadas dentro de la categoría valores y quienes no lo hicieron. De esta forma se ratifica que las calificaciones a los indicadores de values son independientes de las respuestas clasificadas en la categoría valores en la pregunta abierta.

Tabla 10.8 Test de diferencia de medias para estudiar la consistencia entre los indicadores de la categoría values del VFI con la categoría valores de la pregunta abierta

Códigos	Indicadores	Valores	
		F	Sig.
VAL1	Estoy preocupado por las personas que son menos afortunadas que yo	1,542	0,215
VAL2	Estoy genuinamente preocupado con las actividades de voluntariado que organiza la empresa	,666	0,415
VAL3	Siento compasión por los más necesitados	,143	0,706
VAL4	Siento que es importante ayudar a otros	,467	0,495
VAL5	Puedo hacer algo por una causa que es importante para mí.	,003	0,958
	VALUES	1,304	0,254

Lo mismo ocurre con la mayoría de los indicadores correspondientes a understanding (tabla 10.9), aunque su índice presentó asociación positiva con la categoría conocimiento. En cuatro de estos indicadores no se registraron diferencias significativas entre quienes mencionaron respuestas clasificadas en la categoría conocimiento y quienes no lo hicieron. La única excepción es el indicador UND5 (Puedo explorar y conocer mejor mis fortalezas).

Tabla 10.9 Test de diferencia de medias para estudiar la consistencia entre los indicadores de la categoría understanding del VFI con la categoría conocimiento de la pregunta abierta

Códigos	Indicadores	Conocimiento	
		F	Sig.
UND1	Puedo aprender más sobre los problemas sociales (causas) en las que hago voluntariado	,304	0,582
UND2	El voluntariado me permite tener una nueva perspectiva de las cosas	,035	0,852
UND3	El voluntariado me permite aprender cosas a través de mi propia experiencia directa.	,674	0,412
UND4	Puedo aprender a tratar con una gran variedad de personas	1,499	0,222
UND5	Puedo explorar y conocer mejor mis fortalezas	2,546	0,112
	UNDERSTANDING	6,597	0,011

En cambio, en tres de los cinco indicadores utilizados para construir el índice de enhancement (tabla 10.10) se registró asociación con la categorías estima de la clasificación basada en Chacón et al. (2010): ENH2 (el voluntariado aumenta mi autoestima), ENH3 (el voluntariado me hace sentir mejor conmigo mismo) y ENH5 (el voluntariado me hace sentir necesario).

Tabla 10.10 Test de diferencia de medias para estudiar la consistencia entre los indicadores de la categoría enhancement del VFI con la categoría estima de la pregunta abierta

Códigos	Indicadores	Estima	
		F	Sig.
ENH1	El voluntariado me hace sentir importante	1,592	0,208
ENH2	El voluntariado aumenta mi autoestima	4,342	0,038
ENH3	El voluntariado me hace sentir mejor conmigo mismo	24,580	0,000
ENH4	El voluntariado es una forma de hacer nuevos amigos	1,638	0,202
ENH5	El voluntariado me hace sentir necesario y útil	5,079	0,025
	ENHANCEMENT	8,995	0,003

En relación a la pregunta 3.4, los datos analizados sugieren que existe una parcial consistencia entre los resultados que arrojan ambas metodología. Por otra parte, estos resultados sugieren que ambas metodologías pueden utilizarse en forma combinada para: 1) obtener información complementaria, fundamentalmente la que aporta la pregunta abierta y 2) evaluar la consistencia de los resultados. En ese sentido, se ratifica aquí una de las principales contribuciones de Pajo y Lee (2010): demostrar la necesidad de complementar el uso de cuestionarios estructurados y la pregunta abierta para evaluar las motivaciones de los voluntarios corporativos.

A efectos de complementar el análisis anterior, se procedió a aplicar el test de diferencia de medias para estudiar la relación entre los seis motivos determinados por el VFI y las otras tres categorías, que recibieron más de un 5% de menciones en la pregunta abierta. En la tabla 10.11 se presentan los valores F y los niveles de significación obtenidos. Allí es posible observar que: a) compromiso organizacional se asocia con values y con enhancement, pero también registra asociación débil con protective; b) interés en la actividad solamente se asocia en forma débil con values y c) influir sobre otras personas únicamente presenta una débil asociación con values y con social. La asociación de compromiso organizacional y de influir sobre otras personas con values, puede explicarse por el hecho de que ambos motivos tienen un componente altruista o de convicción, propios de la categoría values.

Tabla 10.11 Test de diferencia de medias para estudiar la consistencia entre los indicadores de la categoría del VFI y las categorías compromiso organizacional, interés en la actividad e influir sobre otras personas de la pregunta abierta

	Compromiso organizacional		Interés en la actividad		Influir sobre otras personas	
Motivo	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.
Understanding	,836	,361	1,043	,308	,029	,865
Values	5,624	,018	2,752	,098	2,080	,150
Social	,537	,464	,016	,900	1,873	,172
Enhancement	8,028	,005	,226	,635	,180	,672
Career	,195	,659	,044	,835	1,319	,252
Protective	5,995	,015	,917	,339	,016	,898
Ïndice total	5,702	,018	,430	,512	,088	,767

La categoría social del VFI y la categoría ajuste social de la pregunta abierta coinciden en un sentido de significado: las personas son motivadas a practicar el voluntariado como forma de responder a la presión social, tanto la que pueden imponerle desde el grupo, la familia o el entorno laboral, como la que puede imponerse por sí misma. Pero, tal como ya se vio, SOC5 (el voluntariado me permite tener más amigos) apunta más en el sentido de la sub-categoría relaciones sociales dentro de la categoría estima en la pregunta abierta, ya que ambas van en el sentido de construir relaciones sociales como fortalecimiento de la estima, más que comportamiento reactivo ante presiones sociales. Por esa razón, se aplicó el test de diferencia de medias para estudiar la relación entre los cinco indicadores de social y esa sub-categoría. Los resultados se presentan en la tabla 10.12. Allí es posible observar que las evaluaciones en SOC5 son las únicas que correlacionan con las respuestas clasificadas dentro de la sub-categoría relaciones sociales. Por lo tanto, se entiende que el indicador SOC5 incluido en el VFI introduce error en la medición de social.

Tabla 10.12 Test de diferencia de medias para estudiar la consistencia entre los indicadores de la categoría social del VFI y sub-categoría relaciones sociales de la categoría estima de la pregunta abierta

Código	Indicadores	% 4 o 5	Estima Relaciones Sociales	
			F	Sig.
SOC1	Mis amigos también son voluntarios	17%	,599	,440
SOC2	Las personas que me son próximas quieren que haga voluntariado	14%	,615	,433
SOC3	Las personas que conozco comparten el interés por el servicio a la comunidad	29%	,098	,754
SOC4	El voluntariado es una importante actividad para conocer mejor a las otras personas	65%	,610	,436
SOC5	El voluntariado me permite tener más amigos	19%	3,422	,065

Capítulo 11

FACTORES PERSONALES Y CONTEXTUALES QUE INFLUYEN EN LA ESTRUCTURA DE MOTIVACIONES DE LOS VOLUNTARIOS CORPORATIVOS

En este capítulo se analiza el impacto de diferentes factores sobre la estructura de motivaciones de los voluntarios. En primer lugar, se considera el impacto de factores personales: cuatro variables socio-demográficas (género, edad, estado civil y tenencia de hijos), dos variables socio-culturales (nivel educativo y adhesión religiosa), dos variables sobre la relación de los voluntarios con sus empresas (posición y antigüedad) y dos variables sobre su relación con el voluntariado (si realiza VP y el año en que comenzó a participar en las actividades de voluntariado en la empresa). En segundo lugar, se estudia la relación entre las motivaciones y un conjunto de factores contextuales: la empresa, los formatos de voluntariado, las tareas que realizan los voluntarios y un conjunto de variables sobre la gestión del VC en las empresas de la muestra. En todos los casos, el análisis se hace considerando y comparando los resultados de las dos metodologías utilizadas para medir las motivaciones de los voluntarios corporativos.

Este tema ha sido escasamente abordado en las pocas publicaciones sobre motivaciones de los voluntarios corporativos reseñadas en el capítulo 4. Solamente se cuenta con algunos resultados sobre la relación entre las motivaciones y: a) la edad de los voluntarios (Peterson, 2004a; Nave y Paço, 2013; Haski-Leventhal et al., 2017; Breitsouth y Ehring, 2017); b) el género (Nave y Paço, 2013; Haski-Leventhal, et al., 2017; Breitsouth y Ehring, 2017); c) el salario (Haski-Leventhal et al., 2017) y d) la posición laboral o cargo (Breitsouth y Ehring, 2017). Inclusive, a excepción de Nave y Paço (2013), la consideración del tema es totalmente marginal en cada una de esas publicaciones. Por lo tanto, el contenido de este capítulo constituye un aporte a la producción de conocimiento empírico sobre los factores personales y contextuales que influyen en la estructura de motivaciones de los voluntarios corporativos.

1. Análisis de las motivaciones de los voluntarios según características personales

1.1 Segmentación socio-demográfica

1.1.1 Género

La comparación por género muestra situaciones diferentes. Si se consideran los resultados obtenidos mediante la pregunta abierta (tabla 11.1), se observa que la motivación valórica está más presente en los hombres; en cambio, la motivación relacionada con la adquisición de conocimientos y la estima son más fuertes entre las mujeres. En el primer caso, la asociación es estadísticamente débil, pero en el segundo es fuerte. En los demás motivos no se registraron diferencias estadísticamente significativas por género.

Tabla 11.1 Estudio de segmentación de los motivos según género. Porcentajes de individuos que tienen cada motivo, valor de Chi Cuadrado y nivel de significación

	Hombre	Mujer	Chi Cuadrado	significación
MA1	86%	78%	2,265	(0,132)
MA2	8%	18%	5,528	(0,019)
MA6	44%	69%	15,887	(0,000)
MA7	19%	19%	0,002	(0,966)
MA8	9%	6%	0,460	(0,497)
MA10	6%	10%	1,294	(0,255)

Por otra parte, si se comparan los promedios obtenidos mediante el cuestionario estructurado (tabla 11.2), se registra correlación fuerte entre el género y understanding (siendo que las mujeres califican más alto que los hombres), pero también hay un grado de correlación débil con values y social (en ambos casos las mujeres evalúan mejor que los hombres).

Tabla 11.2 Estudio de segmentación de los motivos según género. Promedios registrados en cada categoría del VFI, valor de la prueba F y nivel de significación registrados en el test de diferencia de medias

Género	Values	Understanding	Social	Enhancement	Career	Protective
Hombre	5,4	5,7	4,3	4,5	3,3	3,1
Mujer	5,6	6,1	4,5	4,5	3,4	3,2
F	1,616	5,305	1,631	,232	,217	,257
Sig.	,205	,022	,203	,630	,642	,613

A modo de conclusión, si se consideran en conjunto los resultados de aplicar ambas metodologías, se puede inferir que: 1) se encontraron resultados contradictorios entre géneros para la motivación altruista; 2) la motivación por conocer es más fuerte entre las mujeres; 3) la estima, el ajuste social (social) y el interés de influir sobre otras personas parecen ser más importantes entre las mujeres y 4) la mejora del currículum (career), la defensa del yo (protective), el compromiso organizacional y el interés por la actividad no difieren entre hombres y mujeres. Estos resultados no permiten validar la hipótesis 3.1.a (La estructura de las motivaciones de los voluntarios corporativos uruguayos es independiente de su género), pero sugieren que algunas motivaciones se asocian con el género.

.

1.1.2 Edad

En el caso de la pregunta abierta, el análisis por tramos de edad (tabla 11.3) sólo reveló la existencia asociación estadística fuerte en el caso de las variables MA7 y MA8. El compromiso organizacional pesa más entre los mayores de 50 años, mientras que el interés por la actividad pesa más entre los menores de esa edad (particularmente, quienes tienen entre 35 y 49 años).

Tabla 11.3 Estudio de segmentación de los motivos según edad. Porcentajes de individuos que tienen cada motivo, valor de Chi Cuadrado y nivel de significación

	Hasta 34	35 a 49	50 o más	Chi Cuadrado	significación
MA1	83%	80%	81%	0,237	(0,888)
MA2	12%	16%	13%	0,725	(0,696)
MA6	57%	61%	52%	0,763	(0,683)
MA7	18%	13%	36%	7,350	(0,025)
MA8	6%	13%	3%	5,119	(0,077)
MA10	8%	9%	10%	0,256	(0,880)

Al comparar por edades los promedios obtenidos luego de aplicar el VFI, solamente se encontró una diferencia estadísticamente significativa en la categoría protective (tabla 11.4). Si se considera conjuntamente los resultados obtenidos mediante las dos metodologías se concluye que la edad influye muy poco en la estructura de motivaciones de los voluntarios corporativos. Estos resultados rechazan la validez de la hipótesis 3.1.b (La estructura de las motivaciones de los voluntarios corporativos uruguayos es independiente de su edad).

.

Tabla 11.4 Estudio de segmentación de los motivos según edad. Promedios registrados en cada categoría del VFI, valor de la prueba F y nivel de significación registrados en el test de diferencia de medias

Edad	Values	Understanding	Social	Enhancement	Career	Protective
Hasta 34	5,5	5,8	5,5	4,4	4,5	3,6
35 a 49	5,5	6,0	5,5	4,3	4,5	3,1
50 o más	5,5	5,9	5,5	4,5	4,5	2,7
F	,239	,522	,239	1,006	,033	6,148
Sig.	,788	,594	,788	,367	,968	,002

1.1.3 Estado civil

Según los resultados obtenidos mediante la pregunta abierta, el estado civil influye en tres de los motivos. La adquisición de conocimientos (MA2) pesa más entre los solteros, la estima (MA6) pesa bastante menos entre los divorciados o separados, en tanto que el interés por influir sobre otras personas (MA10) pesa más entre quienes están casados (o viven en pareja) y quienes lo estuvieron antes (ver tabla 11.5). Las respuestas al cuestionario del VFI dieron resultados diferentes. Se encontraron relaciones débiles en tres categorías (values, social y protective), donde los divorciados o separados calificaron promedialmente mejor. Si se consideran conjuntamente los resultados obtenidos mediante los dos métodos, se concluye que existen diferencias entre segmentos en varios de los motivos, pero en ningún caso el mismo resultado fue obtenido mediante ambos. Estos resultados validan parcialmente la hipótesis 3.1.c (*La estructura de las motivaciones de los voluntarios corporativos uruguayos es independiente de su estado civil).*

Tabla 11.5 Estudio de segmentación de los motivos según estado civil. Porcentajes de individuos que tienen cada motivo, valor de Chi Cuadrado y nivel de significación

	Soltero	Casado / en pareja	Separado/ Divorciado	Chi Cuadrado	significación
MA1	79%	82%	91%	1,409	(0,494)
MA2	20%	9%	10%	6,101	(0,047)
MA6	58%	62%	33%	5,902	(0,052)
MA7	19%	17%	29%	1,597	(0,450)
MA8	7%	8%	5%	0,368	(0,832)
MA10	4%	12%	10%	4,714	(0,095)

Tabla 11.6 Estudio de segmentación de los motivos según estado civil. Promedios registrados en cada categoría del VFI, valor de la prueba F y nivel de significación registrados en el test de diferencia de medias

Estado civil	Values	Understanding	Social	Enhancement	Career	Protective
Soltero	5,5	5,8	4,4	4,4	3,4	3,1
Casado/ en pareja	5,5	5,9	4,4	4,5	3,2	3,0
Divorciado / separado	5,9	6,2	4,8	4,8	3,2	3,7
F	2,228	,989	2,068	1,160	,576	2,294
Sig.	,110	,373	,129	,315	,563	,103

1.1.4 Tenencia de hijos

De acuerdo con los resultados registrados mediante la pregunta abierta, el tener hijos solamente influye en dos categorías (MA8 y MA10), en las que quienes tienen hijos manifiestan en mayor proporción motivos clasificados en esas categorías (tabla 11.7). En las respuestas al cuestionario estructurado, solamente se encontró diferencia significativa en el motivo career, que obtuvo un puntaje significativamente más alto entre quienes no tienen hijos (tabla 11.8). De modo que, la combinación de los resultados obtenidos por ambos métodos sugiere que las personas que tienen hijos se encuentran más motivadas por la actividad y por influir sobre otras personas, mientras que quienes no los tienen, se encuentra más motivados por el impacto positivo que puede tener el voluntariado sobre su carrera. En los demás motivos no se registraron diferencias significativas entre quienes tienen y no tienen hijos. Estos resultados rechazan hipótesis 3.1.d (La estructura de las motivaciones de los voluntarios corporativos uruguayos es independiente de si tiene hijos o si no los tiene).

Tabla 11.7 Estudio de segmentación de los motivos según tenencia de hijos. Porcentajes de individuos que tienen cada motivo, valor de Chi Cuadrado y nivel de significación

	No tiene	Tiene	Chi Cuadrado	significación
MA1	81%	83%	0,197	(0,657)
MA2	14%	12%	0,266	(0,606)
MA6	59%	56%	0,366	(0,545)
MA7	19%	18%	0,013	(0,909)
MA8	4%	13%	7,918	(0,005)
MA10	6%	12%	2,712	(0,100)

Tabla 11.8 Estudio de segmentación de los motivos según tenencia de hijos. Promedios registrados en cada categoría del VFI, valor de la prueba F y nivel de significación registrados en el test de diferencia de medias

Hijos	Values	Understanding	Social	Enhancement	Career	Protective
No tiene	5,5	5,9	4,4	4,4	3,4	3,2
Tiene	5,5	5,9	4,4	4,6	3,1	3,0
F	,006	,225	,120	1,433	2,985	,804
Sig.	,937	,635	,729	,232	,085	,371

1.2 Segmentación socio-cultural

1.2.1 Nivel educativo

Si se consideran las respuestas a la pregunta abierta (tabla 11.9), el nivel educativo solamente influye significativamente en MA6, registrándose que entre las personas con educación terciaria incompleta los motivos relacionados con la estima pesan significativamente más que en los otros segmentos, particularmente el de las personas que a lo sumo completaron la educación secundaria (tabla 10.8). También se encontró asociación entre el nivel educativo y enhancement, pero en este caso el segmento que calificó promedialmente más alto fue el de los voluntarios con educción secundaria completa (tabla 11.10). Por lo tanto, la relación entre nivel educativo y estima presentó resultados contradictorios. Cabe destacar que en values se registraron diferencias significativas, resultando claro que a mayor nivel educativo corresponde una mayor importancia de esta motivación. De modo que, entre segmentos determinados por el nivel educativo, los resultados sugieren que existen escasas diferencias significativas. Po lo tanto, los resultados indican el rechazo de la hipótesis 3.1.e (La estructura de las motivaciones de los voluntarios corporativos uruguayos es independiente de su nivel educativo).

Tabla 11.9 Estudio de segmentación de los motivos según nivel educativo. Porcentajes de individuos que tienen cada motivo, valor de Chi Cuadrado y nivel de significación

	Secundaria	Terciario incompleto	Terciario y Postgrado	Chi Cuadrado	significación
MA1	78%	80%	85%	1,691	(0,429)
MA2	14%	18%	10%	2,094	(0,351)
MA6	50%	69%	57%	5,776	(0,056)
MA7	24%	15%	18%	2,428	(0,297)
MA8	10%	5%	7%	1,505	(0,471)
MA10	9%	5%	10%	1,333	(0,513)

Tabla 11.10 Estudio de segmentación de los motivos según el nivel educativo. Promedios registrados en cada categoría del VFI, valor de la prueba F y nivel de significación registrados en el test de diferencia de medias

Nivel educativo	Values	Understanding	Social	Enhancement	Career	Protective
Hasta Secundaria	5,3	5,9	4,5	4,7	3,3	3,1
Terciario incompleto	5,5	6,1	4,3	4,4	3,4	3,1
Terciario completo	5,7	5,8	4,4	4,4	3,3	3,1
F	5,362	1,589	1,021	2,215	,200	,048
Sig.	,005	,206	,362	,111	,819	,953

1.2.2 Identificación religiosa

En general, la motivación de los voluntarios se asocia escasamente con su identificación religiosa. Tan solo se encontraron diferencias significativas para el caso de la motivación MA8 (interés por la actividad) y understanding, al tiempo que se registró asociación débil entre la religión y protective (ver tablas 11.11 y 11.12). El interés por la actividad resultó mayor entre los católicos, understanding tuvo el mayor promedio entre quienes profesan religiones distintas a la católica y protective calificó más alto entre quienes se declararon ateos o agnósticos. En su conjunto, estos resultados no permiten concluir que la identificación religiosa tenga una clara influencia en la estructura motivacional hacia el voluntariado corporativo, por lo que rechazan la hipótesis 3.1.f (La estructura de las motivaciones de los voluntarios corporativos uruguayos es independiente de su identificación religiosa).

Tabla 11.11 Estudio de segmentación de los motivos según identificación religiosa. Porcentajes de individuos que tienen cada motivo, valor de Chi Cuadrado y nivel de significación

	Católico	Otra religión	Ateo / Agnóstico	Chi Cuadrado	significación
MA1	82%	79%	82%	0,075	(0,963)
MA2	13%	25%	12%	2,882	(0,237)
MA6	58%	63%	58%	0,205	(0,903)
MA7	19%	17%	17%	0,180	(0,914)
MA8	11%	4%	3%	5,476	(0,065)
MA10	9%	17%	6%	2,596	(0,273)

Tabla 11.12 Estudio de segmentación de los motivos según identificación religiosa. Promedios registrados en cada categoría del VFI, valor de la prueba F y nivel de significación registrados en el test de diferencia de medias

Religión	Values	Understanding	Social	Enhancement	Career	Protective
Católico	5,5	5,8	4,4	4,5	3,2	3,0
Otra religión	5,5	6,5	4,4	4,5	3,3	3,0
Ateo / agnóstico	5,7	5,9	4,4	4,6	3,5	3,4
F	1,263	3,314	,038	,329	1,279	1,914
Sig.	,285	,038	,962	,720	,280	,150

1.3 Segmentación según relación con la empresa

1.3.1 Cargo o posición en la empresa

Según los resultados de la pregunta abierta, la posición en la empresa determina diferencias estadísticamente significativas en el motivo valores (MA1) y en el interés por influir sobre otras personas (MA2), con un mayor peso relativo entre los directores y gerentes y, en segundo lugar, entre los mandos medios (tabla 11.13). También, aunque la relación es más débil, el cargo se asocia con MA6, ocurriendo que los funcionarios mencionan motivos relacionados con la estima en mayor proporción que los otros dos segmentos (tabla 10.10). Al considerar las respuestas al cuestionario estructurado, se obtienen los mismos resultados para el motivo values, pero no se encuentran diferencias estadísticamente significativas en ninguno de los otros motivos. En consecuencia, la posición en la empresa parece relacionarse con motivos que denotan altruismo (MA1 – values y MA10), pero no lo hace con los demás motivos. Por lo tanto, los datos rechazan la hipótesis 3.1.g (La estructura de las motivaciones de los voluntarios corporativos uruguayos es independiente de su posición en la empresa).

Tabla 11.13 Estudio de segmentación de los motivos según el tipo de cargo o posición en la empresa. Porcentajes de individuos que tienen cada motivo, valor de Chi Cuadrado y nivel de significación

	Dirección / gerencia	Jefe / mando medio	Funcionario /otro	Chi Cuadrado	significación
MA1	90%	91%	76%	8,874	(0,012)
MA2	10%	12%	15%	0,678	(0,713)
MA6	55%	50%	62%	3,169	(0,205)
MA7	15%	19%	19%	0,204	(0,903)
MA8	5%	5%	9%	1,103	(0,576)
MA10	25%	12%	5%	10,710	(0,005)

Tabla 11.14 Estudio de segmentación de los motivos según el cargo o posición en la empresa. Promedios registrados en cada categoría del VFI, valor de la prueba F y nivel de significación registrados en el test de diferencia de medias

Cargo	Values	Understanding	Social	Enhancement	Career	Protective
Director / gerente	5,5	5,7	4,3	4,6	3,0	3,1
Jefe/mando medio	5,7	5,9	4,5	4,4	3,2	3,0
Funcionario	5,4	6,0	4,4	4,5	3,4	3,1
F	2,272	,498	,624	,214	,971	,239
Sig.	,105	,608	,537	,807	,380	,788

1.3.2 Antigüedad en la empresa

Por su parte, la antigüedad en la empresa se asocia solamente con el compromiso con la empresa (tabla 11.15) en las respuestas a la pregunta abierta, y con el interés por desarrollar el currículum (career), al aplicar el VFI (tabla 11.16). En el primer motivo son los voluntarios más nuevos en la empresa, quienes mayormente lo mencionaron, seguidos de aquellos que tienen mayor antigüedad. En tanto que la motivación asociada al desarrollo de la carrera profesional disminuye sistemáticamente a medida que aumenta la antigüedad en la empresa. De modo que la variable antigüedad en la empresa casi no genera diferencias entre segmentos. En consecuencia, los datos rechazan la hipótesis 3.1.i (La estructura de las motivaciones de los voluntarios corporativos uruguayos es independiente de su antigüedad en la empresa).

Tabla 11.15 Estudio de segmentación de los motivos según el año de ingreso a la empresa. Porcentajes de individuos que tienen cada motivo, valor de Chi Cuadrado y nivel de significación.

	2005 o antes	2006 a 2012	2013 o después	Chi Cuadrado	significación
MA1	79%	85%	79%	1,764	(0,414)
MA2	18%	11%	14%	1,739	(0,419)
MA6	59%	53%	62%	1,879	(0,391)
MA7	18%	11%	28%	9,472	(0,009)
MA8	10%	5%	8%	1,865	(0,394)
MA10	12%	9%	5%	2,221	(0,329)

Tabla 11.16 Estudio de segmentación de los motivos según la antigüedad en la empresa. Promedios registrados en cada categoría del VFI, valor de la prueba F y nivel de significación registrados en el test de diferencia de medias

Antigüedad en la empresa	Values	Understanding	Social	Enhancement	Career	Protective
Antes 2006	5,4	5,9	4,3	4,4	2,8	3,0
2006 a 2012	5,6	6,0	4,4	4,6	3,3	3,2
2013 o después	5,5	5,9	4,5	4,4	3,7	3,1
F	,409	,144	,803	,905	7,015	,490
Sig.	,665	,866	,449	,406	,001	,613

En conjunto, los resultados obtenidos al comparar la estructura de motivaciones de diferentes segmentos de voluntarios determinados por variables socio-demográficas, socio-culturales y sobre la relación de los voluntarios con sus empresas, encontraron solamente algunas asociaciones aisladas, generalmente no confirmadas por las dos mediciones utilizadas, e inclusive contradictorias en algunos casos.

No obstante ello, los datos sugieren la existencia de algunas asociaciones, con diferentes niveles de significación y consistencia entre metodologías, que pueden tener utilidad práctica: a) MA1-values (género, estado civil, nivel educativo y posición en la empresa; b) MA2-understanding (género, estado civil, NE e identificación religiosa); c) MA6-enhancement (género, estado civil, nivel educativo y posición en la empresa); d) career (tenencia de hijos y antigüedad en la empresa); e) protective (edad e identificación religiosa); f) social (género y estado civil); g) MA7 (edad y antigüedad); h) MA8 (edad, tenencia de hijos e identificación religiosa); i) MA10 (estado civil, tenencia de hijos y posición en la empresa).

1.4 Segmentación según el año en que empezó a participar del VC

Según los datos obtenidos mediante la pregunta abierta, los años de participación en las actividades de voluntariado dentro de la empresa se asocian significativamente con MA8, ocurriendo que este motivo pesa más entre quienes hace más tiempo que están participando (tabla 11.17). Además, pero en forma más débil, se registró asociación con MA6. Por su parte, los datos registrados en las respuestas al cuestionario cerrado indican que los años de participación en el voluntariado se asocian fuertemente con enhancement, social y protective (tabla 11.18). En los tres casos, el segmento de voluntarios con antigüedad media en el voluntariado son los que calificaron menos en estos tres motivos. Cabe observar que si bien estima y enhacement se asociaron con esta variable, el sentido de la asociación no es exactamente el mismo en ambos casos.

En suma, los datos indican que existe algún tipo de asociación entre la antigüedad en el voluntariado con cuatro motivos (social, protective, enhancement e interés en la actividad). Estos datos contribuyen a validar parcialmente la hipótesis 3.2 (El tiempo de participación en las actividades de voluntariado que realiza la empresa influye en la estructura de motivaciones de los voluntarios).

Tabla 11.7 Estudio de segmentación de los motivos según el año en que empezó a participar en las actividades de voluntariado en la empresa. Porcentajes de individuos que tienen cada motivo, valor de Chi Cuadrado y nivel de significación

	Antes 2011	2011-2014	2015 y después	Chi Cuadrado	significación
MA1	77%	82%	82%	0,611	(0,737)
MA2	12%	17%	12%	1,442	(0,486)
MA6	56%	56%	68%	3,380	(0,185)
MA7	19%	21%	18%	0,197	(0,906)
MA8	10%	12%	2%	6,393	(0,041)
MA10	6%	7%	3%	1,332	(0,516)

Tabla 11.18 Estudio de segmentación de los motivos según el año que comenzó a participar en las actividades de voluntariado en la empresa. Promedios registrados en cada categoría del VFI, valor de la prueba F y nivel de significación registrados en el test de diferencia de medias

Año comenzó VC	Values	Understanding	Social	Enhancement	Career	Protective
Antes 2011	5,6	5,9	4,6	4,8	3,6	3,2
2012 a 2015	5,5	5,8	4,2	4,3	3,2	2,9
2015 o después	5,6	5,9	4,5	4,6	3,5	3,3
F	,700	,477	4,401	3,134	1,005	2,670
Sig.	,498	,621	,013	,045	,368	,071

1.5 La segmentación según la práctica del voluntariado personal fuera de la empresa

Al observar los datos obtenidos mediante la pregunta abierta, la participación actual o anteriormente en actividades de VP se asocia con cuatro de los seis motivos, pero solamente en un caso la asociación es estadísticamente fuerte: con MA10. Los voluntarios que practican el VP mencionaron este motivo en mayor proporción; y también así mencionaron los motivos relacionados con valores (MA1), con la estima (MA6) y con la intensión de influir sobre otras personas (MA10); pero en estos casos la asociación entre variables es débil. En cambio, la situación es inversa para el compromiso con la organización (MA7), ya que quienes no practican VC mencionaron este motivo en mayor proporción (tabla 10.13).

Tabla 11.19 Estudio de segmentación de los motivos según realización de actividades de VP fuera de la empresa (antes o ahora). Porcentajes de individuos que tienen cada motivo, valor de Chi Cuadrado y nivel de significación

	SI	NO	Chi Cuadrado	significación
MA1	84%	76%	2,327	(0,127)
MA2	15%	11%	1,086	(0,297)
MA6	62%	52%	2,426	(0,119)
MA7	16%	24%	2,327	(0,127)
MA8	7%	9%	0,391	(0,532)
MA10	11%	4%	3,145	(0,076)

La medición con el cuestionario estructurado encontró también una débil relación entre realización de VP y los motivos enhancement y values. Además, mediante esta metodología se encontró una relación débil entre la variable independiente y career.

Tabla 11.20 Estudio de segmentación de los motivos según la realización de actividades de VP fuera de la empresa. Promedios registrados en cada categoría del VFI, valor de la prueba F y nivel de significación registrados en el test de diferencia de medias

Voluntariado personal	Values	Understanding	Social	Enhancement	Career	Protective
Si	5,6	6,0	4,4	4,4	3,2	3,0
No	5,4	5,8	4,4	4,6	3,5	3,2
F	1,262	,694	,297	2,453	2,429	1,311
Sig.	,262	,406	,586	,118	,120	,253

A modo de síntesis puede decirse que se encontró asociación entre las motivaciones y el VP en los casos de: a) MA1-values (quienes practican VC puntúan mejor); b) MA6-enhancement (aunque los resultados son contradictorios entre metodologías, resulta más fuerte el caso en que quienes no practican VP puntúan más alto); c) career (quienes no practican VP puntúan mejor); d) MA7 (quienes no practican VP indican en mayor proporción este motivo) y MA10 (los voluntarios que practican el VP mencionaron en mayor proporción este motivo). No se encontraron diferencias en los motivos MA2-understanding, social, protective y MA8. De lo anterior se infiere que la hipótesis 3.3 queda validada parcialmente (Los voluntarios que realizan actividades de VP fuera de sus empresas presentan una estructura de motivaciones diferente a la de quienes no lo hacen).

2. La relación entre las motivaciones y variables contextuales de la empresa

2.1 La empresa donde trabaja el voluntario

Esta variable se asocia con todos los motivos identificados mediante la pregunta abierta, aunque en el caso de MA8 la relación es débil (tabla 11.21). Así, por ejemplo, MA1 es mencionado por porcentajes de voluntarios que van del 100% hasta el 56%, al igual que MA6, cuyos porcentajes varían entre 84% y 33%. En cambio, otros motivos no fueron mencionados por los voluntarios de algunas empresas: MA2 y MA7 en dos de ellas, MA10 en tres empresas y MA8 en la mitad. De igual forma, las diferencias son estadísticamente significativas en las seis categorías determinadas por el VFI, con muy buenos niveles de significación en todos los casos (tabla 11.22).

Tabla 11.21 Estudio de segmentación de los motivos según la empresa donde trabaja el voluntario. Porcentajes de individuos que tienen cada motivo, valor de Chi Cuadrado y nivel de significación

	MA1	MA2	MA6	MA7	MA8	MA10
2	81%	0%	37%	30%	9%	5%
3	56%	31%	84%	19%	16%	3%
4	100%	17%	67%	0%	0%	17%
6	86%	5%	82%	9%	0%	14%
10	78%	0%	78%	11%	0%	22%
11	75%	25%	58%	58%	0%	17%
14	69%	35%	69%	27%	8%	8%
16	84%	21%	68%	32%	0%	0%
20	95%	5%	42%	11%	0%	21%
22	86%	3%	38%	7%	10%	0%
26	69%	15%	62%	8%	23%	0%
30	100%	10%	62%	0%	5%	19%
36	80%	27%	33%	27%	7%	7%
Chi Cuadrado	25,241	34,885	36,484	31,779	16,087	18,860
significación	(0,014)	(0,000)	(0,000)	(0,001)	(0,187)	(0,092)

Tabla 11.22 Estudio de segmentación de los motivos según la empresa donde trabaja el voluntario. Promedios registrados en cada categoría del VFI, valor de la prueba F y nivel de significación registrados en el test de diferencia de medias

Empresa	Values	Understanding	Social	Enhancement	Career	Protective
2	5,5	4,9	4,1	4,3	2,8	2,6
3	6,6	5,2	4,5	5,2	3,9	3,8
4	5,9	5,8	4,9	4,8	4,0	4,1
6	5,6	5,2	4,3	4,6	3,0	3,1
10	6,0	5,6	4,5	4,1	2,6	3,1
11	5,3	5,5	4,5	4,5	4,2	3,0
14	6,4	6,0	4,7	5,0	4,4	3,7
16	5,8	5,4	3,8	3,8	3,1	2,5
20	5,5	6,1	4,4	4,2	2,8	2,9
22	5,9	5,7	4,6	4,4	3,9	3,2
26	5,6	5,6	4,0	3,9	2,8	2,7
30	5,9	5,9	4,5	4,8	2,8	3,1
36	6,3	5,7	5,0	4,2	2,3	3,1
F	2,483	4,802	2,735	3,257	5,148	2,683
Sig.	,004	,000	,002	,000	,000	,002

Estos resultados revelan que la estructura de motivaciones difiere según la empresa en la que trabajan los voluntarios y que esta variable contextual discrimina más que cada una de las variables personales. Por lo tanto, los datos sugieren que existen factores

contextuales asociados a cada empresa que influyen en esa estructura. De modo que los resultados validan la hipótesis 3.4 (La estructura de las motivaciones de los voluntarios corporativos uruguayos se relaciona con las empresas donde trabajan).

2.2 Indicadores sobre la aplicación y gestión del VC

El análisis de este apartado combina las encuestas de los estudios 1 y 2. A cada voluntario se asociaron las respuestas a la encuesta del estudio 1, dadas por el responsable de gestionar el VC en su empresa. De esta forma es posible estudiar aspectos contextuales relacionados con la aplicación del VC en la empresa donde trabaja cada voluntario. Para realizar este análisis se seleccionaron algunas de las preguntas incluidas en el cuestionario del estudio 1. Dado que en el punto anterior se encontró que la estructura de motivaciones se asocia con la empresa en la que trabaja cada voluntario, aquí el objetivo es identificar factores contextuales relacionados con la gestión y aplicación del VC que expliquen dicha estructura.

Cabe aclarar que, dado que las motivaciones son intrínsecas a los individuos, las variables contextuales no pueden determinarlas. Su función es la de crear factores externo a los voluntarios, que tornan atractivas las propuestas de VC en función de su estructura. Es en este sentido que se interpretan los resultados que se presentan a continuación.

2.2.1 El tipo de actividades de voluntariado que se realizan en las empresas

En las tablas 11.23 y 11.24 se transcriben los resultados de cruzar cada motivo con nueve tipos de (formatos) de voluntariado. En la tabla 11.23 se incluye el porcentaje de voluntarios que mencionaron cada motivo identificado mediante la pegunta abierta, el valor de Chi cuadrado y el nivel de significación correspondiente. En la tabla 11.24 se presentan los promedios registrados en cada categoría del VFI, el valor F y el nivel de significación correspondientes al test de diferencia de medias.

Tabla 11.23 Estudio de segmentación de los motivos según el tipo de actividades de voluntariado que se realizan en su empresa. Porcentajes de individuos que tienen cada motivo, valor de Chi Cuadrado y nivel de significación

Formato		MA1	MA2	MA6	MA7	MA8	MA10
Servicios pro bono	Si	75%	16%	68%	16%	9%	7%
	No	87%	10%	52%	21%	6%	10%
	Chi	5,298	1,825	6,341	1,007	0,605	0,691
	Sig	(0,021)	(0,177)	(0,011)	(0,316)	(0,437)	(0,406)
Voluntariado profesional	Si	76%	14%	61%	20%	9%	7%
	No	91%	15%	53%	16%	3%	12%
	Chi	7,038	0,028	1,307	0,578	3,047	2,046
	Sig	(0,08)	(0,867)	(0,253)	(0,447)	(0,081)	(0,153)
Matching indivial	Si	100%	10%	62%	0%	5%	19%
	No	80%	13%	59%	20%	8%	8%
	Chi	5,140	0,197	0,062	5,140	0,229	3,249
	Sig	(0,023)	(0,657)	(0,803)	(0,023)	(0,638)	(0,071)
Bancos de tiempo	Si	83%	10%	44%	22%	7%	5%
	No	82%	13%	62%	18%	7%	9%
	Chi	0,049	0,362	4,866	0,441	0,000	0,843
	Sig	(0,825)	(0,548)	(0,027)	(0,507)	1,000	(0,358)
Outdoor solidario	Si	81%	14%	59%	19%	8%	7%
	No	95%	5%	42%	11%	0%	21%
	Chi	2,353	1,171	2,085	0,914	1,609	4,231
	Sig	(0,125)	(0,279)	(0,149)	(0,039)	(0,205)	(0,040)
Matching giving	Si	79%	15%	66%	13%	9%	6%
	No	81%	14%	50%	26%	5%	11%
	Chi	0,077	0,040	7,153	7,996	1,185	2,092
	Sig	(0,782)	(0,841)	(0,007)	(0,005)	(0,276)	(0,148)
Micro-voluntariado virtual	Si	74%	11%	64%	19%	10%	7%
	No	85%	17%	54%	19%	5%	10%
	Chi	5,064	1,987	2,772	0,003	2,808	0,680
	Sig	(0,024)	(0,159)	(0,096)	(0,954)	(0,094)	(0,410)
Micro-donaciones de empleados	Si	81%	15%	62%	11%	8%	8%
	No	79%	14%	55%	26%	6%	9%
	Chi	0,078	0,161	1,654	9,673	0,261	0,023
	Sig	(0,781)	(0,688)	(0,198)	(0,002)	(0,609)	(0,880)
Campañas	Si	80%	13%	57%	16%	8%	9%
	No	81%	23%	65%	42%	0%	7%
	Chi	0,007	1,972	0,563	11,732	2,699	0,153
	Sig	(0,933)	(0,160)	(0,453)	(0,001)	(0,100)	(0,696)

Tabla 11.24 Estudio de segmentación de los motivos según el tipo de actividades de voluntariado que se realizan en su empresa. Porcentajes de individuos que tienen cada motivo, valor de Chi Cuadrado y nivel de significación

Formato		Values	Understanding	Social	Enhancement	Career	Protective
Servicios pro bono	Si	5,5	6,2	4,5	4,8	3,8	3,4
	No	5,5	5,6	4,2	4,3	3,0	2,8
	F	,615	11,649	7,458	10,365	17,228	14,925
	Sig	,433	,001	,007	,001	,000	,000
Voluntariado profesional	Si	5,4	5,9	4,4	4,6	3,5	3,2
	No	5,8	5,9	4,4	4,3	2,8	2,9
	F	9,341	,061	,012	4,624	13,881	3,040
	Sig	,002	,806	,912	,032	,000	,082
Matching indivial	Si	5,9	5,9	4,5	4,8	2,8	3,1
	No	5,5	5,9	4,3	4,5	3,4	3,1
	F	3,939	,020	,780	1,646	3,358	,000
	Sig	,048	,887	,378	,201	,068	,989
Bancos de tiempo	Si	5,7	5,7	4,6	4,4	4,0	3,2
	No	5,5	5,9	4,3	4,5	3,2	3,1
	F	1,773	,728	3,199	,280	10,159	,098
	Sig	,184	,394	,075	,597	,002	,755
Out-door solidario	Si	5,5	5,9	4,4	4,5	3,4	3,1
	No	6,1	5,5	4,4	4,2	2,8	2,9
	F	8,459	1,875	,038	1,417	2,575	,781
	Sig	,004	,172	,846	,235	,110	,378
Matching giving	Si	5,5	6,0	4,3	4,6	3,4	3,2
	No	5,5	5,8	4,5	4,4	3,2	3,0
	F	,166	1,158	1,002	,611	,629	,524
	Sig	,684	,283	,318	,435	,429	,470
Micro-voluntariado virtual	Si	5,2	5,9	4,3	4,6	3,1	3,1
	No	5,8	5,9	4,5	4,5	3,5	3,2
	F	35,139	,146	5,842	,419	3,524	,404
	Sig	,000	,703	,016	,518	,062	,526
Microdona-ciones de empleados	Si	5,5	6,1	4,6	4,7	3,4	3,3
	No	5,5	5,7	4,2	4,3	3,2	2,9
	F	,162	5,423	9,154	7,881	,635	8,064
	Sig	,688	,021	,003	,005	,426	,005
Campañas	Si	5,5	5,9	4,4	4,6	3,3	3,2
	No	5,4	5,6	4,1	4,1	3,5	2,7
	F	,290	1,955	4,717	5,502	,653	3,195
	Sig	,591	,163	,031	,020	,420	,075

Los **servicios pro-bono** son, para los voluntarios, una instancia de formación y desarrollo de competencias profesionales, en particular para los más jóvenes. Además, brindan la oportunidad para reforzar la estima, al permitirles experimentar los resultados del trabajo profesional. Por lo tanto, es un tipo de actividad que moviliza más estos motivos egocéntricos que los motivos valóricos. Los datos de la tabla 11.21 son consistentes con estas características de los servicios pro-bono. Allí se observa que, en las empresas que aplican este formato de VC, los voluntarios mencionan en mayor proporción los motivos relacionados con la adquisición de conocimientos (aunque la relación es débil) y con la estima. También resulta consistente el hecho de que mencionen en menor proporción los motivos valóricos (MA1). El interés por la actividad (MA8), el compromiso con la empresa (MA7) y el interés por influir sobre otros (MA10) resultan neutros en relación a este formato de voluntariado. Los resultados correspondientes a la aplicación del cuestionario estructurado mostraron asociación fuerte en todas las categorías, menos en values; ocurriendo que los voluntarios que participan en este formato de voluntariado puntúan mejor en los cinco motivos. En función de todos estos, se concluye que los servicios pro-bono se asocian con la estructura de motivaciones de los voluntarios.

El **voluntariado profesional**, que es aquel mediante el cual los voluntarios utilizan sus habilidades y conocimientos profesionales, presentó diversas asociaciones. Este formato presentó asociación fuerte de signo positivo (quienes lo practican lo mencionaron más o puntuaron mejor) en: a) MA6 y enhancement; b) MA8; c) career y d) protective. También presentaron asociación fuerte, pero de signo contrario, en: a) MA1 y values; b) MA10. Por lo tanto, el voluntariado profesional presenta un cierto grado de asociación con la estructura motivacional de los voluntarios.

El **matching individual** promueve la presentación de iniciativas personales por parte de los voluntarios (no la participación en actividades organizadas por la empresa), razón por la cual se trata de una modalidad proactiva de VC, en la que predominan las motivaciones no egocéntricas. No es un formato que utilicen las empresas para implementar actividades organizadas por ellas. Esto es lo que parecen confirmar los datos obtenidos mediante la pregunta abierta, ya que esta modalidad de VC se asocia en forma positiva con el interés de hacer algo por los demás (MA1) y con el interés de influir sobre otras personas (MA10); pero no lo hace con ninguna de las motivaciones

egocéntricas. Además, se asocia en forma negativa con MA7, lo cual es consistente con el objetivo del matching giving de promover iniciativas personales, más que promover la participación en actividades organizadas por la empresa. Los datos del cuestionario estructurado son en parte consistentes con esos resultados, ya que values se asocia de modo positivo con este formato de VC y career (motivo egoísta) lo hace en forma negativa. De todos estos resultados se infiere que este formato de voluntariado corporativo se asocia parcialmente con la estructura de motivaciones de los voluntarios.

El **micro-voluntariado virtual**, que consiste en la realización de pequeñas tareas para organizaciones sociales dentro del horario de trabajo, es un formato de voluntariado donde las actividades se hacen mayormente en forma individual. En este caso se encontró asociación negativa con tres motivos (MA1- values, MA2 y career) y asociación positiva con MA6, MA8 y social. De modo que este formato de voluntariado parece resultar más atractivo para quienes buscan satisfacer necesidades de estima, ajuste social y que la actividad les resulte de interés por sí misma. Inversamente, es menos atractiva para quienes se mueven por valores y el deseo de mejorar su currículo.

Los **bancos de tiempo** son básicamente una facilidad que otorgan las empresas para estimular o facilitar la participación en actividades de voluntariado organizadas por ellas. Esta forma de voluntariado se asoció en forma positiva con values, social y career, en tanto que lo hizo en forma negativa con MA6. Esto sugiere que los bancos de tiempo parecen ser más atractivos para quienes se mueven por valores, ajuste social y desarrollo de su carrera; y en cambio, parecen ser menos atractivos para quienes buscan satisfacer necesidades de estima mediante el VC.

El **out-door solidario** es un formato de voluntariado donde las actividades son promovidas por la empresa, pero por lo general, son lideradas por una organización social. La empresa opera como actor convocante y canalizador de sus voluntarios. El trabajo se hace en equipo e implica tareas que contribuyen al desarrollo de habilidades blandas, y que generalmente se realizan en contacto directo con los beneficiarios. Esto último puede tener un fuerte impacto emocional sobre los voluntarios.

Los datos recogidos mediante los dos instrumentos utilizados son consistentes con estas características de este formato de VC. Todas las categorías de beneficios egocéntricos

se asocian en forma positiva con este formato de VC, aunque lo hacen con diferentes niveles de significación. Esto también es consistente con el hecho de que el out-door solidario contribuye a adquirir conocimientos (MA2 - understanding), experimentar emociones positivas (MA6), mejorar el currículum y participar en actividades que pueden ser de interés para los voluntarios (MA8). El compromiso con la empresa (MA7) presenta asociación positiva con este formato de voluntariado, lo cual resulta consistente con el hecho de que es uno de los formatos en los cuales la empresa es el actor que convoca a los empleados. La asociación negativa con las otras dos motivaciones no egocéntricas (MA1- values y MA10) sugiere que este formato, en proporción, resulta menos atractivo para las personas que poseen este tipo de motivaciones. En conjunto, estos resultados sugieren que el out-door solidario se asocia con la estructura motivacional de los voluntarios corporativos.

Matching giving es un formato de VC relacionado exclusivamente con la realización de campañas de donaciones y, por lo tanto, corresponde a actividades que se realizan puntualmente y, por lo general, a demanda de una situación emergente (catástrofe, problema económico de un compañero de trabajo, etc.) o de una actividad solidaria periódica (por ejemplo: recaudación de fondos para UNICEF, Teletón o Aldeas Infantiles, el día que estas instituciones organizan campañas nacionales de donaciones). No se encontraron asociaciones con ninguno de los seis motivos del VFI, pero se encontró asociación con cuatro de los motivos identificados mediante la pregunta abierta: a) asociación positiva con MA6 y MA8 y b) asociación negativa con MA7 y MA10. Estas escasas situaciones de asociación, sugieren que este formato de VC resulta más atractivo para quienes se mueven por motivos egoístas, pero en términos generales no se asocia significativamente con la estructura motivacional de los voluntarios corporativos.

Micro-donaciones de empleados es también un tipo de actividad de voluntariado asociada exclusivamente a las donaciones. Se encontró asociación positiva con cuatro de los seis motivos medidos con el VFI: understanding, social, enhancement y protective. Los datos obtenidos mediante la pregunta abierta confirmaron que la estima se asocia con este formato de VC y que el compromiso con la empresa se asocia en forma negativa. De modo que las micro-donaciones de empleados resultan atractivas

para los voluntarios que se mueven básicamente por motivos egocéntricos (con la única excepción de career), pero no lo son para quienes lo hacen siguiendo motivos altruistas.

Campañas consiste en actividades puntuales organizadas por la empresa o por los voluntarios; razón por la cual tiene un fuerte componente grupal. Este formato se asocia en forma positiva con tres motivos incluidos en el VFI (social, enhancement y protective) y con dos de los motivos identificados mediante la pregunta abierta (MA7 y MA8). Para el caso de MA2 y understanding, se registró asociación débil de distinto signo, lo que sugiere conclusiones contradictorias. No obstante ello, este formato de VC se asocia positivamente con cinco tipos de diferentes de motivos, lo cual sugiere que tiene asociación con la estructura motivacional de los voluntarios corporativos.

El análisis anterior sugiere la validez de la hipótesis 3.5 (La estructura de las motivaciones de los voluntarios corporativos uruguayos se asocia con los formatos de voluntariado que implementan sus empresas). Además, estos resultados contribuyen al diseño de estrategias de captación de voluntarios en cada empresa, por cuanto el conocimiento de su estructura motivacional puede ser utilizado para elegir los formatos de VC que resulten más atractivos para satisfacerlas. Inversamente, ese conocimiento puede ser utilizado para identificar los empleados con mayor potencial para participar en actividades de VC ya implementadas por las empresas.

Importa insistir en que, dado que las motivaciones son intrínsecas, no es dable inferir de las relaciones estadísticas encontradas, que los formatos del VC desarrollan unas motivaciones más que otras. En cambio sí es razonable asumir que cada formato puede resultar más atractivo para personas que poseen determinadas motivaciones y no para quienes no las poseen Y, más en general, se podría suponer que la oferta formatos de VC en cada empresa sesga la selección de voluntarios hacia los empleados que poseen motivaciones consistentes con ella.

2.2.2 El tipo de tareas que realizan los voluntarios

Al igual que ocurre con los formatos de VC, el estudio de la relación de los motivos con los diferentes tipos tareas que realizan los voluntarios no pretende buscar una

explicación causal de los motivos. Su objetivo es entender mejor los factores contextuales que atraen a unos empleados, más que a otros, a participar en las actividades de voluntariado. Se estudió la asociación entre los motivos y 12 de las tareas de los voluntarios descriptas en el capítulo 8. En la tabla 11.25 se presenta el nivel de significación registrado en la prueba de Chi cuadrado para la relación bi-variada entre los motivos identificados mediante pregunta abierta y cada tipo de tarea. En la tabla 11.26 se incluyen el nivel de significación registrado en la prueba de diferencia de medias, que se utilizó para estudiar la asociación entre los tipos de tareas y las motivaciones determinadas por el VFI. En ambas tablas, en los casos donde la asociación es significativa, se indica si la relación es positiva o negativa.

Tabla 11.25 Estudio de segmentación de los motivos según el tipo de tareas que realizan los voluntarios de su empresa. Nivel de significación del test de Chi cuadrado y signo de la asociación.

		MA1	MA2	MA6	MA7	MA8	MA10
Ta	Reparación / mantenimiento /construcción	(0,191) Positivo	(0,569)	(0,014) Negativo	(0,898)	(0,464)	(0,078) Positivo
Tb	Recaudación de fondos / venta	(0,746)	(0,782)	(0,405)	(0,641)	(0,019) Positivo	(0,493)
Tc	Recolectar ropa, juguetes u otros objetos	(0,114) Negativo	(0,037) Positivo	(0,005) Positivo	(0,040) Positivo	(0,761)	(0,879)
Td	Cuidado personal / atención de salud	(0,538)	(0,185) Positivo	(0,941)	(0,000) Positivo	(0,318)	(0,301)
Te	Enseñar / capacitar	(0,126) Negativo	(0,316)	(0,111) Positivo	(0,362)	(0,202) Positivo	(0,042) Negativo
Tf	Coaching / tutoría / padrinazgo	(0,091) Negativo	(0,002) Positivo	(0,003) Positivo	(0,920)	(0,429)	(0,198) Negativo
Tg	Otras tareas de servicio o atención de beneficiarios (servir alimentos, entretener, etc.)	(0,012) Negativo	(0,003) Positivo	(0,436)	(0,289)	(0,384)	(0,470)
Ti	Tareas administrativas	(0,144) Negativo	(0,314)	(0,802)	(0,695)	(0,196) Positivo	(0,219) Negativo
Tj	Gestionar / dirigir comités de trabajo / coordinar	(0,014) Negativo	(0,018) Positivo	(0,038) Positivo	(0,425)	(0,503)	(0,344)
Tk	Integrar el directorio de una institución social	(0,849)	(0,907)	(0,672)	(0,009) Negativo	(0,152) Positivo	(0,547)
Tl	Asesoramiento / consultoría	(0,687)	(0,314)	(0,034) Positivo	(0,001) Negativo	(0,802)	(0,616)
Tn	Donar sangre	(0,023) Positivo	(0,657)	(0,803)	(0,023) Negativo	(0,638)	(0,071) Positivo

Cada tarea presenta asociación (con diferentes grados de significación) con varios motivos, aunque los signos de la relación pueden ser positivos o negativos. En la mayoría de los casos, la interpretación de los resultados parece ser relativamente sencilla. Así, por ejemplo, la donación de sangre se asocia en forma positiva solamente con motivos no egocéntricos (MA1, values y MA10), en tanto que realizar tareas de

tutoría o coaching lo hace con la mayoría de los motivos egocéntricos, particularmente aquellos que pueden encontrar satisfacción mediante este tipo de tareas (MA2, understanding, MA6, enhancement, career, social y protective). También es interesante el hecho de que la recaudación de fondos y la integración de directorios de organizaciones sociales solamente tengan asociación positiva con el interés en la actividad (MA7) y resulte inverso con un motivo que este tipo de tarea probablemente contribuya muy poco a satisfacer (career). En cambio, es más difícil de interpretar algunas relaciones, como por ejemplo, que recolectar ropa o juguetes se asocie en forma negativa con MA1 y values, que educar o capacitar lo haga con MA10 y que integrar los directorios de organizaciones sociales tenga asociación negativa con MA7.

Tabla 11.26 Estudio de segmentación de los motivos según el tipo de tareas que realizan los voluntarios de su empresa. Nivel de significación registrado en el test de diferencia de medias y signo de la relación encontrada.

		Values	Understanding	Social	Enhancement	Career	Protective
Ta	Reparación / mantenimiento /construcción	(0,203) positivo	(0,737)	(0,468)	(0,814)	(0,004) negativo	(0,221) negativo
Tb	Recaudación de fondos / venta	(0,003) negativo	(0,399)	(0,773)	(0,252)	(0,012) negativo	(0,994)
Tc	Recolectar ropa, juguetes u otros objetos	(0,002) negativo	(0,359)	0,320)	(0,240) positivo	(0,355)	(0,852)
Td	Cuidado personal / atención de salud	(0,951)	(0,100) negativo	(0,532)	(0,948)	(0,046) positivo	(0,836)
Te	Enseñar / capacitar	(0,003) negativo	(0,212) positivo	(0,987)	(0,206) positivo	(0,069) positivo	(0,368)
Tf	Coaching / tutoría / padrinazgo	(0,076) positivo	(0,021) positivo	(0,252) positivo	(0,049) positivo	(0,000) positivo	(0,0249 positivo
Tg	Otras tareas de servicio o atención de beneficiarios (servir alimentos, entretener, etc.)	(0,032) positivo	(0,000) positivo	(0,000) positivo	(0,007) positivo	(0,000) positivo	(0,000) positivo
Ti	Tareas administrativas	(0,951)	(0,059) positivo	(0,017) positivo	(0,020) positivo	(0,000) positivo	(0,001) positivo
Tj	Gestionar / dirigir comités de trabajo / coordinar	(0,530)	(0,010) positivo	(0,005) positivo	(0,000) positivo	(0,000) positivo	(0,000) positivo
Tk	Integrar el directorio de una institución social	(0,267) (positivo	(0,008) positivo	(0,010) positivo	(0,002) positivo	(0,017) positivo	(0,001) positivo
Tl	Asesoramiento / consultoría	(0,795)	(0,040) positivo	(0,011) positivo	(0,007) positivo	(0,332)	(0,003) positivo
Tn	Donar sangre	(0,048) positivo	(0,887)	(0,379)	(0,201) positivo	(0,068) negativo	(0,989)

No obstante estos resultados más difíciles de explicar en términos sustantivos, los resultados incluidos en las tablas 11.25 y 11.26 sugieren que las tareas de los voluntarios y sus motivaciones no son independientes entre sí. De modo que, estos resultados validan la hipótesis 3.6 (La estructura de las motivaciones de los voluntarios corporativos uruguayos se asocia con el tipo de tareas que realizan durante las actividades de voluntariado). Además, aportan información útil para la elección de las tareas de los voluntarios, ya que las mismas pueden ser determinadas en cada empresa tomando en cuenta la estructura motivacional de los empleados o, inversamente, se los puede utilizar para identificar los voluntarios a quienes determinadas tareas pueden resultarles más interesantes.

2.2.3 Indicadores de gestión del VC en las empresas

En este punto se utilizan ocho indicadores para evaluar si existe algún tipo de asociación entre la forma como las empresas gestionan el VC y la estructura de motivaciones de los voluntarios. Estos indicadores fueron medidos con escalas distintas, por lo tanto los resultados son presentados en tablas diferentes. En las tablas 11.27 y 11.28 se presentan los resultados de cinco indicadores medidos con una escala nominal (si, no) y en las tablas 11.29 y 11.30 se incluyen los resultados de cinco indicadores medidos con escalas de tipo Likert de cinco valores. En las primera tablas se transcribe el nivel de significación registrado en la prueba de Chi cuadrado para la relación entre cada indicador y cada uno los motivos, señalándose en los casos donde existe asociación, si la misma es positiva o negativa. En el segundo grupo de tablas se incluyen los niveles de significación de la prueba F para la diferencia de medias y el signo de la relación (positiva o negativa), para la relación entre los tres indicadores y las motivaciones de los voluntarios.

En general, cada uno de los indicadores de gestión seleccionados, incluidos en cada una de las tablas, se asocia con varias motivaciones. Contar con políticas documentadas de VC (G1) se asocia con pocas motivaciones. Lo hace en forma positiva con enhancement y career (asociación débil) y en forma negativa con MA7; pero presenta contradicciones en la motivación valórica (positiva con MA1 y negativa con values). De modo que

contar con políticas influye positivamente en sólo dos motivos egocéntricos (enhancement y career).

Por su parte, las empresas que cuentan con un plan anual de actividades de VC (G2), resultan más atractivas para voluntarios movidos por el interés de conocer (MA2), el interés en las actividades en sí mismas (MA8), el compromiso organizacional (MA7) y el deseo de mejorar su currículo (career). En cambio, estas empresas van en sentido contrario para los voluntarios movidos por motivaciones altruistas (MA1, values y MA10).

La variable G3 (se evalúan los impactos de las actividades de voluntariado) presenta asociación positiva con los seis motivos determinados por el VFI, MA2 y MA8. Sin embargo se asocia significativamente en forma negativa con MA1 y MA10. Salvo los resultados contradictorios registrados en la categoría valores (MA1 y values), esta variable se asocia con la mayor parte de los motivos considerados en esta investigación.

La inclusión de la participación en las actividades de voluntariado en la evaluación de desempeño (G4) es un estímulo que opera en forma positiva sobre los voluntarios movidos por motivos egocéntricos (MA2, MA6, enhancement y career), pero tiene un efecto inverso sobre los motivos altruistas (MA1, values y MA10). También es interesante observar la existencia de asociación positiva entre esta práctica de gestión y el compromiso organizacional.

En las empresas donde los voluntarios participan en la gestión del voluntariado (G5), la oferta resulta más atractiva para quienes se mueven por los dos principales motivos egocéntricos considerados en la pregunta abierta (MA2 y MA6), a los que se suman career y protective del VFI. En cambio, resulta menos atractiva para quienes responden a motivos altruistas (MA1).

Tabla 11.27 Estudio de segmentación de los motivos según indicadores de gestión del VC. Nivel de significación del test de Chi cuadrado y signo de la relación.

		MA1	MA2	MA6	MA7	MA8	MA10
G1	Existen políticas documentadas para el VC	(0,029) Positivo	(0,314)	(0,817)	(0,118) Negativo	0,245)	(0,679)
G2	Hay un plan anual de actividades de voluntariado	(0,007) Negativo	(0,091) Positivo	(0,677)	(0,012) Positivo	(0,121) Positivo	(0,001) Negativo
G3	Se evalúa el impacto de las actividades de voluntariado	(0,069) Negativo	(0,000) Positivo	(0,228)	(0,752)	(0,130) Positivo	(0,079) Negativo
G4	Se incluye el voluntariado en la evaluación de desempeño	(0,013) Negativo	(0,152) Positivo	(0,644)	(0,001) Positivo	(0,223)	(0,004) Negativo
G5	Los voluntarios participan en la gestión del voluntariado	(0,068) Negativo	(0,012) Positivo	(0,000) Positivo	(0,349)	(0,838)	(0,679)

Tabla 11.28 Estudio de segmentación de los motivos según indicadores de gestión del VC. Nivel de significación del test de diferencia de medias y signo de la relación

		Values	Understanding	Social	Enhancement	Career	Protective
G1	Existen políticas documentadas para el VC	(0,097) Negativo	(0,224)	(0,479)	(0,017) Positivo	(0,175) Positivo	(0,395)
G2	Hay un plan anual de actividades de voluntariado	(0,000) Negativo	(0,529)	(0,437)	(0,606)	(0,001) Positivo	(0,528)
G3	Se evalúa el impacto de las actividades de voluntariado	(0,004) Positivo	(0,002) Positivo	(0,111) Positivo	(0,177) Positivo	(0,000) Positivo	(0,033) Positivo
G4	Se incluye el voluntariado en la evaluación de desempeño	(0,009) Negativo	(0,299)	(0,251)	(0,221)	(0,000) Positivo	(0,630)
G5	Los voluntarios participan en la gestión del voluntariado	(0,235)	(0,081) Positivo	(0,405)	(0,385)	(0,138) Positivo	(0,055) Positivo

Promover que los voluntarios hagan propuestas (IP1) y que presenten proyectos propios (IP2) correlacionan positivamente con motivos altruistas (MA1 y MA10), pero lo hacen en forma negativa con varios motivos egocéntricos (MA2, understanding, career, protective y MA8). Estos resultados son parcialmente contradictorios con los registrados para G5, de modo que la participación directa en la gestión y el estímulo a hacer propuestas y presentar proyectos se asocian con distintos tipos de motivaciones. De lo anterior, se infiere que la apertura de espacios a los voluntarios para hacer propuestas y presentar proyectos tienen mayor potencial para atraer voluntarios que se mueven por motivos altruistas, pueden desestimular a los voluntarios que buscan adquirir conocimientos, mejorar su currículo (career), satisfacer necesidades relacionadas con la defensa del yo (protective)con, así como quienes eligen participar en

función de que les gusten las actividades propuestas (obviamente, estos voluntarios son más reactivos que proactivos). También estas prácticas resultan indistintas para quienes se mueven por motivos asociados con su estima (MA6 y enhancement), con satisfacer expectativas sociales (social) y por el compromiso con la empresa (MA7).

Por otra parte, la aplicación de estímulos (preguntado en general) presenta asociación positiva con casi todos los motivos: values, MA2 (débil), social, enhancement, career y protective. Estos resultados son consistente con los registrados para la inclusión del voluntariado dentro de la evaluación de desempeño, que es un tipo particular de estímulo.

Tabla 11.29 Estudio de segmentación de los motivos según el tipo de tareas que realizan los voluntarios de su empresa. Nivel de significación de la prueba F para la diferencia de medias.

	La empresa…	MA1	MA2	MA6	MA7	MA8	MA10
G6	Promueve / permite hacer propuestas	(0,016) Positivo	(0,072) Negativo	(0,763)	(0,466)	(0,004) Negativo	(0,003) Positivo
G7	La empresa estimula la presentación de proyectos	(0,0449 Positivo	(0,003) Negativo	(0,319)	(0,313)	(0,028) Negativo	(0,003) Positivo
G8	Aplica estímulos para motivar a participar	(0,699)	(0,161) Positivo	(0,415)	(0,810)	(0,428)	(0,981)

Tabla 11.30 Estudio de segmentación de los motivos según el tipo de tareas que realizan los voluntarios de su empresa. Nivel de significación de la prueba F para la diferencia de medias.

	La empresa…	Values	Understanding	Social	Enhancement	Career	Protective
G6	Promueve / permite hacer propuestas	(0,289)	(0,054) Negativo	(0,835)	(0,292)	(0,000) Negativo	(0,042) Negativo
G7	La empresa estimula la presentación de proyectos	(0,563)	(0,029) Negativo	(0,373)	(0,714)	(0,032) Negativo	(0,185) Negativo
G8	Aplica estímulos para motivar a participar	(0,000) Positivo	(0,433)	(0,017) Positivo	(0,022) Positivo	(0,000) Positivo	(0,009) Positivo

Dado que las motivaciones son intrínsecas a las personas, estos resultados sugieren que el uso el uso de diferentes herramientas de gestión del VC sirve para atraer voluntarios con diferentes estructuras motivacionales. Así, por ejemplo, la inclusión del voluntariado en la evaluación de desempeño resultó claramente una herramienta que estimula la captación de voluntarios movidos por motivaciones de tipo egocéntrico e, inversamente, puede desestimular a quienes responden a motivaciones altruistas. De igual forma, el uso de mecanismos que fomenten el involucramiento de los voluntarios

en la propuesta de iniciativas y la presentación de proyectos resulta más atractiva para quienes se mueven por motivos valóricos, pero no lo es para quienes lo hacen por motivos egocéntricos.

Todos estos resultados tienen importancia práctica y validan la hipótesis 3.7 (La estructura de las motivaciones de los voluntarios corporativos uruguayos se relaciona con las herramientas que utilizan las empresas para gestionar el VC y estimular la participación de los voluntarios).

3. Estudio de la relación entre los motivos y la percepción de la empresa sobre los motivos de los voluntarios

Para analizar este tema se compararon las respuestas de los voluntarios con la percepción que tienen los responsables de gestionar el VC sobre los motivos de los empleados para participar en las actividades de voluntariado. Esta percepción se evaluó mediante los nueve indicadores que figuran en las tablas 11.31 y 11.32. Como esa percepción se midió con una escala tipo Likert, para estudiar la relación se utilizó un test de diferencia de medias en el caso delas respuestas a la pregunta abierta (tabla 11.31) y una prueba de correlaciones (r de Pearson) para las respuestas obtenidas mediante el cuestionario estructurado (tabla 11.32).

Values y MA1. MP1 (altruismo, ayudar a los demás y MP2 (Aplicar los valores o creencias personales/ razones morales o de principios) son los dos indicadores que miden la percepción de los gestores sobre indicadores correspondientes a MA1 y a values. Los dos indicadores sobre percepción de los encargados del VC correlacionan en forma negativa con MA1 y, si bien la relación no resultó significativa con values, en los dos casos el r de Pearson también fue negativo. Este resultado llama poderosamente la atención, porque estaría indicando que los gestores de los programas de VC no ponderan adecuadamente el peso del motivo valórico en sus voluntarios.

A efectos de entender mejor esta relación se hizo un análisis más fino, considerando la diferencia entre motivos altruistas y de convicciones, ya observada dentro de MA1. Se aparearon los motivos mencionados por los voluntarios y las percepciones de los

gestores de los programas de VC de la siguiente manera: Altruismo con MP1 y convicción con MP2. Luego, se aplicó el test de diferencia de medias (ver tabla 11.33), obteniéndose como resultado que en ambos casos la percepción de los gestores es independiente de la opinión de los voluntarios. En suma, todos estos resultados sugieren que los gestores no tienen una adecuada percepción de la presencia de las motivaciones valorícas de sus voluntarios.

Understanding y MA2. El indicador utilizado para evaluar la consistencia entre percepción de los gestores y la motivación relacionada con la adquisición de conocimientos (MP3), de dio una relación significativamente positiva en los dos casos (con MP2 y con understanding). Esto sugiere los gestores tienden a comprender la presencia/ausencia de esta motivación entre los voluntarios de sus empresas. Dicho de otro modo, los gestores tienden a percibir correctamente el peso que tiene en sus voluntarios el interés por aprender y conocer a través del voluntariado.

Tabla 11.31 Consistencia entre los motivos de los voluntarios medidos con la pregunta abierta y la percepción de la empresa sobre estos motivos. Prueba F y nivel de significación. Medias y prueba F para la diferencia de medias.

Tipo de motivo	Indicador	Motivo		F	Sign.
		Si	No		
Valores (MA1)	MP1 Altruismo, ayudar a otros, solidaridad	4,14	4,42	2,980	(0,097)
	MP2 Aplicar los valores o creencias personales/ razones morales o de principios	3,65	4,17	8,829	(0,003)
Conocimiento (MA2)	MP3 Aprender, desarrollar habilidades personales, ganar experiencia	3,63	3,19	6,219	(0,013)
Estima (MA6)	MP4 Satisfacción personal, sentimientos de autoestima, vivir la experiencia	4,16	3,90	3,946	(0,048)
	MP5 Ser mejor persona	3,97	3,81	1,585	(0,217)
	MP6 Obtener algún tipo de reconocimiento social (por los compañeros, la familia, los amigos, etc.)	2,54	2,31	2,743	(0,099)
	MP7 Interactuar con otras personas, hacer cosas con otros, pertenecer a un grupo	2,89	3,24	4,471	(0,035)
	MP8 Ocupar el tiempo libre, diversión	1,82	3,04	3,376	(0,067)

Enhancement y MA6. Se compararon estos dos motivos con una batería de cinco indicadores sobre la percepción de los gestores en relación a ellas (MP4, MP5, MP6, MP7 y MP8). En este caso se registró que MP4 (Satisfacción personal, sentimientos de autoestima, vivir la experiencia) y MP6 (Obtener algún tipo de reconocimiento social

(por los compañeros, la familia, los amigos, etc.) se asocian en forma positiva con ambas motivaciones. MP5 (ser mejor persona) y estas motivaciones resultaron ser estadísticamente independientes. En el caso de MP7 (Interactuar con otras personas, hacer cosas con otros, pertenecer a un grupo) y MP8 (ocupar el tiempo libre, diversión) se obtuvieron resultados diferentes, según la metodología empleada. Por un lado, el cuestionario estructurado arrojó independencia entre las variables y, por otro, en la pregunta abierta se registró asociación negativa. En su conjunto, estos datos señalan que los gestores del VC tienen un conocimiento parcial de las motivaciones de sus voluntarios asociadas a la mejora y cuidado de la estima personal.

Tabla 11.32 Consistencia entre los motivos de los voluntarios medidos con el cuestionario estructurado y la percepción de la empresa sobre estos motivos. Coeficiente r de Pearson y nivel de significación

Tipo de motivo	Indicador	r	sign
Values	MP1 Altruismo, ayudar a otros, solidaridad	-0,071	0,251
	MP2 Aplicar los valores o creencias personales/ razones morales o de principios	-0,011	0,863
Understanding	MP3 Aprender, desarrollar habilidades personales, ganar experiencia	,131*	0,033
Enhancement	MP4 Satisfacción personal, sentimientos de autoestima, vivir la experiencia	0,118	0,055
	MP5 Ser mejor persona	0,056	0,360
	MP6 Obtener algún tipo de reconocimiento social (por los compañeros, la familia, los amigos, etc.)	,208**	0,001
	MP7 Interactuar con otras personas, hacer cosas con otros, pertenecer a un grupo	0,072	0,241
	MP8 Ocupar el tiempo libre, diversión	0,012	0,849
Career	MP9 Desarrollo profesional y búsqueda de oportunidades para el desarrollo profesional o laboral	0,081	0,186
Social	MP6 Obtener algún tipo de reconocimiento social (por los compañeros, la familia, los amigos, etc.)	0,109	0,077
	MP7 Interactuar con otras personas, hacer cosas con otros, pertenecer a un grupo	,219**	0,000

Tabla 11.33 Consistencia entre los motivos altruistas y de convicción de los voluntarios y la percepción de la empresa sobre los motivos altruistas. Prueba F y nivel de significación. Medias y prueba F para la diferencia de medias.

Tipo de motivo	Indicador	Motivo		F	Sign.
		Si	No		
MA1 - Altruismo	MP1 Altruismo, ayudar a otros, solidaridad	4,14	4,25	0,807	(0,384)
MA 2 - convicción	MP2 Aplicar los valores o creencias personales/ razones morales o de principios	3,73	3,76	0,050	(0,823)

Career se evaluó solamente con las respuestas al cuestionario estructurado. En la tabla 11.32 se observa que el indicador utilizado para medir la percepción de los gestores del voluntariado sobre esta motivación (MP9 - Desarrollo profesional y búsqueda de oportunidades para el desarrollo profesional o laboral) se asocia débilmente en forma positiva con career. De modo que se puede inferir que los gestores tienden a identificar este motivo entre sus voluntarios.

Social se evaluó con dos indicadores también utilizados para evaluar enhancement (MP6 y MP7). En ambos casos se registró una asociación positiva, lo que sugiere que los gestores del VC tienden a identificar las motivaciones sociales de sus voluntarios.

En su conjunto, todos estos resultados muestran que los gestores del VC tienen un conocimiento parcial de las motivaciones de los empleados de sus empresas hacia la participación en actividades de voluntariado y que, en algunos casos, su percepción va en el sentido contrario de esas motivaciones (MA1 y MA6). De modo que los datos validan parcialmente la hipótesis 13.8 (Las empresas uruguayas conocen la estructura de motivaciones de sus voluntarios).

Capítulo 12[1]

LOS BENEFICIOS DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO PARA LAS EMPRESAS

En este capítulo se analiza la información relevada sobre beneficios del VC en la encuesta a responsables de su gestión y se extraen conclusiones acerca de la validez de las hipótesis correspondientes al problema 5, descripto en el capítulo 7: estudiar en qué medida las empresas que aplican el VC en Uruguay, obtienen los beneficios incluidos en la tipología propuesta en el capítulo 5 y obtenerlos depende de factores relacionados con la gestión del VC. El capítulo se divide en ocho apartados. En el primero se realiza un análisis general de cada uno de los 16 indicadores utilizados, considerando las distribuciones de las respuestas, y la media y el desvío estándar de estas distribuciones. En el segundo se presenta y analiza la correlación estadística (r de Pearson) entre los indicadores. En el tercer apartado se construyen dos índices, que son utilizados para medir el volumen de beneficios que reconoce recibir cada empresa, y se realizan diferentes análisis sobre ellos. En el cuarto apartado se estudia si algunas características de las empresas (sector de actividad, tamaño y origen del capital) influyen en la obtención de los beneficios del VC. El quinto estudia la relación entre estos y la incorporación de la RSE en las empresas, con lo cual se profundiza el tema abordado en el capítulo 9. En el sexto apartado se analiza si la obtención de los beneficios se asocia con el grado en que el VC se alinea con las políticas de RSE, Recursos Humanos, imagen corporativa y de relación con las organizaciones de la sociedad civil. El séptimo apartado estudia la relación entre los beneficios y la forma como las empresas gestionan el VC, para lo cual se utilizan cinco indicadores relevados en la encuesta a los responsables de gestionar el VC.

1. Análisis general de los indicadores sobre beneficios del Voluntariado Corporativo

En esta sección se realiza un análisis general de estos resultados, desagregándolos en función de las ocho categorías de beneficios del VC en que fue dividida la tipología

[1] Un avance de este artículo fue publicado en Licandro, Paço y Yapor, S. (2018).

construida en el capítulo 6. En la tabla 12.1 se presenta el promedio, el desvío estándar de la distribución de las respuestas de los encuestados a cada uno de los indicadores sobre beneficios, y en la última columna se indica el porcentaje de encuestados que calificaron con 4 o 5.

Tabla 12.1. Estadística descriptiva y test de cui-cuadrado de los beneficios del VC

Categoría	**Beneficios**	Media	DS	% 4 o 5
Gestión de la cultura	B1.1 Favorece el alineamiento con valores y cultura de la empresa	4,35	0,849	825
Aplicación de las políticas de RSE	B2.1 Contribuye a aplicación de las políticas de RSE porque refuerza la credibilidad de los empleados hacia dichas políticas / alinean con esas políticas	4,03	1,114	73%
	B2.2 Permite potenciar o generar sinergias con otras acciones de RSE hacia la comunidad	3,85	1,105	67%
Desarrolla competencias organizacionales	B3.1 Permite transferir *know how* desde el sector social/desarrolla competencias propias del sector social (innovación social)	3,18	1,185	39%
Desarrollo de habilidades (*skills*) en los empleados	B4.1 Desarrolla competencias en el personal (en general)	3,47	1,134	53%
	B4.2 Desarrolla capacidades de trabajo en equipo	4,38	0,652	91%
Vínculo de los empleados con la empresa	B5.1 Promueve el compromiso de los empleados con la empresa (lealtad/actitud hacia la empresa)	3,91	0,933	73%
	B5.2 Promueve la identificación y el sentido de pertenencia (orgullo de pertenecer) de los empleados con la empresa	4,00	0,921	79%
	B5.3Aumenta la motivación (moral) de los empleados	3,65	0,917	56%
Creación de condiciones que mejoran el desempeño de los empleados	B6.1 Mejora el clima organizacional/laboral (cohesión/integración/comunicación)	4,03	0,937	79%
	B6.2 Favorece una mejor captación y/o retención de talentos (o empleados)	3,03	1,000	32%
	B6.3.Contribuye a que los empleados tengan una buena imagen de la empresa	4,09	0,753	76%
Impactos positivos para la relación con *stakeholders* relevantes para el negocio	B7.1 Mejora la imagen corporativa (reputación)	3,65	1,098	52%
	B7.2 Incrementa la aceptación pública de la empresa	3,38	1,074	44%
Relación con la comunidad	B8.1 Mejora la relación de la empresa con la comunidad	3,82	1,114	64%
	B8.2 Refuerza el vínculo con las instituciones sociales o públicas en las cuales la empresa canaliza sus acciones de RSE hacia la comunidad	4,00	0,985	79%

Categoría 1. La amplia mayoría de los responsables del VC en las empresas estudiadas calificó con valores altos en el único indicador de esta categoría: “favorece un mayor alineamiento del personal con los valores y la cultura de la empresa” (beneficio B1.1). El valor medio fue de 4,35, con un bajo nivel de dispersión (tabla 12.1) Algo más del

80% cree que el VC contribuye a obtener este beneficio, al calificar con cuatro o cinco puntos. De estos resultados se puede inferir que para la mayor parte de las empresas estudiadas el VC contribuye a la gestión de la cultura organizacional. Estos resulta inconsistente con: a) el hecho de que este beneficio fuera mencionado en solo cuatro de los manuales y b) sólo esté mencionado en los trabajos de Benjamin (2001), Voluntare (2012) y Cycycota et al. (2016). El mejor análisis de este beneficio se encuentra en estudios de caso (Yapor & Licandro, 2015; Yapor, 2016).

Categoría 2. Se encontró que el VC resulta una buena herramienta para la aplicación de políticas de RSE porque: a) contribuye a la credibilidad de los empleados hacia dichas políticas (B2.1 con una media de 4,03) y b) por su capacidad para generar sinergias con las acciones de RSE hacia la comunidad (indicador B2.1, con una media de 3,85) (tabla 12.1). Las dos terceras partes de los encuestados asignaron valores altos en ambos indicadoores (4 o 5). Además, si se combinan las respuestas, se obtiene que el 59% (20) de los encuestados calificaron con 4 o 5 en ambos indicadores (ver tabla 12.2)

Tabla 12.2: Distribución de las respuestas combinadas a los indicadores B2.1 y B2.2

	B2.1		
B2.2	1 o 2	3	4 o 5
1 o 2	2	0	1
3	1	3	4
4 o 5	1	2	20

Estas cifras sugieren que el VC está contribuyendo al desarrollo de fortalezas internas y externas necesarias para el éxito de las políticas de RSE en las empresas estudiadas. Por un lado, contar con la credibilidad de los empleados es un factor crítico interno, ya que el éxito de dichas políticas depende de lograr la comprensión, aceptación e involucramiento del personal. Y, por otro, a nivel externo, el uso del VC para generar sinergias con el conjunto de acciones de RSE hacia la comunidad potencia la capacidad de la empresa de producir impactos positivos sobre este stakeholder, máxime si se tiene en cuenta la variedad y calidad de las tareas que realizan los voluntarios de las empresas de esta muestra (capítulo 8).

Dos test estadísticos sugieren que las respuestas a ambos indicadores se encuentran asociadas entre sí. Por un lado, el coeficiente de correlación de Pearson entre B2.1 y B2.2 fue de 0,447, con una significación bilateral de 0,008; y por otro, el valor de Chi cuadrado fue de 35,348 con una significación bilateral de 0,004. Estos valores indican que ambos se encuentran correlacionados con un nivel de confianza superior al 99%.

Todos estos resultados muestran la importancia que juega el VC para la implementación de las políticas de RSE en las empresas aquí estudiadas y ratifican la correlación encontrada en el capítulo 9, entre la profundidad con que se aplican estas políticas (medida por el grado de incorporación de la RSE a la gestión y a la relación con sus stakeholders) y el uso del VC. No obstante ello, cabe observar que estos resultados contrastan con el hecho de que el beneficio B2.1 (planteado bajo diferentes formas de creación de condiciones internas que favorezcan la incorporación de la RSE) ha sido identificado en pocas investigaciones empíricas (Lorenz et al., 2011; Sanz et al, 2012; Yapor y Licandro, 2015; Cycycota, 2016), en tanto que B2.2 no fue mencionado en ninguno de los manuales de VC revisados y también fue escasamente identificado en la literatura científica (Lee & Higgins, 2001; Sanz et al., 2012; Yapor, 2015).

Categoría 3. El indicador utilizado para medir el desarrollo de competencias organizacionales (B3.1: permite transferir *know how* desde el sector social / desarrolla competencias propias del sector social) obtuvo apenas una media de 3,18, lo cual es consistente con el hecho de que este beneficio fuera mencionado en uno sólo de los manuales analizados y que no se encontrara en las investigaciones revisadas. No obstante, el hecho de que el 39% de los encuestados calificara en este beneficio con 4 o 5 demuestra que el VC tiene el potencial para permitir a la empresa transferir competencias propias de las organizaciones sociales (fundamentalmente, competencias relacionadas con lo pro-social).

Cabe preguntarse si la escasa percepción de este beneficio se explica por el hecho del desconocimiento de su posibilidad. Si no se encuentra presente en los manuales (fuente de información de los gestores del VC) ni en la agenda de investigación, es probable que no se le esté prestando atención. Es también probable que algunos de los encuestados que contestaron 4 o 5 recién hayan tomado conciencia de su existencia al

leer el cuestionario. De modo que los resultados de esta investigación aportan a la reflexión e investigación sobre este beneficio.

Categoría 4. En cuanto al potencial del VC para desarrollar habilidades en los empleados, la casi totalidad de los encuestados coincide en que el VC desarrolla capacidad para el trabajo en equipo (91% calificó con 4 o 5 y la media fue de: 4,38). Esto resulta consistente con el hecho de que esta competencia fue señalada en el 70% de los manuales y guías analizados en el capítulo 5 y que ha sido encontrada en una parte importante de la bibliografía científica sintetizada en el capítulo 6.

En cambio, son muchos menos los encuestados que creen que el VC sirve para el desarrollo de competencias en el personal mencionadas en forma generalizada (sólo 39% califica con 4 o 5 y la media fue de 3,47). En principio este resultado es contradictorio con el anterior, debido a que el trabajo en equipo es una competencia específica. Sin embargo, es probable que al no direccionar hacia competencias específicas, la pregunta generara algún tipo de confusión en los encuestados. También, este resultado se contradice con el hecho de que la referencia a que el VC genera competencias en general está presente en el 90% de los manuales ya analizados.

Sin embargo, esto es consistente con la literatura científica consultada, donde son pocas los artículos que documentan investigaciones sobre la adquisición de competencias en general (Herzig, 2006; Voluntare, 2012), ya que la mayoría estudió el desarrollo de competencias específicas (además del trabajo en equipo): a) para el liderazgo (Lee y Higgins, 2001; Peterson, 2004; Zappalá & McLaren, 2004; Corporate Citizenship, 2010; Sanz et al., 2012; Yapor & Licandro, 2015); b) para la comunicación (Peterson, 2004; Zappalá y McLaren, 2004; Booth et al., 2009; Corporate Citizenship, 2010; Voluntare, 2012); c) para las relaciones interpersonales (Booth et al. , 2009; Corporate Citizenship, 2010; Roza et al., 2010); d) para la organización y la gestión (Peterson, 2004; Booth et al., 2009; Corporate Citizenship, 2010).

El coeficiente de correlación de Pearson entre B4.1 y B4.2 fue de 0,200 con una significación bilateral de 0,257, en tanto que el test de Chi cuadrado registró un valor de 15,62 con una significación bilateral de 0,048. Estos resultados de signos distintos indican que la asociación entre ambas variables es probablemente débil. Si se las cruza

(tabla 12.3), se observa que tan sólo algo más del 50% (18 casos) evaluaron con 4 o 5 en ambos indicadores y que todos los encuestados que no evaluaron de esta forma, calificaron más alto en el desarrollo de capacidades de trabajo en equipo que en el desarrollo de competencias en general.

Tabla 12.3 Distribución de las respuestas combinadas a los indicadores B4.1 y B4.2

	B4.2		
B4.1	1 o 2	3	4 o 5
1 o 2	0	0	5
3	0	3	8
4 o 5	0	0	18

Además, la percepción de que el VC desarrolla la competencia de trabajo en equipo es el beneficio que menos correlaciona con los demás beneficios (tabla 12.8).

Categoría 5. El 73% de los encuestados señaló que el VC sirvió en sus empresas para promover el compromiso de los empleados (asignó puntajes 4 o 5), el 79% afirmó lo mismo respecto de su capacidad para promover la identificación y sentido de pertenencia con la empresa (tabla 12.1), en tanto que en menor número se pronunciaron sobre su utilidad para aumentar la motivación de los empleados (56%). En su conjunto, estas cifras sugieren que el VC tiene potencial para generar beneficios relacionados con el fortalecimiento y profundización de los vínculos de los empleados con sus empresas.

Pese a su mayor importancia relativa, B5.1 y B5.2 están presentes solamente en el 50% de los manuales revisados, en tanto que B5.3 lo está en el 80%. Los tres beneficios están presentes en buena parte de la bibliografía científica consultada.

Destaca también el hecho de que estos tres indicadores se encuentran correlacionados entre sí, con muy buenos niveles de significación. Para probar estas relaciones se procedió de dos formas. En primer lugar, se calculó la correlación entre las escalas tipo Likert, en base a las cuales estos indicadores fueron medidos en el cuestionario. Y, en segundo lugar, se los agregó en variables dicotómicas, donde los valores 1, 2 y 3 se tomaron como una respuesta negativa a la obtención del beneficio, en tanto que los valores 4 y 5 se tomaron como respuestas positivas. En el primer caso se usó el coeficiente de correlación de Pearson y en el segundo el de Chi cuadrao. En la tabla

12.4 se puede observar que en todos los casos se registró correlación positiva con niveles de significación muy buenos.

Tabla: 12.4 Valores de los coeficientes de Pearson y Chi cuadrado para la relación entre los indicadores de la categoría 5

	B5.2		B5.3	
	Coef de Pearson	Chi cuadrado	Coef de Pearson	Chi cuadrado
B5.1	0,811 (0,000)	94,641 (0,000)	0,671 (0,000)	63,537 (0,000)
B5.2			0,574 (0,000)	52,546 (0,000)

Categoría 6. Los indicadores de esta categoría dieron resultados diferentes. En un extremo, un número importante de entrevistados dijo que el VC contribuye a la mejora del clima organizacional (79% calificó con 4 o 5 y la media fue de 4,03) y a que los empleados adquieran una buena imagen de la empresa (76% calificó con 4 o 5 y la media fue de 4,09). Y en el otro extremo, un porcentaje bajo de encustados lo percibe como una herramienta que sirva para favorecer una mejor captación y/o retención de talentos (32% calificó con 4 o 5 y la media fue de 3,03).

De forma consistente con los señalado en la literatura científica y en la mayoría de los manuales, la capacidad del VC para mejorar el clima organizacional (B6.1) fue señalada por un número importnte de encuestados. Inversamente, el potencial del VC para contribuir a que los empleados tengan una buena imagen de la empresa (B6.2) casi no está presente en los manuales de VC y en la literatura científica consultada (Gallardo Vazquez et al., 2010; Sanz et al., 2012; Yapor & Licandro, 2015). Por lo tanto, los resultados aquí obtenidos para B6.2 contribuyen al estudio de un beneficio del VC poco reconocido en la literatura.

Lo encontrado en materia de la capacidad del VC para captar o retener talentos (B6.2) es consistente con el hecho de que pocos manuales de VC lo incluyen. Además se encuentra alineado con los resultados de algunas de las investigaciones sintetizadas en el capítulo 6 (De Gilder & Breedijk, 2005; Herzig, 2006; Lorenz et al., 2011; Voluntare, 2012), pero va en sentido contrario a lo señalado en otras (Jones, 2010; Van Schie et al., 2011; Yapor y Licandro, 2015; Cycycota et al., 2016).

El estudio de la correlación entre estos tres indicadores muestra que los tres están correlacionados entre sí, aunque en el coeficiente de Pearson la relación tiene mejor nivel de significación que en el de Chi cuadrado.

Tabla 12.5 Valores de los coeficientes de Pearson y Chi cuadrado para la relación entre los indicadores de la categoría 6

	B6.2		B6.3	
	Coef de Pearson	Chi cuadrado	Coef de Pearson	Chi cuadrado
B6.1	0,581 (0,000)	32,702 (0,008)	0,383 (0,026)	12,863 (0,117)
B6.2			0,560 (0,001)	13,074 (0,109

Categoría 7. El potencial del VC para generar impactos positivos en la relación con los stakeholders externos relevantes para el negocio resultó menor que su capacidad para generar beneficios en la relación de la empresa con sus empledos. En efecto las evaluaciones en materia de mejora de la imagen o reputación corporativa (B7.1: 52% califico con 4 o 5 y la media fue de 3,65) y de incremento de la aceptación pública de la empresa (B7.2: 44% calificó con 4 o 5 y la media fue de 3,38) resultaron entre las más bajas. Ambos resultados cuestionan la importancia que se da a estos beneficios en los manuales de VC (el 90% de ellos menciona beneficios de esta categoría). También, estos resultados se alejan de algunas investigaciones empíricas que asignan valores altos a estos beneficios (Benjamin, 2001; Lee & Higgins, 2001; Zappalá & McLaren, 2004; Easwaramoorthy et al. 2006; Herzig, 2006; Gallardo Vázquez et al., 2010; Voluntare, 2012; Johnson et al., 2014) y están más en línea con otras, donde esos valores son más bajos (Cavallaro, 2006; Roza et al., 2010; Lorenz et al., 2010; Sanz et al, 2010; Yapor y Licandro, 2015).

Tabla 12.6: Distribución de las respuestas combinadas a los indicadores B7.1 y B7.2

	B7.2		
B7.1	1 o 2	3	4 o 5
1 o 2	3	0	0
3	1	12	0
4 o 5	0	3	15

El coeficiente de correlación de Pearson fue de 0,889 con una significación de 0,000 y el Chi cuadrado fue de 89,446 con una significación de 0,000. Las calificaciones en ambos indicadores resultaron son fuertemente interdependientes. Solamente tres empresas evaluaron distinto en los dos, observándose que en los tres casos se evaluó mejor el indicador B 7.1 (mejora la imagen pública). Esto sugiere que ambos textos pudieron comunicar el mismo concepto y, por lo tanto, resultaron casi redundantes.

Categoría 8. Los resultados obtenidos en los indicadores de esta categoría indican que: a) el VC es percibido como una herramienta que permite reforzar el vínculo con las instituciones (ONGs, fundaciones, programas sociales de gestión pública, etc.) donde la empresa realiza sus acciones sociales (B8.2: el 79% califica con 4 o 5 y la media es de 4,00) y b) el VC sirve para mejorar la relación de la empresa con la comunidad (B8.1: el 64% calificó con 4 o 5 y la media fue de 3,82). Esto es consistente con el hecho de que B8.2 es identificado en varias publicaciones y se encuentra presente en la mayoría de los manuales, en tanto que B8.1 sólo aparece referenciado en un manual y en pocas investigaciones empíricas.

Ambas variables se encuentran fuertemente correlacionadas, tanto si se utiliza el coeficiente r de Pearson (ver tabla 12.8), como si se aplica el test de Chi cuadrado (valor 48,229 con una significación de 0,000). En la tabla 12.7 se cruzan ambas variables, pudiendo observarse allí que son bastantes más las empresas que califican con un valor superior solamente en B8.2.

Tabla 12.7 Distribución de las respuestas combinadas a los indicadores B8.1 y B8.2

	B8.2		
B8.1	1 o 2	3	4 o 5
1 o 2	2	1	0
3	0	1	8
4 o 5	1	2	19

Los resultados analizados en este apartado contribuyen a aceptar hipótesis 5.1: El VC produce en las empresas que operan en Uruguay la totalidad de los beneficios incluidos en la tipología, percibiendo la mayoría de ellas una parte importante de esos beneficios.

En efecto, todos los beneficios han sido identificados por los encuestados, oscilando entre los que fueron calificados por 4 o 5 por más del 90% de los encuestados (B1.1 y

B4.2) y los que recibieron esta calificación de al menos la tercera parte de ellos (B3.1 y B6.2). Esto demuestra que la totalidad de los beneficios incluidos en la tipología son producidos por el VC. También los resultados analizados en este apartado contribuyen a validar la hipótesis 5.2 (Los beneficios asociados con aspectos internos de las empresas se producen en mayor proporción que los que se encuentran asociados a sus relaciones externas). Esta conclusión se infiere de los elevados porcentajes de respuestas (superiores al 70%), con calificación 4 o 5, obtenidos por B1.1, B2.1, B4.2, B5.1, B5.2, B6.1 y B6.3, que contrastan con los menores valores registrados por B7.1 (52%), B7.2 (44%) y B8.1 (64%).

2. Análisis general de la correlación entre los beneficios

Se estudió la correlación entre los 16 indicadores sobre beneficios mediante el coeficiente r de Pearson. En la tabla 12.8 se presentan los niveles de significación correspondientes a cada correlación entre pares de beneficios.

Tabla 12.8 Niveles de significación para la correlación entre los indicadores de beneficios del VC usando el coeficiente r de Pearson

Correlaciones	B1.1	B2.1	B2.2	B3.1	B4.1	B4.2	B5.1	B5.2	B5.3	B6.1	B6.2	B6.3	B7.1	B7.2	B8.1
B1.1															
B2.1	,030														
B2.2	,214	,008													
B3.1	,011	,002	,000												
B4.1	,001	,020	,002	,000											
B4.2	,089	,037	,095	,121	,257										
B5.1	,006	,001	,032	,000	,015	,017									
B5.2	,006	,000	,014	,000	,010	,150	,000								
B5.3	,167	,052	,078	,000	,007	,186	,000	,000							
B6.1	,000	,003	,002	,000	,009	,028	,000	,000	,000						
B6.2	,001	,027	,111	,000	,000	,342	,000	,001	,001	,000					
B6.3	,005	,021	,617	,001	,029	,085	,019	,010	,009	,026	,001				
B7.1	,020	,039	,004	,003	,007	,110	,009	,085	,183	,004	,012	,055			
B7.2	,027	,003	,006	,001	,003	,216	,012	,051	,024	,009	,009	,009	,000		
B8.1	,000	,000	,062	,002	,001	,438	,002	,001	,005	,000	,002	,001	,000	,000	
B8.2	,002	,000	,000	,003	,001	,595	,021	,003	,254	,001	,050	,101	,004	,003	,000

Allí es posible observar que: a) salvo el beneficio B4.2 (habilidades para el trabajo en equipo) todos los beneficios correlacionan entre sí con buenos niveles de significación y b) en todas categorías que poseen más de un indicador, se registra correlación entre ellos con buenos niveles de significación, con la única excepción de la categoría 4.

3. Análisis del volumen de beneficios

Resulta de interés analizar el volumen de beneficios que los encuestados creen que son obtenidos por sus empresas. Se construyeron dos variables-índice para medir este volumen. La primera es el promedio general de las puntuaciones asignadas en cada beneficio y la segunda indica el número de beneficios en los que cada encuestado calificó con valores altos (4 o 5). Asumiendo que los valores 4 y 5 sugieren la opinión de haber obtenido el beneficio, esta segunda variable indica en forma aproximada el número de beneficios que cada encuestado cree que recibió su empresa. El rango de la primera variable es entre los valores 1 y 5, mientras que el de la segunda lo es entre cero y 16. Ambos índices aportan perspectivas diferentes y complementarias para interpretar el volumen de beneficios que reciben las empresas. En la tabla siguiente se presentan medidas estadísticas de resumen de cada una de estas variables.

Allí se puede observar que el volumen de beneficios es bastante heterogéneo, registrándose situaciones extremas: desde empresas que indicaron recibir todos los beneficios hasta las que respondieron que no recibieron ninguno. No obstante esa dispersión en las respuestas, ambos índices sugieren que la mayoría de las empresas afirmó recibir una parte importante de los beneficios consultados. Así, por ejemplo, el 75% indicó recibir en promedio más de 8 beneficios, el 50% 11 o más y el 25% señaló 14 o más.

Tabla 12.9 Medidas estadísticas de los indicadores sobre volumen de beneficios

		Promedio puntajes	N° beneficios obtenidos
Media		3,80	10,4
Mediana		3,88	11,0
Desvío estándar		,711	4,433
Valor mínimo		1,56	1,00
Valor máximo		5,00	16,0
Cuartiles	25%	3,44	8,5
	50%	3,88	11,0
	75%	4,25	14,0

Estos resultados validan la segunda parte de la hipótesis 5.1 (El VC produce en las empresas que operan en Uruguay la totalidad de los beneficios incluidos en la tipología, recibiendo la mayoría de ellas una parte importante de esos beneficios).

Cabe preguntarse si el número de beneficios obtenidos se explica por algún tipo de factores relativos a: 1) el perfil de las empresas; 2) el grado en que las empresas incorporaron la RSE; 3) el alineamiento del VC con estrategias y políticas en temas con los que tiene relación (de RSE, de gestión del capital humano, de imagen corporativa y de relación con organizaciones sociales) y 4) la forma como gestiona el VC.

El análisis según el perfil de la empresa considera tres variables independientes: el sector de actividad, el tamaño (medido en el número de empleados) y el origen del capital. La tabla siguiente presenta los promedios de cada índice en cada segmento, el valor de la prueba F para el estudio de la diferencia de medias y la significación bilateral correspondiente. Allí puede observarse que: a) no existen diferencias según el sector de actividad; b) a menor tamaño mayor es el volumen de beneficios, pero las diferencias no resultan con niveles de significación aceptables y c) hay diferencias con niveles de significación aceptables entre empresas internacionales y nacionales, en favor de las primeras.

Tabla 12.10 Puntajes medios y prueba F para la diferencia de medias de los indicadores sobre volumen según indicadores de perfil de las empresas

	Puntaje promedio		N° de beneficios obtenidos	
Variable	Media	F (sign)	Media	F (sign)
Sector de actividad				
Industria	3,80	0,001	9,8	0,133
Comercio y servicios	3,80	(0,978)	10,6	(0,717)
Tamaño				
Hasta 100 empleados	4,02	0,596	11,7	0,452
101 a 500 empleados	3,83	(0,557)	10,6	(0,640)
Más de 500 empleados	3,64		9,6	
Origen del capital				
Internacional	3,99	2,386	11,5	2,119
Nacional	3,62	(0,133)	9,4	(0,155)
Todas las empresas	3,80		10,4	

Para medir la incorporación de la RSE se recurrió a la misma batería de indicadores sobre incorporación de la RSE a la estrategia y la gestión, que ya se utilizó en el capítulo 9 para estudiar la relación entre VC y RSE. Esos indicadores, que se miden con escalas binarias (aplica – no aplica), fueron incluidos también en el cuestionario donde se preguntó a los responsables del VC sobre sus beneficios para las empresas. En la

tabla 12.11 se incluye el porcentaje de empresas de la muestra que respondió afirmativamente en cada uno de ellos.

A efectos de estudiar la relación entre los beneficios del VC y la incorporación de la RSE (y a falta de otros indicadores más directos en el cuestionario) se construyó un índice sumativo de esos indicadores. El supuesto es que, cuanto mayor sea el valor en este índice, probablemente mayor sea también el desarrollo o avance de la RSE en cada empresa. En la tabla 12.12 se presentan las principales medidas estadísticas de resumen de este índice.

Tabla 12.11 Porcentaje de empresas que aplican indicadores seleccionados sobre incorporación de la RSE a la gestión y la estrategia

	Indicadores sobre la incorporación de la RSE en aspectos estratégicos de la gestión	Aplica
RSE.1	Incluye referencias a la RSE en sus declaraciones de identidad (visión, misión y valores).	85%
RSE.2	Incluye la RSE en su planificación estratégica	82%
RSE.3	Involucra al equipo gerencial en los temas de RSE	94%
RSE.4	Tiene un área o equipo de RSE	82%
RSE.5	Tiene una persona dedicada exclusivamente a la gestión de la RSE	27%
	indicadores sobre el uso de herramientas específicas de RSE	
RSE.6	Tiene código de ética o de conducta	82%
RSE.7	Elabora un reporte social o memoria social (anual o bi-anual)	62%
RSE.8	Participa de alguna organización relacionada con la RSE (DERES, ACDE, Red del Pacto Global, Red de empresas públicas que promueven la RSE, etc.).	85%
RSE.9	Tiene fundación propia o integra una fundación con otras empresas	35%
RSE.10	Tiene relación permanente de colaboración con alguna organización social o institución pública (estatal o departamental).	74%

Tabla 12.12 Medidas estadísticas del indicador sobre incorporación de la RSE

		Promedio puntajes
Media		7.09
Mediana		7,50
Desvío estándar		2,179
Valor mínimo		0
Valor máximo		10
Cuartiles	25%	6,00
	50%	7,50
	75%	8,25

El coeficiente de correlación de Pearson entre este índice y las dos variables creadas para medir el volumen de beneficios fue el siguiente: a) 0,317 con una significación de

0,072 para su relación con el número de beneficios y 0,261 con un nivel de significación del 0,149 para su relación con el promedio general de puntuaciones en los indicadores sobre percepción de obtención de cada beneficio. Estos resultados sugieren que existe cierto grado de correlación positiva entre la incorporación de la RSE y el número de beneficios que reporta el VC.

El análisis estadístico sugiere también que existe un grado bajo de correlación positiva entre el volumen de beneficios obtenidos y el alineamiento del VC con la política de RSE (ver tabla 12.13). La correlación con las demás políticas/estrategias dio valores negativos, pero los niveles de confianza son muy bajos.

Tabla 12.13 Correlación entre indicadores sobre volumen de beneficios obtenidos e indicadores sobre alineamiento con estrategias o políticas

Políticas / estrategias		Promedio puntajes	Número beneficios
Al.1 La política de RSE	Correlación de Pearson	0,246	0,229
	Sig. (bilateral)	(0,175)	(0,201)
Al.2 La política / estrategia de RRHH	Correlación de Pearson	-0,124	-0,175
	Sig. (bilateral)	(0,501)	(0,329)
Al.3 La política / estrategia de imagen o reputación corporativa	Correlación de Pearson	-0,120	-0,135
	Sig. (bilateral)	(0,514)	(0,453)
Al.4 La política / estrategia de relacionamiento con las organizaciones sociales o públicas con las que la empresa colabora	Correlación de Pearson	-0,084	-0,164
	Sig. (bilateral)	(0,6489	(0,361)

Para analizar si la forma como se gestiona el VC influye en los beneficios se consideraron cinco indicadores: (IG.1) si la empresa posee políticas documentadas para el VC (sí o no); (IG.2) si la empresa tiene asignada una persona con dedicación full-time o par-time para la gestión del VC (sí o no); (IG:3) si se involucra a los voluntarios en la gestión del VC (sí o no); (IG.4) si la empresa evalúa los impactos de las actividades de voluntariado (sí o no); e (IG.5 5) si incluye en la evaluación de desempeño la participación en las actividades de voluntariado (si o no). Se asume que las respuestas afirmativas a los cinco indicadores corresponden a un mayor compromiso de la empresa con sus actividades de voluntariado. Los resultados se presentan en la tabla 12.14.

Cada uno de estos indicadores representa aspectos distintos de la gestión del VC: IG.1 es un indicador sobre la dimensión estratégica del VC; IG.2 es un indicador sobre los recursos que la empresa pone al servicio del voluntariado; IG.3 es un indicador sobre el grado de participación que se otorga a los voluntarios; IG.4 es un indicador sobre una dimensión de la planificación del VC e IG.5 es un indicador sobre estímulos que la empresa ofrece a los voluntarios.

La comparación de medias según los indicadores de gestión del VC indica que: a) las empresas que reconocen el voluntariado en la evaluación de desempeño obtuvieron promedios mayores que las que no lo hacen, con un buen nivel de confianza; b) las empresas que tienen políticas documentadas y las que evalúan el impacto de las actividades de voluntariado también registraron promedios mayores, pero los niveles de confianza no son altos; c) las que incluyen a los voluntarios en la gestión del VC registraron promedios levemente superiores, pero el de confianza es muy bajo y d) el contar con una persona con dedicación par-time o full-time para gestionar el voluntariado no hace ninguna diferencia (ver tabla 12.14).

Tabla 12.14 Indicadores sobre volumen de beneficios. Comparación según indicadores de gestión del VC

Variable	Promedio puntajes		Número beneficios	
	Media	F (sig)	Media	F (sig)
IG.1 Tiene políticas para el VC				
SI	3,80	2,305	11,1	0,870
NO	3,61	(0,139)	9,7	(0,358)
IG.2 Tiene responsable par-time o full-time				
SI	3,85	0,176	10,5	0,002
NO	3,74	(0,678)	10,4	(0,962)
IG.3 Incluye a los voluntarios en la gestión				
SI	3,89	0,305	11,17	0,489
NO	3,74	(0,585)	10,05	(0,489)
IG.4 Evalúa el impacto de las actividades				
SI	3,94	1,445	11,2	1,195
NO	3,64	(0,243)	9,6	(0,283)
IG.5 Reconoce el voluntariado en la evaluación de desempeño				
SI	4,01	3,211	11,7	3,111
NO	3,58	(0,083)	9,6	(0,087)
Todas las empresas	3,80		10,4	

4. Análisis de los beneficios según el perfil de las empresas

Resulta de interés estudiar si la obtención de los beneficios depende del tipo de empresa. Para ello se consideraron tres variables: el sector de actividad, el tamaño y el origen del capital.

Categoría 1. La comparación según perfiles de empresas muestra algunas diferencias, pero que no resultan estadísticamente significativas al aplicar la prueba F para la diferencia de medias (tabla 12.15). Las empresas internacionales registran una media superior a la de las empresas nacionales y, a menor tamaño de la empresa aumenta la percepción media de que el VC favorece el alineamiento de los empleados con la cultura y valores de la compañía. En cambio, las medias son prácticamente iguales entre empresas de diferentes sectores de actividad.

Tabla 12.15 Indicador B1.1 Comparación entre segmentos de empresas

Variable	Media	F (sign)
Sector de actividad		
Industria	4,33	0,004
Comercio y servicios	4,36	(0,9519
Tamaño		
Hasta 100 empleados	4,67	0,691
101 a 500 empleados	4,38	(0,508)
Más de 500 empleados	4,17	
Origen del capital		
Internacional	4,53	1,492 (0,231)
Nacional	4,18	
Todas las empresas	4,35	

Categoría 2. El análisis comparativo según el perfil de las empresas únicamente reveló la existencia de niveles de significación aceptables en el caso del origen del capital. Según esta variable, las diferencias fueron de signos opuestos: mientras que en el indicador B2.1 las empresas internacionales calificaron en promedio mejor que las nacionales (4,29 contra 3,76), en el indicador B2.2 la situación resultó inversa (3,65 contra 4,06) (tabla 12.16). Esto sugiere que en las empresas internacionales el VC podría estar siendo utilizado más en función de conseguir legitimidad interna para las políticas de RSE, en tanto que en las nacionales se lo estaría usando más para fortalecer las acciones sociales.

Tabla 12.16: Indicadores B2.1 y B2.2. Comparación entre segmentos de empresas

	B2.1		B2.2	
Variable	Media	F (sign)	Media	F (sign)
Sector de actividad				
Industria	4,33	0,534	3,67	0,202
Comercio y servicios	3,96	(0,470)	3,89	(0,656)
Tamaño				
Hasta 100 empleados	4,50	0,915	4,00	0,537
101 a 500 empleados	4,06	(0,411)	4,00	(0,590)
Más de 500 empleados	3,75		3,58	
Origen del capital				
Internacional	4,29	1,976	3,65	1,188
Nacional	3,76	(0,169)	4,06	(0,284)
Todas las empresas	4,03		3,85	

Categoría 3. La idea de que el VC sirve para transferir know how desde el sector social presenta diferencias significativas en sólo uno de los tres indicadores sobre perfil de las empresas: el origen del capital. Su calificación entre las empresas internacionales es de 3,50 y entre las nacionales de 2,88, con un nivel de significación aceptable para el tamaño de la muestra (0,137) (tabla 12.17).

Este resultado puede explicarse, entre otras razones, por el hecho de que solamente las empresas internacionales aplican uno de los tipos de voluntariado que más contribuyen a lograr que los voluntarios transfieran a la empresa competencias del sector social: la cesión de capital humano. Las empresas que aplican este tipo de voluntariado califican en promedio con 4.33 el beneficio B3.1, mientras que las que no lo hacen la califican con 3,07. La prueba F aplicada a la diferencia de medias arroja en este caso un nivel de significación de 0,059.

Categoría 4. La percepción de la obtención de B4.1 y B4.2 es independiente del perfil de la empresa, definido en términos del sector de actividad, el origen del capital y el tamaño. La única relación mínimamente significativa (F=1,770 y s=0,193) se da entre B4.2 y origen del capital, registrándose que las empresas internacionales califican este beneficio un poco mejor que las nacionales (tabla 12.18).

Tabla 12.17: Indicador B3.1 Comparación entre segmentos de empresas

Variable	Media	F (sign)
Sector de actividad		
Industria	3,00	0,168 (0,684)
Comercio y servicios	3,22	
Tamaño		
Hasta 100 empleados	2,83	0,368 (0,695)
101 a 500 empleados	3,33	
Más de 500 empleados	3,17	
Origen del capital		
Internacional	3,50	2,334 (0,137)
Nacional	2,88	
Todas las empresas	3,18	

Tabla 12.18 Indicador B3.1 Comparación entre segmentos de empresas

	B4.1		B4.2	
Variable	Media	F (sign)	Media	F (sign)
Sector de actividad				
Industria	3,67	0,212 (0,648)	4,33	0,040 (0,843)
Comercio y servicios	3,43		4,39	
Tamaño				
Hasta 100 empleados	3,50	0,363 (0,699)	4,67	0,809 (0,454)
101 a 500 empleados	3,63		4,38	
Más de 500 empleados	3,25		4,25	
Origen del capital				
Internacional	3,53	0,089 (0,768)	4,53	1,770 (0,193)
Nacional	3,41		4,24	
Todas las empresas	3,47		4,38	

Categoría 5. El análisis de los beneficios de esta categoría en función del perfil de las empresas revela que: a) la percepción de la obtención de B5.1, B5.2 y B5.3 es independiente del sector de actividad; b) al comparar por tamaño de las empresas, solamente se encontró una relación estadísticamente débil en el caso de B5.2, observándose que la percepción de la obtención de este beneficio aumenta a medida que disminuye el tamaño y c) las empresas internacionales obtienen los tres beneficios en mayor proporción que las nacionales, aunque solamente en el caso de B5.1 esa relación tiene un buen nivel de significación estadística (tabla 12.19).

Tabla 12.19 Indicadores B5.1, B5.2 y B5.3. Comparación entre segmentos de empresas

	B5.1		B5.2		B5.3	
Variable	Media	Corr (sign)	Media	Corr (sign)		
Sector de actividad						
Industria	3,67	,495 (0,487)	3,83	,233 (0,633)	3,67	,003 (0,955)
Comercio y servicios	3,96		4,04		3,64	
Tamaño						
Hasta 100 empleados	4,17	,395 (0,677)	4,33	2,080 (0,142)	3,50	,149 (0,862)
101 a 500 empleados	3,94		4,19		3,63	
Más de 500 empleados	3,75		3,58		3,75	
Origen del capital						
Internacional	4,24	4,523 (0,041)	4,18	1,258 (0,270)	3,82	1,269 (0,268)
Nacional	3,59		3,82		3,47	
Todas las empresas	3,91		4,00		3,65	

Categoría 6. La percepción de la obtención de los tres beneficios de esta categoría es independiente del sector de actividad y el tamaño de la empresa. En cambio se encuentra correlacionado con el origen del capital: el promedio obtenido en cada uno de ellos por las empresas internacionales es significativamente superior al que obtienen las empresas nacionales.

Tabla 12.20 Indicadores B6.1, B6.2 y B6.3. Comparación entre segmentos de empresas

	B6.1		B6.2		B65.3	
Variable	Media	F (sign)	Media	F (sign)		
Sector de actividad						
Industria	3,83	0,312 (0,580)	3,17	0,134 (0,717)	4,00	0,970 (0,757)
Comercio y servicios	4,07		3,00		4,11	
Tamaño						
Hasta 100 empleados	4,17	0,153 (0,859)	3,00	0,016 (0,985)	4,33	1,154 (0,329)
101 a 500 empleados	4,06		3,06		4,19	
Más de 500 empleados	3,92		3,00		3,83	
Origen del capital						
Internacional	4,29	2,867 (0,100)	3,29	2,492 (0,124)	4,29	2,667 (0,112)
Nacional	3,76		2,76		3,88	
Todas las empresas	4,03		3,03		4,09	

Categoría 7. La mejora de la imagen corporativa (B7.1) es levemente mayor entre las empresas de comercio y servicios, las que tienen menos de 100 empleados y las de capitales internacionales, pero las diferencias registradas presentan niveles de significación muy débiles (tabla 12.21). El incremento en la aceptación pública de la empresa (B7.2) presentó un resultado bastante similar.

Tabla 12.21 Indicadores B7.1, B7.2 y B7.3. Comparación entre segmentos de empresas

	B7.1		B7.2	
Variable	Media	F (sign)	Media	F (sign)
Sector de actividad				
Industria	3,33	0,588 (0,449)	3,33	0,015 (0,904)
Comercio y servicios	3,71		3,39	
Tamaño				
Hasta 100 empleados	4,17	0,964 (0,393)	4,00	1,504 (0,238)
101 a 500 empleados	3,44		3,13	
Más de 500 empleados	3,67		3,42	
Origen del capital				
Internacional	3,82	0,875 (0,356)	3,59	1,260 (0,270)
Nacional	3,47		3,18	
Todas las empresas	3,65		3,38	

Categoría 8.

La mejora de relación con la comunidad (B8.1) solamente se asocia significativamente con el origen del capital, registrando las empresas internacionales un promedio superior: 4,18 contra 3,47 (tabla 12.22). Por su parte, B8.2 (refuerza el vínculo con las instituciones sociales o públicas en las cuales la empresa canaliza sus acciones de RSE hacia la comunidad) únicamente presenta diferencias entre empresas industriales (4,50) y de comercio y servicios (3,89), pero con un nivel de significación débil.

Tabla 12.22 Indicadores B8.1 y B8.2. Comparación entre segmentos de empresas

	B8.1		B8.2	
Variable	Media	F (sign)	Media	F (sign)
Sector de actividad				
Industria	4,00	0,178 (0,676)	4,50	1,931 (0,174)
Comercio y servicios	3,79		3,89	
Tamaño				
Hasta 100 empleados	4,17	0,332 (0,720)	4,06	0,118 (0,733)
101 a 500 empleados	3,75		3,94	
Más de 500 empleados	3,75			
Origen del capital				
Internacional	4,18	3,692 (0,064)	4,06	0,118 (0,733)
Nacional	3,47		3,94	
Todas las empresas	3,82		4,00	

Síntesis

La información presentada y analizada en este apartado contribuye a validar la hipótesis 5.3 (Las empresas internacionales tienden a obtener en promedio mejores resultados en los beneficios de la tipología). En efecto, la prueba de diferencia de medias arrojó buenos niveles de significación en seis beneficios (B3.1, B5.1, B6.1, B6.2, B6.3, B8.1) y niveles de significación más débiles, pero aceptables, en otros siete (B1.1, B2.1, B2.2, B4.2, B5.2, B5.3 y B7.2

5. Los beneficios del Voluntariado Corporativo y la incorporación de la RSE

Se demostró en el capítulo 9 que el uso del VC se correlaciona con el grado de incorporación de la RSE. Interesa también preguntarse si esa relación se traslada también a los beneficios que el VC genera para las empresas. En términos de la información que aporta la encuesta donde se relevan esos beneficios, la pregunta es: ¿la percepción de obtención de beneficios del VC es independiente de la incorporación de la RSE (y, por lo tanto, responde exclusivamente a factores específicos del VC) o también depende de ella? Para responder a esta pregunta se recurrió al índice sobre incorporación de la RSE ya utilizado en el apartado 3 de este capítulo. En la tabla 12.23 se transcriben, para la prueba de correlación entre este índice y cada uno de los beneficios, los coeficientes r de Pearson y sus correspondientes niveles de significación.

En esta tabla se observan dos situaciones diferentes: a) en casi todos los beneficios relacionados con la gestión del capital humano (5, 6 y 7), existe correlación entre estos beneficios y el grado de incorporación de la RSE; b) el beneficio de la categoría 3 tiene una correlación débil con esta variable y c) ninguno de los beneficios de las categorías 1, 2, 7 y 8 se correlaciona ella.

Estos resultados aceptan parcialmente la hipótesis 5.4 (Las empresas con mayor incorporación de la RSE a su estrategia y gestión tienden a obtener en promedio mejores resultados en los beneficios de la tipología). Es interesante observar que la incorporación de la RSE a la estrategia y la gestión impacta casi exclusivamente en los beneficios relacionados con los empleados y no en los relacionados con los stakeholders externos.

Tabla 12.23: Correlación entre los beneficios del VC y el índice sobre incorporación de la RSE

Políticas / estrategias		Coef. correlación	Sig.
Categoría 1	B1.1	-0,013	(0,944)
Categoría 2	B2.1	0,087	(0,631)
	B2.2	0,122	(0,498)
Categoría 3	B3.1	0,268	(0,138)
Categoría 4	B4.1	0,307	(0,082)
	B4.2	-0,175	(0,329)
Categoría 5	B5.1	0,252	(0,158)
	B5.2	0,370	(0,034)
	B5.3	0,417	(0,016)
Categoría 6	B6.1	0,302	(0,083)
	B6.2	0,408	(0,017)
	B6.3	0,410	0,016)
Categoría 7	B7.1	-0,037	(0,834)
	B7.2	0,093	(0,603)
Categoría 8	B8.1	0,057	(0,751)
	B8.2	0,113	(0,525)

Además, estos resultados sugieren algunas hipótesis, que tienen consecuencias de tipo práctico. En primer lugar, se infiere que el uso del VC como herramienta para obtener impactos positivos en el desarrollo de competencias, la consolidación del vínculo con los empleados y la creación de condiciones que favorezcan su rendimiento, es más potente entre las empresas que adoptan prácticas de RSE. Esto refuerza el "business case" de la RSE. Lo mismo puede decirse para la transferencia de competencias del sector social (B3.1)

En segundo lugar, el VC utilizado como herramienta para generar impactos positivos en la relación de las empresas con sus comunidades y demás stakeholders externos puede generar los mismos resultados con independencia del grado de incorporación de la RSE. Esto legitima el uso del VC entre quienes reducen su RSE a la realización de acciones sociales orientadas exclusivamente a cultivar la imagen corporativa o a fortalecer la relación con la comunidad, como es el caso de las campañas de marketing con causa o las diferentes formas de apoyo a organizaciones sociales y causas benéficas.

En tercer lugar, al no depender de la incorporación de la RSE para alinear al personal con los valores de la empresa, ni para generar credibilidad hacia las políticas de RSE, el VC se revela como una herramienta que puede ser utilizada cuando las empresas dan sus primeros pasos en materia de RSE. Esta conclusión es consistente con lo observado

en el estudio de caso publicado por Yapor & Licandro (2015), donde el VC fue utilizado desde el comienzo del proceso de implantación de la RSE, desempeñando un papel clave para que los empleados creyeran en la propuesta de la empresa y para que internalizaran los valores que la dirección quería imprimir a la organización.

6. Los beneficios y el alineamiento del VC con políticas y estrategias sectoriales

Cada uno de los beneficios del VC puede también alcanzarse mediante políticas específicas ajenas al VC. Así, por ejemplo, el desarrollo de competencias en el personal es parte de los objetivos de las políticas de Recursos Humanos, el fortalecimiento de la imagen corporativa corresponde a objetivos de Marketing o Relaciones Institucionales y la construcción de alianzas con organizaciones sociales es parte de la estrategia de la empresa de relacionamiento con este tipo de organizaciones. Además, las empresas que entienden el VC como parte de su RSE tenderán a alinearlo con sus políticas de RSE. De ahí el interés de analizar si el grado de alineamiento del VC con este tipo de políticas tiene algún efecto positivo sobre la generación de beneficios del VC.

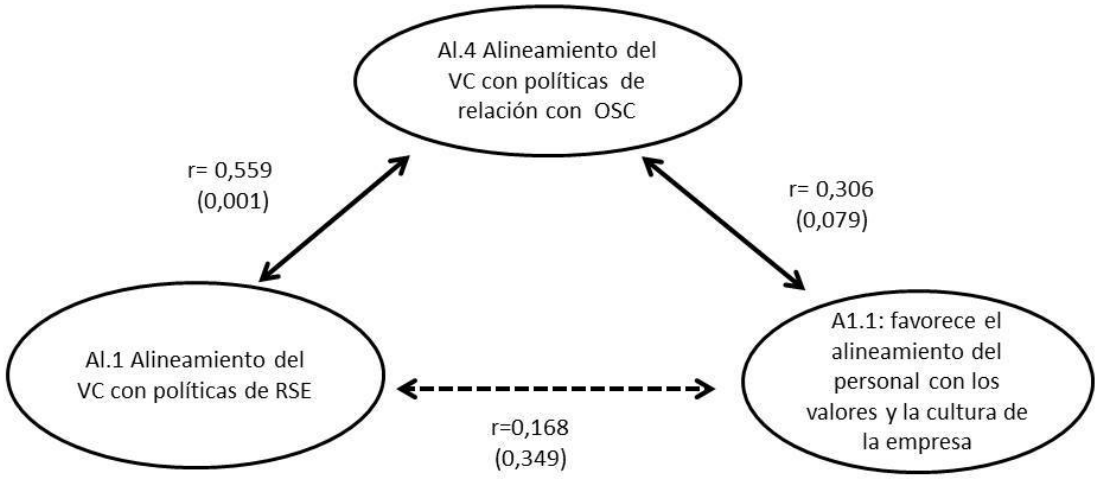
Categoría 1. La obtención del beneficio de esta categoría solamente correlaciona positivamente, de modo estadísticamente significativo, con el alineamiento del VC con la política o estrategia de relacionamiento con organizaciones sociales (Al.4) (ver tabla 12.24). En los otros tres casos, si bien la correlación es positiva, los niveles de significación indican baja confiabilidad estadística. Tampoco este beneficio se correlaciona con el grado en que las empresas incorporaron la RSE, tal como se demostró en el apartado anterior.

Dado que, por lo general la política de RSE incluye a la política de relación con las organizaciones sociales, podría ocurrir que la correlación de B1.1 con Al.1 podría existir, pero mediada por Al.2. Esto puede inferirse del hecho de que Al.1 y Al.2 se encuentran correlacionadas entre sí (r=0,559; significación <0,001). De ser esto así, la relación entre Al.1 y B1.1 quedaría representada por el diagrama 12.1.

Tabla 12.24: Correlación entre B1.1 y los indicadores sobre alineamiento con estrategias o políticas y el grado de incorporación de la RSE

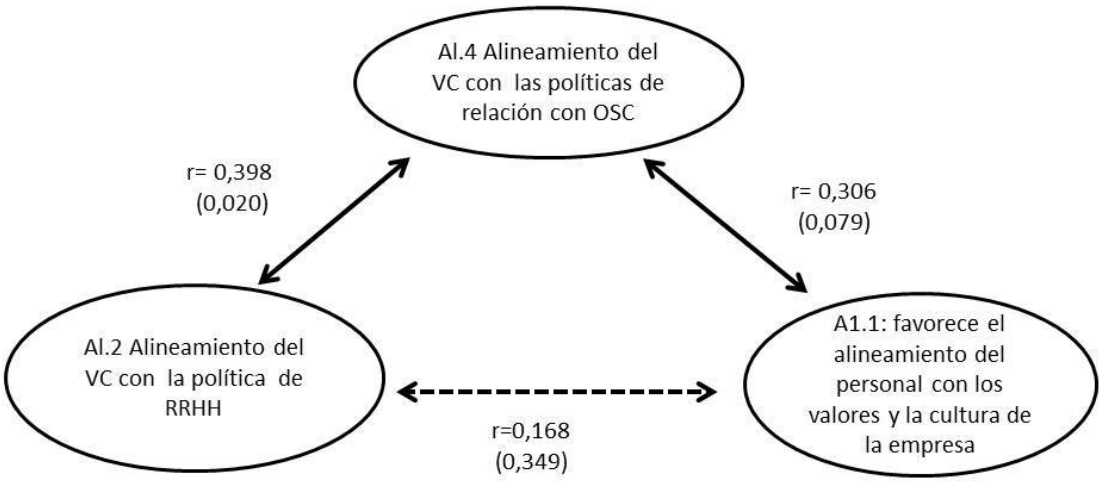
Políticas / estrategias	Coef. correlación	Sig.
Al.1 La política de RSE	0,168	0,349
Al. 2La política / estrategia de RRHH	0,178	0,314
Al.3 La política / estrategia de imagen o reputación corporativa	0,237	0,192
Al.4 La política / estrategia de relacionamiento con las organizaciones sociales o públicas con las que la empresa colabora	0,306	0,079

Diagrama 12.1 Relación entre Al.1, Al.4 y A1.1



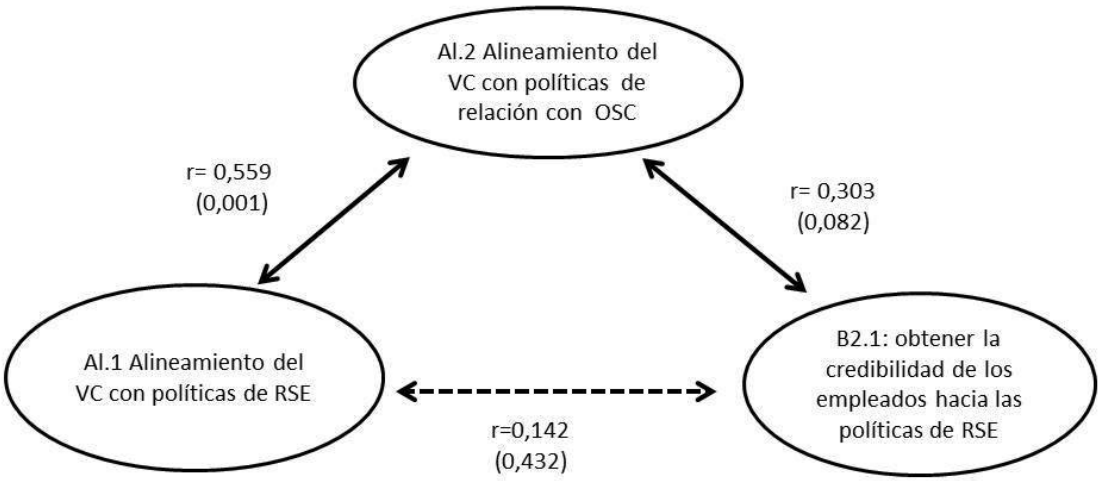
Algunas empresas incluyen en sus políticas de RRHH la consecución de objetivos relacionados con la cultura organizacional. Por lo tanto, podría formularse una relación de intermediación de Al.2 entre Al.4 y B1.1, dado que existe correlación entre ambas (ver diagrama 12.2). Ahora bien, transitar por esta interpretación implica suponer que ambas políticas estén coordinadas, lo cual es muy difícil, dado el hecho de que la relación con la comunidad por lo general no es gestionada por el área de Recursos Humanos.

Diagrama 12.2 Relación entre Al.2, Al.4 y Al.1



Categoría 2. A priori, era esperable que lograr la credibilidad de los empleados hacia las políticas de RSE a través de VC (B2.1) dependiera directamente del grado alineamiento del VC con las políticas de RSE (Al.1), sin embargo, ello no ocurrió (la relación es muy débil). En cambio, se encontró que B2.1 se correlaciona con el alineamiento del VC con las políticas de relacionamiento con las organizaciones sociales (Al.4) (ver tabla 12.25). Dado que, como ya se observó, existe correlación entre Al.1 y Al.2 (r=0,559, sig.=0,001), es posible que la relación entre Al.1 y B2.1 esté mediada por Al.2, tal como se muestra en el diagrama 12.3. Además, no se registró correlación entre B2.1 con ninguna de las otras variables.

Diagrama 12.3 Relación entre Al.1, Al.2 y B2.1



La correlación registrada entre B2.2 y Al.4 sugiere que el impacto positivo del VC, en materia de creación de sinergias con otras acciones sociales de las empresas, responde a objetivos expresos de sus políticas de relación con las organizaciones sociales, lo cual sugiere la importancia de ese alineamiento para obtener el beneficio B2.2

Tabla 12.25 Correlación entre B2.1 y B2.2 e indicadores sobre alineamiento con estrategias o políticas

Alineamiento con…		B2.1	B2.2
Al.1 La política de RSE	Correlación de Pearson	0,142	0,119
	Sig. (bilateral)	0,432	0,508
Al.2 La política / estrategia de RRHH	Correlación de Pearson	0,095	0,224
	Sig. (bilateral)	0,595	0,202
Al.3 La política / estrategia de imagen o reputación corporativa	Correlación de Pearson	0,194	0,106
	Sig. (bilateral)	0,288	0,565
Al.4 La política / estrategia de relacionamiento con las organizaciones sociales o públicas con las que la empresa colabora	Correlación de Pearson	0,303	0,437
	Sig. (bilateral)	0,082	0,001

Categoría 3. La percepción de la obtención de este beneficio se asocia fuertemente con el alineamiento del VC con las políticas de relacionamiento con las organizaciones sociales (Al.4) y con las políticas de imagen corporativa (Al.3). Con menor debilidad estadística, B3.1 también se correlaciona con Al.1 y Al.2 (ver tabla 12.26). Destaca, en

particular, la primera de las correlaciones señaladas. Los datos demuestran que cuando más alineado está el VC con las estrategias de relacionamiento con las organizaciones de la comunidad, mayor es la probabilidad de que las empresas transfieran para sí las competencias específicas de este tipo de organizaciones.

Tabla 12.26 Correlación entre B3.1 e indicadores sobre alineamiento con estrategias o políticas

Políticas / estrategias	Coef. correlación	Sig.
Al.1 La política de RSE	0,291	0,106
Al.2 La política / estrategia de RRHH	0,250	0,161
Al.3 La política / estrategia de imagen o reputación corporativa	0,443	0,013
Al.4 La política / estrategia de relacionamiento con las organizaciones sociales o públicas con las que la empresa colabora	0,503	0,003

Categoria 4. Si bien B4.1 es uno de los beneficios menos mencionado por los encuestados, su correlación con Al.2 (ver tabla 12.27) sugiere que cuanto más esté el VC alineado con las políticas de Recursos Humanos, mayor es la probabilidad de desarrollar habilidades en el personal. Inversamente, pese a ser uno de los beneficios más mencionados, el desarrollo de habilidades de trabajo en equipo (B4.2) correlaciona negativamente con esa variable, aunque la correlación es débil (signficación =0,255).

Tabla 12.27 Correlación entre B4.1 y B4.2 e indicadores sobre alineamiento con estrategias o políticas

Políticas / estrategias		B4.1	B4.2
Al.1 La política de RSE	Correlación de Pearson	0,182	-0,005
	Sig. (bilateral)	(0,310)	(0,978)
Al.2 La política / estrategia de RRHH	Correlación de Pearson	0,334	-0,201
	Sig. (bilateral)	(0,054)	(0,255)
Al.3 La política / estrategia de imagen o reputación corporativa	Correlación de Pearson	0,334	-0,245
	Sig. (bilateral)	(0,062)	(0,176)
Al.4 La política / estrategia de relacionamiento con las organizaciones sociales o públicas con las que la empresa colabora	Correlación de Pearson	0,295	0,228
	Sig. (bilateral)	(0,091)	(0,194)

Categoría 5. El desempeño registrado por B5.1 y B5.2 parece ser independiente del alineamiento del VC con las políticas de RRHH (tabla 12.28); de modo que han de ser otros los factores que expliquen las diferencias en ese desempeño. Los datos sugieren que uno de esos factores es el grado de incorporación de la RSE, tal como ya se observó en el apartado anterior. Por otra parte, aunque B5.1 y B5.2 correlacionan significativamente con Al.4, no parece razonable sostener que un mayor alineamiento del VC con las políticas de relacionamiento con las organizaciones sociales incremente el compromiso y el sentido de pertenencia de los voluntarios. El aumento de la motivación (B5.3) se comporta de manera diferente, ya que correlaciona en forma significativa con el alineamiento del VC con las políticas de RSE y con las políticas de relación con las organizaciones sociales. Sin embargo, su correlación con Al.2 es débil.

En síntesis, el desempeño en los tres indicadores sobre el potencial del VC para fortalecer el vínculo de los empleados con sus empresas es independiente del alineamiento del VC con las políticas de Recursos Humanos (B5.1 y B5.2) o muestra una leve interdependencia (B5.3).

Tabla 12.28 Correlación entre B5.1, B5.2 y B5.3 e indicadores sobre alineamiento con estrategias o políticas

Políticas / estrategias		B5.1	B5.2	B5.3
Al.1 La política de RSE	Correlación de Pearson	0,162	0,115	0,283
	Sig. (bilateral)	(0,367)	(0,523)	(0,110)
Al.2 La política / estrategia de RRHH	Correlación de Pearson	0,050	0,000	0,205
	Sig. (bilateral)	(0,777)	(1,000)	(0,245)
Al.3 La política / estrategia de imagen o reputación corporativa	Correlación de Pearson	0,115	0,091	0,152
	Sig. (bilateral)	(0,529)	(0,621)	(0,407)
Al.4 La política / estrategia de relacionamiento con las organizaciones sociales o públicas con las que la empresa colabora	Correlación de Pearson	0,355	0,299	0,318
	Sig. (bilateral)	(0,039)	(0,086)	(0,067)

Categoría 6. Al igual que ocurre con los beneficios de la categoría anterior, la obtención de los beneficios de esta categoría es independiente del alineamiento del VC con las políticas de Recursos Humanos, con la única excepción de B6.3, que presenta una correlación muy débil.

Tabla 12.29 Correlación entre B6.1, B6.2 y B6.3 e indicadores sobre alineamiento con estrategias o políticas

Políticas / estrategias		B6.1	B6.2	B6.3
Al.1 La política de RSE	Correlación de Pearson	0,145	0,067	0,185
	Sig. (bilateral)	(0,421)	(0,710)	(0,303)
Al.2 La política / estrategia de RRHH	Correlación de Pearson	0,000	0,036	0,190
	Sig. (bilateral)	(1,000)	(0,843)	(0,289)
Al.3 La política / estrategia de imagen o reputación corporativa	Correlación de Pearson	-0,141	-0,137	-0,232
	Sig. (bilateral)	(0,433)	(0,448)	(0,195)
Al.4 La política / estrategia de relacionamiento con las organizaciones sociales o públicas con las que la empresa colabora	Correlación de Pearson	0,083	-0,085	0,118
	Sig. (bilateral)	(0,648)	(0,637)	(0,514)

La falta de correlación entre los beneficios de las categorías 5 y 6 con Al.2 sugiere que el VC tiene potencial para generar estos beneficios sin estar alineado con las políticas de RRHH. Esto sugiere la necesidad de crear ese alineamiento, ya sea para potenciarlo (en el caso de las empresas que no lo alinean) como para analizar las causas por las cuales algunas empresas obtienen pocos resultados a pesar de hacerlo.

Categoría 7. B7.1 y B7.2 resultaron totalmente independientes del alineamiento del VC con la estrategia de imagen de las empresas, pero correlacionaron con el alineamiento del VC con sus políticas de RSE. Esto sugiere que quizá en las empresas de la muestra, los objetivos en materia de imagen corporativa asociados al VC (cuando existen) sean formulados dentro de las estrategias de RSE, pero con escasa o nula articulación y coordinación con las estrategias de las áreas funcionales que gestionan la identidad corporativa. Debe tenerse en cuenta que en muchas empresas predomina una interpretación de la RSE que la sesga hacia las acciones sociales y que incluye entre sus objetivos mostrar a la empresa como un ciudadano corporativo comprometido con la sociedad (Licandro, 2018c).

Además, estos resultados sugieren que el bajo desempeño del VC en estos beneficios pueda deberse a la falta de alineamiento con las políticas de imagen.

Tabla 12.30 Correlación entre B7.1 y B7.2 e indicadores sobre alineamiento con estrategias o políticas

Políticas / estrategias		B7.1	B7.2
Al.1 La política de RSE	Correlación de Pearson	0,296	0,280
	Sig. (bilateral)	(0,094)	(0,115)
Al.2 La política / estrategia de RRHH	Correlación de Pearson	-0,156	-0,014
	Sig. (bilateral)	(0,386)	(0,940)
Al.3 La política / estrategia de imagen o reputación corporativa	Correlación de Pearson	-0,043	0,000
	Sig. (bilateral)	(0,813)	(1,000)
Al.4 La política / estrategia de relacionamiento con las organizaciones sociales o públicas con las que la empresa colabora	Correlación de Pearson	-0,129	-0,065
	Sig. (bilateral)	(0,473)	(0,719)

Categoría 8. El grado en que las empresas reciben el beneficio B8.1 (mejora la relación de la empresa con la comunidad) no correlaciona con el alineamiento del VC con ninguna de las cuatro políticas utilizadas como variables de control. Es particularmente llamativo que no correlacione con la política de relacionamiento con las organizaciones de la propia comunidad. Estos resultados sugieren que el bajo desempeño del VC en estos beneficios pueda deberse a la falta de alineamiento con las políticas de RSE y las de relacionamiento con las organizaciones sociales con las que interactúa. Por otro lado, y en el sentido de lo a priori esperado, el beneficio B8.2 (fortalece el vínculo con las organizaciones sociales donde la empresa realiza sus acciones sociales) correlaciona con la política de relacionamiento con las organizaciones con las que colabora.

Tabla 12.31 Correlación entre B8.1 y B8.2 e indicadores sobre alineamiento con estrategias o políticas

Políticas / estrategias		B8.1	B8.2
Al.1 La política de RSE	Correlación de Pearson	0,156	-0,039
	Sig. (bilateral)	(0,385)	(0,830)
Al.2 La política / estrategia de RRHH	Correlación de Pearson	-0,101	-0,235
	Sig. (bilateral)	(0,574)	(0,187)
Al.3 La política / estrategia de imagen o reputación corporativa	Correlación de Pearson	0,141	0,106
	Sig. (bilateral)	(0,433)	(0,556)
Al.4 La política / estrategia de relacionamiento con las organizaciones sociales o públicas con las que la empresa colabora	Correlación de Pearson	-0,065	-0,310
	Sig. (bilateral)	(0,721)	(0,079)

Síntesis

A efectos de presentar un panorama general de esta sección se elaboró la tabla 12.32. En ella se incluyen los niveles de significación de las correlaciones entre los beneficios y los indicadores sobre alineamiento del VC con las cuatro políticas o estrategias consideradas. Solamente se incluyeron los niveles de significación de todas las correlaciones con Al.1 y los que corresponden correlaciones que pueden indicar un grado de causalidad entre las variables. Por ejemplo, no tiene sentido práctico analizar la correlación entre B1.1 (favorecer el alineamiento de los empleados con los valores de la empresa) y Al.3 (alineamiento del VC con la estrategia de imagen) ya que las estrategias de imagen corporativa no están normalmente diseñadas para impactar en la cultura de la organización.

En esta tabla 12.32 es posible observar que el alineamiento con la política de RSE impacta en forma positiva solamente sobre B3.1, B.5.3, B7.1 y B7.2, lo cual sugiere que en general los beneficios que genera el VC son independientes del alineamiento de esta actividad con la estrategia de RSE. Por lo tanto, estos resultados invalidan la hipótesis 5.5 (Las empresas que alinean el VC con su política de RSE tienden a obtener en promedio mejores resultados en los beneficios de la tipología).

Tabla 12.32 Niveles de significación de las pruebas de correlación (r de Pearson) entre los beneficios y el alineamiento con políticas

Políticas / estrategias		Al.1	Al.2	Al.3	Al.4
Categoría 1	B1.1	(0,349)	(0,314)		
Categoría 2	B2.1	(0,432)			(0,082)
	B2.2	(0,508)			(0,001)
Categoría 3	B3.1	(0,106)			(0,003)
Categoría 4	B4.1	(0,310)	(0,054)		
	B4.2	(0,978)	(0,255)		
Categoría 5	B5.1	(0,367)	(0,777)		
	B5.2	(0,523)	(1,000)		
	B5.3	(0,110)	(0,245)		
Categoría 6	B6.1	(0,421)	(1,000)		
	B6.2	(0,710)	(0,843)		
	B6.3	(0,303)	(0,289)		
Categoría 7	B7.1	(0,094)		(0,813)	
	B7.2	(0,115)		(1,000)	
Categoría 8	B8.1	(0,385)			(0,721)
	B8.2	(0,830			(0,079)

En general, la percepción de la obtención de los diferentes beneficios no depende de las políticas sobre las prácticas específicas que los involucran, con sólo algunas excepciones. El alineamiento del VC con la política de RRHH (Al.2) solamente correlaciona en forma significativa con B4.1 y, con menor significación estadística, lo hace con B4.2, B5.3 y B6.3. El alineamiento del VC con la estrategia de imagen (Al.3) no correlaciona con ninguno de los beneficios relacionados con este activo de las empresas (B7.1 y B7.2). En cambio, la estrategia de relación con las organizaciones donde las empresas canalizan sus acciones sociales (Al.4) correlaciona con casi todos los beneficios directamente relacionados con ella.

Por lo tanto, la información relevada invalida la hipótesis 5.6 (Las empresas que alinean el VC con sus políticas de recursos humanos, imagen corporativa y relación con las organizaciones sociales donde canalizan sus acciones sociales, tienden a obtener en promedio mejores resultados en los beneficios que son objeto de cada una de esas políticas).

Sin embargo, permite concluir que las empresas que alinean el VC con su política de relacionamiento con las organizaciones donde canalizan sus acciones sociales tienden a obtener en promedio mejores resultados en los beneficios relacionados directamente con esta política. Pero, un mayor alineamiento del VC con las políticas de RRHH e imagen corporativa no genera mejores resultados en los beneficios relacionados directamente con dichas políticas.

7. Los beneficios y la gestión del Voluntariado Corporativo

En esta sección se estudia si la forma de gestionar el VC tiene algún impacto sobre la obtención de los beneficios. Para ello se comparó el valor medio de cada indicador entre empresas que pertenecen a las diferentes categorías de los indicadores sobre gestión del VC ya utilizados en el tercer apartado de este capítulo.

Categoría 1. El beneficio B1 es levemente más alto, con niveles de significación aceptables dado el pequeño tamaño de la muestra, entre las empresas que incluyen a los voluntarios en la gestión del VC y en las que reconocen el voluntariado en la evaluación de desempeño (tabla 12.31). En las demás variables las diferencias son mínimas y

claramente no significativas. Las dos primeras variables refieren a prácticas que estimulan un mayor involucramiento de los empleados en el voluntariado, lo cual los expone a percibir e incorporar mejor los valores de la empresa.

Tabla 12.31 Indicador B1.1. Comparación según indicadores de gestión del VC

Variable	B2.1	
	Media	F (sig)
IG.1 Tiene políticas para el VC		
SI	4,33	0,02
NO	4,37	(0,889)
IG.2 Tiene responsable par-time o full-time		
SI	4,42	0,271
NO	4,27	(0,606)
IG.3 Incluye a los voluntarios en la gestión		
SI	4,58	1,383
NO	4,23	(0,248)
IG.4 Evalúa el impacto de las actividades		
SI	4,39	0,067
NO	4,31	(0,798)
IG.5 Reconoce el voluntariado en la evaluación de desempeño		
SI	4,50	1,154
NO	4,19	(0,291)
Todas las empresas	4,35	

Categoría 2. La obtención de los beneficios B1.1 y B1.2 resultaron ser independientes de las variables sobre gestión del VC incluidas en la tabla 13.32. La única excepción es el contar con políticas documentadas para el VC, pero aquí el nivel de significación es débil. En el caso de B2.1 se podría esperar que un mayor involucramiento de los voluntarios en la gestión contribuyera a incrementar su credibilidad hacia las políticas de RSE, pero esto no se encontró en los datos.

Tabla 12.32 Indicadores B 2.1 y B2.2. Comparación según indicadores de gestión del VC

Variable	B2.1		B2.2	
	Media	F (sig)	Media	F (sig)
IG.1 Tiene políticas para el VC				
SI	4,28	1,955	4,11	2,163
NO	3,75	(0,172)	3,56	(0,151)
IG.2 Tiene responsable par-time o full-time				
SI	4,00	0,029	3,89	0,060
NO	4,07	(0,866)	3,80	(0,802)
IG.3 Incluye a los voluntarios en la gestión				
SI	3,95	0,275	3,75	0,157
NO	4,17	(0,603)	3,91	(0,695)
IG.4 Evalúa el impacto de las actividades				
SI	4,11	0,201	4,00	0,671
NO	3,94	(0,657)	3,69	(0,419)
IG.5 Reconoce el voluntariado en la evaluación de desempeño				
SI	4,17	0,573	3,94	0,257
NO	3,88	(0,455)	3,75	(0,616)
Todas las empresas	4,03		3,85	

Categoría 3. También, la información relevada permitió encontrar correlación, con adecuados niveles de significación estadística, de B3.1 con IG.1 e IG.5. Con un nivel de significación menor, pero aceptable, se encontró correlación con IG.3. De modo que, contar con políticas de VC, reconocer las actividades de voluntariado y evaluar el impacto de las actividades de VC contribuye a incrementar la transferencia de know how desde el sector social.

Tabla 12.33 Indicador B3.1. Comparación según indicadores de gestión del VC

Variable	B3.1	
	Media	F (sig)
IG.1 Tiene políticas para el VC		
SI	3,53	3,229
NO	2,81	(0,082)
IG.2Tiene responsable par-time o full-time		
SI	3,22	0,45
NO	3,13	(0,834)
IG.3 Incluye a los voluntarios en la gestión		
SI	3,33	0,302
NO	3,10	(0,587)
IG.4 Evalúa el impacto de las actividades		
SI	3,45	2,159
NO	2,87	(0,152)
IG.5 Reconoce el voluntariado en la evaluación de desempeño		
SI	3,59	4,590
NO	2,75	(0,040)
Todas las empresas	3,18	

Categoría 4. Las empresas que cuentan con políticas documentadas sobre VC (IG.1) y las que asignan un responsable para estas actividades con dedicación par-time o full-time (IG.2) tienen más probabilidades de que el VC desarrolle habilidades en su personal (B4.1). Pero no ocurre lo mismo con el IG.5, del que priori se podría esperar que se obtuviera un resultado similar. En este caso, la diferencia de medias entre quienes reconocen el voluntariado en la evaluación de desempeño (3,67) y quienes no lo hacen (3.25) tiene un nivel de significación muy débil en la prueba F.

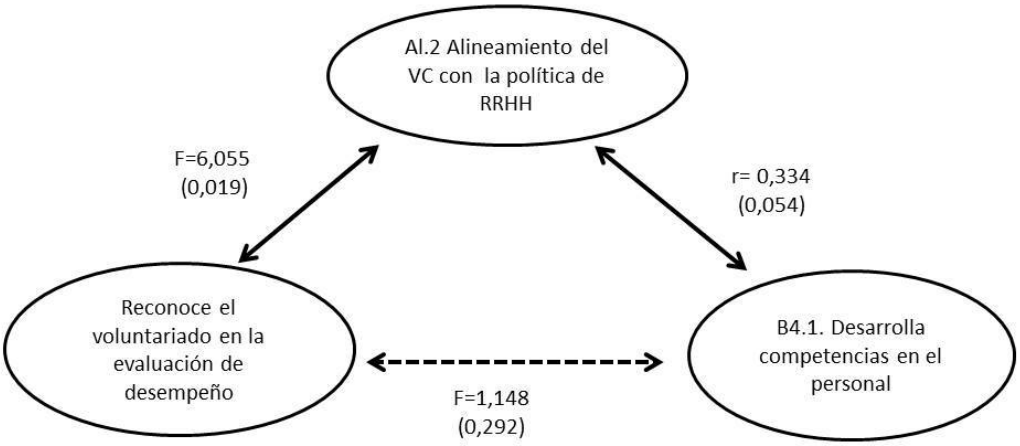
Tabla 12.34 Indicadores B 4.1 y B4.2. Comparación según indicadores de gestión del VC

Variable	B4.1		B4.2	
	Media	F (sig)	Media	F (sig)
IG.1Tiene políticas para el VC				
SI	3,78	2,972	4,50	1,255
NO	3,13	(0,094)	4,25	(0,271)
IG.2Tiene responsable par-time o full-time				
SI	3,74	2,479	4,26	1,459
NO	3,13	(0,125)	4,53	(0,236)
IG.3 Incluye a los voluntarios en la gestión				
SI	3,75	1,129	4,42	0,050
NO	3,32	(0,296)	4,36	(0,825)
IG.4 Evalúa el impacto de las actividades				
SI	3,61	0,579	4,33	0,211
NO	3,31	(0,452)	4,44	(0,649)
IG.5 Reconoce el voluntariado en la evaluación de desempeño				
SI	3,67	1,148	4,39	0,004
NO	3,25	(0,292)	4,38	(0,952)
Todas las empresas	3,42		4,38	

Ahora bien, si se incorpora Al.2 (grado de alineamiento del VC con la política de RRHH) como variable de control, la estructura de correlaciones entre las tres variables sugiere que Al.2 podría intermediar entre IG.5 y B4.1. Tal como se ilustra en el diagrama 12.4, el reconocimiento del voluntariado en la evaluación de desempeño (IG.5) podría influir en el desarrollo de competencias (B4.1) a través del impacto más general que sobre este beneficio genera el alinear el VC con las políticas de RRHH (una de las cuales es reconocer el voluntariado en la evaluación de desempeño).

Por su parte, B4.2 solamente tiene asociación muy débil con IG.1 e IG.2. Este resultado, junto al obtenido al estudiar su relación con Al.2, muestran que el desarrollo de habilidades de trabajo en equipo no se relaciona con el alineamiento del VC con las políticas de RRHH, ni con prácticas de gestión del VC con potencial para generar impactos en el capital humano. De este modo, ambos ratifican el comportamiento difícil de explicar que tiene este indicador, tal como ya fuera mencionado antes.

Diagrama 12.4 Relación entre IG.5, Al.2 y B4.1



Categoría 5. Ninguno de los tres indicadores de esta categoría correlaciona de modo significativo con los indicadores de gestión del VC usados como variables de control. No obstante ello, se observa que B5.1, B5.2 y B5.3 puntúan en promedio mejor en las empresas que tienen políticas documentadas sobre VC, las que evalúan el impacto de estas actividades y las que reconocen el voluntariado en la evaluación de desempeño de sus empleados.

Tabla 12.35: Indicadores B5.1, B5.2 y B5.3. Comparación según indicadores de gestión del VC

Variable	B5.1		B5.2		B5.3	
	Media	F (sig)	Media	F (sig)	Media	F (sig)
IG.1 Tiene políticas para el VC						
SI	4,00	0,335 (0,567)	4,17	1,262 (0,270)	3,78	0,771 (0,386)
NO	3,81		3,81		3,50	
IG.2 Tiene responsable par-time o full-time						
SI	3,95	0,061 (0807)	4,16	1,276 (0,267)	3,58	0,232 (0,633)
NO	3,87		3,80		3,73	
IG.3 Incluye a los voluntarios en la gestión						
SI	3,83	0,128 (0,723)	4,00	0,000 (1,000)	3,67	0,008 (0,928)
NO	3,95		4,00		3,64	
IG.4 Evalúa el impacto de las actividades						
SI	4,11	1,787 (0,191)	4,11	0,549 (0,464)	3,83	1,606 (0,214)
NO	3,69		3,88		3,44	
IG.5 Reconoce el voluntariado en la evaluación de desempeño						
SI	4,11	1,787 (0,191)	4,11	0,549 (0,464)	3,78	0,771 (0,386)
NO	3,69		3,87		3,50	
Todas las empresas	3,91		4,00		3,65	

Categoría 6. La mejora en el clima organizacional (B6.1) es levemente superior entre las empresas que tienen personal par-time o full-time para gestionar el VC, las que evalúan el impacto de las actividades de voluntariado y las que lo reconocen en la evaluación de desempeño, aunque el nivel de significación estadística de estas diferencias es muy débil. La mejora en la imagen que tienen los empleados de su empresa (B6.3) es mejor entre las empresas que incluyen a los voluntarios en su gestión (con un buen nivel de significación) y entre las que no tienen un responsable con dedicación par-time o full-time (con un nivel de significación débil), pero es independiente de la situación de las empresas en los demás indicadores de gestión del VC.

Por su parte, la mejora en la captación y retención de talentos (B6.2) es significativamente mayor entre las empresas que evalúan los impactos de las actividades de voluntariado (IG.4 y en las que lo incluyen en la evaluación de desempeño (IG.5). También, el valor medio de este indicador es levemente mayor entre las empresas que tienen personal con dedicación par-time o full-time para gestionar el voluntariado (IG.2) y entre las que incluyen a los voluntarios en la gestión del VC (IG.3). En cambio, la

percepción de la obtención este beneficio es totalmente independiente de contar con políticas documentadas para el VC (IG.1)

Tabla 12.36 Indicadores B 6.1, B6.2 y B6.3. Comparación según indicadores de gestión del VC

Variable	B6.1		B6.2		B6.3	
	Media	F (sig)	Media	F (sig)	Media	F (sig)
IG.1 Tiene políticas para el VC						
SI	4,06	0,029	3,06	0,025	4,11	0,034
NO	4,00	(0,866)	3,00	(0,874)	4,06	(0,854)
IG.2 Tiene responsable par-time o full-time						
SI	4,16	(0,711	3,16	0,705	3,95	1,529
NO	3,87	(0,376)	2,87	(0,407)	4,27	(0,225)
IG.3 Incluye a los voluntarios en la gestión						
SI	3,92	0,263	3,25	0,900	4,42	3,825
NO	4,09	(0,612)	2,91	(0,350)	3,91	(0,059)
IG.4 Evalúa el impacto de las actividades						
SI	4,27	0,816	3,33	3,841	4,17	0,407
NO	3,88	(0,373)	2,69	(0,059)	4,00	(0,528)
IG.5 Reconoce el voluntariado en la evaluación de desempeño						
SI	4,17	0,816	3,28	2,467	4,17	0,407
NO	3,87	(0,373)	2,75	(0,126)	4,00	(0,528)
Todas las empresas	3,96		3,04		4,12	

Categoría 7. Los puntajes medios de B7.1 y B7.2 son significativamente mayores entre las empresas que reconocen el voluntariado en la evaluación de desempeño (IG.5) y, con menor significación estadística, entre las empresas que tienen políticas para el VC. Los demás indicadores sobre la gestión del VC no presentan diferencias significativas.

Categoría 8. Las empresas que tienen políticas de VC (IG.1) alcanzan un mejor desempeño en ambos indicadores de la categoría 8, pero en el caso de B8.1 esa diferencia es estadísticamente débil. Si bien las empresas que cuentan con un responsable par-time o full-time (IG.2) tienen un mejor desempeño en B2.2, esa relación no es fuerte. Incluir a los voluntarios en la gestión del VC (IG.3) no tiene efectos sobre ambos beneficios, en tanto que evaluar el impacto de las actividades de voluntariado (IG.4) sí los tiene, aunque la correlación es débil. Finalmente, se observa que incluir voluntariado en la evaluación de desempeño (IG.5) mejora el desempeño de B8.1, pero no de B8.2.

Tabla 12.37 Indicadores B 7.1 y B7.2. Comparación según indicadores de gestión del VC

Variable	B7.1		B7.2	
	Media	F (sig)	Media	F (sig)
IG.1 Tiene políticas para el VC				
SI	3,89	1,907	3,61	1,778
NO	3,38	(0,177)	3,12	(0,192)
IG.2 Tiene responsable par-time o full-time				
SI	3,68	0,048	3,32	0,161
NO	3,60	(0,828)	3,47	(0,691)
IG.3 Incluye a los voluntarios en la gestión				
SI	3,67	0,006	3,50	0,217
NO	3,64	(0,940)	3,32	(0,644)
IG.4 Evalúa el impacto de las actividades				
SI	3,72	0,175	3,44	0,125
NO	3,56	(0,679)	3,31	(0,726)
IG.5 Reconoce el voluntariado en la evaluación de desempeño				
SI	4,11	8,360	3,83	8,229
NO	3,13	(0,007)	2,89	(0,007)
Todas las empresas	3,65		3,38	

Tabla 12.38 Indicadores B 8.1 y B8.2. Comparación según indicadores de gestión del VC

Variable	B8.1		B8.2	
	Media	F (sig)	Media	F (sig)
IG.1 Tiene políticas para el VC				
SI	4,00	1,1191	4,39	7,061
NO	3,63	(0,335)	3,56	(0,012)
IG.2 Tiene responsable par-time o full-time				
SI	3,89	0,172	4,21	2,030
NO	3,73	(0,681)	3,73	(0,164)
IG.3 Incluye a los voluntarios en la gestión				
SI	3,92	0,126	4,08	0,129
NO	3,77	(0,725)	3,95	(0,722)
IG.4 Evalúa el impacto de las actividades				
SI	4,06	1,695	4,17	1,099
NO	3,56	(0,202)	3,81	(0,302)
IG.5 Reconoce el voluntariado en la evaluación de desempeño				
SI	4,11	2,680	4,11	0,479
NO	3,50	(0,111)	3,88	(0,494)
Todas las empresas	3,82		4,00	

La prueba de diferencia de medias (tabla 12.39) indica que contar con políticas documentadas para el voluntariado (IG.1) mejora los resultados en casi todos los indicadores de beneficios, aunque con diferentes niveles de significación, predominando los débiles. Los mayores impactos se observan en B1.1, B2.2, B3.1, B4.1 y B8.2. Estos resultados validan parcialmente la hipótesis 5.7.a (Las empresas que gestionan el VC de modo más profesional tienden a obtener en promedio mejores resultados en los beneficios del VC).

De igual forma, el establecimiento de estímulos a la participación de los voluntarios parece mejorar el potencial del VC para generar beneficios para las empresas. El estímulo utilizado (incluir el voluntariado en la evaluación de desempeño de los empleados – IG.5) mejora el impacto del VC para generar la mitad de los beneficios evaluados, ocurriendo que en la mayoría de los casos la significación estadística de la relación es fuerte. En particular, destaca el hecho de que el VC tiene mayor potencial para generar los tres beneficios que corresponden a actitudes o comportamientos de los empleados usualmente incluidos en las evaluaciones de desempeño (adhesión a los valores de la empresa, compromiso con ella y desarrollo de competencias). De lo anterior se infiere que los resultados de este indicador aceptan la hipótesis 5.7.d (Las empresas que ofrecen estímulos a los voluntarios a participar tienden a obtener en promedio mejores resultados en los beneficios del VC).

En cambio, contar con personal par-time o full-time (IG.2) no genera diferencias, salvo en tres indicadores (B4.1, B4.2, B6.3 y B8.2), pero solamente en el primero de ellos la diferencia es estadísticamente fuerte. Esto sugiere que el volumen de recursos asignados por las empresas no es relevante para que el VC produzca beneficios para las empresas. De igual forma, una gestión más profesional del VC (medida en términos de evaluación de los impactos de las actividades – IG.4) hace la diferencia solamente en algo más de la tercera beneficios, pero solamente en dos ellos la relación es estadísticamente fuerte. Ambos resultados invalidan la hipótesis 5.7.b (Las empresas que asignan más recursos al VC tienden a obtener en promedio mejores resultados en los beneficios del VC).

Por su parte, la participación de los voluntarios en la gestión del VC (IG.3) mejora su potencial para contribuir a que los empleados tengan una buena imagen de la empresa (B6.3) y, con menor significación estadística, lo mejora para alinear a los empleados

con los valores de la empresa (B.1.). Estos dos beneficios son esperables de un mayor involucramiento de los voluntarios en la gestión del VC, pero no ocurrió lo mismo con el potencial del VC para generar credibilidad hacia las políticas de RSE de la empresa (B2.1), que también sería esperable en las empresas donde los voluntarios tienen un mayor grado de participación. Este indicador se asocia también con B4.1 (débilmente), pero no se asocia con ninguno de los otros beneficios. De modo que estos datos invalidan la hipótesis 5.7.c (Las empresas que involucran más a los voluntarios en la gestión del VC tienden a obtener en promedio mejores resultados en los beneficios del VC).

Tabla 12.39 Niveles de significación de las pruebas de diferencias de medias según indicadores de gestión del VC.

Políticas / estrategias		IG.1	IG.2	IG.3	IG.4	IG.5
Categoría 1	B1.1	(0,089)	(0,606)	(0,248)	(0,798)	(0,291)
Categoría 2	B2.1	(0,172)	(0,866)	(0,603)	(0,657)	(0,455)
	B2.2	(0,151)	(0,802)	(0,695)	(0,419)	(0,616)
Categoría 3	B3.1	(0,082)	(0,834)	(0,587)	(0,152)	(0,040)
Categoría 4	B4.1	(0,094)	(0,125)	(0,296)	(0,452)	(0,292)
	B4.2	(0,271)	(0,236)	(0,825)	(0,649)	(0,952)
Categoría 5	B5.1	(0,567)	(0,807)	(0,723)	(0.191)	(0,191)
	B5.2	(0,270)	(0,267)	(1,000)	(0,464)	(0,464)
	B5.3	(0,386)	(0,633)	(0,928)	(0,214)	(0,386)
Categoría 6	B6.1	(0,866)	(0,376)	(0,612)	(0,373)	(0,373)
	B6.2	(0,874)	(0,407)	(0,350)	(0,059)	(0,126)
	B6.3	(0,854)	(0,225)	(0,059)	(0,528)	(0,528)
Categoría 7	B7.1	(0,177)	(0,828)	(0,940)	(0,679)	(0,007)
	B7.2	(0,192)	(0,691)	(0,644)	(0,726)	(0,007)
Categoría 8	B8.1	(0,335)	(0,681)	(0,725)	(0,202)	(0,111)
	B8.2	(0,012)	(0,164)	(0,722)	(0,302)	(0,494)

En síntesis, la información presentada en este apartado indica: a) que contar con políticas documentadas (IG.1) y ofrecer estímulos a los voluntarios (IG.5, medido por la inclusión del voluntariado en la evaluación de desempeño) aumentan el potencial de VC para generar un número importante de beneficios para las empresas; b) el volumen de recursos asignados (IG.2, medido aquí por la asignación de personal con dedicación part-time o full-time para gestionar el VC) y el grado de profesionalización con que se gestiona el VC (IG.4 medido aquí por la práctica de evaluar los resultados de las actividades de voluntariado) establecen diferencias significativas solamente en la tercera parte o menos de los beneficios y c) otorgar mayor participación a los empleados (IG.3, medio en términos de su participación en la gestión del VC) apenas potencia tres beneficios. Por lo tanto, es razonable concluir que las empresas que cuentan con

políticas documentadas de VC y las que ofrecen estímulos a los voluntarios para participar, tienden a obtener en promedio mejores resultados sobre un amplio espectro de beneficios. En cambio, asignar más recursos al VC, gestionarlo de modo profesional e involucrar a los voluntarios en la gestión solamente genera mejores resultados en un pequeño espectro de beneficios.

Capítulo 13

CONCLUSIONES, CONTRIBUCIONES Y LIMITACIONES

Este capítulo incluye cinco apartados. En el primero se presenta una síntesis con las principales conclusiones de la investigación. El segundo incluye una descripción de las contribuciones de esta Tesis para el desarrollo conceptual del voluntariado corporativo y el tercero refiere las contribuciones para la investigación futura sobre este tema. En el cuarto apartado se presenta una síntesis de los aportes de esta Tesis para la aplicación del voluntariado corporativo, que se entiende son de utilidad para los gestores de los programas de voluntariado corporativo en las empresas, para sus contrapartes en las organizaciones sociales y para las instituciones que promueven y capacitan en estos temas, así como las futuras líneas de investigación. Finalmente, en el quinto apartado se explicitan las limitaciones del estudio.

1. Conclusiones

Dado que la investigación fue diseñada para abordar cinco problemas de investigación, este apartado de conclusiones se organiza en función de los resultados obtenidos en relación a cada uno de esos problemas.

1.1 Sobre la aplicación del Voluntariado Corporativo como práctica de RSE hacia la Comunidad

En esta Tesis se propuso una definición de VC (capítulo 2) y un modelo que lo interpreta como práctica de RSE hacia la comunidad y los empleados (figura 3.3). El primer problema formulado refiere al grado en que ese modelo se ajusta a la forma como las empresas uruguayas conceptualizan y aplican el VC. Es decir, se procuró encontrar respuesta a la pregunta: ¿aplican las empresas uruguayas el VC como práctica de RSE hacia la comunidad y hacia los empleados? Dado que el modelo está constituido por un conjunto de variables, para responder a esa pregunta se procedió a analizar los valores registrados en los indicadores mediante los cuales esas variables fueron operacionalizadas. El análisis de la información relevada permitió extraer las conclusiones que se detallan a continuación.

Motivos para aplicar el VC (por qué). Los datos recogidos sugieren que la mayoría de las empresas de la muestra aplican el VC como una práctica de RSE. Mediante el VC estas empresas procuran satisfacer necesidades personales de los empleados (solidaridad, desarrollo personal y construcción de relaciones sociales) y contribuir a la solución de problemas de las comunidades donde ellas operan. En particular, se tiende a aplicar el VC en forma sinérgica con las demás acciones sociales. En forma complementaria, el VC es utilizado con fines instrumentales, relacionados con la gestión de los recursos humanos, la gestión de la cultura y, en menor medida, para fortalecer la marca. Pero, del conjunto de la información se infiere que predomina una interpretación del VC como práctica de RSE hacia la comunidad y los empleados.

Qué. La totalidad de formatos de VC identificados en la bibliografía son utilizados por las empresas de la muestra. En particular, se aplican formatos consistentes con formas de intervención en la comunidad que contribuyen a su empoderamiento y a la auto-sustentabilidad de las organizaciones sociales, consistentemente con la definición de RSE propuesta en esta Tesis y con las orientaciones de la Guía ISO 26.000: voluntariado profesional, voluntariado de directivos en la gestión y/o asesoramiento de juntas directivas de organizaciones sociales y servicios pro-bono. Además, en la oferta de servicios brindados mediante el VC tienen un peso relativo importante aquellos que operan en el mismo sentido de generar empoderamiento y desarrollar competencias congruentes con la auto-sustentabilidad de los beneficiarios y de las instituciones: capacitación, *coaching*, tutorías, asesoramiento, consultorías e integrar las juntas directivas. En relación a los voluntarios, los datos recogidos demuestran que las empresas les otorgan participación, aunque la misma varía según se trate de proponer, decidir o gestionar. En particular, un tercio de las empresas promueve y facilita que los voluntarios desarrollen proyectos propios, apoyados por ellas, lo cual va en línea con una aplicación del VC bajo un enfoque de RSE.

Cómo. Casi todas las empresas utilizan algún tipo de herramienta para conocer los intereses, motivaciones y la satisfacción de los voluntarios, ocurriendo que al menos el 60% hace uso de encuestas (específicas o no) para obtener ese conocimiento. Es casi universal el uso de diálogos informales y algo más del 60% realiza reuniones de trabajo

con ese fin. Se observó que la casi totalidad de las empresas cuenta con políticas o criterios para seleccionar las causas e instituciones donde practican el VC, lo que permite suponer que algún tipo de investigación previa es realizada. Además, el análisis de las causas apoyadas muestra una importante atención a causas alineadas con las orientaciones de la ISO 26.000, en el sentido de contribuir al empoderamiento y auto-sustentabilidad de las instituciones y/o sus beneficiarios: educación, inserción laboral e desarrollo del espíritu emprendedor. El comportamiento ético es el tercer componente del cómo. La investigación indagó sobre un solo aspecto de este componente: la rendición de cuentas ante los voluntarios. Aquí se observó que la rendición de cuentas a los voluntarios sobre recursos empleados y resultados de las actividades es realizado por menos del 60% de las empresas de la muestra. Si bien estos indicadores no reflejan la parte medular del comportamiento ético relacionado con el VC, se trata de un tema donde existe rezago respecto de los demás indicadores que integran el *"cómo"*.

Para qué. En opinión de los encuestados, la empresa crea valor para la comunidad y para los voluntarios, aunque éstos parecen beneficiarse más que las organizaciones sociales. A una parte importante de éstas el VC les estaría ayudando a reforzar su imagen institucional, construir capital relacional, acceder a voluntarios calificados y contar con un flujo de donaciones más estable, todo lo cual contribuye a su auto-sustentabilidad. Además, el VC les permite acceder sin costo a servicios pro-bono y a directivos de las empresas donde trabajan los voluntarios para integrar sus juntas directivas, lo que es un aporte a la mejora de su gestión y, en consecuencia, una contribución a su auto-sustentabilidad. En el caso de los voluntarios, el VC les permite satisfacer necesidades altruistas y de aplicar sus convicciones, les ayuda a fortalecer su autoestima y a ser mejores personas, les permite construir relaciones sociales y adquirir conocimientos. Por su parte, las empresas obtienen un amplio abanico de beneficios relacionados con la implantación de la RSE, la gestión de su cultura, sus recursos humanos y su relación con las organizaciones de la comunidad donde canalizan sus acciones sociales.

Soporte. Las empresas de la muestra brindan a sus actividades de VC un amplio espectro de soportes. La mitad de ellas cuenta con políticas documentadas para orientar sus decisiones sobre el VC. La alta dirección (directorios o gerencias generales) se involucran en las decisiones relacionadas con las actividades de VC y su

correspondiente presupuesto, al tiempo que las dos terceras partes de ellas lo incluye en su planificación estratégica. Casi todas las empresas cuentan con programas permanentes y/o realizan actividades puntuales propias. Más del 80% planifica las actividades de voluntariado y las dota de un presupuesto anual. Una parte importante de ellas capacita a los responsables de gestionar el VC; también es mayoritario el número de empresas que capacita u ofrece coaching a los voluntarios cuando ello es necesario. Casi todas aportan dinero para financiar sus actividades de voluntariado; algo más de la mitad tiene personal full-time o par-time para gestionar estas actividades; la casi totalidad permite realizar actividades de voluntariado dentro del horario de trabajo y más de dos terceras partes presta instalaciones, equipamientos o vehículos para apoyar las actividades de los voluntarios. La comunicación interna es planificada por las dos terceras partes de las empresas de la muestra y todas emplean alguna herramienta para comunicar las actividades de VC a sus empleados.

1.2 Sobre la relación entre aplicación del VC e incorporación de la RSE a la gestión de las empresas

El segundo problema estudiado refiere a la relación entre la aplicación del VC y el grado de incorporación de la RSE a la gestión de las empresas. Se formularon cinco hipótesis relativas a este problema, que fueron testeadas en el capítulo 9. Se demostró que las empresas que aplican el voluntariado están más avanzadas en materia de incluir referencias a la RSE en sus definiciones de identidad y en incorporarla a la planificación estratégica (hipótesis 2.1). También se demostró que las empresas que aplican el VC superan, a las que no lo aplican, en el uso de herramientas específicas para gestionar la RSE (tener equipo o área de RSE, tener una persona dedicada exclusivamente a la gestión de la RSE y elaborar un reporte social o de sostenibilidad) y en las prácticas de RSE hacia la comunidad incluidas en el cuestionario del Estudio 3 (tener fundación y mantener una relación permanente de cooperación con instituciones sociales o públicas) (hipótesis 2.2). Se demostró también que las empresas que aplican el VC asignan una mayor importancia relativa a los trabajadores y a la comunidad entre sus *stakeholders*, que la que les asignan las empresas que no lo aplican (hipótesis 2.3).

Se analizaron las respuestas a una batería de 81 indicadores del sistema de indicadores IRSE sobre prácticas de RSE hacia los *stakeholders*. Estos indicadores fueron

agrupados según las siete materias fundamentales en las que la Guía ISO 26.000 divide la RSE. La información resultante se utilizó para testear la hipótesis 2.4, que establece que: *las empresas que aplican el VC tienen un mayor grado de desarrollo de la RSE, medida esta variable con los indicadores del IRSE.* Los resultados solamente pudieron validar parcialmente la hipótesis, porque únicamente se encontró correlación entre aplicación del VC y el grado de incorporación de la RSE en el caso de tres materias fundamentales: Gobernanza, Prácticas Laborales y Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad.

La demostración de las tres primeras hipótesis sugiere que existe asociación entre la aplicación del VC y la incorporación de la RSE. Pero, el resultado obtenido al testear la hipótesis 2.4, lleva a concluir que esa relación opera más que nada en el caso de la RSE hacia la comunidad, los empleados y, en menor medida, los accionistas. Más aún, del análisis estadístico se infiere que la aplicación del VC es neutra respecto de la incorporación de prácticas de RSE dirigidas hacia el resto de los *stakeholders* y hacia el medioambiente.

1.3 Sobre las motivaciones de los voluntarios corporativos

Se plantearon dos problemas relacionados con este tema. El primero refirió a la identificación de las motivaciones de los empleados hacia el voluntariado corporativo, en tanto que el segundo abordó el análisis de los factores personales y contextuales que las afectan.

Para identificar las motivaciones se recurrió al uso de dos abordajes metodológicos, originalmente diseñados para estudiar las motivaciones hacia el voluntariado personal en organizaciones sociales: el cuestionario denominado VFI, propuesto y validado por Clary et al. (1998), y la pregunta abierta empleada por Chacón et al. (2010). Los resultados del VFI estuvieron alineados con otras investigaciones que utilizaron esta herramienta, u otras similares, para estudiar la motivación de los voluntarios corporativos (por ejemplo: Zappalá y McLaren, 2004; Runté y Basil, 2011; Nave y Paço, 2013, Britsouth y Ehring, 2017). Los voluntarios corporativos uruguayos se mueven por una combinación de motivos altruistas y egocéntricos, predominando el motivo altruista denominado *values*, junto al motivo egocéntrico relacionado con el

interés por adquirir conocimientos (*understanding*). En un segundo nivel de importancia se encontraron dos motivos egocéntricos: *enhancement* y *social*. Bastante menos importancia tienen los otros dos motivos egocéntricos medidos por el VFI: *protective* y *career*.

La aplicación de la pregunta abierta dio algunos resultados consistentes, otros contradictorios o no alineados y otros novedosos, respecto de los obtenidos mediante el cuestionario estructurado. Primero: se ratificó la presencia de las tres motivaciones con mayor puntaje relativo en el VFI: valores (*value*s en el VFI), estima (*enhancement* en el VFI*)* y conocimiento/comprensión (*understanding* en el VFI*)*. Pero, el orden de importancia y los pesos relativos no fueron los mismos: la categoría valores quedó en primer lugar, a una distancia importante de menciones por encima de la categoría estima, y bastante más atrás, por debajo de ésta, se ubicó conocimiento/comprensión. Segundo: entre las respuestas a la pregunta abierta prácticamente no se encontraron referencias a motivos clasificables dentro de las categorías ajuste social, defensa del yo y mejora del curriculum. Tercero: la pregunta abierta permitió identificar dos tipos de motivos encontrados anteriormente por Chacón et al. (2010), que el VFI no puede identificar: el compromiso con la organización y el interés por la actividad de voluntariado en sí misma. Cuarto: en esta investigación se identificó una nueva categoría que no está presente en estudios anteriores: el interés de influir sobre otras personas. Quinto: se encontró que dentro de la categoría valores conviven dos tipos de motivaciones muy diferentes entre sí (altruismo y convicción). Sexto: la aplicación de un test estadístico para comparar los resultados relativos a las categorías valores (*values* en el VFI), estima (*enhancement* en el VFI) y conocimiento/comprensión (*understanding* en el VFI) arrojó que ambas metodologías midieron en forma consistente las dos últimas categorías.

El análisis de las motivaciones según variables personales de segmentación arrojó que, en general, las motivaciones dependen parcialmente, y en aspectos muy específicos, de factores personales de los voluntarios. El análisis según género reveló que entre las mujeres pesan más los motivos relacionados con la adquisición de conocimientos y la mejora de la estima. El análisis por edades encontró que la defensa del "yo" pesa más entre los jóvenes, mientras que el compromiso por la empresa es más importante entre las personas con más de 50 años. El estado civil influye en varios motivos: los solteros

practican el VC en mayor proporción para adquirir conocimientos, lo mismo ocurre para solteros y casados respecto de la estima, entre los divorciados/separados tienen mayor peso relativo el ajuste social y la defensa del yo, mientras que entre los no solteros predomina la participación en actividades de VC con el fin de influir sobre otras personas. Las personas que tienen hijos se encuentran más motivadas por el interés en la actividad en sí misma y para influir sobre otras personas, mientras que quienes no los tienen se encuentran más motivados por el impacto del VC sobre sus carreras. Las personas más educadas se mueven por valores, en mayor medida, que las menos educadas. Los católicos están más motivados por el interés en la actividad en sí misma y los ateos/agnósticos lo están por razones asociadas a la defensa del "yo", en tanto que las personas que practican religiones diferentes a la católica tienen un mayor grado de motivación relacionado con el interés de adquirir nuevos conocimientos a través del VC. La única relación entre posición en la empresa y motivaciones se dio en el caso de los gerentes, quienes calificaron significativamente más alto en las motivaciones valores e intención de influir sobre otras personas. Los empleados más nuevos se encuentran más motivados por participar en el VC con la finalidad de mejorar su currículo, en tanto que el compromiso con la empresa moviliza más a los empleados más antiguos y a los más nuevos, que a los que tienen una antigüedad media.

Las personas que hace más tiempo que participan en las actividades de VC se encuentran más motivadas por el interés en las actividades en sí mismas, al tiempo que las que hace menos tiempo que participan, se encuentran más motivadas por razones de ajuste social, estima y defensa del yo, que las que llevan un tiempo medio participando. Por otro lado, entre las personas que practican VC fuera de la empresa, tienen un mayor peso relativo las motivaciones relacionadas con valores e influir sobre otras personas, que entre las personas que no lo practican; en tanto que, este grupo se encuentra más motivado que el primero en términos de compromiso con la empresa, estima y desarrollo del currículum.

La variable que más correlacionó con las motivaciones fue la empresa donde trabajan los voluntarios. La aplicación de las dos herramientas de medición dio como resultado que en todos los motivos existen diferencias estadísticamente significativas entre voluntarios de distintas empresas. De modo que existen factores contextuales propios de cada empresa que se relacionan con la estructura de motivaciones. El análisis según

variables relacionadas con la gestión y aplicación del VC arrojó diferencias significativas en varias situaciones. Se encontró que, en general, los formatos y las tareas del voluntariado correlacionan con la estructura de motivaciones de los voluntarios. También se encontró que algunas variables relativas a la gestión del VC se correlacionan con las motivaciones. Es el caso de la inclusión del VC en la evaluación de desempeño, que correlaciona positivamente con adquirir conocimientos, compromiso con la empresa y career, pero lo hace en forma inversa con valores (values) e influir sobre otras personas. Otro caso es el de la participación de los voluntarios en materia de hacer propuestas o presentación de proyectos: la mayor participación se asocia positivamente con la motivación valores y con el interés por influir sobre otras personas, pero lo hace en forma negativa con adquirir conocimientos (understanding), interés por la actividad en sí misma, career y protective.

Dado que las motivaciones son intrínsecas a las personas (aunque el contexto puede tener alguna influencia sobre ellas), se entiende razonable suponer que estos resultados indican que los factores contextuales conectan mejor con determinadas estructuras motivacionales y, en consecuencia, la oferta de cada empresa (formatos, tareas, estímulos a los voluntarios para involucrarse en las actividades de VC, nivel de participación en las iniciativas, etc.) atrae grupos de voluntarios cuyas motivaciones se pueden satisfacer mejor por cada oferta.

1.4 Sobre los beneficios del VC para las empresas

La investigación encontró que la totalidad de beneficios del VC para las empresas, incluidos en la tipología elaborada en el capítulo 5, fueron identificados por los responsables de gestionar el VC en las empresas de la muestra. Estos resultados validaron la hipótesis 5.1, que establece que el VC produce en las empresas que operan en Uruguay la totalidad de los beneficios incluidos en la tipología presentada, percibiendo la mayoría de ellas una parte importante de esos beneficios.

Los beneficios relacionados con la gestión de la cultura (favorece el alineamiento con valores), la aplicación de las políticas de RSE (en general y particularmente, porque genera sinergia con las acciones sociales de las empresas y refuerza el vínculo con las organizaciones sociales donde la empresa realiza esas acciones) y una parte importante

de los beneficios asociados a la gestión de los recursos humanos (desarrolla capacidad de trabajo en equipo, promueve el compromiso y la identificación de los empleados, mejora el clima laboral y ayuda a que los empleados tengan una buena imagen de la empresa) fueron señalados por la mayoría absoluta de los encuestados. En un segundo nivel se encuentran algunos beneficios relacionados con la gestión del capital humano (desarrolla competencias en general, aumenta la motivación), la imagen externa (mejora la imagen corporativa) y la relación con la comunidad. Finalmente, mencionados por bastante menos de la mitad de los encuestados, figuran tres beneficios: permite transferir know how desde el sector social, favorece la captación y/o retención de talentos e incrementa la aceptación pública de la empresa. Pero, aún estos tres beneficios fueron identificados por al menos la tercera parte de los encuestados. En general, los resultados permitieron validar la hipótesis 5.2, que establece que los beneficios asociados con aspectos internos de las empresas se producen en mayor proporción que los que se encuentran asociados a sus relaciones externas.

Todos estos resultados demuestran que el VC agrega valor para las empresas que lo practican y que, en particular, les sirve para construir relaciones de reciprocidad con los *stakeholders* directamente involucrados en esta actividad (empleados y organizaciones de la comunidad). La información relevada permitió también aceptar la hipótesis 5.3, que establece que las empresas internacionales tienden a obtener en promedio mejores resultados en los beneficios de la tipología. Si bien los datos no permiten interpretar este resultado, es probable que ello se explique porque estas empresas cuentan con una mayor experiencia acumulada en materia de gestión del VC y, en consecuencia, articulen mejor la oferta de voluntariado con sus objetivos del negocio.

Importa señalar que la información relevada rechazó las dos hipótesis que relacionan los beneficios del VC con la aplicación de la RSE. Por un lado, fue rechazada la hipótesis 5.4, que establece que las empresas con mayor incorporación de la RSE a su estrategia y gestión tienden a obtener en promedio mejores resultados en los beneficios de la tipología. Y por otro, también fue rechazada la hipótesis 5.5, que propone que las empresas que alinean el VC con su política de RSE tienden a obtener en promedio mejores resultados en los beneficios de la tipología. No obstante ello, se encontró que el uso del VC como herramienta para obtener impactos positivos en el desarrollo de competencias en los empleados, la consolidación del vínculo con ellos, la creación de

condiciones que favorezcan su rendimiento y la transferencia de *know how* desde el sector social, es más significativa entre las empresas que adoptan prácticas de RSE.

Se testearon otras cuatro hipótesis que relacionan la obtención de beneficios con variables asociadas a la gestión del VC. En primer lugar, se encontró que tener políticas documentadas (indicador de gestión profesional del VC) correlacionó con la generación de la mayoría de los beneficios, aunque no lo hizo con todos, razón por la cual se concluyó que los datos validaron parcialmente la hipótesis 5.7.a, que establece que las empresas que gestionan el VC de modo más profesional tienden a obtener en promedio mejores resultados en los beneficios del VC. También se encontró que aplicar estímulos a la participación de los voluntarios mejora el potencial del VC para generar beneficios para las empresas (hipótesis 5.7.d). El estímulo utilizado (incluir el voluntariado en la evaluación de desempeño de los empleados) mejora el impacto del VC para generar varios de los beneficios evaluados, destacando, en particular, los tres beneficios que corresponden a actitudes o comportamientos de los empleados usualmente incluidos en las evaluaciones de desempeño: adhesión a los valores de la empresa, compromiso con ella y desarrollo de competencias.

En cambio, los datos rechazan dos de las hipótesis que relacionan los beneficios con la gestión del VC: hipótesis 5.7.b (Las empresas que asignan más recursos al VC tienden a obtener en promedio mejores resultados en los beneficios del VC) e hipótesis 5.7.c (Las empresas que involucran más a los voluntarios en la gestión del VC tienden a obtener en promedio mejores resultados en los beneficios del VC).

2. Aportes a la conceptualización y a la teoría sobre el Voluntariado Corporativo

Primero. Tal como se mencionó en el capítulo 2, y quedó demostrado luego de la revisión bibliográfica allí realizada, existen diversas formas de nombrar e interpretar el concepto de voluntariado corporativo, lo cual inhibe el desarrollo teórico sobre este tema y limita la extrapolación y comparación rigurosa de la creciente producción de investigación empírica sobre el VC. Más aún, muchos autores investigan y extraen conclusiones sobre temas relacionados con el VC, sin realizar previamente una mínima revisión del concepto e, inclusive, sin siquiera explicitar cómo fue definido en su investigación. Esta conclusión, con su debida fundamentación, es un aporte de esta

Tesis, ya que, salvo menciones aisladas (y sin profundizar sobre ello) este problema no parece estar presente en la agenda académica sobre el voluntariado corporativo. El avance del conocimiento científico sobre un fenómeno requiere partir de consensos acerca de su definición y, en consecuencia, éste parece ser uno de los desafíos que tienen por delante los académicos dedicados a estudiar el VC. En ese sentido, esta Tesis es una contribución a poner el tema en esa agenda.

Segundo. Otro aporte es la definición de voluntariado corporativo propuesta en este documento. Se atribuye a Aristóteles el haber afirmado que definir algo es establecer claramente lo que la cosa es y diferenciarlo de lo que la cosa no es. En ese sentido, se entiende que la definición sobre voluntariado corporativo propuesta en el capítulo 2 ayuda a delimitar el objeto de estudio, al incluir requisitos (condiciones necesarias) para que una actividad empresarial pueda ser calificada como tal. En primer lugar, porque en ella la empresa es protagonista de la iniciativa, las decisiones y la gestión, aunque puede compartirlas con los voluntarios. Esto delimita el alcance del concepto: cuando esos comportamientos no acontecen, el voluntariado de empleados no es, en sentido estricto, una actividad de voluntariado corporativo. Dicho de otro modo, la definición aquí propuesta excluye del concepto los tipos de voluntariado que Peloza & Hassay (2006) denominaron inter-organizacional y extra-organizacional.

En segundo lugar, se establece que el voluntariado corporativo es una actividad empresarial que persigue objetivos asociados al negocio; en consecuencia, se excluye su uso como actividad filantrópica. Además, esta restricción implica necesariamente la consideración anterior: no es posible alinear los objetivos del VC con los del negocio si la empresa está inhibida de tomar la iniciativa, decidir o participar en la gestión, porque inclusive en el caso de que la empresa opte por tercerizar esta última, en las tercerizaciones las empresas se reservan para sí un espacio de decisión y control.

Brindar soporte por parte de la empresa es un factor común a todas las formas de conceptualizar el VC. Aún se la encuentra en el voluntariado extra-organizacional, que pocos consideran una forma de voluntariado corporativo. Pero, el consenso sobre la necesidad de que debe existir ese soporte, no va más allá de establecer su existencia, situación en la que queda englobada la definición propuesta en esta Tesis. Esta decisión responde a la convicción de que el universo de formas de apoyo es amplio y no tiene

sentido acotarlo. No obstante ello, debe observarse que el modelo asociado a esa definición (figura 2.2) incluye cinco ámbitos en los que puede operar el soporte: a) estrategias y políticas; b) toma de decisiones; c) planificación; d) asignación de recursos y e) comunicación. Las dos primeras son necesarias para que se cumplan los dos requisitos anteriores, pero la forma que adopten las otras tres puede determinar grados muy diferentes de compromiso de la empresa. Así, por ejemplo, en el capítulo 8 se analizó información que demuestra que las empresas aquí estudiadas emplean, en promedio, un amplio espectro de soportes en materia de planificación, asignación de recursos y comunicación. Pero entre ellas, se registran diferentes grados de compromiso.

La definición se pronuncia sobre la contribución de los voluntarios (cuarto requisito), incluyendo dentro ella no solamente la donación de tiempo para las tareas voluntarias, sino que abarca también la donación de conocimientos y habilidades. Esto es fundamental para que el VC opere como práctica de RSE, ya que, tal como se vio en el capítulo 2, la RSE requiere que las acciones en beneficio de la comunidad sirvan a ésta para empoderarse y adquirir condiciones de sostenibilidad. Las actividades que más contribuyen con la comunidad en ese sentido son aquellas que aportan conocimiento. De igual forma, algunos beneficios del VC relacionados con la gestión de recursos humanos requieren, para ser alcanzados, que los voluntarios realicen tareas donde pongan en juego sus conocimientos y habilidades. Recolectar dinero, arreglar infraestructura locativa, transportar personas y cosas son, en general, tareas que no contribuyen a esos objetivos. Este requisito permite también excluir del VC algunas actividades o tareas que algunos consideran de voluntariado, como es el caso de las donaciones de dinero. Voluntariado es organizar y participar activamente en una campaña para recaudar dinero, pero la donación de dinero, en sí misma, no es una tarea de voluntariado. Esto es importante porque cuando se implementa el formato denominado *matching giving*, los únicos voluntarios son los empleados que operan la recolección, no pudiendo considerarse como tales a los que solamente donan.

Otro componente fundamental de la definición es la afirmación de que el VC es una actividad orientada a satisfacer necesidades de los voluntarios. Este requisito opera en dos direcciones. En primer lugar, es necesario para el éxito de las actividades de voluntariado, ya que si no satisfacen necesidades (motivaciones) de los voluntarios

difícilmente resultarán atractivas para los empleados. Y, en segundo lugar, ésta es una condición necesaria para quienes empleen el VC como práctica de RSE hacia los empleados. El concepto de RSE requiere, como condición necesaria, escuchar y atender las expectativas de los *stakeholders*, en este caso, los voluntarios.

Otros dos componentes de la definición operan como requisitos: no puede haber coerción, ni se pueden utilizar estímulos económicos para fomentar la participación de los empleados. Finalmente, la definición establece, en forma expresa, que se admiten dentro del VC las actividades individuales y grupales, y que no es obligación que la empresa libere horas de trabajo para el voluntariado.

En suma, esta Tesis aporta una definición que se pronuncia sobre todos los temas mencionados en la literatura, estableciendo cuáles constituyen una condición necesaria para que algo pueda ser catalogado como VC, al tiempo que excluye explícitamente de la definición los temas que no hacen a la esencia de la cosa y, que por lo tanto, se pueden interpretar y aplicar según diferentes opciones. Es decir, establece cuál es el corazón del concepto, explicita los matices que puede adoptar, al tiempo que delimita sus fronteras.

Tercero. Si bien la Responsabilidad Social Empresaria no es el tema central de esta Tesis, fue necesario precisar la interpretación de este concepto que se utilizaría para relacionar VC y RSE. Si bien existe una larga tradición de reflexión teórica sobre la RSE, aún hoy no se cuenta con un consenso en la academia acerca de su definición. Hace algo más de 20 años que el mundo académico dejó de poner energía en debatir sobre este concepto, para centrar su esfuerzo en la producción de investigación empírica sobre él. Y, al igual que ocurre con el VC, esa investigación analiza fenómenos distintos bajo el mismo nombre. Llama la atención el hecho de que esta situación no cambió después que la International Organization for Standardization (ISO) publicara en 2010 una guía sobre RSE, en la que se propuso una definición consensuada entre los distintos actores involucrados en su aplicación práctica (empresarios, sindicatos, gobiernos, organización no gubernamentales e, inclusive, representantes de la academia). Una lectura atenta de la producción de investigaciones sobre RSE publicadas en los últimos años revela que en ellas las referencias teóricas sobre la RSE corresponden a

publicaciones anteriores al año 2000 y que, además, en pocas se incluyen los aportes de la guía ISO 26.000.

En ese contexto, la definición de RSE propuesta en esta Tesis es un aporte al desarrollo teórico sobre la responsabilidad social de las empresas, en al menos cuatro aspectos. En primer lugar, se construyó sobre la base de la definición consensuada en la ISO 26.000; por lo tanto articula la perspectiva que tienen sobre el tema quienes lo aplican y quienes teorizan e investigan sobre él. En segundo lugar, esta definición integra los diferentes enfoques teóricos sobre la RSE (los cuales son identificados y analizados en este documento), ocupando cada uno de ellos un lugar en esta definición. Esto lleva a inferir que esos enfoques no son contradictorios entre sí, que cada una de ellos es una mirada parcial del fenómeno y que juntos se potencian. Es decir, no hay aquí eclecticismo. En tercer lugar, esta definición incorpora el concepto de reciprocidad, tomado de la teoría de la Economía Civil. En general, las definiciones de RSE incluyen, en forma explícita o implícita, una propuesta sobre el *para qué* de la RSE: construir reputación, ser percibido como un ciudadano corporativo responsable, lograr la aprobación de los *stakeholders* o evitar problemas con ellos, asegurar la sostenibilidad de la empresa, potenciar el ecosistema, etc. Si se observa con atención, todos esos resultados de la RSE se pueden interpretar como consecuencias de relaciones de reciprocidad. En consecuencia, decir que el *para qué* de la RSE es construir relaciones de reciprocidad con los *stakeholders*, resulta una forma mucho más eficiente de referirse al conjunto de beneficios que su aplicación puede generar para las empresas.

Cuarto. En esta Tesis se propone interpretar el VC como una práctica de RSE hacia los empleados y hacia la Comunidad. Esto implica que se lo ubica en el ámbito de la RSE y, en consecuencia, se lo saca de la caja de herramientas que utilizan las empresas para operacionalizar sus acciones sociales (donaciones, auspicios, campañas de marketing con causa, campañas de bien público, etc.). Si bien el VC opera como una herramienta, es mucho más que eso: se trata de una forma de comportamiento socialmente responsable que procura, en simultáneo, satisfacer necesidades de los empleados y de la comunidad. Por la misma razón, esta forma de interpretar el VC lo saca de la caja de herramientas de la gestión de recursos humanos. Este cambio de perspectiva no es menor: bajo esta interpretación, en las empresas que adoptan la RSE a su gestión, el VC deja de ser un instrumento para convertirse en un comportamiento. Se practica el VC

para generar valor para los *stakeholders* involucrados y para construir relaciones de reciprocidad entre ellos y la empresa. Esto es mucho más que organizar actividades de VC para complementar una campaña de donaciones o para desarrollar habilidades de trabajo en equipo en el personal. Desde el punto de vista teórico, el *qué*, el *cómo*, el *para qué* y el *por qué* del VC adquieren nuevas dimensiones que deben ser tenidas en cuenta.

Quinto. En complemento de lo anterior, en esta Tesis se demostró que existe correlación estadística entre la aplicación del VC y la incorporación de la RSE a la gestión de las empresas. Se encontró que, en general, las empresas que practican el VC han incorporado más la RSE en sus estrategias, utilizan en mayor proporción herramientas específicas de gestión de la RSE (por ejemplo, reportes sociales), disponen de más recursos para su gestión y se encuentran más avanzadas en la implementación de comportamientos de responsabilidad social en su gobernanza, sus prácticas laborales y su involucramiento con la comunidad. Este resultado es una contribución al desarrollo teórico sobre la relación entre VC y RSE.

Sexto. En esta Tesis se construyó una tipología de beneficios del VC para las empresas, que posee al menos dos puntos fuertes. El primero deriva de las fuentes de donde se extrajo la información para construirla, ya que el análisis del contenido de manuales y guías de VC permitió identificar y comparar los beneficios que los especialistas en programas de voluntariado han identificado a partir de la experiencia. Este fue un abordaje cualitativo, que aportó la mirada de quienes aplican el VC. El segundo deriva de la validación bibliográfica que se hizo de la tipología, luego de construida. Se revisó una parte importante de la producción científica sobre el tema, encontrándose mediante ella que existen investigaciones que abordaron el estudio de todos los tipos de beneficios incluidos en la tipología, con una sola excepción. En relación a esa excepción (transferir *know how* desde el sector social) cabe señalar que este beneficio no aparece mencionado en la bibliografía. Si se tiene en cuenta que la mayoría de las investigaciones publicadas testean listados de beneficios previamente establecidos, es válido suponer que lo que ocurrió es que no fue testado en ninguno estudio. Este supuesto se basa en los resultados encontrados en la investigación realizada para esta Tesis: el 39% reconoció obtenerlo. En función de lo anterior, se entiende que la tipología de beneficios aquí construida es un aporte a la teoría y la investigación sobre

el VC porque: a) representa un primer esfuerzo orientado a construir una tipología exhaustiva de beneficios del VC; b) es pertinente desde el punto de vista práctico, porque fue construida a partir de la percepción de técnicos especialistas en gestión de programas de VC; y c) es sólida desde el punto de vista conceptual, porque se encontró su presencia en un número importante de investigaciones realizadas en América, Europa, Asia y Oceanía.

3. Aportes a la investigación – futuras líneas de investigación

Se entiende que esta Tesis contribuye de varias maneras a la investigación empírica sobre el VC.

Primero. Se proponen aquí dos modelos útiles para operacionalizar el concepto de VC con fines de investigación empírica. El primero (figura 2.2), que refiere al VC en general, incluye cuatro grupos de variables relacionadas con: 1) el agente que tiene la iniciativa, decide y gestiona; 2) los formatos que adopta el VC; 3) los objetivos que persigue y 4) el menú de soportes que puede aportar la empresa. El segundo (figura 3.3) amplía el anterior para el caso de interpretar el VC como RSE hacia la comunidad y los empleados. Incluye las siguientes variables: 1) formatos y servicios (*qué*); 2) conocer los intereses de los empleados, identificar y definir las necesidades de la comunidad, rendir cuentas (*cómo* – conocer); 3) impulsar, determinar y gestionar las actividades de VC, involucrar a los voluntarios (*cómo* – hacer); 4) crear valor compartido para la comunidad, los empleados y la empresa, contribuir al desarrollo sostenible de la comunidad y construir relaciones de reciprocidad con los empleados y la comunidad (*para qué*); 5) aplicar la RSE hacia los empleados y la comunidad (*por qué*) y 6) estrategias y políticas de VC, toma de decisiones, planificación, asignación de recursos y comunicación (*soportes*). Además, se construyeron indicadores para medir estas variables en el contexto uruguayo, que fueron utilizados en el Estudio 1.

Segundo. Por varias razones, estos modelos constituyen un aporte a la investigación empírica sobre el voluntariado corporativo. En primer lugar, porque sugieren un menú de variables articuladas entre sí en forma sistémica, que servirá a los investigadores para identificar y seleccionar variables e indicadores en sus contextos específicos de investigación, al tiempo que les ayudará a descartar variables e indicadores que no

encajan en el modelo. Esto es particularmente relevante para investigadores que trabajan con datos secundarios. En segundo lugar, contribuye a la producción de investigaciones replicables y comparables entre sí, si los investigadores generan acuerdos en torno al uso del modelo y se procede a cierto grado de estandarización en materia de variables e indicadores. En tercer lugar, y como consecuencia del punto anterior, estos modelos (y las definiciones que los soportan) podrían servir para generar una mejora cualitativa en la investigación sobre el VC y, derivado de ello, contribuir al avance de esta área del conocimiento.

Tercero. Dado que el VC se puede implementar mediante un amplio espectro de actividades, es necesario identificarlas y caracterizarlas, tanto con fines prácticos como teóricos. En esta Tesis se acuñó el término "formatos" para referirse a las distintas formas en que se materializa el VC y se identificó, en forma bastante exhaustiva, el universo de esos formatos. Cada formato sirve para responder a diferentes necesidades de los empleados y la comunidad, para aportarles distintos tipos de valor y para generar diferentes reciprocidades entre ellos y la empresa. Cada formato es una manera distinta de operacionalizar el *qué* del VC, determinar el *cómo* y alcanzar un *para qué.* El concepto de formato (y el conocimiento de cada uno de los formatos) resulta útil para investigar diversos temas, como es el caso de los beneficios para los actores involucrados, las motivaciones de los voluntarios o su satisfacción con las actividades de voluntariado.

El concepto de formato plantea nuevas preguntas de investigación, cuyas respuestas constituyen una contribución científica a la gestión del VC. A modo de ejemplo, se citan algunas: 1) ¿cuáles son los formatos más adecuados para obtener los distintos tipos de beneficios del VC para las empresas?; 2) ¿qué tipo de valor para la comunidad genera cada uno de los formatos de VC? 3) ¿cuáles son los formatos más adecuados para ofrecer un menú atractivo de actividades de voluntariado, en función de la estructura motivacional de los empleados hacia el VC?; 4) ¿hay formatos más adecuados que otros según el perfil de competencias de los voluntarios? o 5) ¿qué tipo de relación entre la empresa y la comunidad contribuye a crear cada tipo de formato? La producción de investigaciones sobre estos temas seguramente contribuya a un uso más eficiente del VC.

Cuarto. La demostración de que existe correlación estadística entre la aplicación del VC y la incorporación de la RSE a la gestión de las empresas es una contribución a la investigación futura sobre esa relación, por al menos cuatro razones. En primer lugar, porque se trata de una investigación original. No se encontraron antecedentes similares, ni en el objeto de estudio ni en la metodología empleada. En segundo lugar, se trata de una investigación fácilmente replicable. Si se tiene en cuenta que consistió en analizar una base de datos ya existente, y que deben existir bases de datos similares en otros países, se infiere que esta investigación puede ser replicada, aunque los indicadores de esas bases de datos no sean exactamente los mismos. Aquí se usó la base de datos de una organización que facilita a las empresas un instrumento de auto-evaluación de la RSE, lo cual también hacen organizaciones de otros países. En consecuencia, hay allí información que otros investigadores podrían utilizar para realizar investigaciones similares, que confirmen o contradigan los resultados aquí presentados.

En tercer lugar, estos resultados pueden contribuir a interpretar resultados de otras investigaciones sobre la relación entre VC y RSE en temas específicos, como, por ejemplo, es el caso de las investigaciones que demuestran que el VC incrementa la credibilidad de los empleados hacia las propuestas de RSE de sus empresas y las que demuestran que contribuye al desarrollo de una cultura organizacional consistente con la RSE. La existencia de correlación entre aplicación del VC y grado de incorporación de la RSE sugiere la hipótesis de que esos impactos del VC sobre la credibilidad de los empleados y sobre la cultura organizacional seguramente están mediados por un conjunto amplio de prácticas de RSE hacia los empleados, lo cual relativiza el poder el VC para producirlos por sí mismo.

En cuarto lugar, la correlación encontrada entre VC y grado de incorporación de la RSE a la gestión, plantea una nueva pregunta de investigación. Surge naturalmente la pregunta: ¿esta relación existe porque las empresas más avanzadas en la RSE tienden más a aplicar el VC, porque la práctica del VC influye en la adopción de comportamientos socialmente responsables hacia los empleados, o porque ambos se retroalimentan mutuamente? Pero también, emergen otras preguntas sobre aspectos prácticos, como por ejemplo, si las empresas más avanzadas en la RSE alinean, más que las otras, sus políticas de VC con sus estrategias de RSE hacia la comunidad y hacia sus empleados. O preguntas más específicas aún, como: ¿cuáles son los formatos más

idóneos para que el VC contribuya al proceso de incorporación de la RSE? o ¿cuáles son los mecanismos de participación de los voluntarios, en materia de propuesta, decisión y gestión del VC, que mejor contribuyen al desarrollo de la RSE en la empresa?

Quinto. Esta Tesis también contribuye a la investigación sobre las motivaciones de los voluntarios corporativos. La primera, y quizá más importante contribución en este tema, es haber demostrado la necesidad de combinar el uso de cuestionarios estructurados y preguntas abiertas, para identificar y medir mejor los distintos tipos de motivaciones hacia el voluntariado corporativo. Este uso combinado reduce las debilidades de cada una de estas herramientas, al tiempo que potencia sus ventajas. Además, esta investigación contribuye al conocimiento sobre este tema, mediante varios descubrimientos. El primero consistió en encontrar un motivo no mencionado en la literatura (practicar el voluntariado corporativo para influir sobre otras personas).

El segundo consistió en observar que el motivo general altruista, denominado valores (*values*) por los autores que proveyeron las metodologías empleadas, refiere a dos tipos de motivaciones que operan de modo diferente: practicar el voluntariado porque se quiere ayudar a otros (altruismo en sentido estricto) y practicarlo como forma de expresar convicciones personales. El tercer descubrimiento es la existencia de un segmento de voluntarios que participan motivados por el compromiso con sus empresas (también denominado comportamiento de ciudadanía organizacional – CCO). Este descubrimiento (imposible de obtener mediante el VFI, porque no está contemplado en su cuestionario), es un aporte porque en la literatura generalmente aparece estudiado como consecuencia del VC y no como motivación que lo favorece.

La cuarta contribución se relaciona con el estudio de los factores personales y contextuales que influyen en la estructura de motivaciones de los voluntarios corporativos. El estudio sobre este tema es marginal en la literatura, y se reduce, por lo general, al análisis de la relación de las motivaciones con el género y la edad, y, en algunos casos, con la práctica del voluntariado personal fuera de la empresa. En cambio, en esta investigación se utilizó un abanico más amplio de variables personales (género, edad, estado civil, tenencia de hijos, nivel educativo, identificación religiosa, posición en la empresa, años de participación en el voluntariado corporativo y participación en

actividades de VP), encontrándose algunas relaciones de asociación, sobre las cuales es necesario profundizar. Además, se descubrió que la estructura de motivaciones de los voluntarios corporativos difiere entre empresas, lo que lleva a la necesidad de identificar cuáles son los factores contextuales que influyen sobre ella, particularmente los directamente relacionados con la gestión del VC.

Todos estos temas dan lugar a una línea de investigación sobre la relación entre las motivaciones hacia el VC y los factores personales y contextuales de los voluntarios. La producción de conocimiento sobre este tema es muy importante, tal como lo mencionaron varios autores citados en esta Tesis, ya que ese conocimiento es crítico para determinar la oferta de VC (formatos, tareas, causas sociales), establecer estímulos a la participación de los empleados en el voluntariado y diseñar estrategias de comunicación interna sobre VC. En el capítulo 11 se mencionó que el estudio de la asociación estadística entre motivaciones y formatos (válida también para tareas de los voluntarios y causas sociales) sirve para adecuar la oferta de voluntariado a la estructura existente de motivaciones, pero no para influir sobre ella. En consecuencia, los resultados de esta investigación plantean nuevas preguntas de investigación, relacionadas con las distintas motivaciones hacia el voluntariado corporativo. A modo de ejemplo, se citan algunas: a) ¿qué oferta (formato, tarea, causa) se adecua mejor?; b) ¿cuáles son las formas de participación más atractivas para los voluntarios?; c) ¿cuáles son los estímulos más eficientes?; d) ¿es necesario adecuar la estrategia de comunicación?

Sexto. Ya se mencionó que la tipología de beneficios del VC para las empresas, construida en el marco de la elaboración de esta Tesis, es un aporte al desarrollo teórico y a la investigación sobre el VC. El estudio de estos beneficios en las empresas uruguayas (capítulo 12) sugiere que la producción de estos beneficios casi no se asocia con factores estructurales de las empresas (tamaño, origen del capital, sector de actividad, etc.), pero que en cambio tiene relación con otras variables. Se encontró que algunos beneficios se asocian con la incorporación de la RSE, otros lo hacen con el grado en que las empresas alinean el VC con las estrategias de RSE, gestión de los recursos humanos, imagen corporativa o relación con las organizaciones sociales. También se encontraron algunas asociaciones con indicadores de gestión del VC.

Si bien estos hallazgos son débiles, la investigación de esta Tesis deja planteada la necesidad de investigar sobre los factores que conducen a que las empresas obtengan beneficios mediante el VC. A modo de ejemplo se citan algunas preguntas: 1) ¿en qué medida los beneficios del VC relacionados con un área específica de gestión (por ejemplo: el aumento del compromiso de los empleados) dependen del alineamiento del VC con las estrategias y políticas de esa área (en el ejemplo: las de RRHH)?; 2) ¿qué formatos, tipos de tareas y causas sociales son los más adecuados para generar cada tipo de beneficios?; 3) ¿el grado de avance en el proceso de incorporación de la RSE a la gestión influye en la capacidad del VC para generar beneficios relacionados con los empleados y la gestión de la cultura corporativa?; 4) ¿existe algún tipo de relación entre la participación que tienen los voluntarios en materia en la iniciativa, decisiones y gestión del VC, con los distintos tipos de beneficios?

4. Aportes a la gestión del Voluntariado Corporativo

Las propuestas conceptuales de esta Tesis y varios de los resultados de la investigación implican una contribución para la gestión del VC.

Primero. Las definiciones y modelos propuestos en esta Tesis ayudan a la gestión del VC porque permiten orientar mejor la toma de decisiones, la planificación y la ejecución. Si las empresas tienen claramente definidos cuales son los objetivos de las actividades de VC (el *para qué*), si además, conocen las motivaciones de los voluntarios e identifican correctamente las necesidades de la comunidad (el *cómo*), si determinan una oferta (formatos, servicios, tipo de participación de los voluntarios) ajustada al *para qué* y al *cómo*, y luego brindan el soporte adecuado, es probable que el VC resulte exitoso. En ese sentido, el modelo aquí propuesto servirá a los gestores del VC para organizar mejor sus decisiones, construir indicadores de gestión y evaluar los impactos de las actividades de voluntariado.

Segundo. La propuesta de interpretar el VC como práctica de RSE hacia la Comunidad ayudará a las empresas a potenciar su uso. Muchas empresas todavía lo utilizan casi exclusivamente como herramienta de soporte a sus acciones sociales. Esto limita su uso sinérgico con las políticas de capital humano y de gestión de la cultura organizacional. Además, ese reduccionismo puede generar “ruidos”, si los empleados creen que

mediante el VC son utilizados como un recurso de bajo costo en las acciones sociales. El abordaje del VC como práctica de RSE hacia los empleados implica que mediante esta actividad las empresas pueden satisfacer necesidades emocionales, simbólicas y funcionales de sus empleados, las que normalmente no pueden satisfacerse en el lugar de trabajo, con lo cual las empresas crean valor social para ellos. Mediante el abordaje del VC como práctica de RSE hacia la comunidad las empresas pueden superar las intervenciones meramente asistencialistas y, en consonancia con las orientaciones de la Guía ISO 26.000, crear valor social expresado en empoderamiento y auto-sustentabilidad de las organizaciones de la comunidad y de sus integrantes. En relación a esto, la investigación encontró que todavía las empresas no alinean correctamente sus actividades de VC con las estrategias de RSE.

Tercero. Tal como se argumentó anteriormente, las empresas necesitan identificar y medir las motivaciones de sus empleados con respecto al VC, para adecuar a ellas la oferta (formatos, tareas, grado de participación), los estímulos y la comunicación. En ese sentido, la investigación de esta Tesis ofrece a las empresas un conjunto de aportes. En primer lugar, se proponen dos herramientas para estudiar este tema y, además, se indican sus limitaciones y complementariedades. Ambas herramientas son de relativa sencillez para aplicar y, particularmente en el caso del VFI, existen otros estudios con los que comparar resultados. En segundo lugar, la investigación aporta un panorama general sobre los diferentes tipos de motivaciones que pueden tener los voluntarios de cada empresa, encontró que esas motivaciones se pueden asociar con determinadas características personales de los voluntarios y, fundamentalmente, descubrió que la estructura de motivaciones difiere entre empresas. Esto último alerta sobre la necesidad de realizar estudios específicos en cada empresa.

Cuarto. La tipología de beneficios construida y validada en esta Tesis es un aporte a las empresas que practican el VC, para que lo integren a sus políticas y estrategias de RSE, gestión de la cultura y gestión del capital humano. Además, el conjunto de estos beneficios validan el *business case* del VC. Esta Tesis propone desde el punto de vista teórico, y valida mediante la información relevada, que el VC tiene un potencial que va mucho más allá del uso que lo ha hecho popular. La consideración general de los resultados de los tres estudios que forman esta investigación, lleva a concluir que es en esos temas (incorporación de la RSE, gestión de la cultura y del capital humano) donde

las empresas pueden obtener mejores beneficios del VC. Éste resulta clave para los procesos de incorporación de la RSE a la gestión, porque ayuda a: 1) lograr que los empleados crean en la propuesta de la empresa y se comprometan con ella; 2) enriquecer la oferta de acciones sociales, de modo de generar impactos importantes en la comunidad, superando las intervenciones meramente asistencialistas y 3) alinear a los empleados en torno a los valores y el tipo de cultura organizacional que requiere la RSE, entendida en el sentido de la definición propuesta en esta Tesis. De igual forma, y tal como queda demostrado en el capítulo 12, el VC sirve para generar un amplio espectro de impactos sobre el capital humano y la relación de los empleados con la empresa, todo lo cual ha tener seguramente un impacto positivo sobre la productividad, la calidad de los servicios y, en definitiva, sobre la rentabilidad.

En ese sentido, la tipología de beneficios propuesta en esta Tesis pretende ayudar a las empresas a entender qué beneficios se pueden obtener mejor que otros. Así, por ejemplo, sugiere que el VC tiene menor utilidad para fortalecer la relación con *stakeholders* externos (con la única excepción de las organizaciones donde se lo aplica) que para fortalecer las relaciones con los empleados. En ese sentido, se encontró en esta investigación que los gestores del VC encuestados relativizan el poder del VC para influir en la imagen externa. Este resultado es muy importante porque, asociado a cierto pensamiento hegemónico que reduce la RSE a la asistencia a la sociedad, muchos actores creen el VC es una herramienta que se utiliza exclusivamente con fines filantrópicos, asistencialista de marketing social, lo cual reduce su potencial para generar valor para la comunidad, los empleados y la propia empresa.

5. Limitaciones de la investigación

Finalmente, es necesario señalar algunas limitaciones metodológicas que tiene esta investigación y que, por lo tanto, sugieren la necesidad de utilizar con cautela sus resultados. Dado que la investigación combina tres estudios, algunas limitaciones son compartidas por todos ellos, en tanto que otras resultan de la especificidad de cada uno de ellos.

Los tres estudios comparten varios problemas. Por un lado, la dificultad de identificar con precisión los universos, impidió delimitarlos en forma estricta y contar con bases de

datos de las cuales elegir muestras estadísticamente representativas. Esto llevó a trabajar sobre muestras intencionales de cada universo. Por otro lado, se utilizaron muestras pequeñas (al menos en los estudios 1 y 3), lo cual dificultó la realización de análisis de segmentación y obligó a aceptar niveles de significación menos exigentes al considerar los resultados de las diversas estadísticas (pruebas de asociación, de correlación y de diferencias de medias). Además, como la investigación se aplicó en un solo país, es posible que existan sesgos asociados a factores culturales propios de Uruguay (en particular, la cultura de voluntariado y el reconocimiento social a los voluntarios), a la oferta de organizaciones sociales que reclutan voluntarios en este país y a la dinámica de las relaciones laborales propias del mercado uruguayo, lo cual limita el potencial de extrapolar sus resultados a otros países.

El estudio 1 presentó, además, la limitación de que se utilizaron dos métodos para recolectar la información de los encuestados: en unos casos se hizo en forma auto-administrada y en otros se relevó mediante entrevista personal. Como la metodología empleada para aplicar un cuestionario no es totalmente neutra respecto de los resultados, es probable que el uso alternativo de ambas metodologías haya introducido sesgos imposibles de ser identificados.

El estudio 2 presenta, también, sus propias limitaciones específicas. Un grupo de ellas, deriva de las desventajas propias de las dos herramientas utilizadas para identificar y medir el peso de cada motivación hacia el voluntariado corporativo. En el caso del VFI, y a pesar de sus ventajas (estar basado en un marco teórico bien fundamentado, presentar solidez sicométrica, ser fácil de replicar y ser una de las categorizaciones más completas sobre las motivaciones hacia el voluntariado), esta herramienta tiene varias desventajas que limitan el alcance de las conclusiones que pueden inferirse de sus resultados: a) estos cuestionarios pueden sesgar las respuestas hacia las expectativas acerca de lo que los entrevistados creen que ocurrirá (o esperan que ocurra), pudiendo suceder que esas expectativas no necesariamente coincidan con los motivos que los llevan a practicar el VC; b) el VFI parece sobre-estimar algunos motivos, tal como se desprende al observar los resultados obtenidos en defensa del yo, ajuste social y desarrollo del currículo al aplicar la pregunta abierta; c) esta herramienta no permite identificar motivos no contemplados en el cuestionario, limitación que queda en

evidencia al aplicar herramientas cualitativas; d) algunos indicadores pueden operar como estímulos que inducen respuestas socialmente correctas y, e) dado que, por lo general, las seis escalas del VFI se encuentran correlacionadas entre sí, existe el problema práctico de que es difícil clasificar a los voluntarios según motivos discretos (Allison et al., 2002).

De igual forma, si bien la pregunta abierta tiene varias ventajas (el encuestado no queda contaminado por ningún tipo de sugerencia implícita en frases con las que tiene que indicar su grado de acuerdo, no induce a confundir motivos con expectativas, tiene mayor potencial para disparar un proceso de introspección focalizado en los determinantes conscientes que explican las razones por las cuales se es voluntario y permite capturar un abanico más amplio de motivos, que no es posible encontrar en las clasificaciones basadas en cuestionarios estructurados), esta herramienta también cuenta con varias limitaciones: a) la mayoría de las personas mencionan a lo sumo tres motivos; b) dado que casi todos los voluntarios mencionan la motivación *values*, lo anterior deriva en que se sub-registran todos los demás motivos; c) es probable que los encuestados tiendan a omitir motivos de tipo egocéntrico, tal como ocurrió en esta investigación, en la cual prácticamente no se mencionaron motivos asociados con la defensa del yo, el ajuste social y la mejora del currículo; d) se introduce la subjetividad del investigados al codificar las respuestas y e) es difícil realizar estudios comparativos de sus resultados. Las limitaciones de ambas metodologías sugieren la necesidad de utilizarlas en simultáneo, cruzar los datos obtenidos a efectos de identificar inconsistencias, analizarlos cualitativamente para identificar complementariedades y, en general, ser muy cuidados al extraer conclusiones.

El estudio 2 cuenta, también, con los problemas de representatividad estadística que tiene toda encuesta auto-administrada con bajas tasas de respuesta, ya que no se cuenta con parámetros para determinar el eventual sesgo que puede generar la no respuesta. No es posible saber si la sub-muestra de voluntarios que contestó la encuesta, difiere en aspectos sustantivos de la sub-muestra de quienes no lo la contestaron.

A las limitaciones comunes a todos los estudios, mencionadas al comienzo del apartado, el estudio 3 agrega una fuerte limitación relacionada con la forma como se midió en ella

el VC, es decir, el objeto de estudio. El único indicador disponible mide si las empresas lo aplican o no lo aplican. Pero, tal como quedó en evidencia en el Estudio 1, el VC adopta, en la práctica, múltiples formatos, involucra a voluntarios de diferentes maneras y se puede hacer como una actividad específica o como parte de proyectos estructurados permanentes. Además, las empresas pueden adoptarlo con diferentes grados de intensidad. Por lo tanto, cuando se utiliza un indicador que mide solo la existencia de actividades de VC, independientemente del formato utilizado y de todos esos otros aspectos, se cae en una simplificación excesiva del objeto de estudio. Dado que la investigación se realizó sobre los resultados de un instrumento diseñado para otros fines, no fue posible evitar esta dificultad.

BIBLIOGRAFÍA

ACDE (2018). *Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial (IRSE)*. Montevideo: ACDE. Recuperado de https://docs.wixstatic.com/ugd/acd090_9875dd5916744cbba405d7e97126fa55.pdf. Consultado: 2 de Marzo de 2019.

Acción Empresarial (2004). *Voluntariado Corporativo. Guía práctica para empresas.* Santiago: Acción Empresaria. Recuperado de: http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2012/11/Voluntariado_corporativo.pdf. Consultado: 30 de Octubre de 2017.

Aguinis, H. y Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, *38*(4), 932 – 968. https://doi.org/ 10.1177/0149206311436079

Allen, K. (2012). *La gran carpa. Voluntariado Corporativo en la era global*. España: Editorial Ariel.

Allen, K., Galiano, M. y Hayes, S. (2011). *Empresas globales y el trabajo voluntario en el mundo*. Brasil: International Association for Volunteer Effort.

Allison, L., Okun, M. y Dutridge, K. (2002). Assessing Volunteer Motives: A Comparison of an Open-ended Probe and Likert Rating Scales. *Journal of Community y Applied Social Psychology*, *12*(4), 243–255. https://doi.org/10.1002/casp.677

ANDI (2016). *Guía de Voluntariado Corporativo Transformador*. Colombia: ANDI.

Austin, J., Herrero G. y Reficco, E. (2004). La nueva ruta: alianzas sociales estratégicas. *Harvard Business Review*, *82(*2), 31-40.

Azevedo, D. (2007). Voluntariado corporativo – motivações para o trabalho voluntário. XXVII Encontro Nacional de engenharia de producao. Foz de Iguacu, PR, Brasil. 09 al 11 de octubre de 2007. Recuperado de https://producaoonline.org.br/rpo/article/view/55 Consultado: 12 de Julio de 2017.

Bang, H., Alexandris, K., y Ross, S. (2009). Validation of the revised volunteer motivations scale for international sporting events (VMS-ISE) at the Athens 2004 Olympic Games. *Event Management*, *12*(3-4), 119-131. https://doi.org/10.3727/152599509789659759

Barkay, T. (2012). Employee volunteering: soul, body and CSR. *Social Responsibility Journal*, *8*(1), 48-62. https//doi.org/ 10.1108/17471111211196566

Barreiro, M. y Licandro, O. (2012). El Tejar: el voluntariado como instrumento para gestionar la cultura corporativa. En: Pereira, J., Bettoni, A. y Licandro, O., *Presente y futuro del voluntariado en Uruguay*, pp.189-221. Montevideo: Universidad Católica del Uruguay.

Basil, D., Runte, M., Easwaramoorthy, M. y Barr, C. (2009). Company Support for Employee Volunteering: A National Survey of Companies of Canada. *Journal of Business Ethics*, *85*(2), 387-398. https://doi.org/10.1007/s10551-008-9741-0

Basil, D., Runte, M., Basil, M. y Usher, J. (2011). Company support for employee volunteerism: Does size matter? *International Journal of Business Environment*, *64*(1), 61–66. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.10.002

Bauman, C., Skitka, L. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior*, *32*, 63–86. http://dx.doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.002

Benjamin, E. (2001). A Look Inside Corporate Employee Volunteer Programs. *The Journal of Volunteer Administration*, *19*(2), 16-32.

Bierhoff, H.W., Burkart, T. and Worsdorfer, C. (1995). Attitudes and motives of volunteers'. *Zeitschrift für Angewandte Sozialpsychologie*, *26*, 373–386.

Bojórquez, (2017). Análisis de las motivaciones del voluntario en Oaxaca. *Poiésis, (33)*, 27-45. https://doi.org/10.21501/16920945.2494

Booth, J., Won Park, K., y Glom, T. (2009). Employer-supported volunteering benefits: gift exchange among employers, employees, and volunteer organizations. *Human Resource Management*, *48*, 227-249. https://doi.org/10.1002/hrm.20277

Breitsohl, H., y Ehrig, N. (2017). Commitment through Employee Volunteering: Accounting for the Motives of Inter-organisational Volunteers. *Applied Psychology, 66*(2), 260-289. https://doi.org/10.1111/apps.12092

Bussell, H. y Forbes, D. (2002). Understanding the volunteer market: The what, where, who and why of volunteering, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, *7*(3), 244-257. http://dx.doi.org/10.1002/nvsm.183

Butcher, J. (2016). Voluntariado Corporativo. En: Butcher, Jackeline y Berdusco, Gustavo (Eds), *Acción voluntaria y voluntariado en México*. México, D.F: Ariel.

Caligiuri, P., Mencin, A. y Jiang, K. (2013). Win–win–win: The influence of company-sponsored volunteerism programs on employees, NGO's, and business units. *Personnel Psychology, 66*(4), 825-860. http://dx.doi.org/10.1111/peps.12019

Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons, 34*(1), 39-48. https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G

Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of Definitional Construct. *Business and Society, 38*(3), 268–295. https://doi.org/10.1177%2F000765039903800303

Carroll, A. (2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics, 44*(1), 87-96. http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.02.002

Cavallaro, L. (2006). Corporate volunteering survey: The extent and nature of corporate volunteering programs in Australia. *Australian Journal on Volunteering, 11*(1), 65-69.

Chacón, F. y Vecina, M.L. (1999). Análisis de la fiabilidad de un cuestionario de motivación del voluntariado en SIDA. *Psicothema, 11*(1), 211-223.

Chacón, F., Pérez, T., Flores, Y J. y Vecina, M.L. (2010). Motivos del Voluntariado: Categorización de las Motivaciones de los Voluntarios Mediante pregunta abierta. *Intervención Psicosocial*, *19*(3), 213-222.

Chacón G. y Villamar, X. (2015). *El voluntariado corporativo. Una guía de responsabilidad social empresarial para generar capital humano en la organización*. Quito: UN Voluntarios.

Cladwell, L. y Anderek, K. (1994). Motives for initiating and continuing membership en a recreation related voluntary association. *Leisure Studies, 16*, 33-44. https://doi.org/10.1080/01490409409513215

Clary, E., Snyder, M., Ridge, R., Copeland, J., Stukas, A. Haugen y J., Miene, P. (1998). Understanding and Assessing the Motivations of Volunteers: a Functional Approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, *74*(6), 1516-1530. https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.6.1516

Clary, E. G., y Snyder, M. (1999). The motivations to volunteer: theoretical and practical considerations. *Current Directions in Psychological Science*, 8, 156–159. https://doi.org/10.1111%2F1467-8721.00037

Cnaan, R. y Goldberg-Glen, R. (1991). Measuring Motivation to Volunteer in Human Services. *Journal of Applied Behavioral Science, 7*(2), 269-284. https://doi.org/10.1177/0021886391273003.

Comisión de las Comunidades Europeas (2001). *Libro Verde: Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas*. COM (2001) 366 final. Bruselas: Comisión Europea. Recuperado de http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf. Consultado el 22 de Junio de 2018.

Comisión de las Comunidades Europeas (2011). *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. Recuperado de http://eur-lex.europa.eu. Consultado el 12 de Julio de 2012.

Confederação Portuguesa do Voluntariado. (2016). *Guia do voluntariado corporativo em instituições de economia social*. Portugal: GRACE - CPV.

Cook, G., y Geldenhuys, D.J. (2018). The experiences of employees participating in organizational corporate social responsibility initiatives. *SA Journal of Industrial Psychology,44*(19, 1-10. https://doi.org/10.4102/sajip.v44i0.1481

Corporate Citizenship (2010). Volunteering – The business case. The benefits of corporate volunteering programmes in education. Londres: City of London.

Correa, P. (2017). Sabre: gestión y experiencia del Voluntariado Corporativo en Uruguay. *Cuadernos de RSO, 5*(1), 103-125.

Cuevas, M., Marrero, M., Moreno, I., Santini, E., Valentin, J., y Ocasio, A. (2015). Motivacion de un grupo de voluntarios afiliados a dos organizaciones sin fines de lucro en el area sur de Puerto Rico. *Informes Psicológicos, 15*(1), pp. 47-61. http://dx.doi.org/10.18566/infpsicv15n1a03 .

Cycyota, C., Ferrante, C. y Schoroeder, J. (2016). Corporate social responsibility and employee volunteerism: What do the best companies do? *Business Horizons, 59*(1), 321-329. http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2016.01.004

Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is defined: An Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1–13. https://doi.org/10.1002/csr.132

Dávila, M.C. (2012). Beneficios del Voluntariado Corporativo. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, *4*(1), 135-147.

Davis, K. (1967). Understanding the social responsibility puzzle: What does the businessman owe to society? *Business Horizons*, 10, 45-50.

Davis, K., y Blomstrom, R. L. (1966). *Business and its environment*. New York: McGraw- Hill

De Gilder, D., Schuyt, T. y Breedijk, M. (2005). Effects of an employee volunteering program on the work force: the ABN-AMRO case. *Journal of Business Ethics, 61*, 143-152. https://doi.org/10.1007/s10551-005-7101-x

Deloitte Development (2014). *The 2014 millennial impact report: Inspiring the next generation workforce*. Recuperado de http://www.themillennialimpact.com/research/. Consultado el 1 de Mayo de 2015.

De Souza W. y Pereira, J. (2012). Trabalho voluntário: motivos para sua realização. *Revista de Ciências da Administração, 14*(33), Brasil (Pp.93-102). https://doi.org/10.5007/2175-8077.2012v14n33p93.

Dolnicar, S. y Randle, M. (2004). What Moves Which Volunteers to Donate Their Time? An Investigation of Psychographic Heterogeneity Among Volunteers in Australia, ANZMAC 2004 (CD) Conference Proceedings of the Australian and New Zealand Marketing Academy, Wellington, New Zealand, 29 November-1 December 2004. Recuperado de https://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1074ycontext=commpapers. Consultado el 23 de Noviembre de 2018.

Dreesbach-Bundy, S. y Scheck, B. (2017). Corporate volunteering: A bibliometric analysis from 1990 to 2015. *Business Ethics: A European Review*, 1–18. https://doi.org/10.1111/beer.12148

Easwaramoorthy, M., Barr, C., Runte, M. y Basil, D. (2006). *Business Support for Employee Volunteers in Canada. Result of a National Survey*. Canada: Imagine Canada.

Eilbert, H. y Parket, I. R. (1973, August). The current status of corporate social responsibility. *Business Horizons*, *16*, 5-14.

Epstein, E. M. (1987). The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness. *California Management Review, 29*, 99-114. http://dx.doi.org/10.2307/41165254

Ethos (2003) *Responsabilidade Social Empresarial para Micro e Pequenas Empresas*. Paso a paso. San Pablo: 2003.

Farrell, J. M., Johnston, M. E. and Twynam, G. D. (1998) Volunteer motivation, satisfaction, and management at an elite sporting competition. *Journal of Sport Management*, *12*, 288 – 300.

Ferreira, M., Proença, T. y Proença, J. (2008). As motivacões no trabalho voluntário. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, *7*(3), 43-53.

Fischer, L. y Schafer, K. (1993). *Older Volunteers: A Guide to Research and Practice*. Newbury Park: Sage Publications.

Fitch, H. G. (1976). Achieving corporate social responsibility. *Academy of Management Review, 1, 38-46.*

Ford, M. E. (1992). *Motivating Humans: Goals, Emotions and Personal Agency Beliefs*. London: Sage Publications.

Freeman, R. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, *25*(3), 88-106. DOI: http://dx.doi.or/10.2307/41165018

Frederick, W., Post J. y Davis, K.E. (1992). *Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics.* London: McGraw-Hill.

Frisch, M. y Gerrard, M. (1981). Natural Helping Systems: Red Cross Volunteers. *American Journal of Community Psychology*, *9*, 567-579. http://dx.doi.org/10.1007/BF00896477

Fundación Compromiso (2008). *Manual de Voluntariado Corporativo.* Buenos Aires: Fundación Compromiso.

Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspeli, A. K., y Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. European *Journal of Work and Organizational Psychology*, *24*, 178-196. https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892

Gallardo Vázquez, D., Sánchez, M. I., Corchuelo, M. B. y Guerra, A. (2010). Diagnóstico del voluntariado corporativo en la empresa española. *Revista de Estudios Empresariales*, *2*, 54 - 80.

Gargano, G., Nagy, A. M., y Rowe, M. M. (2004). Identity and motivation predict behavior and intention of organ donation. *American Journal of Health Studies, 19*, 241-245.

Garriga, E. y Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics, 53*(1): 51–71.

Gatignon-Turnau, A., Mignonac, K. 2015. Using employee volunteering for public relations: Implications for corporate volunteers' organizational commitment. *Journal of Business Resarch, 68*, 7-18. http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.05.013

GFDE (2017). *Guía de voluntariado corporativo*. GFDE (Argentina). Recuperado de http://www.gdfedatos.org.ar/guiavc/index-51.html#page=1. Consultado el 20.05.2018

Giannoulakis, C., Wang, C. y Gray, D. (2008). Measuring volunteer motivation en mega-sporting events. *Event Management, 11,* 191–200.

Glavas A (2016) Corporate Social Responsibility and Employee Engagement: Enabling Employees to Employ More of Their Whole Selves at Work. *Frontier in. Psycholy, 7*, 1-10. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00796

Goldberg, R. (2001). *Como as empresas podem implementar programas de voluntariado*. Brasil: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social.

Gómez, P. y Fernández, J.L. (2017). Motivations and possible decisive factors in employee participation in Corporate Volunteering Programmes. *Ramon Llull Journal of Applied Ethics, 8*, 121-157.

González, A., Negreruela, M. y Dávila, M.A. (2008). *Voluntariado apoyado por la empresa: Guía para entidades de acción socia*l. Madrid: Dirección General de Voluntariado y Promoción Social. Comunidad de Madrid.

Grant, A., (2012). Giving Time, Time After Time: Work Design and Sustained Employee Participation in Corporate Volunteering. *Academy of Management Review, 37*(4), 589–615. http://dx.doi.org/10.5465/amr.2010.0280

Grupo de Federación de Empresas (2017). *Guía de voluntariado corporativo*. Recuperado de: http://www.gdfedatos.org.ar/guiavc/index-51.html#page=1, el 20 de Mayo de 2018.

Guardia Masó, R., Vallés, I., González, M., Fernandez, D. y Serrano, E. (2006). *Guía para promover el voluntariado desde la empresa*. Barcelona: Obra Social La Caixa.

Gunter, S., Strubel, I., Kals, E. y Wehner, T. (2016). The quality of volunteers' motives: Integrating the functional approach and self-determination theory. *The Journal of Social Psychology, 156*(3), 310-327. http://dx.doi.org/10.1080/00224545.2015.1135864

Haski-Leventhal, D. Kach, A. y Mehrdokht, P. (2016). *Revisiting Corporate Volunteering: The Impact of Intrinsic and Extrinsic Motivation to Volunteer on Employees' Workplace Attitudes.* Conference Paper in Academy of Management Annual Meeting Proceedings · August 2016. Recuperado de:https://www.researchgate.net/publication/311950024_Revisiting_Corporate_Volunteering_The_Impact_of_Intrinsic_and_Extrinsic_Motivation_to_Volunteer_on_Employees%27_Workplace_Attitudes. Consultado el 15 de Agosto de 2018.

Herzig, C. (2006). Corporate volunteering in Germany: survey and empirical evidence. *International Journal of Business Environment, 1*(1), 51-69. https://doi.org/10.1504/IJBE.2006.010128

Hopkins M. 1998. *The Planetary Bargain: Corporate Social Responsibility Comes of Age*. Macmillan: London.

Houghton, S., Gabel, J. y Williams, D. (2009). Connecting the Two Faces of CSR: Does Employee Volunteerism Improve Compliance? *Journal of Business Ethics, 87,* 477 - 494. http://dx.doi.org/10.1007/s10551-008-9954-2

Hoye, R., Cuskelly, G., Taylor, T. y Darcy, S. (2008). Volunteer motives and retention in community sport. A study of Australian rugby clubs. *Australian Journal on Volunteering, 13*(2), 40-48.

Hu, J., Jiang, K., MO, S., Chen, H. y SHI, J. (2016). The motivational antecedents and performance consequences of corporate volunteering: When do employees volunteer and when does volunteering help versus harm work performance? *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 137,* 99-111. http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.08.005

Instituto Votoratim (2014). *Guía de voluntariado empresarial*. Brasil: Instituto Votoratim. Recuperado de http://www.institutovotorantim.org.br/ wp-content/uploads/2016/03/guia-de-voluntariado-empresarial.pdf. Consultado el 20 de Abril de 2018.

ISO (2011). *Guía de Responsabilidad Social* (ISO 26.0000:2012, IDT). Montevideo: UNIT.

James, L. (2012). Sustainable Corporarte Social Responsbility – An analysis of 50 definitions for a period of 2000-2011. *International Journal of Multidisciplinary Research*, *2*(10), 169-193.

Jensen, M. C. y Meckling, W. H. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Cost and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.

Jones, T. M. (1980, Spring). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review, 2*(3) 59-67. https://doi.org/10.2307/41164877

Jones, D. (2010). Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *83*, 857–878. http://doi.org/10.1348/096317909X477495

Jones, D. y Willness, C. (2013). Corporate social performance, organizational reputation, and recruitment. En: Yu, K. y Cable, D. (Eds.), *The Oxford handbook of recruitment*, pp.298-313. New York: Oxford University Press.

Johnson, H. L. (1971). *Business in contemporary society: Framework and issues*. Belmont, CA: Wadsworth.

Johnson, C., Plewa, C., Conduit, J. y Quester, P. (2014). Corporate Volunteering : developing CSR image with internal and external benefits. En: Newel, A. (ed). *Corporate Social Responsibility*, pp. 257-266. Australia: Nova Science Publishers, Inc.

Katz, D. (1960). The functional approach to the study of attitudes. *Public Opinion Quarterly*, *24*, 163-204. https://doi.org/10.1086/266945

Khoo, S. y Engelhorn, R. (2007). Volunteer Motivations for the Malaysian Paralympiad. *Tourism and Hospitality Planning y Development*, *4*(3), 159 – 167.

Khoury G, Rostami J, y Turnbull JP (1999). *Corporate Social Responsibility: Turning Words into Action.* Conference Board of Canada: Ottawa.

Kim, M. , Zhang, J. y Connaughton, D. (2010). Comparison of Volunteer Motivations in Different Youth Sport Organizations**.** *European Sport Management Quarterly*, *10*(3), 343-365 https://doi.org/10.1080/16184741003770198

Kok, P., Van der Wiele, T., McKenna, R. y Brown, A. (2001). Corporate Social Responsibility Audit within a Quality Management Framework. *Journal of Business Ethics*, *31*(4), 285-297. https://doi.org/10.1023/A:1010767001610.

Konrath, S., Fuherl-Forbis, A., Lou, A. y Brown, S. (2012). Motives for Volunteering Are Associated With Mortality Risk in Older Adults. *Health Psychology*, *31*(1), 87–96. https://doi.org/10.1037/a0025226

Kotler, P. y Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. New York: Wiley.

Krasnopolskaya, I., Roza, L. y Meijs, L. (2015). The relationship between corporate volunteering and employee civic engagement outside the workplace in Russia". *Voluntas*, *27*, 640-672. https://doi.org/10.1007/s11266-015-9599-6

Lakshmana, A. (2014). A study of some Reviews of Literature on Corporate Social Responsibility with reference to its adoptability to business. *International Journal of Advanced Research*, *2*(11), 765-772.

Lee, L. y Higgins, C. (2001). Corporate Volunteering. Ad hoc Interaction or Route to Dialogue and Parternship. *Journal of corporate citizenship*, *1*(4), 79-90.

Lemonche, P., (2012). *Voluntariado Corporativo: Un Puente de Colaboración entre la Empresa y la Sociedad*. España: Forética.

Li, C., Wu, Y., y Kee, Y. (2016). Validation of the Volunteer Motivation Scale and its relations with work climate and intention among Chinese volunteers. *Asian Journal of Social Psychology*, *19*(2), 124-133. https://doi.org/10.1111/ajsp.12127

Licandro, O. (2013). El Voluntariado Corporativo en Uruguay: avances y desafíos. *Cuadernos de RSO*, *1*(1), 30-42.

Licandro, O. (2016). El voluntariado corporativo como práctica de Responsabilidad Social Empresaria hacia los empleados y la comunidad. *TEACS*, *8*, 47-65.

Licandro, O. (2017). The relationship between Corporate Volunteering and Corporate Social Responsibility: results on an empirical study. *Ekonomsky Vjesnik /Econviews*, *30*(1), 67-82.

Licandro, O. (2018a). Panorama del Voluntariado Corporativo en Uruguay: importantes beneficios relacionados con la gestión de la cultura, los recursos humanos y su relación con la comunidad en la que están insertas. *Revista Praxis Pedagógica*, *1*(3), p.1-15.

Licandro, O. (2018b). El aporte de la Teoría de la Economía Civil a la argumentación de la RSE. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, *8*(16), 33-45. https://doi.org/10.17163/ret.n16.2018.03

Licandro, O. (2018c). Interpretar el concepte de RSE en estudiants de postgrau. Repte per a la RSU. *Anuari de Psicologia* Monogràfic: Responsabilitat Social Universitària, 75-97. https//doi/10.7203/anuari.psicologia.19.2.75

Licandro, O., Alvarado L. y Sensores, C. (2019). Reponsabilidad Social Empresaria: hacia la conformación de una tipología. Revista Venezolana de Gerencia, 24(84), 281-299

Licandro, O. y Yapor, S. (2019). Estudio de las motivaciones de los voluntarios corporativos mediante pregunta abierta. Estudios Gerenciales, 35(150), 70-80

Licandro, O., Paço, A y Yapor, S. (2018). Contrastación empírica de los beneficios del voluntariado corporativo propuestos en manuales y guías. *Opción, 34*(18), 80-111.

Licandro, O. y Pardo, L. (2013). *Experiencias de Negocios Inclusivos en Uruguay*. Uruguay: Fundación Avina.

Lichtenstein, D., Drumwright, M. y Braig, B. (2004). The Effect of Corporate Social Responsibility on Customer Donations to Corporate-Supported Nonprofits. *Journal of Marketing*, *68*(4), 16-32. https://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.16.42726

Lorenz, C., Gentile, G. y Wehner, T. (2011). How, why, and to what end? Corporate volunteeringas corporate social performance. *International Journal on. Business Environment, 4*(2), 183-205.

Magalhães, M. y Ferreira, M. (2014). Uma abordagem teórica sobre o voluntariado empresarial. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, 13*(3), 38-47.

Matten, D., Crane, A., y Chappel, W. (2003). Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship. *Journal of Business Ethics 45*(1-2), 109-120. https://doi.org/10.1023/A:1024128730308

McCurley, S. y Lynch, R. (1998). *Essencial volunteer management*. Londres: The Directory of Social Change.

MIDES-UNV-ICD (2009). *Voluntariado: prácticas solidarias en Uruguay*. Montevideo: Ministerio de Desarrollo Social.

Miller, W. H. (1997). Volunteerism: A New Strategic Tool. *Industry Week, Set*, 13-16.

Millet, V. y Gagnet, M. (2008). Designing volunteers' tasks to maximize motivation, satisfaction and performance: The impact of job characteristics on volunteer engagement. *Motiv. Emot., 32*, 11–22. https://doi.org/10.1007/s11031-007-9079-4

Montevideo Como Vamos (2010). *Encuesta de Percepción Ciudadana 2010*. Uruguay: Montevideo Como Vamos.

Moreno, V. (2013). *Voluntariado desde la empresa. España*: IESE Business School.

Mostyn, B. (1993). The meaning of volunteer work: a qualitative investigation. En: HATCH, S. (Eds.) *Volunteers: patterns, meanings y motives.* Reino Unido: The Volunteer Centre.

Moskell, C., Broussard, S. y Ferenz, G. (2010). Examining Motivations and Recruitment Strategies for Urban Forestry Volunteers. *Cities and the Enviroment, Volúmen 3*(1), 1-28.

Muthuri, J., Matten, D. y Moon, J. (2009). Employee Volunteering and Social Capital: Contributions to Corporate Social Responsibility. *British Journal of Management, 20*(1), 75–89. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00551.x

Nathanson, I. L., y Eggleton, E. (1993). Motivation versus program effect on length of service: a study of four cohorts of ombudservice volunteers. *Journal of Gerontological Social Work, 19*(3-4), 95–114. https://doi.org/10.1300/J083v19n03_08

Nave, C. y Paço, A. (2013). Corporate volunteering - an analysis of volunteers'motivations and demographics. *Journal of Global Responsibility, 4*(1), 31-43. https://doi.org/10.1108/20412561311324050

Nyaoke B., Mutua G, Sajabi R., Nyasani D., Mureithi M y Anzala O. (2017). *Volunteer motivators for participating in HIV vaccine clinical trials in Nairobi, Kenya*. Nairobi: KAVI -Institute of Clinical Research (KAVI-ICR), University of Nairobi. Recuperado de http://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0183788. Consultado el 20 de Julio de 2018.

Olsen, L., Vogt, C. y Andereck, K. (2017). Sustaining the common good: tourism professional motives to volunteer for the tourism industry. *Tourism Recreation Research, 43*(1), 1-14. http://dx.doi.org/10.1080/02508281.2017.1371474

Omoto, A. y Snyder, M. (1995). Sustained helping without obligation: motivation, longevity of service and perceived attitude change among AIDS volunteers.

Journal of Personality and Social Psychology, *68*(4), 671-686. http://doi.org/10.1037/0022-3514.68.4.671

Oxoby, A. (2016). La gestión del Voluntariado Corporativo en Telefónica – Movistar Uruguay. *Cuadernos de RSO, 4(2),* 93-113.

Paço, A. y Nave, C. (2013). Corporate volunteering. A case study centred on the motivations, satisfaction and happiness of company employees. *Employee Relations, 35*(5), 547-559. https://doi.org/10.1108/ER-12-2012-0089

Paço, A., Agostinho, D. y Nave, A. (2013). Corporate versus non-profit volunteering – do the volunteer´s motivations significantly differ? *Inv. Rev. Public Nonprofit Mark, 10,* 221-233. https://doi.org/10.1007/s12208-013-0101-0

Paço, A., Ferreira, M., Leal, J. (2016). Motivations for participating in clinical trials and health related product testing, *Journal of Medical Marketing*, May, 1-13. http://doi.org/10.1177/1745790416650602 .

Pajo, K. y Lee, L. (2010). Corporate Sponsored-Volunteering: A Work Design Perspective. *Journal of Business Ethics, 99,* 467-482. https://doi.org/10.1007/s10551-010-0665-0

Peloza, J. (2006). *Intra-Organizational Volunteerism. A Manual for Creating Internal Marketing Programs to Recruit Employee Volunteers*. Toronto: Knowledge Development Centre.

Peloza, J., y Hassay, D.N. (2006). Intra-organizational volunteerism: good solider, good deed, and good politics. *Journal of Business Ethics, 64*(4), 357-379. https://doi.org/10.1007/s10551-005-5496-z.

Peloza, J., Hudson, S., y Hassay, D.N. (2009). The marketing of employee volunteerism. *Journal of Business Ethics, 85*(2), 371-386. https://doi.org/10.1007/s10551-008-9734-z

Pereira, J., Bettoni, A., Licandro, O. (2012). *Presente y Futuro del Voluntariado en Uruguay.* Universidad Católica del Uruguay. Montevideo.

Pérez Ortega, G., García, M. A. y Sepúlveda, L. (2012). La motivación de los voluntarios: una aplicación del inventario de funciones al caso Colombia. *Entramado*, *8*(2), 50-63.

Peterson, D.K. (2004a). Recruitment strategies for encouraging participation in corporate volunteer programs. *Journal of Business Ethics, 49*(4), 371-386. https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000020872.10513.f2

Peterson, D.K. (2004b). Benefits of participation in corporate volunteer programs: employees' perceptions. *Personnel Review, 33*(6), 615-627. https://doi.org/10.1108/00483480410561510

Plewa, C., Conduit, J., Quester, P. y Johnson, C. (2014). The Impact of Corporate Volunteering onCSR Image: A Consumer Perspective. *Journal of Business Ethics, 127*(3), 643–659. https://doi.org/10.1007/s10551-014-2066-2

Points of Light Foundation (2000). *The Corporate Volunteer Program as a Strategic Resource*. Washington D: Points of Light Foundation.

Porter, M. y Kramer M. (2006). Estrategia y Sociedad. *Harvard Business Review (Edición América Latina), 84*(12), pp. 42-56.

Porter, M. y Kramer M. (2011). Valor Compartido. Cómo reinventar el capitalismo y crear una oleada de innovación y crecimiento. *Harvard Business Review (Edición América Latina), 89*(1), pp. 33-49.

Prahalad, C. K., Hart S.L. (2002), The Fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy + Business*, 26, 2-14.

Preston, L. E., y Post, J. E. (1975). *Private management and public policy: The principle of public responsibility*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Reder, A. (1994). *In Pursuit of Principle and Profit: Business Success through Social Responsibility*. New York: Putnam.

Rettab, B. y Ben Brik, A. (2010). *State of Corporate Volunteering in Dubai. Dubai Chambe*r. Dubai: Centre for Responsible Business.

Rioux, S. y Penner, L. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis. *Journal of Applied Psychology, 86*, 1306-1314. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.86.6.1306

Ríovoluntario. (2007). *Perfil do voluntariado empresarial no Brasil*. Río de Janeiro: Ríovoluntario.

Rodell, J., Breitshol, H., Schoroeder, M. y Keating, D. (2016). Employee Volunteering: A Review and Framework for Future Research. *Journal of Management, 42*(1), 55–84. https://doi.org/10.1177/0149206315614374

Rog, E.J., Baetz, M.C. y Pancer, S.M. (2004). *Corporate Volunteer Programs: Maximizing Employee Motivation and Minimizing Barriers to Program Participation.* Toronto: Canadian Centre for Philanthropy.

Roza, L., Meijs, L. y Verlegh, P. (2010*). Designing corporate community programs. How corporate volunteering can be instrumental in reaching personal*

fulfillment, and loyal employees. Corporate Responsibility Research Conference 2010 “Sustainability Management in a Diverse World" Marseille, 15-17 September 2010. Recuperado de: http://www.crrconference.org/Previous_conferences/downloads/crrc2010rozameijsverlegh.pdf. Consultado el 4 de Febrero de 2018.

Ruizalba, J.L., Vallespín, M. y González, J.L. (2014). El voluntariado corporativo y sus efectos sobre la satisfacción laboral y el compromiso en empresas familiares de Andalucía. *Revista de Empresa Familiar*, *4*(1), 45-58.

Runté, M. y Basil, D. (2011). Personal and corporate volunteerism: employee motivations. *International Journal of Business Environment*, *4*(2), 133-145.

Sajardo, A. y Serra, I. (2008). Avances recientes de la investigación económica sobre el voluntariado: valoración económica del trabajo voluntario, costes de gestión del voluntariado y voluntariado corporativo. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, *63*, 191-225.

Sajardo, A. y Ribas, M. (2014). La inversión social de las empresas: el voluntariado corporativo en España. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 80, 161-186.

Santos, M.J. y Bittencourt, B. (2008). *Exercicio de Responsabilidade Social e desenvolvimento sustentável: o caso do Voluntariado Empresarial em Portugal*. XXXII Encontro de ANPAD. Río de Janeiro /Rj – 6 a 10 de Setembro de 2008. Disponível em http://pt.scribd.com/ doc/55189751/A-Psc-1809. Consultado: 15 de Octubre de 2015.

Sanz, B., Cordobéz, M. y Calvet, A. (2012). *El Voluntariado Corporativo en España. Modelos y perspectivas de impacto social.* España: ESADE.

Scott, M. B., y Lyman, S. M. (1968). Accounts. *American Sociological Review, 33*(1), 46-62.

Sekar, S. y Dyaram, L. (2017). What drives employees to participate in corporate volunteering programs? *Social Responsibility Journal, 13*(4), 661-677. https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2017-0097

Sheell, R. y Vohra, N. (2016). Relationship between perceptions of corporate social *responsibility and organizational cynicism: the role of employee volunteering. The International Journal of Human Resource Management,* 27(13), 1373-1392. http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2015.1072102

Shye, S. (2009). The Motivation to Volunteer: A Systemic Quality of Life Theory. *Social Indicators Research, 98*(2), 183–200. https://doi.org/10.1007/s11205-009-9545-3

Smith, M., Bruner, J. y White, R. (1956). *Opinions and Personality*. John Wiley y Sons, Inc. New York.

Stebbins, R,A. (2016). Volunteer motivations and nonprofit organizations. En P. Prysmakova, D. R. Vienne, y A. Farazmand (Eds.), *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*. New York:Springer International (online version). https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_2581-1.

Steel, K. (1995), Managing corporate and employee volunteer programs. En Connors, T.D. (Ed.), *The Volunteer Management Handbook*. New York: Wiley y Sons.

Steiner, G. A. (1971). *Business and society*. New York: Random House.

The Global Compat (2016). *Voluntariado Corporativo en América Latina y el Caribe. Panorama General*. Bogotá: The Global Compact. Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe.

Tschirhart, M. (2005). Employee Volunteers Programs. En: Brudney, J. (ed) *Emerging areas of volunteering*, pp.15-31. USA: Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action.

United Way (2016). *Resultados. Primer estudio de voluntariado corporativo* Colombia: United Way. Recuperado de: http://afecolombia.org/Portals/0/Articulos/Documento-Resultados-Estudio-Voluntariado.pdf . Consultado el 30 de Octubre de 2017

Van Schie, S., Guenteert, S. y Wehner, T. (2011). No corporate volunteering without volunteers. *International Journal of Business Environment, 4*(2), 121-132. http://dx.doi.org/10.1504/IJBE.2011.040170

VanSickle, J., Pierce, D. y Diacin, M. (2015). Volunteer motivations at the 2012 Super Bowl". *International Journal of Event and Festival Management, 6*(3), 166 – 181). http://dx.doi.org/10.1108/IJEFM-12-2014-0029

Voluntare (2012). *Voluntariado Corporativo en España y América Latina: percepciones empresa – ENL*. España: Voluntare. Recuperado de https://www.codespa.org/app/uploads/estudio-voluntare-voluntariado-corporativo-empresa.pdf. Consultado el 20 de agosto de 2018.

Voluntare (2013). *Guía de voluntariado corporativo.* España: Voluntare. Disponible en: https://www.voluntariado.fundacionrepsol.com/_sites/default/_files/guia-de-vc-voluntare.pdf. Consultado el 20.04.2015.

Volunteering Australia (2001). *Corporate volunteering*. Camberra: Fact Sheet, Department of Family y Community Services.

Voncino, A., Polonsky, M. y Dolnicar, S. (2015). Segmenting Australian online panelists based on volunteering motivations. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, *27*(1), 4-22.

Wang, H., Choi, J., Takeuchi, R. y George, G. (2016). Corporate Social Responsibility: an overview and new research directions. *Academy of Management Journal*, *59*(2), 534–544. http://dx.doi.org/10.5465/amj.2016.5001

Wood, D.J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, *16*, 691-718. https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279616

Wymer, W., y Rundle-thiele, S. R. (2017). Inclusion of ethics , social responsibility , and sustainability in business school curricula : a benchmark study. *International Review of Public and Nonprofit Marketing*, *14*, 19–34. https://doi.org/10.1007/s12208-016-0153-z

Yapor, S. (2016). El Voluntariado Corporativo como herramienta de gestión de la cultura organizacional de RSE. El caso de Pronto. *Cuadernos de RSO*, *4*(1), 77-100.

Yapor, S. y Licandro, O. (2015). La relación entre Responsabilidad Social Empresaria y Voluntariado Corporativo. El caso de Carle y Andrioli Contadores Públicos. *Cuadernos de RSO*, 3(2) 109-132.

Yeung, A. (2004). The Octagon Model of Volunteer Motivation: Results of a Phenomenological Analysis. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organization*, *15*(1), 21-46. https://doi.org/10.1023/B:VOLU.0000023632.89728.ff

Zamagni, S. (2012). *Por una economía del bien común*. Madrid: Ciudad Nueva

Zamudio, A., Herrera, F., Moctezuma, S. y Zarur, A. (2018). Las motivaciones para la participación voluntaria en comedores comunitarios del Estado de México. *Estudios Sociales. Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo regional*, *20*(52), 2-24.

Zappalá, G. y McLaren, J. (2004). A functional approach to employee volunteering: an exploratory study. *Australian Journal on volunteering*, *9*(1), 41-54.

Zenisek, T. J. (1979). Corporate social responsibility: A conceptualization based on organizational literature. *Academy of Management Review, 4*, 359-368

Zulhaimi, N., Halim, M. S. A., y Zawawi, M. M. A. (2018). The Motives of Volunteerism Involvement in the Tourism Sector. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *8*(6), 290–304.

Anexo N° 1
EMPRESAS QUE PARTICIPARON EN EL ESTUDIO 1

N°	Empresa
1	ADVICE
2	ANDA
3	BANCO DE LA REPÚBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY
4	BANCO HSBC
5	BANCO ITAU
6	BILPA
7	CARLE & ANDRIOLI
8	CITIBANK
9	CONSULTORIO SARTORI
10	CUTCSA
11	DELOITTE
12	DIAGEO
13	DIRECT TV
14	GERDAU
15	IBM
16	KPGM
17	LÓREAL
18	MC DONALD´S
19	MERCADO LIBRE
20	MR BRICOLAGE
21	OROFINO S.A.
22	PINTURAS INCA
23	PRONTO
24	REDPAGOS
25	SABRE HOLDINGS
26	SCOTIABANK
27	SECURITAS
28	SUPERMERCADOS DISCO
29	TELEFÓNICA - MOVISTAR
30	TENARIS
31	UNILEVER
32	UNIVESIDAD CATÓLICA DEL URUGUAY
33	YOUNG & RUBICAM
34	ZONAMERICA

ENCUESTA SOBRE VOLUNTARIADO CORPORATIVO

Capítulo 1. Consideraciones generales sobre el Voluntariado Corporativo en la empresa

P1.1 A continuación se presenta una lista de MOTIVOS por los cuales las empresas suelen implementar el VC. Le pedimos que indique en qué grado cada uno de esos motivos aplica a su empresa. Para responder se utiliza una escala del 1 al 5, donde "1" quiere decir que ese motivo no corresponde para NADA a su empresa y "5" que corresponde MUCHO. EL "3" equivale a un NIVEL MEDIO de correspondencia. ***Marque el número elegido al lado de cada motivo.***

	MOTIVOS	Resp
A	Es parte de nuestra Responsabilidad Social	
B	Permite responder a las necesidades de los empleados de realizar tareas solidarias a través de la empresa	
C	Incrementa la satisfacción y el compromiso de los empleados	
D	Fomenta elevados niveles de espíritu de equipo y cohesión entre los empleados	
E	Impacta bien sobre la imagen externa de la empresa ya que la muestra comprometida con la sociedad	
F	Ayuda a atraer y/o retener empleados	
G	Impacta bien sobre la imagen que los empleados tienen de la compañía	
H	Permite desarrollar capacidades y habilidades en los empleados, mediante la exposición a situaciones que no se dan en la empresa	
I	El voluntariado es considerado un insumo para las acciones sociales de la empresa, al igual que pueden serlo la donación de dinero u otros recursos	
J	Brinda a los empleados la posibilidad de incrementar sus relaciones sociales	
K	Es un premio o reconocimiento a los empleados	
L	Brinda oportunidades para el desarrollo de los empleados como personas	
M	Genera sinergias con las otras acciones sociales de la empresa	
N	Contribuye a la puesta en práctica de la estrategia de RSE de la empresa	
Ñ	Permite mantener y gestionar la cultura corporativa	

P1.2 ¿Cómo es el grado de alineamiento del VC con cada una de las siguientes políticas de su empresa? (***Marque la respuesta con un X***)

	MOTIVOS	Bajo	Medio bajo	Medio	Medio alto	Alto
A	La política de RSE					
B	La política / estrategia de RRHH					
C	La política / estrategia de imagen o reputación corporativa					
D	La política / estrategia de relacionamiento con las organizaciones sociales o públicas con las que la empresa colabora					

Capítulo 2: Actividades y formas de voluntariado

P2.1 ¿Cuáles de los siguientes tipos de VC se aplican en su empresa? ***En todos los casos que la respuesta sea un SI, marque la respuesta con una X***

	Tipos de VC	SI
A	Programas/actividades regulares de instituciones públicas o sociales	
B	Programas/actividades regulares organizadas por la empresa	
C	Programas/actividades regulares organizadas por los voluntarios	
D	Actividades puntuales organizadas por instituciones públicas o sociales	
E	Actividades puntuales organizadas por la empresa	
F	Actividades puntuales organizadas por los voluntarios	
G	Servicios pro-bono (sin costo) a instituciones	
H	Voluntariado de directivos o gerentes en la dirección de instituciones sin fines de lucro	
I	Programas globales / internacionales impulsadas por la casa matriz (sólo empresas extranjeras)	

P2.2 De las siguientes actividades de VC, ¿cuáles se realizan en esta empresa? ***En todos los casos que la respuesta sea un SI, marque la respuesta con una X***

	Tipos de actividades de VC	SI
A	MATCHING GIVING – Campañas de donaciones de dinero de los empleados que tienen una contrapartida de la empresa	
B	MATCHING INDIVIDUAL – Cada empleado propone una actividad específica que él lleva adelante y para ello recibe el apoyo de la empresa (dinero, recursos, etc.)	
C	MICROVOLUNTARIADO VIRTUAL – Pequeñas tareas para instituciones sociales que los voluntarios realizan sin tener que salir de la empresa	
D	MICRODONACIONES DE EMPLEADOS – Donaciones de los empleados de cantidades pequeñas de dinero que pueden ser periódicas o por única vez	
E	CAMPAÑAS – actividades puntuales organizadas por la empresa o los voluntarios con un fin concreto y duración limitada (Ejemplo: recaudación de fondos, pintar una escuela, etc.)	
F	BANCOS DE TIEMPO – los empleados disponen de una cuota de su horario de trabajo para actividades de voluntariado elegidas por ellos.	
G	OUTDOOR SOLIDARIO – actividades realizadas en equipo por un grupo de voluntarios, que son organizadas por una institución para cumplir con su misión (EJ: las construcciones de Techo)	
H	VOLUNTARIADO PROFESIONAL – Los voluntarios aplican sus conocimientos y habilidades profesionales en servicio de una institución (capacitar, tutorear, asesorar, integrar un directorio, etc.	
I	CESIÓN DE CAPITAL HUMANO – La empresa cede voluntarios calificados para trabajar por un período de tiempo en una ONG.	

P2.3 El VC puede realizarse mediante programas más o menos estructurados y permanentes o a través de actividades puntuales. ¿En cuál de las siguientes situaciones considera Ud. que se encuentra su empresa? ***Marque su respuesta con una X al lado de la opción elegida.***

1. Todas las actividades de VC se encuadran en programas
2. La mayor parte de las actividades de VC se encuadran en programas
3. Aproximadamente la mitad de las actividades se encuadran en programas y la otra mitad no
4. La mayor parte de las actividades de VC no se encuadran en programas
5. Ninguna actividad se encuadra en un programa

P2.4 SOLO PARA EMPRESAS QUE SON FILIALES DE EMPRESAS INTERNACIONALES. ¿En cuál de las siguientes situaciones se encuentran las actividades de VC que desarrolla su empresa en Uruguay? ***Marque su respuesta con una X al lado de la opción elegida.***

1. Todas corresponden a programas o actividades globales impulsados por la casa matriz
2. Algunas corresponden a programas o actividades globales y otras son locales
3. Todas son locales

CAPÍTULO 3. Recursos organizacionales y económicos a disposición del VC.

P3.1 Indique cuáles de los siguientes acciones realiza la empresa en sus actividades de voluntariado. ***En todos los casos que la respuesta sea un SI, marque la respuesta con una X***

	Recursos que aporta la empresa	SI
A	Tiene personal remunerado full-time dedicado a la gestión del VC	
B	Tiene personal remunerado part-time dedicado a la gestión del VC	
C	Aporta dinero para apoyar y/o financiar actividades de VC	
D	Presta instalaciones para reuniones	
E	Presta equipamiento y/o vehículos para el uso de los voluntarios	
F	Dona equipamiento y/o vehículos para el uso de los voluntarios	
G	Permite la realización de actividades de VC en el horario de trabajo (dentro o fuera de la empresa)	
H	Reembolsa gastos de los voluntarios para transporte, alimentación, etc.	
I	OTRO (mencionarlo)	

P3.2 SOLO SI UTILIZA DINERO/FONDOS. ¿Cuál es el destino de ese dinero? De los destinos del dinero que figuran en la tabla, indique los que corresponden a su empresa. Si en su empresa utilizan los fondos con algún destino que no figura en la tabla, le pedimos que lo mencione en la fila que dice OTROS. ***En todos los casos que la respuesta sea un SI, marque la respuesta con una X***

	Tipo de recurso	SI
A	Pagar gastos asociados a los voluntarios (transporte, alimentación, capacitación, etc.)	
B	Adquisición de insumos, herramientas, etc.	
C	Aportes a la institución donde se canaliza el VC	
D	Difusión pública de las actividades de VC	
E	OTROS	

CAPÍTULO 4. Gestión del voluntariado corporativo

P4.1 La gestión (decisiones, organización, etc.) del voluntariado, ¿está a cargo de la empresa o de los voluntarios? ***Marque su respuesta con una X al lado de la opción elegida.***

1. De la empresa
2. De los voluntarios
3. Un equipo mixto (representantes de la empresa y de los voluntarios)
4. Nadie está a cargo

P4.2 SOLO SI LA GESTIÓN ESTÁ A CARGO DE LA EMPRESA. Conteste las dos preguntas que vienen a continuación.

P4.2.1 ¿Qué área se encarga de liderar la gestión del VC? ***Marque su respuesta con una X al lado de la opción elegida.***

1. Directorio o Gerencia General
2. Gerencia o Departamento de RSE
3. Gerencia o Departamento de RRHH
4. Gerencia o Departamento de Marketing
5. Otra gerencia o departamento (indicar cuál es) _____

P4.2.2 ¿Cuál es el nivel jerárquico más alto en el que se aprueban las actividades de VC y la asignación de recursos para estas actividades? ***Marque su respuesta con una X al lado de la opción elegida.***

1. Directorio o gerencia general
2. Gerencia donde está radicada la gestión del voluntariado
3. Persona (o equipo) encargada de gestionar el voluntariado
4. Otro (describir) _____

P4.3 ¿Existen políticas o lineamientos documentados sobre el voluntariado? ***Marque su respuesta con una X al lado de la opción elegida.***

1. No
2. Si

P4.4 En relación a la planificación del voluntariado, ¿realiza su empresa alguna de las siguientes actividades? ***En todos los casos que la respuesta sea un SI, marque la respuesta con una X***

	Acciones	SI
A	Se formulan objetivos con alguna periodicidad (anual, bi-anual, etc.)	
B	Existen indicadores de seguimiento	
C	Hay un plan anual de actividades	
D	Hay un presupuesto anual	
E	Está incorporado en la planificación estratégica	
F	Se evalúa el funcionamiento de las actividades de voluntariado	
G	Se identifica / evalúa / mide el impacto de las actividades de voluntariado	
H	Hay definido un plan de comunicación de actividades de VC hacia el personal	
I	Otra (describir)	

P4.5 ¿Qué herramientas se utilizan para promover el voluntariado y/o para invitar a participar en las actividades de voluntariado? ***En todos los casos que la respuesta sea un SI, marque la respuesta con una X.***

	Herramientas para promover e invitar a participar	**SI**
A	Intranet	
B	e-mail	
C	Página web	
D	Redes sociales	
E	carteleras	
F	Newsletter	
G	Documentos usados en la inducción de nuevos empleados	
H	Reuniones	
I	Cursos / talleres	
J	Otro (describir)	

P4.6 ¿Se difunden o reportan externamente en algunos de los siguientes medios las actividades de VC luego de ser realizadas? ***En todos los casos que la respuesta sea un SI, marque la respuesta con una X***

	Herramientas para promover e invitar a participar	**SI**
A	Página web de la empresa	
B	Página web / newsletter o publicaciones de otras instituciones (ej: DERES, ACDE)	
C	Redes sociales	
D	Reporte, memoria o balance social (o de sustentabilidad)	
E	Notas de prensa	
F	Conferencias / talleres	
G	Otro (describir)	

P4.7 ¿Han participado los responsables del voluntariado en alguna actividad de capacitación sobre los aspectos específicos de este tipo de actividad? ***Marque su respuesta con una X al lado de la opción elegida.***

1. Sí, asistencia a cursos, seminarios o talleres presenciales
2. Sí, participación en charlas o conferencias presenciales
3. Sí, mediante actividades on-line
4. Si, otro _____ (describir)
5. No

P4.8 Si es necesario o útil, ¿se facilita que la organización y/o preparación de las actividades de voluntariado se realicen en el horario de trabajo? ***Si en sus actividades esto no es necesario, elija la respuesta "No aplica"***. ***Marque su respuesta con una X al lado de la opción elegida.***

1. Sí, la mayor parte de las veces
2. Sí, pero sólo a veces
3. No, nunca
4. No aplica en mi empresa

P4.9 Si es necesario o útil para las actividades que tienen que realizar los voluntarios, ¿se brinda algún tipo de capacitación o coaching? ***Si en su empresa esto no es necesario, elija la respuesta "No aplica"***. ***Marque su respuesta con una X al lado de la opción elegida.***

1. Sí, la mayor parte de las veces
2. Sí, pero sólo a veces
3. No, nunca
4. No aplica en mi empresa

P4.10 ¿Se reconocen las actividades de voluntariado en la evaluación de desempeño y/o en los planes de carrera dentro de la empresa? ***Marque su respuesta con una X al lado de la opción elegida.***

1. Si siempre, porque es parte de las políticas de RRHH
2. Sí, a veces
3. No, nunca

Capítulo 5. Participación e involucramiento de los voluntarios

P5.1 A continuación le presentamos una lista de políticas o prácticas de las empresas relativas a la participación e involucramiento de los voluntarios. Le pedimos que indique en qué grado cada una de ellas se aplica en su empresa. Para responder utilizaremos una escala de cinco valores en la que el "1" corresponde a una aplicación "muy baja o nula", el "5" corresponde a una aplicación "muy alta". El "3" es un valor intermedio. ***Marque el número elegido en la columna Respuesta.***

	Acciones	Resp
A	La empresa promueve o permite a los empleados hacer propuestas sobre las causas sociales y/o instituciones en donde hacer actividades de voluntariado	
B	La empresa promueve o permite a los empleados participar en la elección de las causas y/o instituciones donde se realizan actividades de VC	
C	La empresa estimula la presentación de proyectos sobre VC por parte de los empleados	
D	La empresa involucra a los voluntarios en la organización y gestión de las actividades de voluntariado.	
E	La empresa promueve y facilita que los voluntarios implementen actividades propias y/o que funcionen con algún grado de autonomía	
F	La empresa procura conocer los intereses y necesidades de los voluntarios como insumo para tomar decisiones	
G	La empresa procura conocer la satisfacción / insatisfacción de los voluntarios con las actividades de voluntariado en las que han participado	
H	La empresa aplica estímulos para motivar a los empleados a participar en las actividades de voluntariado	
I	La empresa rinde cuentas a los voluntarios sobre los recursos invertidos en las actividades de voluntariado	
J	La empresa rinde cuentas a los voluntarios sobre el impacto o los resultados que para la institución y/o sus beneficiarios tuvieron las actividades de voluntariado realizadas	
K	La empresa fomenta que los voluntarios inviten a familiares o amigos a participar en las actividades de voluntariado	
L	La empresa fomenta la participación de empleados que están jubilados en las actividades de voluntariado	

P5.2 ¿Se aplica alguno de los siguientes instrumentos para conocer los intereses y opiniones de los voluntarios? ***En todos los casos que la respuesta sea un SI, marque la respuesta con una X.***

	Instrumentos para conocer los intereses y opiniones de los voluntarios	**SI**
A	Encuesta específica sobre voluntariado	
B	Preguntas incluidas en encuestas realizadas con otros fines (ej: encuesta de clima organizacional, auto-evaluaciones, etc.)	
C	Reuniones de trabajo	
D	Diálogos informales	
E	Buzones de sugerencias, correo electrónico para recibir sugerencias o mecanismos similares	
F	Llamado abierto para realizar propuestas	
G	Otro (describir)	

P5.3 ¿Se aplica alguno de los siguientes instrumentos para conocer la satisfacción de los voluntarios con las actividades en las que participan? ***En todos los casos que la respuesta sea un SI, marque la respuesta con una X.***

	Instrumentos para conocer la satisfacción de los voluntarios	**SI**
A	Encuesta específica sobre satisfacción de los voluntarios	
B	Preguntas incluidas en encuestas realizadas con otros fines (ej: encuesta de clima organizacional, auto-evaluaciones, etc.)	
C	Reuniones de trabajo	
D	Diálogos informales	
E	Buzón de quejas o mecanismos similares	
G	Otro (describir)	

P5.4 ¿Todos los empleados pueden ser voluntarios o existe algún tipo condición para serlo relacionada con su comportamiento en la empresa (compromiso, actitud hacia los compañeros, etc.)? ***Marque su respuesta con una X al lado de la opción elegida.***

1. Todos los empleados pueden ser voluntarios
2. La empresa pone condiciones

P5.5 Considere el conjunto de actividades y programas de VC de su empresa. ¿Cuáles de los siguientes tipos de tareas son realizados por– los voluntarios en esas actividades y programas? ***En todos los casos que la respuesta sea un SI, marque la respuesta con una X.***

	Tipos de tareas	SI
A	Reparación / mantenimiento /construcción	
B	Recaudación de fondos / venta	
C	Recolectar ropa, juguetes u otros objetos	
D	Cuidado personal / atención de salud	
E	Enseñar / capacitar	
F	Coaching / tutoría / padrinazgo	
G	Otras tareas de servicio o atención de beneficiarios (servir alimentos, entretener, etc.)	
H	Transportar gente, productos o materiales	
I	Tareas administrativas	
J	Gestionar / dirigir comités de trabajo / coordinar	
K	Integrar el directorio de una institución social	
L	Asesoramiento / consultoría	
M	Producción de material publicitario	
N	Donar sangre	
O	Otro (describir)	

P5.6 Considere los siguientes tipos de MOTIVOS por los cuales los empleados practican el voluntariado. Estos motivos han sido identificados en otras investigaciones. ¿En qué grado estos motivos están presentes en los voluntarios de su empresa? Para responder utilizaremos una escala de cinco valores. En ella la calificación "1" corresponde a **Baja o Nula** presencia del motivo y "5" corresponde a **Alta** presencia del motivo. El valor"3" es un valor intermedio. ***Marque el número elegido en la columna Respuesta.***

	Tipos de motivaciones de los voluntarios	Resp
A	Altruismo, ayudar a otros, solidaridad	
B	Aplicar los valores o creencias personales/ razones morales o de principios	
C	Ocupar el tiempo libre, diversión	
D	Interactuar con otras personas, hacer cosas con otros, pertenecer a un grupo	
E	Desarrollar capital relacional, contactos institucionales, etc.	
F	Obtener algún tipo de reconocimiento social (por los compañeros, la familia, los amigos, etc.)	
G	Satisfacción personal, sentimientos de autoestima, vivir la experiencia	
H	Aprender, desarrollar habilidades personales, ganar experiencia	
I	Desarrollo profesional y búsqueda de oportunidades para el desarrollo profesional o laboral	
J	Ser mejores personas	

P5.7 Como consecuencia de participar o haber participado en actividades de voluntariado, ¿se ha generado o se genera algún tipo de vinculación entre los voluntarios que trasciende la relación funcional dentro de la empresa (ejemplo: grupos de whatsapp , facebook, reunirse fuera de la empresa, etc.). ***Marque su respuesta con una X al lado de la opción elegida.***

1. Si, con bastante frecuencia
2. Sí, a veces
3. No

P5.8 En general, ¿cómo ha sido la respuesta de los empleados (su predisposición a participar) ante las convocatorias de actividades de voluntariado, en relación a las expectativas que tenía la empresa? ***Marque su respuesta con una X al lado de la opción elegida.***

1. Sobrepasó las expectativas
2. Respondió a las expectativas
3. Estuvo algo por debajo de las expectativas
4. Estuvo muy por debajo de las expectativas

P5.9 ¿Cómo ha evolucionado en los últimos años el interés de los empleados por participar en las actividades de voluntariado? ***Marque su respuesta con una X al lado de la opción elegida.***

1. Aumentó mucho
2. Aumento algo
3. Se mantuvo igual
4. Disminuyó algo
5. Disminuyó mucho

P5.10 ¿Algunos de los voluntarios realizan actividades de voluntariado en otros lugares? ***Marque su respuesta con una X al lado de la opción elegida.***

1. Si
2. No

5.11 A continuación le pedimos algunas cifras sobre los voluntarios**.** ***Contabilice a todos los empleados que participaron en al menos una actividad aunque ésta haya requerido una dedicación mínima***.

Número de actividades de voluntariado del último año _____

Número de voluntarios del último año: _____

Porcentaje de los voluntarios del último año sobre el total de la plantilla _____

Número de horas promedio anuales dedicadas por cada voluntario durante el último año _____

Capítulo 6. Sobre las causas e instituciones elegidas para canalizar el VC

P6.1 ¿Existen criterios en base a los cuáles se eligen las instituciones donde practicar el VC? ***Marque su respuesta con una X al lado de la opción elegida.***

1. Existe una política
2. Existen criterios pero no existe una política
3. No existen criterios ni una política.

P6.2 ¿Cuáles son las causas sociales hacia las cuales su empresa canaliza las actividades de VC? ***En todos los casos que la respuesta sea un SI, marque la respuesta con una X.***

	Causas sociales	**SI**
A	Salud - cuidado de la salud, vida saludable, enfermedades, etc.	
B	Discapacidad	
C	Mitigación de la pobreza	
D	Inserción laboral (capacitación, pasantías, contratación, etc.)	
E	Educación (formal e informal)	
F	Consumo responsable	
G	Desarrollo de emprendimientos inclusivos	
H	Cuidado del medioambiente	
I	Atención de la tercera edad	
J	Acceso a la vivienda	
K	Desarrollo del espíritu emprendedor	
L	Promoción de los Derechos Humanos (erradicar la violencia doméstica, discriminación, etc.) y Derechos Civiles (igualdad de género, etc.)	
M	Cultura y arte	
N	Responsabilidad en el tránsito	
O	Tratamiento de adicciones	
P	Otro (describir)	

Capítulo 7. Sobre los impactos o beneficios del VC

BENEFICIOS PARA LOS VOLUNTARIOS

P7.1. A continuación se presenta una lista con diversos tipos beneficios/impactos positivos del VC para los voluntarios, que han sido identificados en otros estudios. ¿En qué grado estos beneficios/impactos positivos se dan en su empresa? Para responder utilizaremos una escala de cinco valores. En ella la calificación "1" corresponde a **Baja o Nula** ocurrencia del beneficio y "5" corresponde a **Alta** ocurrencia del beneficio. El valor "3" es un valor intermedio. ***Marque el número elegido en la columna***

	El voluntariado permite a los voluntarios…	**Resp**
A	Satisfacer su interés/necesidad de altruismo y ayudar a otros, solidaridad	
B	Aplicar sus creencias personales, sus valores morales o sus principios	
C	Ocupar su tiempo libre y/o divertirse	
D	Interactuar con otras personas, hacer cosas con otros, pertenecer a un grupo	
E	Desarrollar capital relacional, contactos institucionales, etc.	
F	Obtener algún tipo de reconocimiento social (por los compañeros, la familia, los amigos, etc.)	
G	Obtener satisfacción personal, sentimientos de autoestima, vivir experiencias gratificantes	
H	Aprender, desarrollar habilidades personales, ganar experiencia	
I	Fortalecer su desarrollo profesional	
J	Ser mejores personas	

P7.2 ¿Cómo considera Ud. que es la satisfacción de los voluntarios con las actividades que se realizan? ***Marque su respuesta con una X al lado de la opción elegida.***

1. Baja
2. Medio Baja
3. Algo baja
4. Ni baja ni alta
5. Algo Alta
6. Medio alta
7. Alta

BENEFICIOS PARA LA EMPRESA

P7.3. A continuación se presenta una lista con diversos tipos beneficios/impactos positivos del VC para las empresas, que han sido identificados en otros estudios. ¿En qué grado estos beneficios/impactos positivos se dan en su empresa? Para responder utilizaremos una escala de cinco valores. En ella la calificación "1" corresponde a **Baja o Nula** ocurrencia del beneficio y "5" corresponde a **Alta** ocurrencia del beneficio. El valor "3" es un valor intermedio. ***Marque el número elegido en la columna.***

	BENEFICIOS / IMPACTOS POSITIVOS PARA LA EMPRESA	**Resp**
A	Favorece un mayor alineamiento del personal con los valores y la cultura de la empresa	
B	Mejora el clima organizacional	
C	Promueve el compromiso de los empleados con la empresa	
D	Promueve la identificación y el sentido de pertenencia de los empleados con la empresa	
	BENEFICIOS / IMPACTOS POSITIVOS PARA LA EMPRESA - CONTINUACIÓN	**Resp**
E	Aumenta la motivación de los empleados	
F	Desarrolla competencias en el personal	
G	Desarrolla capacidades de trabajo en equipo	
H	Favorece una mejor captación y/o retención de talentos	
I	Contribuye a que los empleados tengan una buena imagen de la empresa	
J	Permite transferir know how desde el sector social / desarrolla competencias propias del sector social	
K	Mejora la imagen corporativa	
L	Incrementa la aceptación pública de la empresa	
M	Mejora la relación de la empresa con la comunidad	
N	Refuerza el vínculo con las instituciones sociales o públicas en las cuales la empresa canaliza sus acciones de RSE hacia la comunidad	
O	Permite potenciar o generar sinergias con otras acciones de RSE hacia la comunidad	
P	Contribuye a aplicación de las políticas de RSE porque refuerza la credibilidad de los empleados hacia dichas políticas	

BENEFICIOS PARA LAS INSTITUCIONES DONDE SE CANALIZA EL VOLUNTARIADO

P7.4. A continuación se presenta una lista con diversos tipos beneficios/impactos positivos del VC para las INSTITUCIONES, que han sido identificados en otros estudios. ¿En qué grado estos beneficios/impactos positivos se dan para las instituciones en las cuales se implementan las actividades o programas de voluntariado de su empresa? Para responder utilizaremos una escala de cinco valores. En ella la calificación "1" corresponde a **Baja o Nula** ocurrencia del beneficio y "5" corresponde a **Alta** ocurrencia del beneficio. El valor "3" es un valor intermedio. ***Marque el número elegido en la columna.***

	BENEFICIOS / IMPACTOS POSITIVOS PARA LAS INSTITUCIONES	**Resp**
A	Amplía la base de voluntarios disponibles	
B	Les permite contar con voluntarios especializados para tareas técnicas	
C	Les permite contar con empresarios o gerentes para su comisión directiva y/o su gestión	
D	Les permite acceder a servicios pro-bono (sin costo)	
E	Les permite acceder a fondos aportados por las empresas que canalizan su VC en ellas	
F	Les permite contar con grupos de voluntarios aportados por una sola empresa para llevar adelante actividades o proyectos puntuales (Ejemplo: construir un local)	
G	Fortalece su relación con la empresa y facilita el desarrollo de otras actividades con ella	
H	Le permite un mejor acceso a otras empresas con las cuales se relacionan la empresas que canalizan hacia ellas su VC	
I	Refuerza su imagen institucional	

Información sobre las empresas

P11.1 Nombre o razón social _____

P11.2 Año en que empezó a operar en Uruguay _____**P11.3 Número de empleados** _____

P11.4 Principal sector de actividad	**P11.5 Tipo de propiedad**	**P11.6 Origen del capital**	**P11.7 Mercado al que se dirige**
1. Agropecuario / extractivo 2. Industrial 3. Comercio y servicio	1. Privada 2. Estatal 3. Mixta	1. Internacional 2. Nacional 3. Mixto	1. Interno 2. Externo 3. Ambos

P11.8 Indique cuáles de las siguientes prácticas se aplican en su empresa. ***En todos los casos que la respuesta sea un SI, marque la respuesta con una X.***

	PRACTIAS QUE SE APLICAN EN LA EMPRESA	**SI**
A	Incluye referencias a la RSE en sus declaraciones de identidad (visión, misión y valores).	
B	Incluye la RSE en su planificación estratégica	
C	Tiene código de ética o de conducta	
D	Elabora un reporte social o memoria social (anual o bi-anual)	
E	Tiene un área o equipo de RSE	
F	Tiene una persona dedicada exclusivamente a la gestión de la RSE	
G	Involucra al equipo gerencial en los temas de RSE	
H	Participa de alguna organización relacionada con la RSE (DERES, ACDE, Red del Pacto Global, Red de empresas públicas que promueven la RSE, etc.).	
I	Tiene fundación propia o integra una fundación con otras empresas	
J	Tiene relación permanente de colaboración con alguna organización social o institución pública (estatal o departamental).	

Muchas gracias por su colaboración.

ENCUESTA A VOLUNTARIOS

Esta encuesta forma parte de una investigación sobre el Voluntariado de Empleados o Voluntariado Corporativo implementada por la Universidad Católica del Uruguay. Este estudio incluye una encuesta al responsable del voluntariado en cada empresa y otra encuesta a los voluntarios. La encuesta a los voluntarios tiene como finalidad conocer sus motivaciones hacia el voluntariado, su satisfacción con las actividades en las que participan y sus opiniones sobre diversos temas vinculados con ellas.

La encuesta es anónima. Esto significa que sus respuestas solamente serán conocidas por el equipo de investigación. Además la información recogida solo será difundida públicamente en formato de estadísticas, lo que impide conocer las respuestas individuales de cada encuestado.

P1. Para comenzar, le pedimos que describa brevemente cuáles son las razones o motivos por los que Ud. realiza actividades de voluntariado en la empresa. Comience con el motivo que es más importante para Ud. Luego describa el segundo motivo en orden de importancia y así sucesivamente***. Escriba sus respuestas en los recuadros que vienen a continuación.***

Motivo 1	
Motivo 2	
Motivo 3	
Motivo 4	
Motivo 5	

P2. ¿En qué instituciones sociales o públicas le gustaría que se realizaran las actividades de voluntariado de su empresa? Puede mencionar un nombre (Ejemplo: *Cruz Roja*) o el tipo de actividad que realiza (Ejemplo: *instituciones que atienden a niños con la enfermedad X*). Menciónelos ordenándolos según la importancia que tienen para Ud. ***Escriba sus respuestas en los recuadros que vienen a continuación.***

Institución 1	
Institución 2	
Institución 3	

P3. ¿Qué tipo de tareas le gusta a Ud. realizar cuando participa en actividades de voluntariado? (Ejemplo: hacer colectas, dar clases, jugar con niños, cuidar ancianos, etc.) Describa brevemente cada tarea. Menciónelas ordenándolas según la importancia que tienen para Ud. ***Escriba sus respuestas en los recuadros que vienen a continuación.***

Tarea 1	
Tarea 2	
Tarea 3	

P4. A continuación le presentamos una lista de frases y le pedimos que indique su grado de acuerdo con cada una de ellas. Las respuestas posibles se encuentran en la escala siguiente. ***Para responder, lea el contenido de cada frase y marque una X en el casillero correspondiente a su respuesta.***

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Un poco en desacuerdo
4. Neutro
5. Un poco de acuerdo
6. De acuerdo
7. Totalmente de acuerdo

	FRASE	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
1	El voluntariado puede servirme para mejorar mi carrera laboral							
2	Mis amigos también son voluntarios							
3	Estoy preocupado por las personas que son menos afortunadas que yo							
4	Las personas que me son próximas quieren que haga voluntariado							
5	El voluntariado me hace sentir importante							
6	Las personas que conozco comparten el interés por el servicio a la comunidad							
7	Por muy mal que me sienta, el voluntariado me ayuda a olvidarme de eso							
8	Estoy genuinamente preocupado con las actividades de voluntariado que organiza la empresa							
9	Con el voluntariado me siento menos solo							
10	Puedo hacer nuevos contactos útiles para mi carrera laboral							
11	Hacer voluntariado me hace sentir menos culpable por ser más afortunado que otras personas							
12	Puedo aprender más sobre los problemas sociales (causas) en las que hago voluntariado							
13	El voluntariado aumenta mi autoestima							
14	El voluntariado me permite tener una nueva perspectiva de las cosas							

	FRASE	1	2	3	4	5	6	7
15	El voluntariado me permite explorar diferentes opciones para mi carrera laboral							
16	Siento compasión por los más necesitados							
17	El voluntariado es una importante actividad para conocer mejor a las otras personas							
18	El voluntariado me permite aprender cosas a través de mi propia experiencia directa.							
19	Siento que es importante ayudar a otros							
20	El voluntariado me ayuda a sobrellevar mis propios problemas personales							
21	El voluntariado me ayuda a tener éxito en mi actividad laboral							
22	Puedo hacer algo por una causa que es importante para mí.							
23	El voluntariado me permite tener más amigos							
24	El voluntariado es una buena forma de huir (evadirme) de mis propios problemas							
25	Puedo aprender a tratar con una gran variedad de personas							
26	El voluntariado me hace sentir mejor conmigo mismo							
27	El voluntariado es una forma de hacer nuevos amigos							
28	Puedo explorar y conocer mejor mis fortalezas							
29	La experiencia de voluntariado me ayuda a mejorar mi curriculum laboral							
30	El voluntariado me hace sentir necesario y útil							

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO

Año en que ingresó a la empresa _____	**Año en que participó por primera vez en una actividad de voluntariado en la empresa** _____

Cargo que ocupa en la empresa 1. Director o Gerente [__] 2. Jefe o mando medio [__] 3. Funcionario sin personal a cargo [__] 4. Otro [__]	**¿Realizó o realiza actividades de voluntariado que no son organizadas en su empresa?** 1. SI [__] 2. NO [__]

Edad _____	**Género** 1. Masculino [__] 2. Femenino [__]	**Estado civil** 1. Soltero/a [__] 4. Separado/a [__] 2. Convive en pareja [__] 5. Divorciado/a [__] 3. Casado/a [__] 6. Otro [__]

Número de hijos a su cargo	**Nivel Educativo alcanzado**
1. Ninguno [__] **2.** Uno [__] **3.** Dos [__] **4.** Tres o más [__]	1. Primaria incompleta [__] 2. Primaria completa [__] 3. Ciclo Básico [__] 4. Secundaria /UTU completa [__] 5. Terciario Incompleto [__] 6. Terciario Completo [__] 7. Postgrado [__]

¿Cómo se define Ud. desde el punto de vista religioso?

1. Católico [__]
2. Judío [__]
3. Protestante /Luterano /Metodista [__]
4. Nuevas grupos evangélico [__]
5. Afroumbandista [__]
6. Otra religión [__]
7. Agnóstico [__]
8. Ateo [__]

Anexo N° 4
EMPRESAS QUE PARTICIPARON EN EL ESTUDIO 3

N°	Empresa
1	ADA S.A.
2	ADVICE
3	AGRO EMPRESA FORESTAL SA
4	ALCARAZ SA
5	ALUMINIOS DEL URUGUAY
6	ANCAP
7	ANDA
8	ANTEL
9	ASERRADERO EL PUNTAL
10	AUTOMOVIL CLUB DEL URUGUAY
11	BANCA DE QUINIELAS DE PANDO
12	BANCO DE LA REPÚBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY
13	BANCO DE SEGUROS DEL ESTADO
14	BANCO ITAU
15	BIC URUGUAY
16	BILPA SA
17	CAMEC-IAMPP
18	CAMPIGLIA CONSTRUCIONES
19	CARLE & ANDRIOLi
20	CEMENTOS ARTIGAS
21	CENTRAL LANERA URUGUAYA
22	CIRCULO CATOLICO DE OBREOS DEL URUGUAY MUTUALISTA
23	CITA SA
24	CITIBANK
25	CITRICOLA SALTEÑA SA
26	CLUB DE GOLF
27	COLEGIO SEMINARIO
28	COMPAÑÍA CIBELES SA
29	COMPAÑÍA COOPERATIVA DE SEGUROS SURCO
30	COMPAÑÍA ORIENTAL DE TRANSPORTE
31	CONSULTORIO SARTORI
32	CORREO URUGUAYO
33	COT
34	CUTCSA
35	DE LARROBLA & ASOCIADOS

N°	Empresa
36	EDENRED URUGUAY
37	EFICE SA
38	EMPORIO DE LOS FILTROS
39	ERNAL
40	ERNST & YOUNG URUGUAY
41	ERTEC TELECOMUNICACIONES
42	ESTABLECIMIENTO JUANICO SA
43	ESTUDIO BONOMI SRL
44	ESTUDIO JOSE MARIA DURAN SA
45	ESTUDIO M
46	EXTINTORES INGLESES
47	FIRST CLEAN
48	GERDAU
49	GRAMON BAGO
50	GRUPO BIMBO
51	GRUPO TRANSAMERICAN
52	GUIA PRACTICA DEL ADMINISTRADOR
53	HRU
54	IBM URUGUAY
55	INCALA SA
56	INGENER
57	ISBEL
58	KPMG
59	LABORATORIO TECNOLOGICO DEL URUGUAY
60	LAC - LABORATORIO DE ANALISIS CLINICOS
61	LIMPORT SERVICIO INTEGRAL
62	LOPEZ CASTILLA - FUTURO SEGUROS
63	MCDONALD´S
64	MEDILAB
65	MR. BRICOLAGE
66	NORTE CONSTRUCCIONES
67	OPTICA NOVA
68	OROFINO SA
69	OSE
70	PEPSICO
71	PRECODATA SA
72	PRONTO!
73	REPUBLICA AFAP SA
74	S.C. JOHNSON & SON DE URUGUAY
75	SACEEM
76	SANATORIO MAUTONE
77	SCHANDY SHIPPING PORTS & LOGISTIC

N°	Empresa
78	SECOM
79	SEMM EMERGENCIA MÉDICA
80	SUSTENTARSE
81	TAYM S.A.
82	TELEFÓNICA - MOVISTAR
83	TEYMA SA
84	TRES CRUCES
85	UNILEVER DEL URUGUAY
86	UNIVERSIDAD CATOLICA DEL URUGUAY
87	URUCOPY
88	UTE
89	VARELA AUDIOVISUALES
90	XN INTERNACIONAL INC.
91	YAZAKI URUGUAY SA
92	YOUNG & RUBICAM
93	ZONAMERICA

INDICADORES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA (IRSE)

I. INFORMACIÓN SOBRE LA EMPRESA

Empresa Nº	

I.1 Información General de Identificación

Nombre			
Razón Social			
Sector de Actividad			
Dirección de la casa central			
Ciudad		Teléfono de contacto	

I.2 Información General sobre la actividad

Año de la fundación	

Tipo de empresa	
Privada	
Estatal	
Pública de Derecho Privado	
Cooperativa	
Asociación Civil	

Giro	
Agropecuario	
Industrial	
Servicios	
Comercio	

Origen del capital	
Nacional	
Internacional	
Mixto (Nacional + Internacional)	

Mercado en el que opera	
Exterior	
Todo el Uruguay	
Montevideo	
Todo el Interior	
Localidad o región del Interior	

Número de integrantes (trabajadores, gerentes, directores, etc.)	
Menos de 20	
Entre 20 y 50	
Entre 51 y 100	
Entre 101 y 300	
Entre 301 y 500	
Más de 500	

La empresa es de capital…	
Abierto	
Cerrado	

II. INFORMACIÓN GENERAL SOBRE RSE

II.1 Información relacionada con las prácticas de RSE

Nº	¿Su empresa…?	SI	NO
1	Incluye referencias a la RSE en sus declaraciones de identidad (visión, misión y valores).		
2	Incluye la RSE en su planificación estratégica.		
3	Tiene código de ética o de conducta.		
4	Elabora un reporte social o memoria social (anual o bi-anual).		
5	Tiene un área o equipo de RSE.		
6	Tiene una persona dedicada exclusivamente a la gestión de la RSE.		
7	Involucra al equipo gerencial en los temas de RSE.		
8	Participa de alguna organización relacionada con la RSE (DERES, ACDE, Red del Pacto Global, Red de empresas públicas que promueven la RSE, etc.).		
9	Tiene fundación propia o integra una fundación con otras empresas.		
10	Promueve y aplica el voluntariado de sus empleados.		
11	Tiene relación permanente de colaboración con alguna organización social o institución pública (estatal o departamental).		

II.2 Importancia relativa de los stakeholders

Le pedimos que indique la importancia relativa que la empresa asigna a cada uno de los siguientes stakeholders. Para hacerlo, asigne el número “1” al que considera más importante, el “2” al siguiente y así sucesivamente.

Stakeholder	Orden importancia
Accionistas	
Clientes / consumidores	
Competidores	
Comunidad	
Estado	
Medioambiente	
Proveedores / distribuidores	
Trabajadores	

III. CUESTIONARIO SOBRE PRÁCTICAS DE RSE

Para evaluar cada práctica, se utilizan seis categorías de respuesta. Cada categoría de respuesta constituye un NIVEL DE AVANCE superior al anterior. Esas categorías son:

A	No realizamos ACCIONES ni tenemos una POLÍTICA.
B	Realizamos ACCIONES aisladas, pero no tenemos una POLÍTICA que las incluya.
C	Realizamos ACCIONES y estamos en proceso de establecer una POLÍTICA sobre el tema.
D	Tenemos una POLÍTICA y comenzamos a alinear las ACCIONES, para que sean consistentes con la misma.
E	Tenemos una POLÍTICA, la hemos difundido internamente y hemos alineado a ella la mayoría de nuestras ACCIONES.
F	Tenemos una POLÍTICA, a la que están alineadas todas nuestras ACCIONES y que se encuentra integrada a la ESTRATEGIA de la empresa.

III.1 ACCIONISTAS

EXISTEN ACCIONES Y/O POLÍTICAS DESTINADAS A…		**A**	**B**	**C**	**D**	**E**	**F**	**NA**
1	Alinear las definiciones de Visión, Misión y valores de la empresa con su enfoque de RSE.							
2	Lograr que todo el personal conozca esas definiciones y oriente su comportamiento en función de ellas.							
3	Contar con mecanismos de Gobierno Corporativo (normas, procedimientos, códigos, etc.) que protejan los intereses de los accionistas.							
4	Contar con mecanismos (normas, procedimientos, códigos, etc.) destinados a promover el comportamiento ético en los procesos de toma de decisiones y en la forma de relacionarse con actores internos y externos.							
5	Prever y resolver los eventuales conflictos de interés que puedan surgir.							
6	Informar en forma veraz y oportuna a los accionistas sobre la situación financiera y sus resultados económicos.							
7	Informar en forma veraz y oportuna a los accionistas sobre decisiones de importancia estratégica para la empresa, siempre que no afecte la confidencialidad necesaria.							
8	Evitar que se facilite información privilegiada que beneficie a unos accionistas con menoscabo de los intereses de otros.							
9	Evitar todo abuso de poder en búsqueda de ventajas particulares.							
10	Conocer la opinión de los accionistas.							
11	Asegurar los derechos de los accionistas minoritarios.							

III.1 ACCIONISTAS (CONTINUACIÓN)

EXISTEN ACCIONES Y/O POLÍTICAS DESTINADAS A…		A	B	C	D	E	F	NA
12	Generar para los accionistas unos beneficios justos y acordes con las tendencias del mercado en el que opera la empresa.							
13	Impedir que las decisiones de la empresa pongan innecesariamente en riesgo la inversión (capital) de los accionistas.							
14	Desarrollar un sistema de gestión (planificación, decisiones de inversión, manejo de los costos, mejora de la calidad, gestión del riesgo, etc.) orientado a lograr la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo.							

III.2 PROVEEDORES,

EXISTEN ACCIONES Y/O POLÍTICAS DESTINADAS A…		A	B	C	D	E	F	NA
1	Actuar en forma ética y transparente en los procesos de contratación con proveedores.							
2	Mantener una comunicación permanente y de doble vía con sus proveedores.							
3	Privilegiar la contratación de empresas que actúan en forma ética y socialmente responsable.							
4	Prohibir y sancionar los sobornos en sus distintas formas.							
5	Relevar en forma sistemática las necesidades de los proveedores.							
6	Verificar periódicamente los niveles de satisfacción de los proveedores.							
7	Escuchar y atender las reclamaciones y quejas de los proveedores.							
8	Negociar con proveedores, procurando alcanzar acuerdos estables y de beneficio mutuo.							
9	Fomentar las capacidades empresariales de sus proveedores.							
10	Asegurar el trato justo y respetuoso a sus proveedores							
11	Conciliar los diferendos con proveedores.							

III.3 TRABAJADORES

EXISTEN ACCIONES Y/O POLÍTICAS DESTINADAS A…		A	B	C	D	E	F	NA
1	Evitar que las personas sean discriminadas por su edad, género, raza, religión, discapacidad, ideología política, etc.							
2	Evitar el acoso moral, sexual, sicológico, ideológico y de cualquier otro tipo.							
3	Brindar garantías a los trabajadores que necesiten denunciar situaciones personales que consideran injustas.							
4	Formar a los trabajadores en los valores de la empresa.							
5	Informar a los trabajadores sobre asuntos relevantes y pertinentes que los afectan o que puedan afectarlos.							
6	Informar adecuadamente a los trabajadores sobre sus derechos y obligaciones.							
7	Controlar que los proveedores de personal subcontratado cumplan con la legislación laboral y respeten los derechos de sus trabajadores.							
8	Mantener un buen relacionamiento y un diálogo trasparente con el sindicato que representa a sus trabajadores.							
9	Prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, más allá de las exigencias legales.							
10	Capacitar en seguridad y salud laboral a los trabajadores.							
11	Ofrecer la mayor estabilidad laboral posible a sus trabajadores.							
12	Promover y facilitar el entrenamiento, la capacitación y el desarrollo profesional de sus trabajadores en todos los niveles de la empresa.							
13	Brindar oportunidades de desarrollo de una carrera funcional dentro de la empresa.							
14	Evaluar el desempeño de los trabajadores.							
15	Reconocer y/o premiar el buen desempeño de los trabajadores.							
16	Promover el trabajo en equipo, la participación, el involucramiento y el sentido de pertenencia de los trabajadores.							
17	Evaluar la satisfacción de los trabajadores.							
18	Capacitar y/o reubicar a los trabajadores dentro de la empresa, cuando se introducen cambios tecnológicos u organizativos, a los efectos de minimizar los despidos u otros impactos negativos sobre ellos.							

II.3 TRABAJADORES (CONT)

EXISTEN ACCIONES Y/O POLÍTICAS DESTINADAS A…		A	B	C	D	E	F	NA
19	Brindar apoyo a los trabajadores despedidos o con finalización de contrato, para que se puedan reinsertar en el mercado laboral.							
20	Ayudar a los trabajadores con problemas de adicciones (alcohol, tabaquismo, drogas, etc.).							
21	Promover la vida saludable entre sus trabajadores.							
22	Facilitar el adecuado balance entre vida laboral y familiar de sus trabajadores.							
23	Promover un adecuado clima laboral y de relación dentro de la empresa.							
24	Brindar facilidades y beneficios adicionales a los establecidos en la ley para los casos de embarazo y maternidad.							
25	Ofrecer al personal subcontratado algunos beneficios y/o capacitación similares a los que tienen los trabajadores de la empresa.							
26	Pagar remuneraciones por encima de los mínimos legales.							
27	Hacer participar a los trabajadores de las utilidades de la empresa.							
28	Brindar beneficios en materia de salud, educación o acceso a la vivienda.							
29	Tratar de evitar que las reducciones de costos se realicen por la vía de despidos y suspensiones.							

II.4 CLIENTES Y CONSUMIDORES

EXISTEN ACCIONES Y/O POLÍTICAS DESTINADAS A…		A	B	C	D	E	F	NA
1	Informar en forma clara y veraz las prestaciones y calidad reales de sus productos y servicios.							
2	Informar en forma clara y veraz los precios, especificaciones y condiciones contractuales de sus productos y servicios.							
3	Actuar en forma ética y transparente en los procesos de venta con clientes.							
4	Asegurar que la publicidad y demás comunicaciones de marketing se basen en información verdadera y sean respetuosos de los valores y costumbres del país.							
5	Mantener una comunicación permanente y de doble vía con sus clientes y consumidores.							
6	Consultar a los clientes antes de agregarles gastos como seguros, costos de envío, servicios adicionales, etc.							
7	Asegurar el manejo responsable y confidencial de la información sobre los clientes.							
8	Ofrecer productos seguros, con riesgo mínimo para la salud y seguridad de clientes y consumidores.							
9	Proveer la información necesaria sobre seguridad y salubridad de sus productos y servicios, así como sobre su uso adecuado.							
10	Relevar en forma sistemática las necesidades de los clientes y consumidores.							
11	Verificar periódicamente los niveles de satisfacción de los clientes y consumidores.							
12	Escuchar y atender las reclamaciones y quejas de los clientes y consumidores.							
13	Negociar con clientes, procurando alcanzar acuerdos estables y de beneficio mutuo.							
14	Asegurar el trato justo y respetuoso a sus clientes.							
15	Conciliar los diferendos con clientes.							
16	Fijar los precios en forma justa y no abusiva.							
17	Garantizar la adecuación entre calidad y precio de sus productos o servicios.							
18	Compensar en forma adecuada a sus clientes y consumidores, en caso de cometer errores, o de suministrar productos o servicios defectuosos.							

III.5 COMPETIDORES

EXISTEN ACCIONES Y/O POLÍTICAS DESTINADAS A…		A	B	C	D	E	F	NA
1	Prohibir y sancionar los sobornos en sus distintas formas.							
2	Promover la competencia leal.							
3	Impulsar, junto a otras empresas, la difusión de prácticas transparentes y honestas en su sector.							
4	Participar en acuerdos de cooperación y colaboración con los competidores, para mayor transparencia de los mercados.							

III.6 COMUNIDAD

EXISTEN ACCIONES Y/O POLÍTICAS DESTINADAS A…		A	B	C	D	E	F	NA
1	Identificar los impactos sociales (positivos y negativos) de sus decisiones.							
2	Respetar la forma de vida, la salud y los bienes comunes de los vecinos residentes en las localidades donde están ubicadas sus instalaciones.							
3	Conocer los problemas y/o necesidades sociales de la comunidad en la que opera, como insumo para sus acciones sociales.							
4	Diseñar e implementar acciones orientadas a ayudar a resolver sus problemas y/o necesidades sociales.							
5	Mantener relaciones estables de colaboración con las organizaciones de la sociedad civil o del Estado, dedicadas a satisfacer esas necesidades y/o resolver esos problemas sociales.							
6	Fomentar la participación activa de sus directivos y empleados en organizaciones de la sociedad civil.							
7	Evaluar los impactos de sus acciones sociales sobre la población-objetivo.							
8	Promover la contratación de personas con dificultades para la inclusión laboral: jóvenes, personas con discapacidad, personas con vulnerabilidad social, etc.							
9	Promover la compra de bienes o la contratación de servicios a emprendimientos de personas de bajos recursos (negocios inclusivos).							
10	Apoyar las actividades de investigación de universidades y otras instituciones, destinadas a producir conocimientos que contribuyen al desarrollo económico, social o cultural del país.							
11	Involucrar a los trabajadores en las acciones sociales de la empresa.							

III.7 ESTADO

EXISTEN ACCIONES Y/O POLÍTICAS DESTINADAS A…		A	B	C	D	E	F	NA
1	Promover, entre todos sus integrantes, el conocimiento y respeto de la normativa legal vigente.							
2	Fomentar el comportamiento ético de todos sus integrantes, en las relaciones con el Estado (contrataciones, autorizaciones, permisos, etc.).							
3	Asegurarse de que sus proveedores, distribuidores y aliados estratégicos cumplen con las leyes y normas vigentes.							
4	Colaborar con proyectos sociales y/o de desarrollo impulsados por el Estado.							

III.8 MEDIOAMBIENTE

EXISTEN ACCIONES Y/O POLÍTICAS DESTINADAS A…		A	B	C	D	E	F	NA
1	Evaluar, monitorear y controlar el impacto ambiental de su actividad productiva y comercial.							
2	Reducir los impactos contaminantes de su actividad productiva y comercial.							
3	Minimizar el uso de productos tóxicos y peligrosos para la salud humana y animal.							
4	Implementar medidas de prevención, tendientes a evitar accidentes con efectos contaminantes y/o peligrosos para la salud humana y animal.							
5	Brindar información en forma clara y veraz sobre los impactos ambientales negativos de su actividad productiva y sobre el uso de productos tóxicos y peligrosos para la salud humana y animal.							
6	Reparar y compensar por los impactos ambientales negativos de su actividad productiva y comercial.							
7	Gestionar en forma responsable el destino final de los residuos que genera (desde residuos industriales, hasta residuos de oficina, como papel, equipos informáticos, etc.).							
8	Minimizar los efectos contaminantes de sus equipos y vehículos.							
9	Minimizar el uso de energía, particularmente aquella que se basa en el uso de recursos no renovables.							
10	Hacer un uso eficiente de insumos, materias primas, provenientes de actividades productivas negativas para el medioambiente (plástico, plomo, etc).							
11	Utilizar materiales reciclados, reciclables y/o reutilizar el agua lo máximo posible.							

III.8 MEDIOAMBIENTE (CONT)

EXISTEN ACCIONES Y/O POLÍTICAS DESTINADAS A…		A	B	C	D	E	F	NA
12	Adoptar sistemas de producción sostenible.[1]							
13	Desarrollar productos (bienes o servicios) amigables con el medioambiente.							
14	Promover el consumo responsable de sus productos (bienes o servicios).							
15	Seleccionar proveedores que demuestran un comportamiento ambiental responsable.							
16	Impulsar, junto a otras empresas, la difusión de buenas prácticas en materia de gestión ambiental.							
17	Impulsar e implementar acciones educativas dirigidas a sus trabajadores, consumidores, estudiantes y otros colectivos, tendientes a fomentar su responsabilidad ambiental.							
18	Apoyar iniciativas impulsadas por otros actores institucionales (organizaciones de la sociedad civil, organismos del Estado, empresas, etc.) tendientes a la protección del medioambiente.							

[1] Este indicador se aplica a empresas que, en sus procesos productivos, hacen un uso intensivo de la tierra, agua, especies en estado salvaje, pesca, silvicultura, minería y otros recursos naturales no renovables.