

Voluntariado Corporativo en Uruguay: ¿Qué motiva a los empleados a participar?

RESUMEN

En este artículo se presentan los resultados preliminares de una investigación sobre las motivaciones que tienen las personas para participar en actividades de voluntariado corporativo (VC). Pese a la importancia creciente de este tipo de voluntariado, y al hecho de que conocer la motivación de los voluntarios es un factor crítico para su captación y retención, este tema ha sido escasamente investigado en la academia y ésta es la primera investigación de su especie en Uruguay. Los escasos estudios sobre las motivaciones de los voluntarios corporativos se basan en abordajes teóricos y metodológicos de la motivación desarrollados para el voluntariado individual en instituciones sociales y públicas. En este trabajo se combinaron dos de esos abordajes, uno de tipo cualitativo basado en preguntas abiertas y otro de tipo cuantitativo consistente en la aplicación de una batería de indicadores. Ambos instrumentos fueron aplicados a una muestra de 185 voluntarios corporativos de ocho empresas que en Uruguay aplican el VC en forma sistemática y que cuentan con alguna forma organizativa permanente para implementarlo. Los resultados revelan que, aunque los motivos de tipo altruista y valórico son los que tienen mayor peso en los voluntarios corporativos uruguayos, existen también otros motivos relacionados con el fortalecimiento de la autoestima, la adquisición de conocimientos y el compromiso con la empresa y los compañeros de trabajo, que son también relevantes. El análisis de los datos permitió además identificar un grupo de motivos que no son mencionados en otras investigaciones, al que aquí se denominó influir sobre otras personas.

Palabras claves: Voluntariado Corporativo, Motivaciones, voluntarios, Uruguay

DATOS DE LOS AUTORES:

Oscar D. Licandro

Título académico: Master of International Management

Pertenencia institucional: Universidad Católica del Uruguay

Cargo: Docente e investigador

CONTACTO:

olicandr@ucu.edu.uy

Arminda Paço

Título académico: PhD. in Management

Pertenencia institucional: Universidade da Beira Interior

Cargo: Docente e investigador

CONTACTO:

apaco@ubi.pt

Stefanía Yapor

Título académico: Magíster en Estudios Organizacionales

Pertenencia institucional: Universidad Católica del Uruguay

Cargo: Investigador asociado

CONTACTO:

stefania.yapor@correo.ucu.edu.uy

Recibido: 11/05/2017

Aceptado: 29/05/2017

ABSTRACT

This paper presents the preliminary results of a research about the motivations that people have to participate in corporate volunteering (CV) activities. Despite the increasing importance of this kind of volunteering, and the fact that knowing the volunteers' motivations is a critical factor for their recruitment and retention this subject has been scarcely research in the academia around the world and this is the first work regarding this topic in Uruguay. The few studies on the motivations of corporate volunteers are based on theoretical and methodological approaches to motivation developed for individual volunteering in social and public institutions. In this study, two of these approaches were combined, one of qualitative type based on open questions and another of quantitative type consisting in the application of a battery of indicators. Both instruments were applied to a sample of 185 corporate volunteers from eight companies that in Uruguay apply CV systematically and that have some permanent organisational form to implement it. The results reveal that, although the altruistic and value motives are the ones that have greater weight in the Uruguayan corporate volunteers, there are also other motives related to the strengthening of self-esteem, the acquisition of knowledge and the commitment to the company and the colleagues that are also relevant. The analysis of the data allowed identifying a group of reasons that are not mentioned in other investigations, which was called here the influence on other people.

Key words: Corporate Volunteering, Motivations, Volunteers, Uruguay

INTRODUCCIÓN

El VC, en tanto actividad organizada e impulsada formalmente por las empresas, surgió en la década de 1970 en los Estados Unidos y luego, durante las siguientes décadas, se fue extendiendo lentamente por todo el mundo (Allen, 2003). Jones (2010) cita estudios que indican que a fines de la década de 1990, el 90% de las empresas estadounidenses fomentaban el VC, en tanto que Peterson (2004) señala que los diversos estudios sobre este tema concluían que la cantidad de empresas de ese país con programas de voluntariado corporativo oscilaban entre el 79% y el 92%. Otro estudio de Basil et al. (2011) sostiene que en esa época dos tercios de las empresas canadienses apoyaban el voluntariado de sus empleados. Por su parte, Booth et al (2009: 228) mencionan un estudio en el que se demuestra que el 89% de las empresas que integraban Business in the Community (institución que reunía a 700 empresas internacionales que operan en el Reino Unido) tenían políticas de VC. Si bien, a nuestro juicio, los estudios de este tipo suelen sobredimensionar las variables que miden, de todas formas sus resultados sugieren que el VC alcanzó en esos países un importante grado de desarrollo.

No obstante esa importancia y magnitud, la investigación académica sobre este tema se encuentra todavía en una fase incipiente (Magalhães y Ferreira, 2014). Además, como señala Grant (2012: 610), "los estudiosos de las organizaciones apenas han comenzado a prestarle atención". Según algunos autores la preocupación por el VC en el mundo académico recién comenzó cuando el 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 revisión de las publicaciones con resultados de investigaciones empíricas sobre el VC sugiere que la mayor parte de ellas se ha enfocado en lo que podríamos llamar los aspectos institucionales del VC, considerando exclusivamente como sujeto de estudio a las empresas y no a los voluntarios. Por un lado, existe una amplia variedad de estudios de tipo descriptivo sobre la situación del VC en diversos países. Estos 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, nos encontramos con 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.

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 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. 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 Pelozo y Hasay (2006), es escasa la investigación sobre este tema y poco se conoce sobre la participación, involucramiento y satisfacción de este tipo de voluntarios. En la misma línea de pensamiento, 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 que se realiza fuera del marco de la empresa.

En este artículo se aborda el tema de los motivos que llevan a los empleados a participar en actividades de voluntariado corporativo. El artículo presenta algunos resultados preliminares de una encuesta aplicada a voluntarios corporativos en Uruguay, que se empleó en el marco de un proyecto más amplio, cuyo objetivo general es describir el panorama general del VC en este país. Se describen y analizan aquí las respuestas de 185 voluntarios de ocho empresas. Se trata de empresas que comparten la característica de practicar el VC en forma sistemática y contar con alguna forma organizativa permanente para implementarlo.

El estudio de la motivación combinó dos abordajes, uno de tipo cuantitativo y otro de tipo cualitativo. El primero consistió en la formulación de una pregunta abierta, en la que se pide al encuestado que mencione tres motivos por los cuales participa en las actividades de voluntariado organizadas en su empresa. Las respuestas a esta pregunta se organizan en categorías basadas en la clasificación propuesta por Chacón, Pérez, Flores y Vecina (2010) para el voluntariado individual en instituciones. El segundo consistió en una batería de 30 indicadores (que se miden mediante una escala Likert de siete valores) que fue aplicado a voluntarios corporativos en Portugal por Paço, Agostinho y Nave (2013). Este cuestionario está basado en el Volunteer Functions Inventory (VFI) diseñado por Clary, Snyder, Ridge, Copeland, Stukas, Haugen y Miene (1998) para el voluntariado individual en instituciones.



EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO EN URUGUAY

La realización de actividades de voluntariado compartidas por empleados de una misma empresa no es algo nuevo en Uruguay. Campañas internas destinadas a recolectar ropa y otros implementos para las víctimas de inundaciones, colectas para ayudar a compañeros de trabajo en dificultades y la constitución de grupos que se reúnen los fines de semana para realizar tareas de servicio en instituciones que atienden personas vulnerables, son ejemplos de voluntariado llevado adelante por personas que trabajan en la misma empresa desde ya hace muchos años. Por lo general, se trataba de actividades impulsadas e implementadas por ellos mismos sin contar, en la mayor parte de los casos, con el apoyo formal de su empresa.

A fines de la década de 1990 y principios de los 2000 algunas empresas empezaron a organizar este tipo de actividades, lo que marcó la introducción del VC en Uruguay. Varios factores explican este nuevo fenómeno. El más relevante de todos es el desembarco en Uruguay de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Bajo este concepto 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 de la empresa hacia ellos. Y, por otro, el trabajo voluntario de los empleados opera como insumo para la realización de acciones sociales de la empresa, constituyendo un elemento crítico en algunas de ellas, como es el caso de las actividades que requieren conocimiento técnico (capacitación, tutorías, pasantías, servicios pro bono, etc.) y las que involucran el uso de los servicios que produce la empresa (servicios pro-bono).

En esa época, otros dos fenómenos actuaron conjuntamente para impulsar el VC. El primero de ellos fue la aplicación en Uruguay de programas globales de VC impulsados por las casas matrices de empresas multinacionales instaladas en este país. Algunos ejemplos de este tipo de programas son: *On Demand Community* de IBM (que promueve la implementación de actividades de voluntariado propuestas por sus empleados), *Give Time Together* de Sabre (que consiste en la donación de horas de trabajo para que los empleados realicen tareas de voluntariado) y *Vacaciones Solidarias Internacionales* de Telefónica (mediante el cual empleados y jubilados del Grupo Telefónica de diversos países participan durante dos semanas en proyectos sociales y educativos previamente seleccionados).

El segundo fenómeno fue la instalación en Uruguay de diversas ONGs y fundaciones regionales o internacionales, cuya financiación se basa fuertemente en la contribución de empresas privadas y cuyo funcionamiento requiere el trabajo voluntario. Estas instituciones introdujeron en Uruguay una oferta de actividades y programas de VC que resultan interesantes para las empresas. Es el caso, por ejemplo, de Techo, DESEM, Fundación FORGE y Teletón. Estas instituciones abrieron las puertas a un trabajo colaborativo entre empresas y organizaciones sociales basado en criterios profesionales, que hacen del VC una herramienta atractiva para las empresas, porque ofrece beneficios a las tres partes involucradas: las instituciones (y sus beneficiarios), los voluntarios y las compañías.

La investigación sobre el voluntariado corporativo en Uruguay es apenas incipiente. En 2012, la Universidad Católica del Uruguay publicó el libro *Presente y Futuro del Voluntariado en Uruguay* (Pereira, Bettoni y Licandro, 2012), que consistió en el estudio de diez casos, tres de los cuales correspondieron a experiencias de voluntariado corporativo. Con posterioridad se han publicado otros tres estudios de caso (Yapor y Licandro, 2015; Yapor, 2016; Oxoby, 2017) y algunos artículos que analizan la relación entre VC y gestión de la RSE (Licandro, 2016). Pero en

ninguno de estos trabajos se abordó el estudio de las motivaciones de los voluntarios. Es recién en el proyecto en curso, que implementa el Programa de Investigación sobre RSE de la Universidad Católica, que se estudia por primera vez este tema.



LA INVESTIGACIÓN SOBRE LA MOTIVACIÓN DEL VOLUNTARIADO INDIVIDUAL

Desde hace unos 30 años la motivación de las personas para practicar el voluntariado individual, canalizado en organizaciones sociales e instituciones públicas y cuyo desarrollo es bastante anterior al VC, ha sido objeto de reflexión teórica y de 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 los motivos del voluntariado individual.

Dado que la motivación es un proceso psicológico abordado desde diferentes perspectivas teóricas, esta situación se traslada al estudio de la motivación en el caso particular de las actividades de voluntariado, lo que conduce a la identificación de diferentes tipos de motivaciones y, consecuentemente, la construcción de distintas categorizaciones del fenómeno.

Ferreira, Proença y Proença (2013) publicaron una investigación bibliográfica, en la que realizaron un estudio comparativo de diversas investigaciones empíricas sobre este tema. Su estudio consistió en identificar, analizar y clasificar los tipos de motivaciones encontradas en esas investigaciones. La clasificación resultante de dicho trabajo 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.).

No obstante esta diversidad, en los estudios empíricos sobre el voluntariado predomina el enfoque funcionalista, que sostiene que las personas realizan actividades de voluntariado con la finalidad de satisfacer diferentes tipos de necesidades y de funciones psicológicas, y no solamente por una vocación altruista. Estos estudios se basan en la aplicación de cuestionarios estructurados que incluyen baterías de indicadores medidas en bases a escalas ordinales de tipo Likert. Clary et al. (1998) elaboraron un cuestionario algo más sofisticado, que con el tiempo se convirtió en el más utilizado. Este cuestionario se denomina Volunteer Functions Inventory (VFI) e incluye seis tipos de motivos. En la tabla 1 se presenta una breve descripción de cada una de las categorías propuestas por estos autores, tomando como base lo que ellos detallan en el artículo ya citado.

Tabla 1: Descripción de las categorías propuestas por Clary et al. (1998)

Categoría	Descripción
Valores (Values)	“valores relacionados con preocupaciones altruistas y humanitarias para otros”
Comprensión / Conocimiento (Understanding)	“nuevas experiencias de aprendizaje y la oportunidad de ejercitar los conocimientos, habilidades y habilidades que de otro modo podrían no ser practicadas”
Ajuste social (Social)	“estar con los amigos o para participar en una actividad vista favorablemente por otros importantes” para el voluntario.
Carrera (Career)	“beneficios relacionados con la carrera que se pueden obtener de la participación en el trabajo voluntario”
Defensa del yo (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”.
Mejora de la estima (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: 1517 a 1518)

Pese a su amplia aplicación y a esas fortalezas, el VFI (y otros cuestionarios similares) ha sido criticado por algunos autores que, en general, critican el uso exclusivo de cuestionarios estructurados para estudiar las motivaciones de los voluntarios. Según Chacón et al., (2010: 213):

“el principal inconveniente de este tipo de instrumentos es 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.

En cambio, 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 implícito en ella. 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). Como ventaja adicional, la pregunta abierta permite capturar un abanico más amplio de motivos que no son pasibles de ubicar en las clasificaciones basadas en cuestionarios estructurados.

Los motivos identificados por Chacón et al. (2010) se describen en la tabla 2. En la columna 1 se incluyen las categorías y en la columna dos se presentan las subcategorías. La explicación del significado de cada una de ellas se realiza mediante la cita textual de estos autores, la que se incluye en la tercera columna de la tabla.

Tabla 2. Descripción de las categorías y sub-categorías sobre la motivación de los voluntarios propuesta por Chacón et al. (2010)

Categoría	Sub-categoría	Descripción
1. 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"
2. Conocimiento/ comprensión	General	"interés por aprender y comprender el mundo, desarrollo de nuevas perspectivas..., así como el aprendizaje y potenciación de habilidades"
	2.1 Auto-conocimiento	"necesidad de conocerse mejor uno mismo, aprender sobre los propios límites y capacidades, de explorar las propias fuerzas"
3. Ajuste social		"influencias normativas... para ajustarse a las expectativas que creen que tienen las personas importantes para ellas, como son familiares, amigos, etc.
4. Mejora del currículum		"mejorar las capacidades profesionales y/o mejorar las expectativas de encontrar empleo"
5. Defensa del Yo		"necesidad de evitar estados o situaciones negativas para la propia vida que pueden estar amenazando el autoconcepto"
6. 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"
7. 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"
8. 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"
9. Condiciones		"no eran propiamente motivos sino condiciones o requisitos necesarios que facilitan o favorecen el poder realizar el voluntariado".
10. Otros		"contiene aquellas contestaciones inclasificables"

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

Pese a estas ventajas sobre los cuestionarios estructurados, la investigación mediante preguntas abiertas presenta diversos tipos de inconvenientes. En primer lugar, tal como lo demostraron Chacón et al. (2010), la mayoría de las personas menciona a lo sumo tres motivos. El segundo inconveniente se relaciona con el hecho de que existe un margen de subjetividad al clasificar las respuestas, debido a que muchas de ellas requieren ser interpretadas por el investigador. En tercer lugar, su aplicación suele ser más costosa debido al trabajo adicional que requiere la codificación de las respuestas, principalmente por la necesidad de realizar validaciones cruzadas. Y, en cuarto lugar, resulta más difícil realizar estudios comparativos ya que se carece de instrumentos estándar para hacerlo.



LA INVESTIGACIÓN DE LAS MOTIVACIONES DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO

Una de las investigaciones pioneras sobre las motivaciones de los voluntarios corporativos es la de Peterson (2004), quien estudió la relación entre ellas y las estrategias de reclutamiento de voluntarios utilizadas por las empresas en Estados Unidos. Su investigación, basada en la aplicación de un cuestionario estructurado a profesionales de diversas áreas y jerarquías, incluyó la adaptación al voluntariado corporativo de la tipología sobre motivaciones para el trabajo voluntario individual elaborada por Fischer y Schaffer (1993).

Pelozo y Hassay (2006) estudiaron las motivaciones de los voluntarios en empresas de Canadá que aplican lo que ellos llaman voluntariado corporativo intra-organizacional. A diferencia del VC extra-organizacional (cuando los voluntarios son totalmente autónomos y la empresa no se involucra) y del inter-organizacional (cuando los voluntarios lideran y la empresa opera exclusivamente como soporte), el intra-organizacional es liderado, pautado y gestionado por la empresa, inclusive con poco o ningún involucramiento de los voluntarios en la toma de decisiones y en la gestión. La investigación consistió en un estudio cualitativo basado en la aplicación de entrevistas a voluntarios y directivos responsables de gestionar el VC.

Pajo y Lee (2010) realizaron en Nueva Zelanda un estudio cualitativo sobre una muestra intencional de voluntarios de IBM que participaban en un programa de voluntariado llamado KidSmart. El estudio combinó la aplicación de un cuestionario auto-administrado (destinado a capturar información demográfica y sobre detalles de las experiencias de cada integrante de la muestra) y grupos focales.

Runté y Basil (2011) presentaron los resultados de una encuesta realizada en Canadá a una muestra de 2125 voluntarios corporativos. Uno de los objetivos de la investigación era analizar las diferencias entre las motivaciones del voluntariado corporativo y las del voluntariado individual fuera de la empresa. Se utilizó un cuestionario que abordó diversos temas. En el caso particular de las motivaciones se incluyeron seis indicadores, cada uno de los cuales es representativo de una de las seis categorías propuestas por Clary et al. (1998).

Más recientemente, Paço, Agostinho y Nave (2013) compararon en Portugal las motivaciones de un grupo de voluntarios corporativos con las de los voluntarios que trabajan en una organización sin fines de lucro. Para ello se basaron en un cuestionario adaptado del diseñado por Clary et al. (1998), el que primero fue validado en Portugal para el voluntariado individual en el sector social por Ferreira et al. (2011).



METODOLOGÍA

El universo de estudio son los voluntarios que trabajan en las empresas que en Uruguay aplican el VC en forma sistemática y que cuentan con alguna forma organizativa permanente para implementarlo. Si bien muchas empresas están comenzando a aplicar el VC en este país, son todavía pocas las que lo hacen en forma sistemática y mediante alguna forma permanente de gestión. Dado que no se cuenta con una base de datos que las incluya a todas ellas, fue necesario realizar previamente una búsqueda mediante el relevamiento de diferentes fuentes. Como resultado de esa búsqueda se pudo identificar 40 empresas, de las cuales 37 participaron en la investigación. Estas empresas movilizan anualmente unos 3500 voluntarios, quienes destinan un promedio anual de 16,8 horas. Se trata de empresas de diversos tamaños (el 27% tiene menos de 100 empleados, el 30% tiene más de 500 y el resto ocupa entre 100 y 500 personas), con una elevada participación del sector comercio y servicios (87%) y de empresas de capitales internacionales (54%).

En este documento se presentan resultados preliminares basados en una muestra de 185 voluntarios pertenecientes a ocho de esas empresas, las que totalizan 1120 voluntarios. Los resultados finales incluirán las respuestas de una muestra más grande de voluntarios, pertenecientes a un número mayor de empresas, sobre las que se está aplicando la misma herramienta. Dado el carácter preliminar de los datos utilizados en este trabajo, el mismo debe ser considerado de tipo exploratorio y, por lo tanto, se prescindió de la utilización de test estadísticos para la validación de los resultados.

La herramienta utilizada es un cuestionario, que combinó preguntas abiertas y cerradas, diseñado para estudiar la motivación y la satisfacción de los voluntarios. En este documento se analizan los resultados correspondientes al primero de esos temas. Para identificar los motivos de los voluntarios corporativos se combinó una pregunta abierta, siguiendo el modelo propuesto por Chacón et al. (2010), con una batería de indicadores basada en el cuestionario elaborado por Paço et al. (2013), resultado de la adaptación al VC del cuestionario de Clary et al. (1998).

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: 217), en sus investigaciones apenas el 15% de los entrevistados mencionó más de tres motivos y que el cuestionario es bastante largo, se optó por preguntar por un máximo de tres motivos.

Las preguntas abiertas 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 3 se presentan ejemplos de respuestas correspondientes a cada una de las categorías y sub-categorías.

Tabla 3. Descripción de las categorías y sub-categorías sobre la motivación de los voluntarios propuesta 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", "aportar", "estar a disposición de los demás", "ofrecer algo a los demás", "servir a los demás", "aportar un grano de arena", "brindar apoyo", "dar una mano", "contribuir" CONVICCIONES "creencias personales", "es la responsabilidad de todos", "solidaridad", "es cuestión de principios", "conciencia social",
	1.1 Religiosos	"soy católica", "por ser Cristiana"
	1.2 de transformación social	"Para mejorar un poco más el país", "Para poder ser agente de cambio social", "para mejorar la calidad de vida de las personas"
	1.3 de Reciprocidad	"Todos tenemos mucho para dar, como también para recibir", "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", "agradecer por todo lo que tengo en la vida", "Porque el día de mañana puedo ser yo quien necesite ayuda", "Si estuviese en una situación similar, me gustaría que hicieran lo mismo por mí".
	1.4 Interés en la comunidad	"Para ayudar a personas y/o instituciones que necesitan de una ayuda", "Aporte a la comunidad", "Me permite colaborar con la sociedad", "Tratar de darle oportunidades a gente que tiene potencial pero por circunstancias puntuales no tiene las mismas posibilidades que otros", "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", "brindar una jornada distinta a niños que sufren muchas dificultades en su día a día", "Solidaridad con los que viven situaciones difíciles o enfermedades", "ayudar a sectores de la sociedad más vulnerables", "La idea... es terminar un poco de alguna forma con la cantidad de animales que hay en situación de calle", "Por ayudar a los niños", "Ayudar a mis compañeros de trabajo"
2. Conocimiento/ comprensión	General	"Conocer realidades diferentes", "Conocer otras realidades más de cerca", "Vivir nuevas experiencias", "Aprender más sobre las instituciones", "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", "Creo que así como yo puedo ayudar también aprendo mucho y eso me ayuda a mí", "Para adquirir aprendizaje y experiencia"
	2.1 Auto-conocimiento	"Me ayuda a conocerme", "Tener una nueva perspectiva de las cosas", "tratar de entender realidades distintas a las de uno y poder llegar a valorar lo que se tiene"
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", "Por oficio (estudio cosas relacionadas)", "Porque suma a la hora de las evaluaciones y premios económicos que da la empresa"		
5. Defensa del Yo		
"Aprender de otras realidades, poner en perspectiva mis problemas y mis quejas"		
6. Mejora de la estima	General	"satisfacción personal", "Me siento bien haciéndolo", "Es indescriptible lo gratificante que es para mi alma", "Sentir satisfacción personal", "Me satisface sentir que puedo ayudar a alguien", "Gratificación personal", "Me hace sentir bien ver el resultado de nuestras acciones en otros", "Por el disfrute personal de interactuar con niños y sentir que les interesa lo que tenemos para contarles", "Es una experiencia gratificadora", "Satisfacción personal al sentir el agradecimiento (aunque sea implícito de quien recibe el apoyo)"
	6.1 Estima	"Para sentir que aportó mi granito de arena con la sociedad", "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"

(CONTINUA DE PÁGINA ANTERIOR)

Categoría	Sub-categoría	Descripción
6. Mejora de la estima	6.2 Crecimiento personal	"Desarrollar la sensibilidad social y saca lo mejor de cada uno"; "Socialmente me relaciono con otras personas con realidades diferentes a la mía"; "Uno se nutre la mayoría de las veces de estas experiencias"; "Ser mejor persona"; "Poner en práctica la empatía"; "Me inspira acercarnos a las necesidades de terceros"; "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	"Permite conocer más personas"; "Compartir con compañeros de trabajo otros momentos fuera del horario laboral"; "Vincularme con colaboradores de diferentes áreas"; "Reforzar vínculos"; "Para estar y charlar con compañeros fuera de horario de trabajo"; "Conocer nuevas personas"; "Me integra"; "Se conoce a los compañeros en un ámbito extralaboral"
	6.4 Disfrutar	"En las oportunidades que he tenido, en concurrir por la empresa siempre he tenido muy buenos momentos"; "Divertirme"; "Necesidad de hacer actividades extracurriculares"; "pasarla bien con amigos"; "Para pasar ratos amenos con compañeros"; "Por diversión"
7. Compromiso organizacional	7.1 Institucional	"Para transmitir los valores de la empresa"; "Representar a la empresa"; "Porque tienen bastante difusión e importancia dentro de la empresa"; "Apoyar a (nombre de la empresa) para seguir con estas actividades"; "permite incorporarse más a la cultura de la empresa"; "Apoyar a la empresa en estas iniciativas para reforzar participación"; "Para contribuir a la reputación de la compañía"; "Porque la compañía tiene una posición de responsabilidad en la comunidad, por su liderazgo y disponibilidad de elementos para hacerlo"; "Compromiso con la empresa"; "Ayudar a la empresa"
	7.2 Con el grupo	"ahí somos todos un grupo de seres humanos queriendo hacer algo por el otro"; "EMPRENDIMIENTO Y COMPAÑERISMO"; "Networking y socialización dentro de la empresa"; "Que los empleados hagamos equipo, queriendo lo mismo y tirando para el mismo lado y para que las cosas pasen"; "Integración con los compañeros"; "Compañerismo"
8. Interés en la actividad	8.1 En la actividad específica	"Amo los animales, espero campañas de castración, control sobre la tenencia de mascotas responsable, sacar los carros tirados por caballos de las calles"; "Me gusta ser parte de las actividades de RSE en las que participa la empresa"; "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 comparte momentos diferentes con compañeros"
9. Condiciones		"Ya que la empresa iba a ser algo fue sumarme y aprovechar la oportunidad"; "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"; "me da la oportunidad de causar un gran impacto con poco esfuerzo"; "Encuentro con una facilidad hacerlo a través de la empresa, ya que me es difícil coordinar tiempos de vida personal"; "Lo hago porque es una buena oportunidad que nos brinda la empresa"; "Por los días que lo hacen que, por lo general, son fin de semana, vengo y estoy con mi familia"
10. Influir sobre otras personas		"Poder ser vocera de mi equipo y que se entusiasmen"; "también enseña e incentiva a otros para hacerlos"; "Apoyar para que otras empresas se sumen también, si todas hacemos algo el impacto es mucho mayor"; "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"; "para promover las actividades"
11. Otros		"Fue querer hacer algo en lo personal e lo individual"; "Porque el voluntariado es como secreto"; "Faltan voluntades"; "Porque me parece fabuloso que las empresas reúnan personal y nos hagan partícipe de este tipo de actividades"; "Es importante para mí poder contarle y en la medida de lo posible hacerla partícipe de instancias en las que se puede desde nuestro lugar ayudar"; "Me interesa el trabajo de voluntaria"; "Motivación"; "Necesidades ajenas"; "para ver la cara de los nenes al término de la jornada"

Fuente: elaboración propia en base a las respuestas de los encuestados

La versión textual de los indicadores aquí utilizados, que resultó de la traducción al español de los usados por Paço et al. (2013), se reproduce más adelante en la tabla 5, junto a una síntesis de los resultados estadísticos obtenidos. 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". Sus respuestas se dieron utilizando una escala de siete valores que va del "totalmente en desacuerdo" (un punto) al "totalmente de acuerdo (siete puntos).

» ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

RESPUESTAS A LA PREGUNTA ABIERTA

En la tabla 4 se presenta la distribución de los encuestados en función de las respuestas dadas a la pregunta abierta sobre los motivos por los cuales practican el voluntariado. En la segunda columna se los distribuye en función del primer (y más importante) motivo mencionado. En la tercera se presenta el porcentaje de encuestados que mencionó cada motivo en al menos una de sus tres respuestas. El 6% de los entrevistados no contestó la pregunta, lo cual se encuentra dentro de lo esperado. Así, por ejemplo, en el estudio de Chacón et al. (2010) el 9% no mencionó ningún motivo.

De modo consistente con la mayoría de los estudios sobre el voluntariado individual y corporativo, la categoría *valores* es la más mencionada: el 65% de los entrevistados mencionó como motivo principal para practicar el VC un motivo clasificable dentro de esta categoría. La sub-categoría general fue la que recibió más menciones (49%). Las respuestas de esta sub-categoría, a su vez, se pueden dividir en dos grandes grupos. Por un lado, las que reflejan una actitud altruista: "ayudar", "colaborar", "dedicar tiempo a los demás", "aportar", "estar a disposición de los demás", "servir a los demás", "aportar un grano de arena", "dar una mano", "contribuir", etc. Y, por otro, respuestas directamente relacionadas con valores y convicciones personales: "creencias personales", "es la responsabilidad de todos", "solidaridad", "es cuestión de principios", "conciencia social", etc.

Además, algunas otras subcategorías de esta misma categoría recibieron un volumen interesante de menciones: *interés en la comunidad* en general (10%) *ayuda a un colectivo específico* (9%) y *reciprocidad* (11%). Importa señalar que el 77% de los encuestados señaló motivos clasificables dentro de esta categoría (algunos de ellos mencionaron más de un motivo de esta categoría), lo cual sugiere que la motivación altruista y valórica pesa muy fuertemente entre los voluntarios corporativos estudiados.

Mejora de la estima es la segunda categoría más nombrada (47%). En su referencia más general recibió el 22% de las menciones, pero también el 15% y el 9% de los encuestados indicaron motivos clasificados dentro de las subcategorías *crecimiento personal* y *estima*, respectivamente.

El tercer lugar de importancia fue ocupado por el *compromiso organizacional* (20%). Importa señalar que en el caso del voluntariado individual aplicado en instituciones sociales o públicas, esta categoría corresponde al compromiso con esas instituciones o con los voluntarios que trabajan en ellas, pero en esta investigación la categoría refiere al compromiso con la empresa (12%) o con los compañeros de trabajo que también actúan como voluntarios (10%).

En cuarto lugar se ubican las respuestas clasificadas dentro de la categoría *conocimiento / comprensión* (14%), predominando claramente dentro de ella la subcategoría *general* (14%) por sobre el *autoconocimiento* (3%). Por su parte, el *interés por la actividad* (7%) se encuentra en el quinto lugar, con un 5% que indica el interés por una *actividad específica* y un 2% que menciona el interés por realizar una *actividad con otras personas*.

En tres de las categorías las respuestas no superaron el 2% de los encuestados: *ajuste social*, *mejora del currículum* y *defensa del yo*. Importa señalar que estas tres categorías son parte de la tipología propuesta por Clary te al. (1998) y se encuentran presentes en buena parte de las clasificaciones existentes.

El 8% brindó respuestas clasificables dentro de la categoría *condiciones*: “puedo hacerlo en mi horario de trabajo”; la empresa “brindó todas las facilidades” o “me facilita la logística para ayudar”; “al hacerlo en horario laboral puedo participar, sino por horario no podría”; “me da la posibilidad de causar un alto impacto con poco esfuerzo”, etc. Éstos no son motivos en sentido estricto.

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 los apartados anteriores. El 7% 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 es un descubrimiento de esta investigación que será profundizado en la siguiente fase de la misma.

El 16% mencionó respuestas que en esta fase no pudieron ser clasificadas en ninguna de las categorías pre-establecidas. Esta cifra es mayor que la obtenida en la clasificación de Chacón et al. (2010). Por este hecho, y porque 16% es una cifra importante, cabe la posibilidad de que un número relevante de estas respuestas pueda ser clasificado en una nueva categoría, tal como ya se hizo con la idea de practicar el voluntariado para influir sobre otras personas. Por esa razón, en la próxima fase de la investigación se realizará un nuevo análisis de estas respuestas.

Tabla 4: Distribución de los entrevistado en función de los motivos por los cuales practican el voluntariado (pregunta abierta)

Categoría	Sub-categoría	Primera mención	Total de menciones
1. Valores	En general	49%	63%
	1.1 Religiosos	1%	2%
	1.2 de transformación social	1%	3%
	1.3 de Reciprocidad	5%	11%
	1.4 Interés en la comunidad	4%	10%
	1.4.1 Ayuda a territorio	0%	1%
	1.4.2 Ayuda a un colectivo específico	5%	9%
	SUB-TOTAL CATEGORÍA		65%
2. Conocimiento/ comprensión	General	1%	14%
	2.1 Auto-conocimiento	1%	3%
	SUB-TOTAL CATEGORÍA		2%
3. Ajuste social		1%	1%
4. Mejora del currículum		1%	2%
5. Defensa del Yo		0%	1%
6. Mejora de la estima	General	5%	22%
	6.1 Estima	2%	9%
	6.2 Crecimiento personal	1%	15%
	6.3 Relaciones sociales	0%	5%
	6.4 Disfrutar	1%	4%
	SUB-TOTAL CATEGORÍA		9%
7. Compromiso organizacional	7.1 Institucional	4%	12%
	7.2 Con el grupo	2%	10%
	SUB-TOTAL CATEGORÍA		6%
8. Interés en la actividad	8.1 En la actividad específica	3%	5%
	8.2 En la actividad con otras personas	1%	2%
	SUB-TOTAL CATEGORÍA		4%
9. Condiciones		1%	8%
10. Influir sobre otras personas		1%	7%
11. Otros		5%	16%
12. Sin dato		6%	6%
TOTAL		100%	---

Fuente: elaboración propia en base a información de Chacón et al. (2010) y a los datos registrados en esta investigación

Tabla 5: Grado de acuerdo con afirmaciones que expresan motivos para practicar el voluntariado

CATEGORÍA	N° Indic	ORACIÓN	1 o 2	4 a 5	6 o 7
Conocimiento/ comprensión	12	Puedo aprender más sobre los problemas sociales (causas) en las que hago voluntariado	0%	21%	79%
	14	El voluntariado me permite tener una nueva perspectiva de las cosas	17%	0%	83%
	18	El voluntariado me permite aprender cosas a través de mi propia experiencia directa.	1%	20%	79%
	25	Puedo aprender a tratar con una gran variedad de personas	3%	39%	58%
	28	Puedo explorar y conocer mejor mis fortalezas	2%	46%	52%
Valores	19	Siento que es importante ayudar a otros	0%	11%	89%
	22	Puedo hacer algo por una causa que es importante para mí.	3%	30%	67%
	3	Estoy preocupado por las personas que son menos afortunadas que yo	4%	32%	64%
	8	Estoy genuinamente preocupado con las actividades de voluntariado que organiza la empresa	7%	54%	39%
	16	Siento compasión por los más necesitados	11%	50%	38%
Social	17	El voluntariado es una importante actividad para conocer mejor a las otras personas	1%	36%	63%
	6	Las personas que conozco comparten el interés por el servicio a la comunidad	9%	63%	28%
	23	El voluntariado me permite tener más amigos	19%	63%	18%
	2	Mis amigos también son voluntarios	22%	63%	16%
	4	Las personas que me son próximas quieren que haga voluntariado	31%	53%	16%
Mejora de la estima	26	El voluntariado me hace sentir mejor conmigo mismo	8%	45%	47%
	30	El voluntariado me hace sentir necesario y útil	11%	58%	31%
	27	El voluntariado es una forma de hacer nuevos amigos	14%	61%	25%
	13	El voluntariado aumenta mi autoestima	29%	50%	21%
	5	El voluntariado me hace sentir importante	26%	56%	18%
Mejorar del currículum	1	El voluntariado puede servirme para mejorar mi carrera laboral	32%	48%	20%
	10	Puedo hacer nuevos contactos útiles para mi carrera laboral	39%	49%	12%
	15	El voluntariado me permite explorar diferentes opciones para mi carrera laboral	33%	55%	12%
	21	El voluntariado me ayuda a tener éxito en mi actividad laboral	46%	50%	4%
	29	La experiencia de voluntariado me ayuda a mejorar mi currículum laboral	48%	43%	9%
Defensa del yo	7	Por muy mal que me sienta, el voluntariado me ayuda a olvidarme de eso	22%	44%	35%
	9	Con el voluntariado me siento menos solo	51%	43%	5%
	11	Hacer voluntariado me hace sentir menos culpable por ser más afortunado que otras personas	71%	26%	3%
	20	El voluntariado me ayuda a sobrellevar mis propios problemas personales	39%	50%	11%
	24	El voluntariado es una buena forma de huir (evadirme) de mis propios problemas	63%	32%	4%

RESPUESTAS A LA PREGUNTA CERRADA

En la tabla 5 se presenta la información resultante de las respuestas de los entrevistados a la batería de 30 indicadores basada en la herramienta diseñada por Clary et al. (1998). Dos de las seis categorías recibieron una evaluación muy por encima de la que obtuvieron las demás. Por

un lado, la categoría *conocimiento / comprensión* resultó la mejor calificada de todas. En todos sus indicadores más de la mitad de los entrevistados calificaron con uno de los dos valores más altos (6 y 7). Inclusive, en tres de ellos el porcentaje alcanzado fue superior al 75%. La categoría *valores* se encuentra en segundo lugar, pero incluye el indicador mejor calificado de todos (89%): “siento que es importante ayudar a otros”. Este indicador es el que refleja en forma más directa el altruismo, componente central de esta categoría.

El resto de las categorías se encuentran muy por debajo de esas dos, compartiendo todas ellas el hecho que la mayor parte de sus indicadores no logran superar el 30% de calificaciones con valores de 6 o 7. En el caso de *social*, el indicador “el voluntariado es una importante actividad para conocer mejor a las otras personas” fue calificado alto por el 65% de los encuestados. Por su parte, dentro de la categoría *mejora de la estima* solamente destaca el indicador: “El voluntariado me hace sentir mejor conmigo mismo” (47%). En el caso de *mejora del currículum* el indicador mejor calificado fue: “El voluntariado puede servirme para mejorar mi carrera laboral” (20%). Finalmente, en la categoría *defensa del yo* solamente destaca un indicador: “Por muy mal que me sienta, el voluntariado me ayuda a olvidarme de eso” (35%).

ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE RESULTADOS

Dado las diferencias metodológicas existentes entre las dos herramientas utilizadas, y el hecho de que ambas poseen diferentes fortalezas y debilidades, resulta importante comparar los resultados obtenidos en ellas con dos objetivos: a) analizar las eventuales contradicciones en los resultados y b) considerar la complementariedad entre ellos.

La mayor coincidencia entre ambas herramientas se relaciona con los motivos de tipo altruista y valórico, los que se encuentran entre los de mayor importancia. Por un lado, el “ayudar” (motivo altruista) es lo más mencionado en la pregunta abierta y es calificado como importante (6 o 7) por el 89% en la pregunta cerrada (indicador 19: “siento que es importante ayudar a otros”). Por otro, la idea de practicar el voluntariado por convicciones personales (motivo valórico) obtuvo un importante grado de menciones en la pregunta abierta (por ejemplo: “creencias personales”, “solidaridad”, “es cuestión de principios”), en tanto que el indicador 22 (“puedo hacer algo por una causa que es importante para mí”) fue calificado con 6 o 7 por el 67% de los encuestados. Destaca el hecho de que las convicciones de tipo religioso parecen no tener incidencia. Estos resultados sugieren que las empresas deben considerar con mucha atención la motivación altruista y valórica al diseñar las actividades de VC y al comunicarlas.

Una mención aparte merece la sub-categoría *reciprocidad* que es referida por el 11% de los encuestados. La batería de indicadores de la pregunta cerrada no la contempla y, por lo tanto, solamente fue posible identificarla mediante la pregunta abierta. El volumen de voluntarios que actúan movidos por un comportamiento de reciprocidad es importante y por lo tanto los gestores del VC deben considerar este tipo de motivos.

Ambas herramientas coinciden también en la baja importancia de los motivos asociados con la *mejora del currículum* y la *defensa del yo*. Pero, mientras que en la pregunta abierta estos motivos son prácticamente inexistentes, algunos indicadores de la pregunta cerrada recogen porcentajes considerables de calificaciones altas. Esto ocurre particularmente con el indicador 7 (“por muy mal que me sienta, el voluntariado me ayuda a olvidarme de eso”) que es considerado importante por el 35% y con el indicador 1 (“el voluntariado puede servirme para mejorar

mi carrera laboral”) que lo es por el 20%. Por lo tanto, estos motivos deben ser tomados en cuenta a la hora de diseñar propuestas de VC, aunque seguramente corresponden a pequeños segmentos de voluntarios.

Los motivos clasificados dentro de la categoría *ajuste social* solamente son mencionados por el 1% en la pregunta abierta. En la formulación de Chacón et al. (2010) esta categoría alude a la práctica del voluntariado con la finalidad de recibir la aprobación social de los grupos de pertenencia. Esto parece ratificarse en la evaluación que recibió el indicador 4 (“las personas que me son próximas quieren que haga voluntariado”) que fue considerada importante por tan solo el 16%. Dicho de otro modo, la práctica del VC como forma de ser bien valorado y aceptado por los grupos de referencia es relevante para un pequeño segmento de voluntarios.

Los motivos clasificados por Chacón et al. (2010) en la categoría *mejora de la estima* recibieron un importante volumen de menciones en la pregunta abierta, ubicando a esta categoría como la segunda en importancia. En este caso la comparación de resultados es más complicada ya que la sub-categoría general de esta clasificación (20%), que refiere a la satisfacción general que produce el practicar el voluntariado, no tiene indicadores que la expresen en la pregunta cerrada. En cambio, en el caso de la sub-categoría “estima” (que sí los tiene), los indicadores de la pregunta cerrada señalan que su importancia parece ser más elevada que la que registra la pregunta abierta (3%): “me hace sentir mejor conmigo mismo” (indicador 26, 47% califica con 6 o 7) y “me hace sentir necesario y útil” (indicador 30, 31% califica con 6 o 7). La combinación de ambos instrumentos sugiere que la satisfacción general que produce la práctica del voluntariado, así como el hacerlo por motivos asociados con la autoestima, deben ser considerados por los gestores del VC.

Los motivos asociados con la idea de practicar el VC para hacer amigos y relacionarse con otras personas obtuvieron resultados diferentes en ambos instrumentos. En la pregunta abierta, la sub-categoría correspondiente (relaciones sociales) fue mencionada por el 5% de los encuestados, al tiempo que los indicadores que la representan en la pregunta cerrada recibieron puntajes relativamente bajos, pero que responden a un volumen nada irrelevante de voluntarios: “es una forma de hacer nuevos amigos” (indicador 27, 25% calificó con 6 o 7) y “me permite tener más amigos” (indicador 23, 18% calificó con 6 o 7). En consecuencia el VC asociado a la construcción de relaciones de amistad y compañerismo debería también ser tomado en cuenta al determinar y planificar las actividades de VC.

Una de las categorías de motivos en las cuales ambas herramientas presentan resultados muy diferentes es la que Chacón et al. (2010) llaman *conocimiento/comprensión* y Clary et al. (1998) denominan *understanding*. Mientras que en la pregunta abierta este grupo de motivos ese encuentra en cuarto lugar de importancia (ubicado por debajo de *valores*, *mejora de la estima* y *compromiso organizacional*), en la pregunta cerrada se ubica en el primero, junto a la categoría *valores*. En particular destacan los resultados relacionados con la sub-categoría *auto-conocimiento*, ya que en la pregunta abierta fue mencionada por tan solo el 3% de los encuestados, mientras que los indicadores que la representan en el cuestionario cerrado son considerados importantes por un elevado porcentaje de ellos: “me permite tener una nueva perspectiva de las cosas” (indicador 14, 83% califica con 6 o 7) y “puedo explorar y conocer mejor mis fortalezas” (indicador 28, 52% califica con 6 o 7). El análisis del contenido de las respuestas a la pregunta abierta sugiere que la adquisición de conocimiento es visualizada por los voluntarios asociada a la posibilidad de conocer otras realidades sociales más que a la adquisición de conocimiento técnico. Dado que ambos tipos de conocimiento se generan a partir de experiencias diferentes

de voluntariado (con más foco en lo vivencial o más foco en la tarea) surge la necesidad de estudiar este tema con mayor profundidad; en particular resulta necesario cuantificar el peso relativo de cada uno de ellos.

Aunque la categoría *compromiso con la organización* de Chacón et al. (2010) no tiene una categoría espejo en la clasificación de Clary et al. (1998), es posible asociarla con uno de los indicadores de la herramienta elaborada por estos autores: “Estoy genuinamente preocupado con las actividades de voluntariado que organiza la empresa”. En este caso los resultados de ambas herramientas son convergentes: el 12% adujo motivos pertenecientes a esta categoría en la pregunta abierta, en tanto que el 39% la calificó con puntajes altos en la pregunta cerrada. Dicho de otro modo, ambos instrumentos sugieren que una parte considerable de los voluntarios se involucra con el VC como forma de expresar su compromiso con la empresa. Este resultado es muy importante para la gestión del VC, pero lo es más aún para la gestión del capital humano y de la RSE, ya que algunos estudios demuestran que el VC sirve para fortalecer el compromiso de los empleados con la empresa y la credibilidad hacia sus políticas de RSE.

Finalmente importa referirse a la nueva categoría identificada en esta investigación, a la que se denominó *influir sobre otras personas*. Esta categoría no aparece en la investigación de Chacón et al. (2010) ni está reflejada en ninguno de los 30 indicadores de la pregunta cerrada. Diversos motivos correspondientes a ella fueron mencionados por el 7% de los encuestados. Este motivo es congruente con actividades de voluntariado en apoyo a instituciones que promueven ideas (por ejemplo: buen trato a los animales, cuidado del medioambiente, denuncia de la violencia doméstica, etc.) o algún tipo de cambio cultural (promover la vida saludable o la lactancia materna, lucha contra el tabaco y el consumo abusivo del alcohol, fomentar la responsabilidad en el tránsito, etc.). Tal como ya se mencionó, éste es un descubrimiento de esta investigación que será profundizado en su siguiente fase.



CONCLUSIONES

Los resultados preliminares de la investigación en curso aquí presentados se alinean con los de estudios realizados en otros países. En particular, se ratifica la supremacía de los motivos para involucrarse en actividades de VC relacionados con el altruismo y los valores personales. En general, esos motivos operan cuando las actividades (causas sociales, instituciones, beneficiarios) resultan atractivas para los empleados, ya sea porque despiertan su sensibilidad o porque tienen fuerte relación con sus creencias y convicciones. Por esta razón, una buena gestión del VC debe basarse en investigar cuáles son las causas, beneficiarios o instituciones que resultan más atractivas para los empleados.

Dado que los voluntarios corporativos no se movilizan exclusivamente por motivos altruistas y valóricos, resulta necesario conocer cuáles son sus otros tipos de motivaciones. El estudio encontró una importante presencia de motivos relacionados con la satisfacción que produce el voluntariado, la autoestima, la adquisición de conocimientos, el compromiso con la empresa y el interés por influir sobre otras personas. Por lo tanto, la gestión del VC requiere la aplicación de algún tipo de segmentación de la oferta de actividades de voluntariado, a los efectos de responder a esa realidad diversa y así maximizar la captación y retención de voluntarios. Así, por ejemplo, para quienes están motivados por conocer nuevas realidades a través del VC, esa oferta debe incluir actividades que le permitan acceder a esas realidades. De igual modo, para

quienes buscan satisfacer necesidades de autoestima, seguramente ha de ser importante la forma de participación y el tipo de tareas a realizar.

Todos los abordajes metodológicos relevados en la bibliografía poseen fortalezas y debilidades. Los resultados obtenidos en esta investigación muestran que su uso combinado permite potenciar las fortalezas y reducir las debilidades, lo cual sugiere que más que antagonicos, estos abordajes resultan complementarios. Así por ejemplo, la pregunta abierta tiene la desventaja de que no permite identificar más de tres motivos y que, en general, lo hace con aquellos más fáciles de evocar, pero sub-registra otros de segundo nivel de importancia o que no resultan “socialmente correctos” (por ejemplo: practicar el VC para mejorar la carrera profesional o para olvidarse de los problemas personales). En cambio, la herramienta cuantitativa permite someter a la consideración del encuestado todos esos motivos y encontrar la existencia de segmentos de voluntarios para los cuales esos motivos tienen algún grado de importancia. Inversamente, la pregunta abierta permite identificar motivos no previstos por el investigador, lo cual no es posible cuando se aplica una batería cerrada de indicadores. En esta investigación, el uso combinado de ambas herramientas sirvió para identificar un motivo no encontrado en la bibliografía consultada: practicar el voluntariado para influir sobre otras personas.

Esta investigación contribuye, por un lado, al desarrollo teórico del voluntariado y, por otro, aporta nuevos problemas a ser estudiados en investigaciones posteriores. En relación a lo primero, ello es así porque algunos de sus resultados ratifican conclusiones de otros estudios, como es el caso de las motivaciones altruistas y valóricas que, al igual que en la mayoría de las investigaciones, se ubican entre las más importantes. Pero también este estudio permitió identificar la existencia de segmentos cuantitativamente importantes de voluntarios para quienes el voluntariado responde a motivos egoístas (en el sentido de que se busca generar un beneficio para el voluntario), como es el caso de fortalecer la autoestima, adquirir conocimientos y relacionarse con otras personas, que también han sido identificados en otras investigaciones. En relación a lo segundo, los resultados obtenidos plantean nuevas preguntas y problemas, como es el caso de posibles nuevos motivos (por ejemplo: practicar el voluntariado para influir sobre otras personas) o de por qué algunos motivos se detectan al aplicar un método pero no cuando se aplica otro.

Finalmente importa señalar algunas limitaciones metodológicas que tiene este documento y que, por lo tanto, sugieren la necesidad de utilizar con cautela sus resultados. La primera de ellas deriva de la imposibilidad de identificar todas las empresas que constituyen el universo, lo que impide determinar la validez estadística de la muestra de 37 empresas sobre la que se hizo el estudio. La segunda está asociada con los sesgos que generan, por un lado, el hecho de que este informe se base en los voluntarios de las ocho empresas en las que ya se aplicó la encuesta y, por otro, que la muestra de voluntarios dentro de ellas tampoco fue aleatoria. En esta primera etapa la encuesta fue aplicada en algunas empresas a todos los voluntarios y en otras, solamente se aplicó a algunos de ellos.

También es necesario destacar que el pequeño tamaño de la muestra impide la realización de análisis mediante variables de control, a efectos de evaluar si las motivaciones identificadas (y sus pesos relativos) son los mismos para todos los voluntarios o dependen de factores individuales (edad, nivel educativo, religión, etc.) u organizacionales (empresa en la que trabaja, cargo que desempeña, etc.). En el caso de los factores organizacionales, cabe recordar que existen investigaciones que muestran que las motivaciones son diferentes según si se trata de un voluntariado intra-organizacional, inter-organizacional o extra-organizacional. Todos estos análisis podrán aplicarse una vez que se cuente con la totalidad de la muestra de voluntarios. ■

BIBLIOGRAFÍA

- **Allen, K.** (2003). The social case for corporate volunteering. *Australian Journal on Volunteering*, 8(1), 57-61.
- **Basil, D., Runte, M.** (2008), "How Individuals Mentally Account for Work-Time Volunteerism: Putting the Work into Volunteer Work", *European Advances in Consumer Research*, 8, 314-315.
- **Basil, D., Runte, M., Basil, M., Usher, J.** (2011). Company Support for Employee Volunteerism: Does Size Matter? *Journal of Business Research*, 64, 61-66.
- **Booth, J., Won Park, K., & Glom, T.** (2009). Employer-supported volunteering benefits: gift exchange among employers, employees, and volunteer organizations. *Human Resource Management*, 48, 227-249.
- **Chacón, F., Pérea, T., Flores, J., Vecina, M.L.** (2010). Motivos del Voluntariado: Categorización de las Motivaciones de los Voluntarios Mediante pregunta abierta. *Intervención Psicosocial*, (19)3, 213-222.
- **Clary, E., Snyder, M., Ridge, R., Copeland, J., Stukas, A. Haugen, J., Miene, P.** (1998). Understanding and Assessing the Motivations of Volunteers: a Functional Approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, (74)6, 1516-1530.
- **Ferreira, M., Proença, T., Proença, J.** (2008). As motivações no trabalho voluntário. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, jul/set, 43-53.
- **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.
- **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.
- **Licandro, O.** (2016). El voluntariado corporativo como práctica de Responsabilidad Social Empresaria hacia los empleados y la comunidad. *TEACS*, 8, 47-65.
- **Magalhães, M., Ferreira, M.** (2014). Uma abordagem teórica sobre o voluntariado empresarial. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Jul/Sep 20, pp. 38-47.
- **Oxoby, A.** (2016). Estudio de caso: la gestión del voluntariado corporativo en Fundación Telefónica – Movistar Uruguay. *Cuadernos de RSO*, (4)2, 93-113.
- **Paço, A., Nave, C.** (2013), "Corporate volunteering. A case study centered on the motivations, satisfaction and happiness of company employees", *Employee Relations*, (35)5, 547-559.
- **Paço, A., Agostinho, D., Nave, A.** (2013). Corporate versus non-profit volunteering – do the volunteer's motivations significantly differ? *Inv. Rev. Public Nonprofit Mark*, 10, 221-233.
- **Pajo, K., Lee, L.** (2010). Corporate Sponsored-Volunteering: A Work Design Perspective. *Journal of Business Ethics*, 99, 467-482.

- **Peloza, J., & Hassay, D.N.** (2006). Intra-organizational volunteerism: good soldier, good deed, and good politics. *Journal of Business Ethics*, 64(4), 357-379.
- **Peterson, D.K.** (2004). Recruitment strategies for encouraging participation in corporate volunteer programs. *Journal of Business Ethics*, 49, 371-386.
- **Pereira, J., Bettoni, A., Licandro, O.** (2012). *Presente y Futuro del Voluntariado en Uruguay*. Montevideo: Universidad Católica del Uruguay.
- **Runté, M., Basil, D.** (2011). Personal and corporate volunteerism: employee motivations. *International Journal of Business Environment*, (4)2, 133-145.
- **Yapor, S.** (2016). El voluntariado corporativo como herramienta de gestión de la cultura corporativo. El caso de Pronto. Cuadernos de RSO, (4)1, 77-100.
- **Yapor, S., Licandro, O.** (2015), "La relación entre Responsabilidad Social Empresaria y Voluntariado Corporativo. El caso de Carle & Andrioli Contadores Públicos", Cuadernos de RSO, Vol. 3, No. 1, pp. 109-132.