

ESTADO DE SITUACIÓN DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO EN URUGUAY

Encuesta a empresas que practican el
voluntariado en forma regular
2017



Oscar D. Licandro
Stefanía Yapor

Programa de Investigación sobre RSE
Facultad de Ciencias Empresariales



AGRADECIMIENTOS

La investigación, cuyos resultados se presentan en este documento, ha sido posible gracias a la contribución de diversas empresas, instituciones y personas. Por esta razón entendemos oportuno mencionarlos aquí en señal de agradecimiento.

En primer lugar queremos agradecer a las treinta y siete empresas que participaron en la investigación por haber compartido la información que les solicitamos y, particularmente, a los representantes de estas empresas a quienes encuestamos, por el tiempo que dedicaron para proveernos de esa información.

En segundo lugar queremos agradecer a los funcionarios de la Universidad Católica del Uruguay que brindaron diferentes tipos de soporte de gestión al proyecto de investigación:
Susana Monreal, María del Carmen Fayos y Mercedes Barreiro.

También queremos agradecer a ACDE y a DERES por el apoyo en el acceso a algunas de las empresas y en la difusión de los resultados.

Finalmente, queremos agradecer especialmente a PRONTO! por el apoyo financiero que hizo posible la implementación de esta investigación.

Oscar D. Licandro
Stefanía Yapor

Julio de 2017

ÍNDICE

CAPÍTULO 1	La investigación	Pág. 1
CAPÍTULO 2	Aspectos estratégicos del voluntariado corporativo	Pág. 7
CAPÍTULO 3	Las actividades de voluntariado corporativo	Pág. 14
CAPÍTULO 4	La gestión del voluntariado corporativo	Pág. 22
CAPÍTULO 5	La gestión de la participación e involucramiento de los voluntarios	Pág. 29
CAPÍTULO 6	Motivación, interés y satisfacción de los voluntarios	Pág. 35
CAPÍTULO 7	Los beneficios del voluntariado corporativo para los actores	Pág. 39

CAPÍTULO 1: La investigación

1. Introducción

El voluntariado corporativo (VC) es un fenómeno relativamente reciente en Uruguay, cuya aplicación viene generalmente asociada a la Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Diversos estudios sugieren que el VC está siendo aplicado por una parte importante de las empresas que trabajan activamente en la incorporación de la RSE a su gestión. Así, por ejemplo, una investigación realizada en 2010 por el Programa de Investigación sobre RSE de la UCU reveló que el 60% de las empresas encuestadas desarrollaba actividades de voluntariado con sus empleados. Y, más recientemente, en la edición del IRSE¹ de 2015, el 59% de las empresas participantes declaró que aplica y promueve el voluntariado entre sus empleados. Sin embargo, su aplicación fuera de este pequeño universo de empresas parece inexistente.

La mayor incorporación del VC en las empresas uruguayas se encuentra amenazada, entre otras cosas, por el desconocimiento que existe en el medio empresarial uruguayo sobre los aspectos metodológicos de su gestión y sobre sus beneficios para las empresas. Esta investigación se propuso aportar información sobre estos temas. Por lo tanto, sus resultados constituyen un importante aporte para los directivos de las empresas que practican el VC (y para las que quieran hacerlo en el futuro)

¹ El IRSE es un sistema de autoevaluación de la RSE gestionado por la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas, que se aplica anualmente y en el que participan alrededor de 100 empresas de este universo.

y para las organizaciones sociales que desarrollan actividades que dan lugar al VC.

La investigación se divide en dos partes. Durante la primera se estudia el tema, abordándolo desde la perspectiva de las empresas que aplican el VC en forma sistemática y periódica. Y, en la segunda, se lo analiza desde la perspectiva de las percepciones y opiniones de los voluntarios de esas compañías. Además, se han seleccionado algunas empresas para la redacción de casos de estudio.

En este documento se presentan los resultados de la primera parte, al tiempo que la segunda y la elaboración de los casos están en proceso de implementación. Por lo tanto, todo el contenido de este informe (incluyendo la descripción de objetivos y metodología) refiere exclusivamente a esa primera parte de la investigación. **Importa señalar que este informe es exclusivamente descriptivo y que no pretende extraer conclusiones generalizables a partir de los datos.**

2. ¿Qué se entiende por voluntariado corporativo?

Para designar este tipo de voluntariado se han acuñado diversas expresiones: 1) *apoyo empresarial al voluntariado de empleados*; 2) *voluntariado de empleados* y 3) *voluntariado corporativo*. Con independencia de la expresión utilizada para designarla, esta forma de voluntariado se caracteriza por ser una actividad:

- a) mediante la cual la empresa brinda algún tipo de apoyo formal que facilita a los empleados (y a veces a familiares y amigos) canalizar su

vocación solidaria, esfuerzo y conocimientos al servicio a la comunidad;

- b) promovida o facilitada por la empresa; es decir, que resulta de una iniciativa de la empresa o de una demanda de los empleados;
- c) realizada por los empleados en forma libre y por elección propia;
- d) donde la participación del voluntario no está motivada por la obtención de una remuneración, con lo cual también se incluyen aquí las tareas de voluntariado que se realizan en el horario de trabajo;
- e) que requiere el uso de algún tipo de recurso aportado por la empresa (aporte de dinero u horas de trabajo, préstamo de infraestructura o vehículos, contratación de personal para su gestión, etc.);
- f) que tiene algún tipo de relación con políticas de RRHH, Marketing Social Corporativo o RSE;
- g) que posee algún tipo de organización a cargo de la empresa, de los voluntarios o de la institución donde se aplica.

3. Objetivos:

Los objetivos de esta primera parte de la investigación son los siguientes:

- a) Conocer los motivos por los cuales las empresas aplican el VC y cómo lo vinculan con las políticas de RSE, capital humano y de relación con la comunidad.
- b) Dimensionar los distintos formatos de VC que se emplean en Uruguay, así como los tipos de actividades, las causas sociales donde se canalizan y el tipo de tareas que realizan los voluntarios.
- c) Describir diversos aspectos relativos a la forma como las empresas gestionan el VC: toma de decisiones, planificación, promoción, comunicación, etc.
- d) Conocer las prácticas en materia de involucramiento y participación de los voluntarios, así como la percepción que tienen las empresas acerca de las motivaciones de los empleados para participar en actividades de voluntariado.
- e) Identificar los beneficios que, a juicio de las empresas que lo practican, genera el VC para ellas mismas, los voluntarios y las organizaciones de la comunidad.

4. Metodología

El **universo** de estudio estuvo constituido por *las empresas que practican el VC en forma regular y sistemática*, y que poseen algún tipo de organización permanente para gestionarlo.

Para identificar empresas pertenecientes a este universo se procedió a relevar información de diversas fuentes: socios de DERES, empresas que han participado en el IRSE desde 2013, consultas a organizaciones sociales que canalizan el trabajo de los voluntarios corporativos (por ejemplo:

Techo, Teletón, Fundación DESEM, Fundación FORGE, etc.), notas de prensa y otras publicaciones en Internet. La búsqueda se centró en Montevideo, por lo cual este universo es básicamente de la capital.

En el proceso de construcción de la base de datos con las empresas que integran el universo se fueron descartando empresas que realizan actividades de VC en forma no sistemática ni periódica, y que no poseen ningún tipo de organización permanente para gestionarlo. Este proceso se realizó a mediados de 2016. Una vez culminado se pudieron identificar entre 40 y 45 empresas que poseen el perfil adecuado. Posteriormente, la aplicación de la encuesta permitió observar que las empresas encuestadas habían sido correctamente seleccionadas.

El tamaño de este universo es ya un resultado importante de la investigación, a saber: la incorporación del VC como actividad sistemática y regular está recién dando sus primeros pasos en Uruguay ya que el número de empresas que lo aplican es absolutamente testimonial.

La **muestra** quedó constituida por las 37 empresas que contestaron la encuesta. Sus respuestas confirman que poseen las características requeridas para pertenecer al universo de estudio. Es probable que ese universo sea algo mayor que el que se pudo identificar, pero no mucho más. Por lo tanto, la muestra es casi un censo de ese universo y, en consecuencia, los resultados obtenidos no se encuentran afectados por problemas de error de muestreo.

El **instrumento** utilizado es una encuesta basada en un cuestionario estructurado (ver Anexo 1), que se aplicó a los responsables de gestionar el VC. Se crearon dos versiones del cuestionario, ya que esta herramienta está siendo también utilizada para la redacción de los casos. La primera versión es la que proveyó la información en base a la cual se elaboró este informe. La segunda incluye todas las preguntas de la primera y otras que abordan otros temas, que están siendo utilizados para la redacción de los casos.

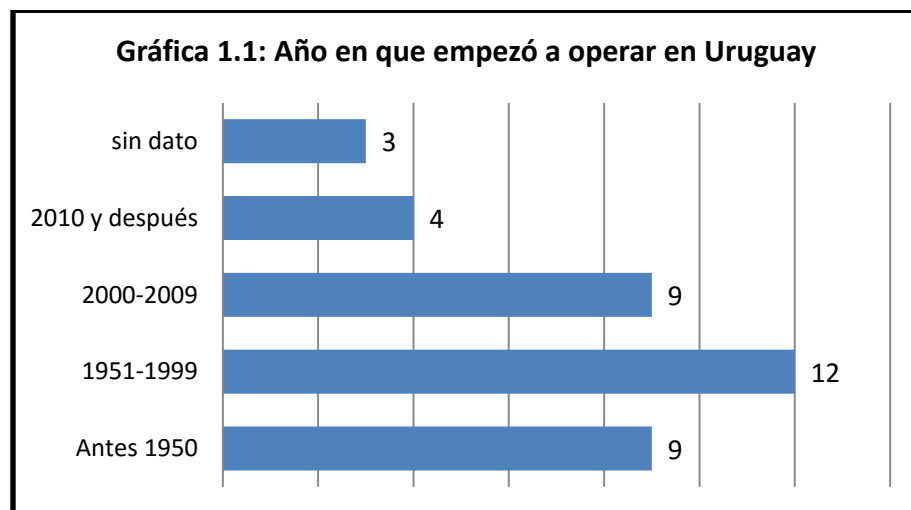
La aplicación del cuestionario se hizo de dos formas distintas: auto-administrada y mediante entrevista personal. En el caso de la primera, se envió el cuestionario en un documento de Word, el entrevistado contestaba las preguntas en el mismo archivo y luego lo devolvía a los investigadores. Se optó por esta doble posibilidad a efectos de adaptarse a lo que resultaba mejor para cada entrevistado.

Se creó una **base de datos** con las respuestas, que fue sometida a análisis mediante el paquete estadístico SPSS. Dado que la muestra solamente incluye 37 empresas, los resultados se expresan en valores absolutos y no en porcentajes, salvo algunas excepciones donde aparecen ambos.

5. Perfil de la muestra

En esta sección se presenta información básica sobre el perfil de las empresas que constituyen la muestra y, por lo tanto, muy probablemente reflejen el perfil del universo.

La primera gráfica permite observar que este universo está constituido por empresas con diferentes grados de antigüedad operando en Uruguay. Esto sugiere que la aplicación del VC no se relaciona con la antigüedad de las empresas.

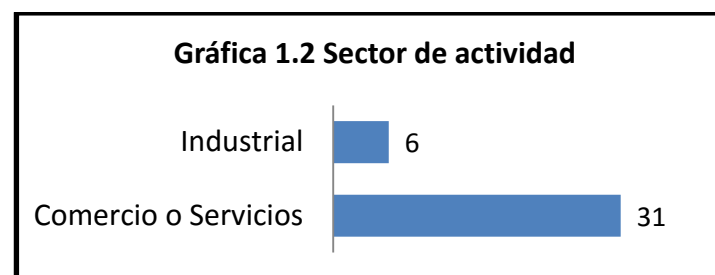


También es bastante heterogéneo el tamaño de las empresas que practican el VC, tal como puede observarse en la tabla 1.1; pero lo que parece bastante claro es que su aplicación resulta mucho más baja en las PYMES que en las empresas de mayor porte. Esto se desprende del hecho que las PYMES son la mayoría absoluta de las empresas que operan en Uruguay, pero alcanzan tan solo el 11% de la muestra. Inversamente, las empresas con más de 500 empleados, que son una parte muy pequeña del total de empresas que operan en el país, alcanzan el 30% de las empresas que practican el VC en forma permanente y sistemática.

Tabla 1.1: Tamaños de las empresas

Cantidad de empleados	Nº
Sin dato	3
Hasta 49	4
50 a 99	3
100 a 199	6
200 a 299	6
300 a 499	4
500 a 999	5
1000 o más	6
TOTAL	37

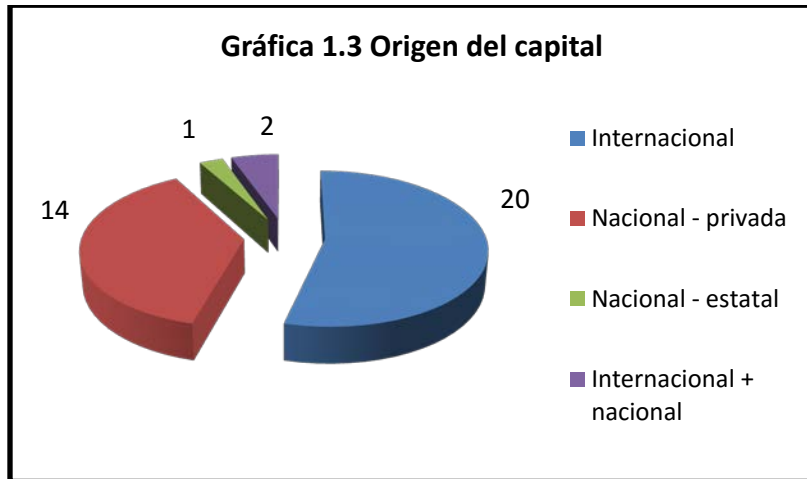
El análisis por sector de actividad (agrupado en tres grandes sectores: primario, industrial y comercio y servicios) muestra que: a) no hay empresas del sector primario en la muestra; b) la relación entre empresas del sector industrial y del sector comercio y servicios es bastante similar a la que se registra en el total de empresas que operan en Uruguay (ver gráfica 1.2). Por lo tanto, se concluye que el VC está teniendo una tasa de penetración similar en estos dos grandes sectores de actividad.



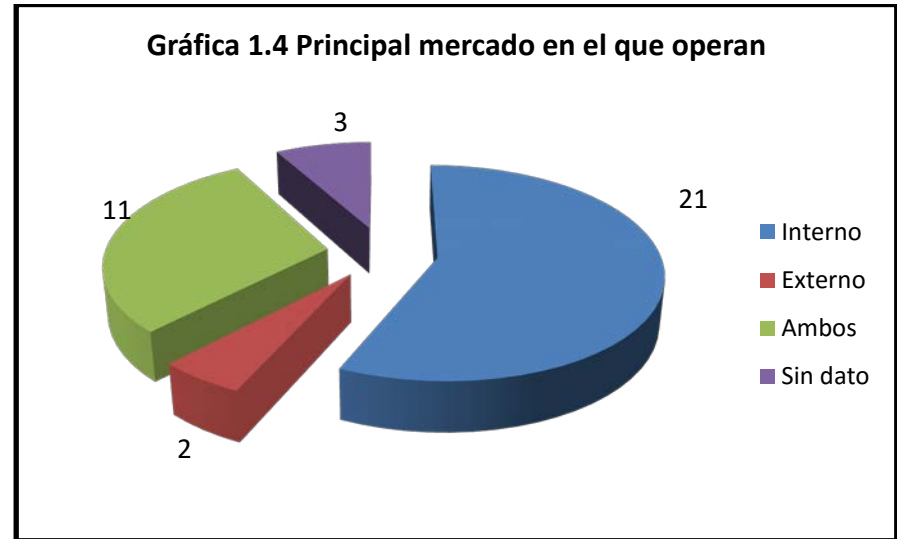
El análisis según el origen del capital muestra que el VC tiene una mayor incorporación en las empresas de capitales internacionales, que constituyen el 54% de la muestra (gráfica 1.3). Esto es muy importante por cuanto estas empresas resultan ser una parte ínfima del total de empresas que operan en Uruguay.

Entre las empresas nacionales solamente una es de propiedad estatal. En relación a esto último cabe señalar que todas las empresas estatales de grandes dimensiones trabajan activamente en temas de RSE, pero solamente una de ellas aplica el VC.

Estos resultados plantean la interrogante acerca de por qué en las empresas nacionales (incluyendo las estatales) está menos desarrollada la incorporación del VC que en las internacionales.



La mayoría de las empresas de la muestra operan exclusivamente para el mercado interno (57%). Resulta interesante observar que el 35% lo hace para el mercado externo (13), porque las empresas que exportan o brindan servicios para el exterior desde Uruguay son una parte muy pequeña del total de empresas.



4. Algunos indicadores sobre gestión de la RSE

En la tabla 1.2 se incluye información sobre un conjunto de indicadores sobre distintos temas relacionados con: a) la incorporación de la RSE en la estrategia; b) la presencia de la RSE en la estructura; c) el uso de instrumentos específicos de gestión de la RSE y d) el vínculo institucional con actores externos.

Tabla 1.2 Indicadores sobre gestión de la RSE			
	Indicadores	N	%
La RSE en la estrategia	Incluye referencias a la RSE en sus declaraciones de identidad (visión, misión y valores).	35	95%
	Incluye la RSE en su planificación estratégica	30	81%
La RSE en la estructura	Involucra al equipo gerencial en los temas de RSE	31	84%
	Tiene un área o equipo de RSE	30	81%
	Tiene una persona dedicada exclusivamente a la gestión de la RSE	10	27%
Uso de instrumentos específicos de gestión de la RSE	Tiene código de ética o de conducta	30	81%
	Elabora un reporte social o memoria social (anual o bi-anual)	24	65%
El vínculo institucional con actores externos	Participa de alguna organización relacionada con la RSE (DERES, ACDE, Red del Pacto Global, Red de empresas públicas que promueven la RSE, etc.).	31	84%
	Tiene relación permanente de colaboración con alguna organización social o institución pública (estatal o departamental).	27	73%
	Tiene fundación propia o integra una fundación con otras empresas	12	32%

Allí puede observarse que :

- a) la casi totalidad de estas empresas incluyen referencias a la RSE en sus definiciones de identidad y que el 81% incluye la RSE en su planificación estratégica;
- b) la amplia mayoría tiene un área o equipo de RSE e involucra al equipo gerencial en los temas de RSE, al tiempo que solamente la cuarta parte tiene una persona dedicada exclusivamente a los temas de RSE;
- c) la amplia mayoría posee un código de ética, pero es menor el número de empresas que publican un reporte social o de sustentabilidad (62%).
- d) El 84% participa en DERES, ACDE o la Red del Pacto Global, el 73% mantiene una relación permanente de colaboración con alguna organización social o entidad pública y el 32% posee una fundación propia o integra una fundación junto a otras empresas.

Estas cifras sugieren que las empresas del universo estudiado se encuentran avanzadas en la incorporación de la RSE a su estrategia y su gestión.

CAPÍTULO 2: Aspectos estratégicos del Voluntariado Corporativo

1. Motivos para aplicar el VC

Entender los motivos por los cuales estas empresas practican el VC ayuda, entre otras cosas, a comprender los enfoques del VC presentes en Uruguay. Para indagar sobre este tema se presentó a los entrevistados una lista de 15 posibles motivos y se les pidió que señalaran en qué medida cada uno de ellos corresponde a su empresa. Para las respuestas se utilizó una escala de cinco valores, en la que el “1” indica que el motivo no corresponde en *nada*, el “5” que corresponde *mucho* y el valor “3” indica una situación intermedia entre esas dos.

Los motivos se pueden agrupar en cinco categorías:

- atender necesidades y/o generar beneficios para los voluntarios;
- generar impactos positivos para la empresa en materia de políticas de capital humano;
- generar impactos positivos para la empresa en materia de imagen corporativa;
- aplicar sus políticas de RSE;
- gestionar la cultura corporativa.

En la tabla 2.1 se observa que la mayoría de los entrevistados calificó con 4 o 5 los tres motivos relacionados con atender necesidades y/o generar beneficios para los voluntarios. En particular, la casi totalidad aplicó esta calificación a los indicadores relacionados con *brindar oportunidades para el desarrollo de los empleados como personas* y *responder a su necesidad de realizar tareas solidarias* a través de la empresa. Estos resultados

indican que en la mayoría de las empresas de la muestra el VC es una práctica de RSE hacia los empleados.

Motivos	1 = Nada	2	3	4	5 = Mucho	TOTAL
Brinda oportunidades para el desarrollo de los empleados como personas	2	0	5	18	12	37
Permite responder a las necesidades de los empleados de realizar tareas solidarias a través de la empresa	1	2	4	20	10	37
Brinda a los empleados la posibilidad de incrementar sus relaciones sociales	4	5	7	13	8	37

El cuestionario incluyó seis indicadores que vinculan el VC con políticas de capital humano. En la tabla 2.2 se sintetizan las respuestas obtenidas, pudiendo observarse allí tres tipos de situaciones. En primer lugar, destaca claramente que *incrementar la satisfacción y compromiso* de los empleados, así como *fomentar el trabajo en equipo y la cohesión*, son objetivos que intencionalmente busca la mayoría absoluta de las empresas de la muestra. En un nivel intermedio de importancia se encuentran los indicadores relacionados con la *construcción de una buena imagen* de los empleados sobre la empresa y el *desarrollo de*

competencias. Finalmente, la mayoría de las empresas no utiliza el VC como herramienta para aumentar la retención o atracción de talentos ni como mecanismo de reconocimiento o premio a los empleados.

Motivos	1 = Nada	2	3	4	5 = Mucho	TOTAL
Incrementa la satisfacción y el compromiso de los empleados	0	2	4	15	16	37
Fomenta elevados niveles de espíritu de equipo y cohesión entre los empleados	0	1	2	19	15	37
Impacta bien sobre la imagen que los empleados tienen de la compañía	2	0	10	17	8	37
Permite desarrollar capacidades y habilidades en los empleados, mediante la exposición a situaciones que no se dan en la empresa	6	6	8	11	6	37
Ayuda a atraer y/o retener empleados	7	3	14	9	4	37
Es un premio o reconocimiento a los empleados	16	6	10	4	1	37

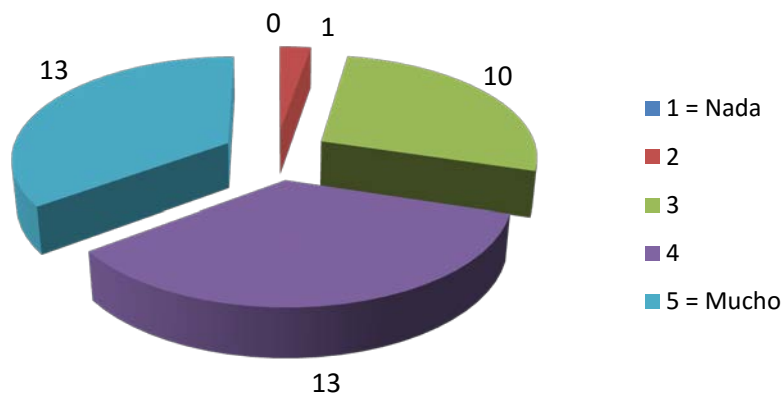
Para la mayoría de las empresas el VC es considerado en general como parte de su RSE y como herramienta al servicio de la puesta en práctica de su estrategia en materia de RSE. Y, si bien, se lo aplica porque genera

sinergias con sus acciones sociales, la mayoría de ellas no lo utiliza principal o únicamente como insumo para las acciones sociales.

Motivos	1 = Nada	2	3	4	5 = Mucho	TOTAL
Es parte de nuestra Responsabilidad Social	0	1	5	11	20	37
Contribuye a la puesta en práctica de la estrategia de RSE de la empresa	1		7	8	21	37
Genera sinergias con las otras acciones sociales de la empresa	3	1	4	13	16	37
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	6	5	11	5	10	37

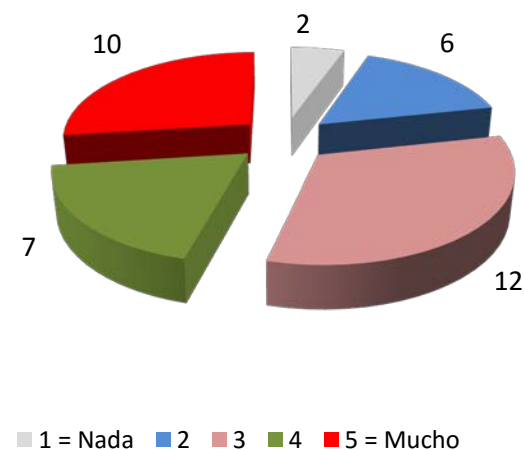
Algunas investigaciones hechas en otros países y, particularmente algunos de los estudios de caso implementados por el Programa de Investigación sobre RSE de la UCU (Yapor y Licandro, 2015; Barreiro y Licandro, 2012) sugieren que el VC es una excelente herramienta para desarrollar valores positivos en los empleados y, por lo tanto, su aplicación se puede enmarcar dentro de las políticas de gestión de la cultura organizacional. En la gráfica 2.1 se puede observar que 26 de las 37 empresas encuestadas asignó un valor de 4 o 5 a este motivo. Solamente una empresa lo calificó con un valor menor a 3.

Gráfica 2.1 Motivo para aplicar el VC: porque permite mantener y gestionar la cultura corporativa



En la gráfica 2.1 se presenta la distribución de la calificación de importancia asignada al indicador referido a la búsqueda de impactos positivos sobre la imagen de la empresa. Allí se puede observar que menos de la mitad de las empresas encuestadas calificó con 4 o 5 este motivo.

Gráfica 2.2 Motivo: "Impacta bien sobre la imagen externa de la empresa ya que la muestra comprometida con la sociedad"



El conjunto de estos resultados demuestra que en las empresas de la muestra predomina el uso del VC con el fin de generar beneficios para los empleados, obtener beneficios para la empresa en términos de la gestión del capital humano (en reciprocidad de los beneficios generados para los voluntarios), implementar la estrategia de RSE y gestionar la cultura de la empresa. Inversamente, su uso como herramienta de marketing social corporativo (para mejorar la reputación e imagen corporativa) o de soporte a las acciones de RSE hacia la comunidad, tiene bastante menos peso relativo. Por lo tanto, es posible concluir que el VC se aplica mayormente en Uruguay bajo un enfoque integral de RSE.

2. Grado de alineamiento del Voluntariado Corporativo con estrategias de la empresa

En la encuesta se preguntó a los entrevistados sobre el grado de alineamiento del VC con las políticas o estrategias de: RSE, relacionamiento con la comunidad, gestión del capital humano e imagen corporativa.

En la tabla 2.4 se presenta la distribución de las respuestas a estas cuatro preguntas.

Política o estrategia	s/d	Bajo	Medio bajo	Medio	Medio alto	Alto
La política de RSE	1	1	1	4	5	25
La política / estrategia de RRHH	0	3	2	10	13	9
La política / estrategia de imagen o reputación corporativa	2	5	1	11	9	9
La política / estrategia de relacionamiento con las organizaciones sociales o públicas con las que la empresa colabora	0	1	1	6	14	15

Allí se puede observar que la mayoría absoluta de los entrevistado calificó como alto (68%) el grado de alineamiento de las actividades de VC con la *política de RSE*. Si se suman las empresas cuyos entrevistados la calificaron como medio alto, se llega a un 82% de empresas en las que

existe ese alineamiento. Aunque en menor medida, también se registra un alineamiento importante entre el VC y las *políticas o estrategias de relación de estas empresas con las instituciones* (sociales o públicas) con las que colaboran. La diferencia con la política anterior es que las respuestas afirmativas se distribuyen por igual entre el nivel alto y el medio alto.

El alineamiento del VC con las *políticas (o estrategias) de imagen corporativa* y de *RRHH* recibe una calificación promedialmente más baja. En el caso de las *políticas de imagen corporativa* este resultado es consistente con lo observado en el punto anterior, ya que la aplicación del VC con la finalidad de generar impactos positivos en la imagen de marca se encuentra entre los motivos menos importantes. No ocurre lo mismo con las *políticas de RRHH*, ya que la casi totalidad de las empresas practican el VC con el objetivo de obtener impactos positivos relacionados con la gestión del capital humano (como es el caso de incrementar la satisfacción y el compromiso de los empleados y el de fomentar el trabajo en equipo), pero muchas de ellas no lo alinean con las políticas de RRHH. Esto último puede observarse en la tabla 2.5, ya que 13 de las 31 empresas que calificaron con 4 o 5 el motivo *incrementar la satisfacción y el compromiso de los empleados*, luego señalan que es medio o bajo el alineamiento del VC con las *políticas de RRHH*.

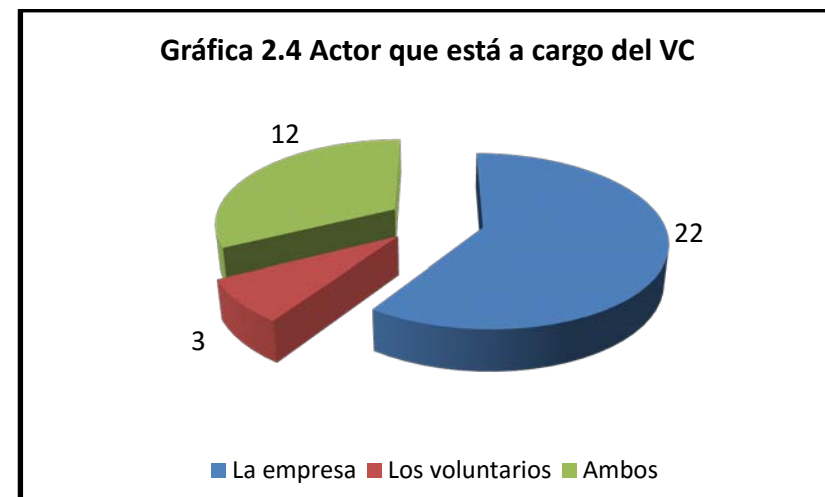
Tabla 2.5. Consistencia entre el motivo de incrementar la satisfacción y compromiso de los empleados con el alineamiento del VC con la estrategia de capital humano			
Incrementar satisfacción y compromiso	Grado de alineamiento del VC con la política de RRHH		
	Bajo a medio	Medio alto o alto	Total
1 a 3	2	4	6
4 a 5	13	18	31
Total	15	22	37

3. Políticas y toma de decisiones relativas al Voluntariado Corporativo

En este punto se presenta información sobre algunos aspectos relacionados con los procesos de toma de decisiones sobre el VC. Estos resultados permiten dimensionar la importancia que tiene el VC para las empresas que lo practican. En la gráfica 2.3 se puede observar que la mitad de las empresas posee políticas o lineamientos sobre VC.



En la gráfica 2.4 se distribuyen las empresas según el actor interno que está a cargo de la gestión del VC. Allí puede observarse que predomina ampliamente (60% de los casos) la gestión a cargo de la propia empresa, pero resulta importante también el número de empresas en las que dicha gestión es compartida con los voluntarios (32%). Solamente en tres empresas el VC es gestionado exclusivamente por los voluntarios. Esta pluralidad de actores a cargo de la gestión del VC se puede explicar por los diferentes enfoques, motivos y objetivos por los cuales las empresas utilizan esta herramienta.



En los 34 casos en que la empresa es al menos uno de los actores que está a cargo del VC, se registran situaciones diferentes, tanto en cuanto al área que lidera sus actividades como del nivel jerárquico en el que se aprueba su realización y la asignación de recursos para las mismas.

En la tabla 2.6 se puede observar que son diversas las áreas que tienen a su cargo el liderazgo del VC. Esta pluralidad de situaciones puede obedecer a múltiples factores, entre los que cabe mencionar: a) la dimensión y estructura de cada empresa; b) el enfoque y los motivos principales por los que se aplica el VC y c) la idea acerca de cómo debe ser gestionado, en particular el lugar que se da a los voluntarios en la gestión del voluntariado. Un resultado importante es que, a excepción de cuatro empresas, el liderazgo del VC no se encuentra radicado en la gerencia general.

Área	N
Gerencia o Departamento de RSE	10
Gerencia o Departamento de RRHH	5
Comité RSE / equipo mixto empresa y voluntarios	5
Equipo multi-área	4
Gerencia Relaciones/Comunicaciones corporativas // Asuntos públicos y Comunicación // Marketing	4
Directorio o Gerencia General	2
Gerencia General y Gerencia de RSE	1
Gerencia General y Gerencia RRHH	1
Varias gerencias	1
Equipo de voluntarios	3
No contesta	1
TOTAL	37

No obstante lo anterior, en el 73% de los casos son los directorios o las gerencias generales quienes toman las decisiones en materia de aprobación y de las actividades de VC y los recursos que la empresa asigna para su realización (ver tabla 2.7).

Directorio o Gerencia General	27
Gerencia donde está radicado la gestión del voluntariado	3
Persona (o equipo) encargada de gestionar el voluntariado	2
Equipo de RSE	1
Comité gerencial	1
No contesta	3
TOTAL	37

4. La elección de las instituciones donde aplicar el voluntariado

Si bien la mitad (18) de las empresas cuenta con políticas y lineamientos sobre el VC, la casi totalidad posee algún tipo de orientación para la elección de las instituciones donde canalizar el VC: 11 empresas afirman que tienen una política y 23 señalan que, si bien no existe una política, se cuenta con criterios (gráfica 2.5).

En la tabla 2.8 se indica el número de empresas que realizan actividades de VC en apoyo a cada causa social de una lista de causas sociales posibles, que fueron presentadas a los entrevistados. Esta tabla se diseñó

en función de investigaciones anteriores y de la información acumulada por el Programa de Investigación sobre RSE. Allí puede observarse:

- a) El VC se utiliza en Uruguay para atender una gran variedad de causas sociales. Esto sugiere que los intereses y sensibilidades de los voluntarios abarcan un amplio espectro de temas y que el menú existente de actividades de voluntariado (y de instituciones) que resultan atractivas para las empresas es amplia y diversa.



- b) Algunas causas destacan claramente por ser apoyadas por un porcentaje muy alto de las empresas de la muestra (más del 50%). Estas causas se asocian con tres temas: educación, inserción laboral y diversos aspectos relacionados de la salud (cuidado de la salud, promoción de la vida saludable, discapacidad, etc.). Este resultado

sugiere que estas causas tienen algún atractivo especial, ya sea porque responden a un interés más generalizado entre los voluntarios o porque ellas, o las instituciones que trabajan en ellas, tienen algún atractivo especial para las empresas.

- c) La casi totalidad de las causas son atendidas por la cuarta parte o más de las empresas de la muestra.

Tabla 2.8 Causas sociales que las empresas atienden mediante actividades de VC

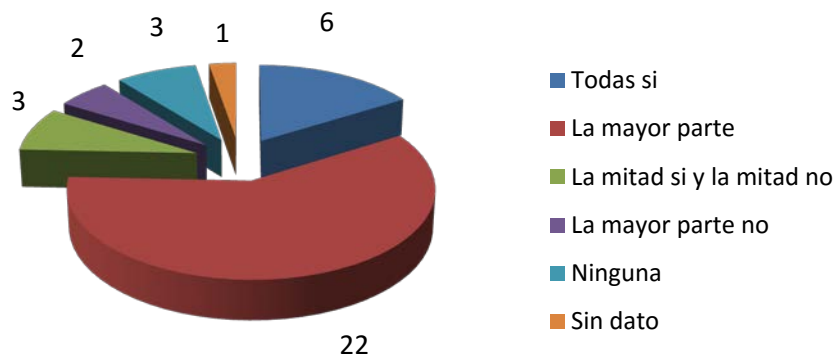
Causas sociales	N	%
Educación (formal e informal)	29	78%
Inserción laboral (capacitación, pasantías, contratación)	26	70%
Salud - cuidado de la salud, vida saludable, enfermedades.	23	62%
Discapacidad	21	57%
Cuidado del medioambiente	17	46%
Mitigación de la pobreza	16	43%
Desarrollo del espíritu emprendedor	16	43%
Acceso a la vivienda	13	35%
Promoción de los Derechos Humanos (erradicar la violencia doméstica, discriminación, etc.) y Derechos Civiles (igualdad de género, etc.)	12	32%
Atención de la tercera edad	11	30%
Cultura y arte	10	27%
Consumo responsable	9	24%
Desarrollo de emprendimientos inclusivos	7	19%
Responsabilidad en el tránsito	6	16%
Tratamiento de adicciones	3	8%

CAPÍTULO 3: Las actividades de Voluntariado Corporativo

1. Programas permanentes vs actividades puntuales

La absoluta mayoría de las empresas encuadra la mayor parte de sus actividades en programas de VC estructurados y más o menos permanentes; inclusive seis de ellas señalan que todas sus actividades se realizan bajo esta modalidad (ver gráfica 3.1). Inversamente sólo tres empresas realizan sus actividades de VC fuera del marco de programas de ese tipo.

Gráfica 3.1: ¿que proporción de actividades se encuadran en programas estructurados y más o menos permanentes?



Una de las tipologías utilizadas para clasificar el VC se basa en la combinación de dos elementos: a) si las actividades de VC son puntuales o se enmarcan en programas más o menos regulares y b) el actor que se encarga de organizarlas y liderarlas (la empresa, los voluntarios o una institución pública o social). La combinación de ambos elementos lleva a construir una clasificación de seis tipos de VC. Cada uno de estos tipos responde a expectativas diferentes y sirve para obtener resultados distintos. En la tabla 3.1 se presenta el número de empresas de la muestra que aplica cada uno de esos tipos de VC.

La casi totalidad de las empresas (97%) realiza actividades de VC organizadas por ellas mismas: 86% hace actividades puntuales y 73% cuenta con programas o actividades regulares (ver tabla 3.1). Dado que la regularidad de las actividades y programas de VC es un indicador de que la empresa otorga relevancia al VC, la segunda de esas cifras sugiere que para la mayoría de las empresas de la muestra el VC es considerado importante, ya que los programas regulares requieren la asignación de tiempo y recursos en forma permanente.

En el 54% de las empresas se realizan actividades organizadas por los voluntarios: en el 35% se cuenta con programas o actividades regulares y en el 41% los voluntarios organizan actividades puntuales. Estas cifras sugieren que aproximadamente la mitad de las empresas estudiadas considera importante que los voluntarios auto-gestionen por lo menos algunas de las actividades de voluntariado. Este tipo de participación fomenta el entusiasmo en los voluntarios y, por lo general (si está bien

concebida) responde mejor a las expectativas de los empleados con potencial para participar en el voluntariado.

Tabla 3.1. Clasificación del voluntariado corporativo según la regularidad de la actividad y el actor que la organiza		
Categorías	N	%
Programas/actividades regulares organizadas por la empresa	27	73%
Actividades puntuales organizadas por la empresa	32	86%
Al menos uno de los dos	36	97%
Programas/actividades regulares organizadas por los voluntarios	13	35%
Actividades puntuales organizadas por los voluntarios	15	41%
Al menos uno de los dos	20	54%
Programas/actividades regulares de instituciones públicas o sociales	20	54%
Actividades puntuales organizadas por instituciones públicas o sociales	24	65%
Al menos uno de los dos	28	76%

También es elevada la cantidad de empresas que participan en actividades de voluntariado organizadas por instituciones públicas o

sociales: 76%. Este tipo de actividades tiene varias ventajas, tal como ya fue señalado en un estudio anterior:

“1) la empresa no necesita dedicar tiempo y energías a organizar las actividades; 2) tiene menos incertidumbre en cuanto a procesos y resultados...: 3) en general, las OSC que los desarrollan han logrado construir una reputación sólida y de confiabilidad y 4) la existencia de diferentes propuestas de este tipo permite elegir los programas que mejor se adecuan a los objetivos que persigue la empresa” (Licandro, 2016: 118).

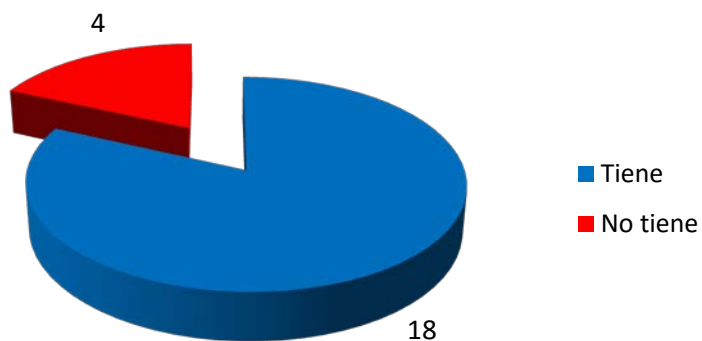
A modo de síntesis, cabe señalar que estos resultados indican que las empresas recurren a diferentes tipos de VC, ocurriendo que muchas de ellas combinan el uso de varios de estos tipos. Esto refuerza algo que ya se observó en el capítulo anterior: estas empresas aplican el VC con objetivos diferentes, para lo cual necesitan recurrir a diferentes tipos de VC.

2. Los programas y actividades globales de las empresas internacionales

En el capítulo 1 se observó que dos tercios de las empresas de la muestra son de capitales internacionales. Esto se puede explicar en base a dos razones: a) estas empresas tienen sus casas matrices en países donde el VC está bastante desarrollado y b) las multinacionales formulan, cada vez más, políticas de RSE que procuran aplicar en todas sus filiales. Esto segundo parece quedar ratificado por el resultado ilustrado en la gráfica 3.2: el 82% de estas empresas aplica programas globales de VC.

La existencia de estos programas favorece la aplicación del VC en Uruguay. Por un lado, las políticas globales “obligan” muchas veces a las filiales nacionales a desarrollar actividades de VC. Por otro, al existir programas y actividades validados metodológica y empíricamente, que como máximo requieren una adaptación a las características del país, se facilita el diseño, la organización y la implementación de las actividades que se hacen en Uruguay. Esta ventaja no la poseen las empresas nacionales.

Gráfica 3.2. Empresas internacionales que aplican programas globales de voluntariado



3. Las formas de voluntariado

Las actividades de VC pueden adoptar múltiples formas determinadas por la manera de involucrarse de los voluntarios y de la empresa. En la tabla 3.2 se incluyen 11 diferentes formas, se las describe brevemente y se presenta el número de empresas que las utilizan. Allí es posible observar que:

Las *campañas*, el *out-door solidario* y el *voluntariado profesional* son utilizados por las tres cuartas partes o más de las empresas.

- Las *campañas* (92%) tienen la ventaja de que sirven para responder a situaciones puntuales (ejemplo: una catástrofe) o para movilizar en simultáneo un volumen importante de voluntarios (ejemplo: las jornadas de voluntariado que organizan algunas empresas una vez al año). También son atractivas para los empleados que quieren hacer voluntariado pero que no pueden comprometerse en actividades regulares y permanentes.
- El *out-door solidario* (81%) es ideal cuando se quiere utilizar el VC para generar experiencias grupales intensas o para fomentar el trabajo en equipo.
- El *voluntariado profesional* (73%) resulta atractivo para los empleados que realizan tareas técnicas en sus empresas y que quieren aplicar sus destrezas con fines solidarios; también es una buena herramienta para el desarrollo de competencias en los voluntarios mediante el experimentar tareas que habitualmente

no realizan en su lugar de trabajo: enseñar, asesorar, tutorear, administrar, etc. Es un tipo de voluntariado que resulta muy motivante. A la empresa le permite contribuir con la comunidad mediante el uso de capacidades centrales del negocio: su capital humano y el know how que éste puede aportar.

Micro-donaciones y matching giving. En la teoría sobre VC se incluyen dentro de esta categoría dos formas de donación de dinero por parte de los empleados: las *micro-donaciones* y el *matching giving*. La primera de ellas sirve para movilizar la solidaridad de los empleados ante necesidades puntuales de otros compañeros (por ejemplo: la enfermedad de un hijo) o ante propuestas solidarias traídas por alguno de ellos (ejemplo: ayudar una causa social con la que él se encuentra comprometido: Teletón, Techo, inundados, etc.). Por lo general son actividades de VC que nacen de los propios voluntarios y no de la empresa. Inversamente, el segundo tipo (*matching giving*) resulta por lo general de una iniciativa de la empresa y se utiliza como forma de involucrar a los empleados en acciones solidarias lideradas por la empresa. En estos casos la empresa invita a los empleados a colaborar con una causa y se compromete a aportar una suma de dinero que tiene algún grado de proporcionalidad con la que reúnan los empleados. Ambas formas de VC son practicadas por un importante número de empresas: 59% y 46% respectivamente. Las dos comparten la virtud de que permiten involucrar a empleados que no disponen de tiempo o que no se encuentran motivados para realizar tareas solidarias.

El *micro-voluntariado virtual* es una forma de voluntariado que se apoya fundamentalmente en el uso de las tecnologías de comunicación e

información. Es algo relativamente novedoso, pero que ya es aplicado por una parte importante de la muestra: 46%. Tiene varias virtudes para la empresa: permite utilizar tiempos ociosos de los empleados; facilita la participación de empleados renuentes o con dificultades para realizar actividades voluntarias fuera del horario de trabajo; pone el voluntariado “dentro” de la empresa y lo tangibiliza ante la totalidad de los empleados y, también, les demuestra que la empresa está comprometida con la causa social que se está apoyando.

Los *servicios pro-bono* son un tipo de actividad de VC sobre el cual se ha investigado mucho. Consiste en la prestación de servicios sin costo a una organización social o pública, en cuya producción participan empleados en forma voluntaria. Es también una forma de *voluntariado profesional* porque las tareas de los voluntarios se relacionan directamente con su saber profesional. Es un tipo de VC que permite a las empresas apoyar a organizaciones sociales de su interés mediante lo que mejor saben hacer. Diversos estudios demuestran que este tipo de VC favorece el desarrollo de competencias entre los voluntarios, genera mayor satisfacción con las tareas y mayor sentido de pertenencia hacia la empresa. El 41% de las empresas de la muestra lo practica.

El *voluntariado directivo* es una de las primeras formas específicas de voluntariado que se identificó y caracterizó en la investigación académica. Consiste en el involucramiento de directivos y gerentes con organizaciones sociales relevantes para la empresa, mediante dos formas típicas de participación voluntaria: integrar consejos directivos o comisiones estratégicas u operar como asesores permanentes de estos consejos. Estas organizaciones pueden ser muy diversas: fundaciones que

promueven valores y comportamientos positivos para la sociedad (ejemplo: DESEM, ENDEAVOR), que atienden problemas sociales importantes (ejemplo: Teletón, colegios privados gratuitos), que promueven prácticas empresariales socialmente relevantes (ejemplo: DERES, ACDE, CEMPRE) o que promueven el sector de actividad al que las empresas pertenecen (ejemplo: cámaras empresariales). Es una forma de voluntariado que sirve a las empresas para fortalecer el vínculo con organizaciones sociales a las que consideran aliados estratégicos y de aportarles algunos de sus activos más importantes: know how de gestión y capital relacional. El 41% de las empresas de la muestra practica esta forma de voluntariado.

Los *bancos de tiempo* son también algo novedoso que aplica el 27% de la muestra. Se utilizan en las empresas que asignan a cada empleado (que lo desee) una cuota de su horario de trabajo para que lo destine a tareas voluntarias elegidas por él. En general, se trata de tareas que se realizan en el marco de los programas y actividades de VC de la empresa. Esta forma de VC tiene las ventajas del *voluntariado virtual*, pero además se utiliza para facilitar la gestión y organización de las actividades de VC. Así, por ejemplo, algunas empresas de la muestra liberan una parte del horario de trabajo de mandos medios y gerentes para que se dediquen a tareas relacionadas con el liderazgo del VC.

Tipos de actividades de VC	N	%
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.)	34	92%
OUTDOOR SOLIDARIO – actividades realizadas <u>en equipo por un grupo de voluntarios</u> , que son organizadas por una institución para cumplir con su misión (EJ: las construcciones de Techo)	30	81%
VOLUNTARIADO PROFESIONAL – Los voluntarios aplican sus conocimientos y habilidades profesionales en servicio de una institución (capacitar, tutorear, asesorar, integrar un directorio, etc.	27	73%
MICRODONACIONES DE EMPLEADOS – Donaciones de los empleados de cantidades pequeñas de dinero que pueden ser periódicas o por única vez	22	59%
MATCHING GIVING – Campañas de donaciones de dinero de los empleados que tienen una contrapartida de la empresa	17	46%
MICROVOLUNTARIADO VIRTUAL – Pequeñas tareas para instituciones sociales que los voluntarios realizan sin tener que salir de la empresa	17	46%
Servicios pro-bono (sin costo) a instituciones	15	41%
Voluntariado de directivos o gerentes en la dirección de instituciones sin fines de lucro	15	41%

BANCOS DE TIEMPO – los empleados disponen de una cuota de su horario de trabajo para actividades de voluntariado elegidas por ellos.	10	27%
MATCHING INDIVIDUAL – <u>Cada empleado</u> propone una actividad específica que él lleva adelante y para ello recibe el apoyo de la empresa (dinero, recursos, etc.)	9	24%
CESIÓN DE CAPITAL HUMANO – La empresa cede voluntarios calificados para trabajar por un período de tiempo en una ONG.	3	8%

El *matching individual* es una forma de voluntariado que tiene una larga tradición en el mundo anglo-sajón. Un estudio de caso publicado por el Programa de Investigación sobre RSE (Barreiro y Licandro, 2012) describe las prácticas de una empresa que organizaba sus acciones de RSE hacia la comunidad en torno a esta forma de voluntariado. Entre sus principales ventajas para las empresas se encuentran: a) desarrolla pertenencia; b) promueve la iniciativa y el compromiso personal y c) es útil para la construcción de una cultura corporativa basada en valores de ese tipo. El 24% de las empresas de la muestra lo practica.

La *cesión de capital humano* es una forma de VC que solamente lo pueden aplicar empresas de gran porte y que resulta atractiva para empresas multinacionales con presencia en un amplio espectro de países. Esta forma de VC sirve principalmente a las empresas para el desarrollo de competencias multiculturales en su staff gerencial. Las tres empresas de la muestra que la aplican son multinacionales.

4. Indicadores sobre las actividades de voluntariado

La pregunta sobre el número de actividades de VC que las empresas realizan por año presentó una dificultad para ser respondida, que relativiza las estadísticas que se presentan a continuación. La misma consistió en la forma como las empresas contabilizan las actividades que forman parte de programas y se repiten varias veces en el año. En algunos casos se contabilizó cada una de ellas, pero en otros se las consideró como una sola. Por esa razón se debe ser cuidadoso antes de extraer conclusiones a partir de la información relevada en la encuesta.

En la gráfica 3.3 se observa que existe mucha heterogeneidad en esta variable. Alrededor de la mitad de las empresas realiza cinco o menos actividades al año, mientras que la otra mitad hace más de cinco.

Las 37 empresas suman 3493 voluntarios en el correr del último año. Si bien esta cifra no es exacta, resulta una buena aproximación a la realidad. En la tabla 3.3 se distribuyen las empresas según el número de voluntarios. Se incluyen también allí cifras sobre promedios de voluntarios. Allí es posible observar que nueve empresas grandes, que movilizan 100 o más voluntarios cada una, concentran casi los dos tercios del total voluntarios.

Gráfica 3.3 Distribución de las empresas según el número de actividades de VC al año

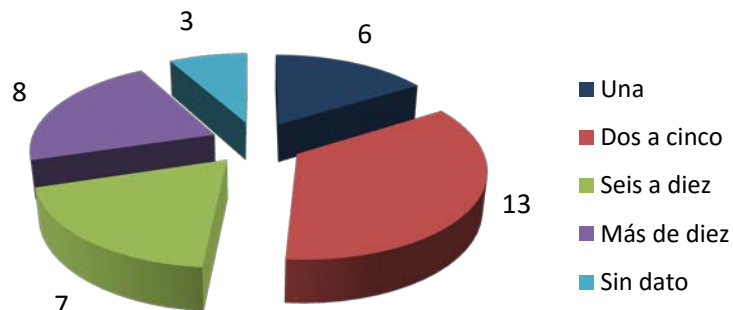


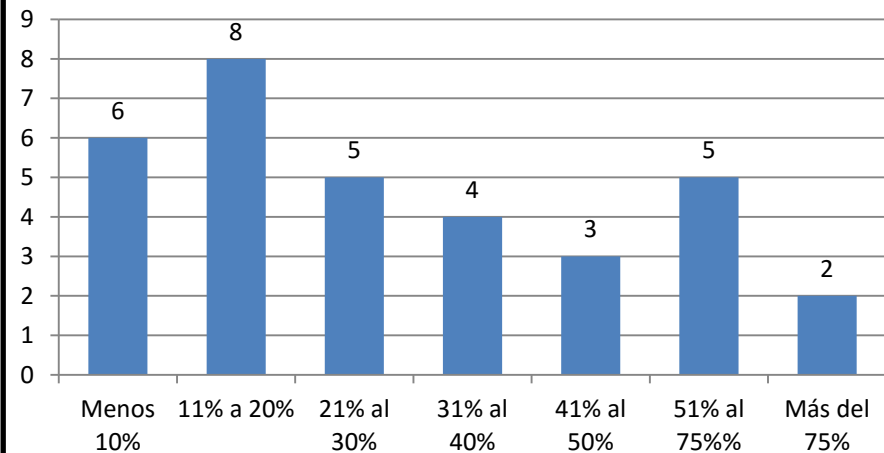
Tabla 3.3 Información sobre el número de voluntarios

Número de voluntarios	Empresas	Voluntarios	Promedio
Menos de 10	3	18	6
De 11 a 50	10	358	36
51 a 100	12	798	67
Más de 100	9	2319	258
Sin dato	3	----	----
Total voluntarios	37	3493	103

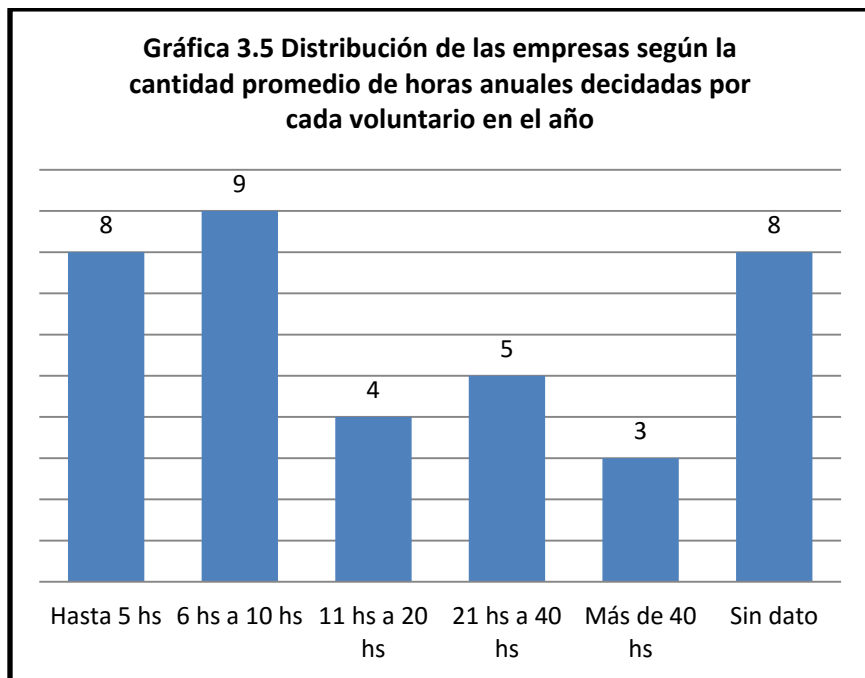
Los voluntarios de las empresas de la muestra son el 31% de la plantilla de todas ellas juntas. Este porcentaje difiere mucho entre las empresas de la muestra, registrándose un amplio espectro de situaciones. En un extremo

se encuentran seis empresas que logran una tasa de participación menor al 10% y en el otro extremo hay dos empresas con una tasa superior al 75%.

Gráfica 3.4 Distribución de las empresas según el porcentaje de voluntarios sobre el total de la plantilla



El promedio de horas anuales que destinan los voluntarios a las actividades de VC es de 16,8 horas por voluntario. Este promedio esconde situaciones totalmente diferentes, ya que en el 46% de las empresas ese promedio es inferior a 10 horas anuales, mientras que en el otro extremo, con más de 40 horas anuales se ubica el 30% de las empresas (gráfica 3.5).



A modo de resumen, en la tabla 3.4 se sintetizan indicadores cuantitativos relevados en la encuesta para el total de la muestra: número anual de actividades, número de voluntarios, porcentaje de los voluntarios sobre el total de las plantillas, horas promedio de voluntariado por voluntario y número total de horas.

Tabla 3.4 Indicadores cuantitativos				
N° de actividades	N° de voluntarios	% de voluntarios sobre el total de la plantilla	Horas promedio anuales por voluntario	Total de horas de voluntariado
417	3493	31%	16,8	52039 ²

Los datos presentes en esta tabla permiten dimensionar la importancia que tiene el VC en esta muestra. En particular, destaca el número anual de horas de voluntarios que aportan estas empresas: 52.039. En Uruguay esta cifra es bastante significativa.

² El número total de horas no coincide con el producto de multiplicar el número de voluntarios por el promedio de horas por voluntarios porque algunas empresas no aportaron información sobre uno de esos dos indicadores.

CAPÍTULO 4: La gestión del Voluntariado Corporativo

1. La planificación

La mayor parte de las empresas de la muestra utilizan diversas herramientas de planificación aplicadas al VC, tal como puede observarse en la tabla 4.1. El conjunto de cifras allí presentes sugiere que la gestión del VC no está librada al azar y que las empresas lo toman muy en serio. Allí es posible observar:

- a) Más de las tres cuartas partes de las empresas formulan objetivos con alguna periodicidad, desarrollan un plan anual de actividades y cuentan con un presupuesto anual para el VC.
- b) Dos tercios aproximadamente incorporaron el VC a la planificación estratégica e igual proporción tiene definido un plan de comunicación interno de las actividades de voluntariado.
- c) El uso de herramientas de evaluación difiere según los aspectos a ser evaluados, pero al menos la mitad de las empresas aplica alguno de ellos: el 73% evalúa el funcionamiento, el 62% cuenta con indicadores de seguimiento y el 49% identifica, mide o evalúa los impactos de las actividades de voluntariado.

Acciones	SI	%
Hay un plan anual de actividades	30	81%
Hay un presupuesto anual	30	81%
Se formulan objetivos con alguna periodicidad (anual, bi-anual, etc.)	29	78%
Se evalúa el funcionamiento de las actividades de voluntariado	27	73%
Está incorporado en la planificación estratégica	24	65%
Hay definido un plan de comunicación de actividades de VC hacia el personal	24	65%
Existen indicadores de seguimiento	23	62%
Se identifica / evalúa / mide el impacto de las actividades de voluntariado	18	49%

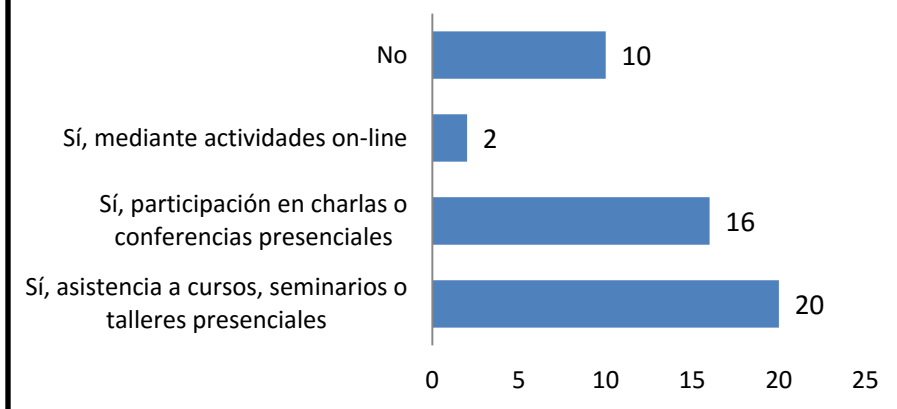
2. Soportes organizacionales al funcionamiento del VC

2.1 Capacitación de los responsables del VC

En 20 de las empresas (54%) los responsables del VC han concurrido a cursos, talleres o seminarios de capacitación sobre esta temática. En algunas de estas empresas, los responsables también han concurrido a charlas y conferencias (nueve casos) o han participado en actividades de capacitación on-line (dos casos). De las restantes 17 empresas, en siete de ellas los responsables del VC han asistido solamente a charlas o conferencias y en 10 no participaron en ningún tipo de actividad de capacitación sobre VC.

El VC posee un conjunto de características específicas que hacen necesaria la adquisición de determinados conocimientos técnicos para gestionarlo en forma adecuada. En un contexto en el cual las carreras universitarias de management no incluyen el VC como tema, la única manera de formarse para gestionarlo con profesionalismo es mediante actividades de capacitación no curriculares. Las cifras arriba mencionadas sugieren que en este aspecto las empresas uruguayas presentan ciertas vulnerabilidades.

Gráfico 4.1: Asistencia de los responsables del VC a actividades de capacitación



2.2 Facilidades para la organización de las actividades

Todas las empresas ofrecen facilidades para que se puedan organizar las actividades de voluntariado en el horario de trabajo. La amplia mayoría lo

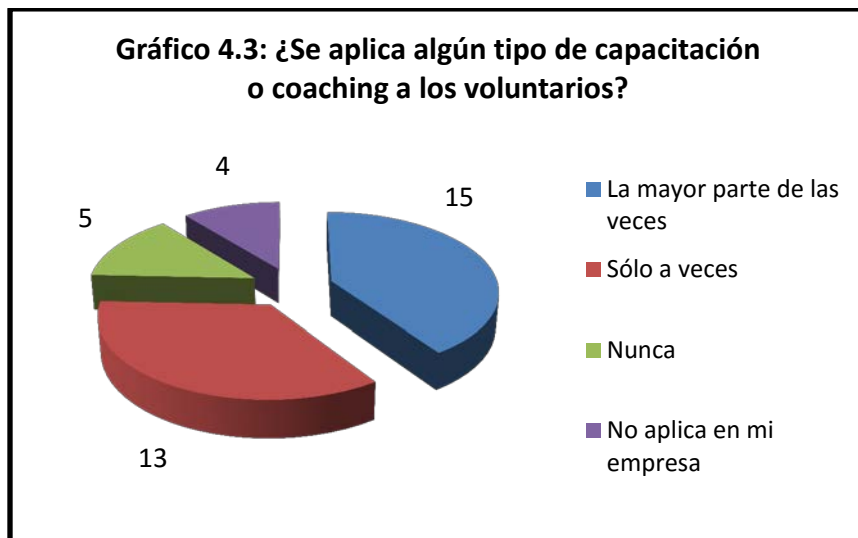
hace para la mayor parte de las actividades, mientras que siete solamente lo hacen a veces.

Gráfico 4.2: ¿se facilita al organización de actividades de voluntariado en el horario de trabajo?



2.3 Capacitación o coaching a los voluntarios

Para la realización de algunos tipos de tareas los voluntarios necesitan recibir algún tipo de capacitación o, inclusive, tutoría o coaching. Tan solo en cuatro de las empresas se entiende que este tipo de apoyo a los voluntarios no es necesario. En la gráfica 4.3 se puede observar que en la amplia mayoría de las empresas en que es necesario, se realizan actividades de capacitación o coaching. Inclusive, en 15 empresas esto se hace “la mayor parte de las veces”.



3. Los recursos que aporta la empresa para el funcionamiento del VC

Por definición, el VC requiere que las empresas aporten recursos a las actividades de voluntariado de los empleados. El tipo y magnitud de los recursos empleados tiene que ser coherente con la importancia que las empresas otorgan al VC. Por lo tanto, las cifras que se presentan en la tabla 4.2 aportan una aproximación a dicha importancia. Allí se observa que la casi totalidad de las empresas de la muestra permite la realización de actividades de VC en el horario de trabajo (95%) y aporta dinero para financiar dichas actividades (92%). También es elevado el número de empresas que presta equipamiento o vehículos para ser usado por los voluntarios (86%) o instalaciones para hacer reuniones (78%).

Tabla 4.2 Recursos que aportan las empresas para brindar soporte al VC

Recurso	N	%
Permite la realización de actividades de VC en el horario de trabajo (dentro o fuera de la empresa)	35	95%
Aporta dinero para apoyar y/o financiar actividades de VC	34	92%
Presta equipamiento y/o vehículos para el uso de los voluntarios	32	86%
Presta instalaciones para reuniones	29	78%
Reembolsa gastos de los voluntarios para transporte, alimentación, etc.	23	62%
Tiene personal remunerado part-time dedicado a la gestión del VC	16	43%
Dona equipamiento y/o vehículos para el uso de los voluntarios	11	30%
Tiene personal remunerado full-time dedicado a la gestión del VC	5	14%

De los distintos tipos de recursos consultados, la menor presencia refiere a la asignación de personal remunerado para la gestión del VC. No obstante ello, si se tiene en cuenta la dimensión de las empresas en Uruguay, estas cifras son importantes: el 43% tiene personal remunerado par-time y el 14% personal remunerado full-time. En efecto, cuatro de las cinco empresas que tienen personal remunerado full-time cuentan con

más de 500 empleados y la quinta posee entre 300 y 500 empleados. Y, si bien, las empresas que tienen personal remunerado par-time están más repartidas según el tamaño, la mayoría de ellas (11 de las 16) son empresas con más de 200 empleados.

A las 34 empresas que destinan fondos como soporte a las actividades de VC se les preguntó por cuatro posibles destinos para esos fondos. Más del 80% de estas empresas destinan fondos a pagar gastos asociados a los voluntarios (transporte, alimentación, capacitación, etc.) y a la adquisición de insumos y herramientas necesarios en las actividades de voluntariado que realizan.

Resulta interesante el hecho de que las tres cuartas partes de las empresas destinen fondos como aporte a las instituciones donde canalizan el VC. Esta cifra sugiere cierto grado de compromiso con dichas instituciones

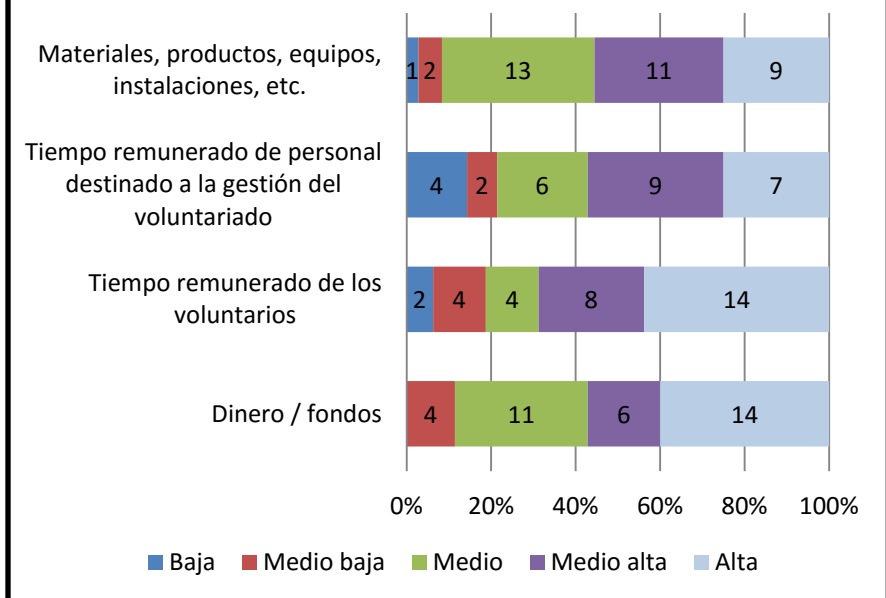
También es interesante que solamente el 18% utilice fondos para la difusión pública de las actividades de VC. Este resultado sugiere que la mayor parte de las empresas no considera relevante la difusión externa de estas actividades, lo cual resulta consistente con lo observado en el capítulo sobre motivos de las empresas para practicar el VC.

Destino	N	%
Pagar gastos asociados a los voluntarios (transporte, alimentación, capacitación, etc.)	29	85%
Adquisición de insumos, herramientas, etc.	28	82%
Aportes a la institución donde se canaliza el VC	25	74%
Difusión pública de las actividades de VC	6	18%

Se consultó por la importancia que tienen para las empresas cuatro tipos de recursos utilizados como soporte al VC. La pregunta procuró registrar la percepción de los responsables del VC sobre este tema. Por lo tanto, sus respuestas son subjetivas. Cabe observar que en muchos casos fue necesario explicar el sentido de la pregunta porque no se lo interpretaba correctamente. En la gráfica 4.4 se sintetizan esas respuestas.

Allí se puede observar que los cuatro tipos de recursos fueron calificados con importancia alta o medio alta por más de la mitad de las empresas que los utilizan. El tiempo remunerado de los voluntarios es el recurso al que más empresas de las que lo utilizaron le asignaron esta importancia (22 en 32). En los otros tres tipos de recursos la proporción de empresas que dieron esta respuesta es más o menos similar en términos porcentuales.

Gráfica 4.4 : importancia de los recursos que aporta al VC



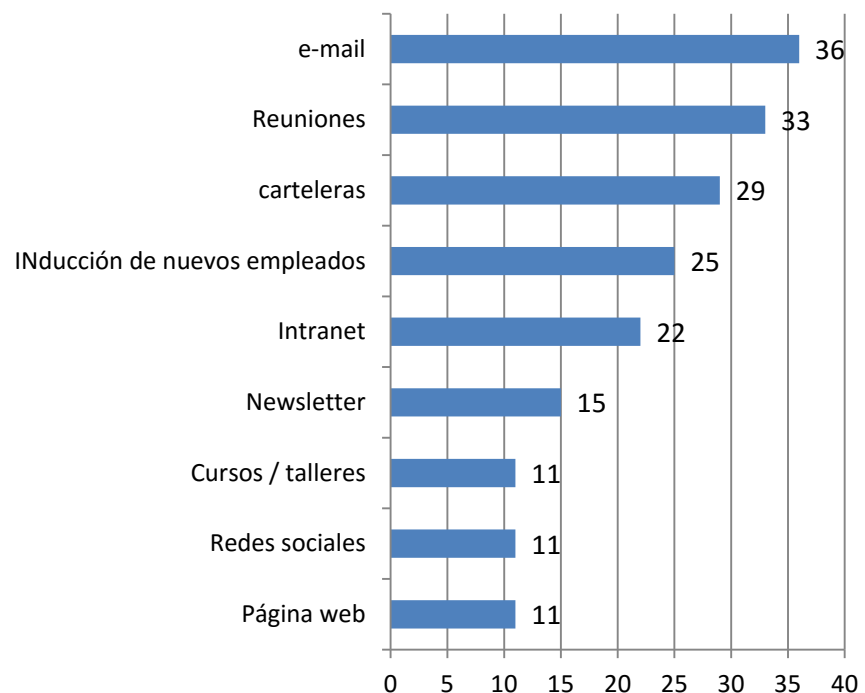
4. La promoción y la difusión interna de las actividades de VC

Se consultó a las empresas por el uso de nueve diferentes herramientas para la promoción y la comunicación interna del VC. Las más utilizadas son: el correo electrónico (36), la realización de reuniones (33), las carteleras y la intranet (22). En menor medida se utilizan: newsletters (15), cursos y talleres (11), redes sociales (11) y página web (11).

Es importante el número de empresas que incluyen el VC entre los temas abarcados en las actividades de inducción de nuevos empleados: 25. Este

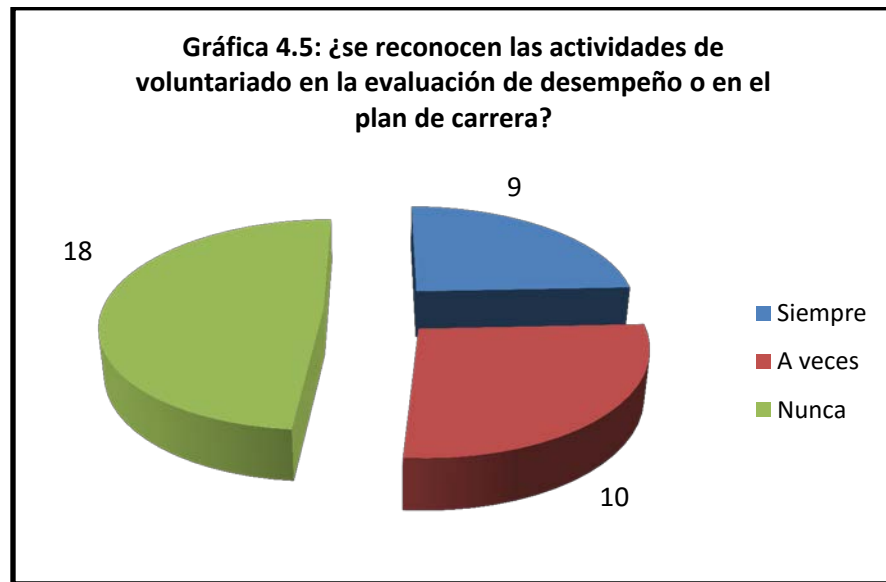
es un indicador de la importancia que el VC tiene para la mayoría de las empresas estudiadas y la función interna que le asignan. De lo contrario, no formaría parte de los temas tratados durante los procesos de inducción.

Herramientas utilizadas para la promoción y comunicación interna del VC



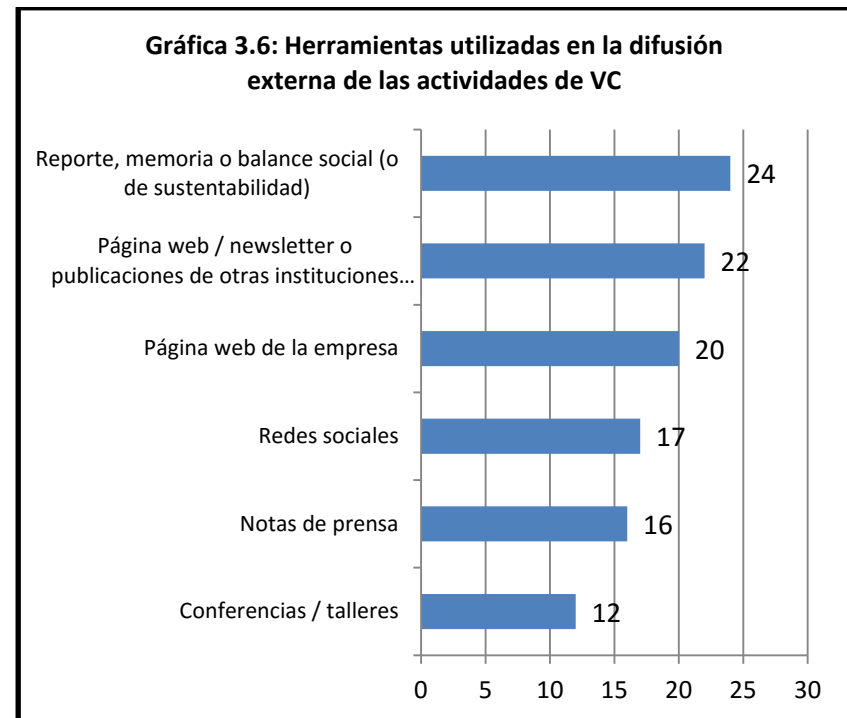
5. El VC, la evaluación de desempeño y el plan de carrera.

En la mitad de las empresas se reconoce la participación en las actividades de voluntariado para la evaluación de desempeño o el plan de carrera de los empleados. Esto ocurre “siempre” en nueve empresas y “a veces” en diez de ellas. Este resultado refuerza la idea, ya observada al analizar otros indicadores, de que muchas de estas empresas asignan real importancia al VC como herramienta de política de gestión del capital humano.



6. La difusión externa

La mayor parte de las empresas de la muestra realizan una comunicación externa de sus actividades de voluntariado. Solamente cinco empresas no lo hacen, mientras que otras tres lo hacen exclusivamente en sus memorias sociales o de sostenibilidad. En la gráfica 4.6 se indica el número de empresas que utiliza distintas herramientas para la difusión externa del VC. Allí se puede observar que el espectro de herramientas es bastante amplio.



El medio más utilizado son las memorias sociales o de sostenibilidad (24). Los medios electrónicos propios o de terceros son usados también por varias empresas. Algo menos de la mitad recurre a las notas de prensa y aproximadamente la tercera parte de ellas presentó sus experiencias de VC en conferencias o talleres.

CAPÍTULO 5: La gestión de la participación e involucramiento de los voluntarios

1. Participación de los voluntarios en la gestión del VC

El cuestionario preguntó por cinco prácticas empresariales relacionadas con el involucramiento de los empleados en la gestión del VC. Se pidió a los entrevistados que señalaran el grado en que cada una de esas prácticas se aplica en sus empresas, para lo cual se utilizó una escala de cinco valores, en la que el “1” equivale a bajo o nulo y el “5” corresponde a alto. En la tabla 5.1 se presenta la distribución de las respuestas a estas preguntas.

Allí se observa la existencia de situaciones muy distintas. El 62% de las empresas (23) involucra a los voluntarios en la organización y gestión de las actividades. Veintiún empresas promueven o permiten a los empleados hacer propuestas sobre causas sociales e instituciones donde practicar el VC (calificación 4 o 5), pero el número cae a 17 cuando se trata de participar en la elección de las mismas. Esto demuestra que si bien predomina el involucramiento de los voluntarios, el mismo disminuye a medida que se pasa de la participación en la organización de actividades, a la formulación de propuestas y a las decisiones propiamente dichas.

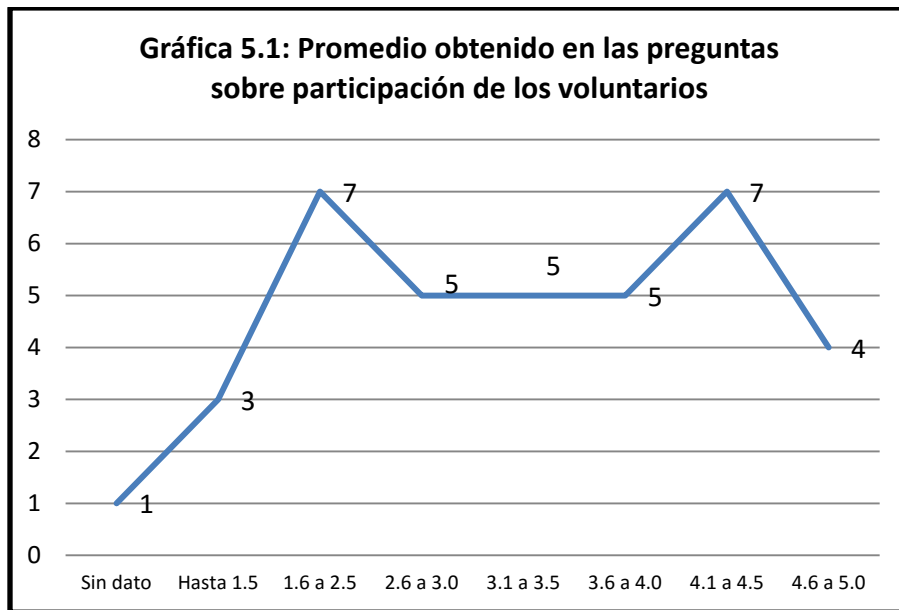
Catorce empresas promueven o facilitan que los voluntarios implementen actividades propias con algún grado de autonomía (respuestas 4 y 5), pero otras catorce casi no lo hacen, o no lo hacen (respuestas 1 y 2). Algo similar ocurre con la presentación de proyectos de voluntariado.

Tabla 5.1 Grado en que la empresa aplica prácticas relacionadas con la participación de los voluntarios en la gestión del VC

Acciones	S/D	1	2	3	4	5	Total
La empresa promueve o permite a los empleados <u>hacer propuestas</u> sobre las causas sociales y/o instituciones en donde hacer actividades de voluntariado	1	3	5	7	4	17	37
La empresa involucra a los voluntarios en <u>la organización y gestión</u> de las actividades de voluntariado.	1	1	5	7	10	13	37
La empresa promueve o permite a los empleados <u>participar en la elección</u> de las causas y/o instituciones donde se realizan actividades de VC	1	7	4	8	5	12	37
La empresa promueve y facilita que los voluntarios implementen <u>actividades propias</u> y/o que funcionen con <u>algún grado de autonomía</u>	1	8	6	8	8	6	37
La empresa estimula la <u>presentación de proyectos</u> sobre VC por parte de los empleados	5	1	10	8	8	5	37

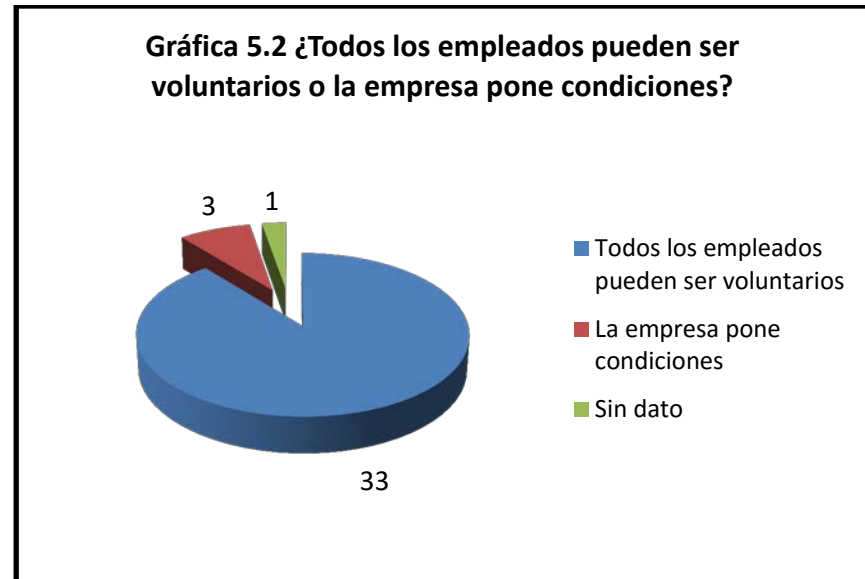
A efectos de tener una mejor idea sobre la forma como las empresas dan participación a los voluntarios en la gestión del VC se calculó el promedio

que obtuvo cada empresa en los puntajes asignados en las respuestas a esas cinco prácticas. En la gráfica 5.1 se presenta la distribución de las empresas según ese promedio. Allí es posible observar que 16 empresas registran un promedio igual o inferior a tres, otras 10 se encuentran entre tres y cuatro puntos y hay 11 empresas cuyo promedio es superior a cuatro. Estas cifras permiten concluir que las empresas adoptan comportamientos bastante distintos en materia de dar participación a los voluntarios en la gestión del voluntario.



2. Participación de los empleados en el voluntariado

En la mayoría absoluta de las empresas todos los empleados pueden ser voluntarios, salvo en tres de ellas, en las que la empresa pone condiciones.



3. Las tareas que realizan los voluntarios

En el cuestionario se incluyó una amplia lista de tareas que los voluntarios pueden hacer en las actividades de voluntariado. Esta lista fue elaborada a partir del conocimiento de diversos casos y de la investigación acumulada sobre este tema. Los resultados se presentan en la tabla 5.2

Tabla 5.2 Tareas que realizan los voluntarios		
Tipos de tareas	N	%
Enseñar / capacitar	30	81%
Recolectar ropa, juguetes u otros objetos	29	78%
Reparación / mantenimiento /construcción	23	62%
Coaching / tutoría / padrinazgo	21	57%
Otras tareas de servicio o atención de beneficiarios (servir alimentos, entretener, etc.)	20	54%
Recaudación de fondos / venta	19	51%
Gestionar / dirigir comités de trabajo / coordinar	13	35%
Integrar el directorio de una institución social	13	35%
Asesoramiento / consultoría	13	35%
Transportar gente, productos o materiales	12	32%
Producción de material publicitario	12	32%
Donar sangre	12	32%
Tareas administrativas	11	30%
Cuidado personal / atención de salud	9	24%

En esta tabla es posible observar que todas las tareas incluidas en la lista recibieron un número importante de menciones, lo que demuestra la heterogeneidad de posibilidades que las empresas uruguayas ofrecen a los voluntarios. Se incluyen aquí desde tareas sencillas, que no requieren ningún conocimiento técnico, hasta otras para las cuales este tipo de conocimiento es imprescindible.

Algunas tareas que requieren cierto grado de calificación son aplicadas por un número importante de empresas, como es el caso de enseñar o

capacitar (81%) o actuar como tutor, padrino o coach (57%). Pero también se incluye: gestionar, dirigir o coordinar comités de trabajo (35%), brindar asesoramiento o consultoría (35%) y producir material publicitario (32%).

Por el lado de las tareas que requieren poca o nula calificación, destacan la recolección de ropa u otros objetos (78%), la reparación, mantenimiento y construcción (62%), las tareas de atención, como servir alimentos o entretener (54%) y la recaudación de fondos (51%).

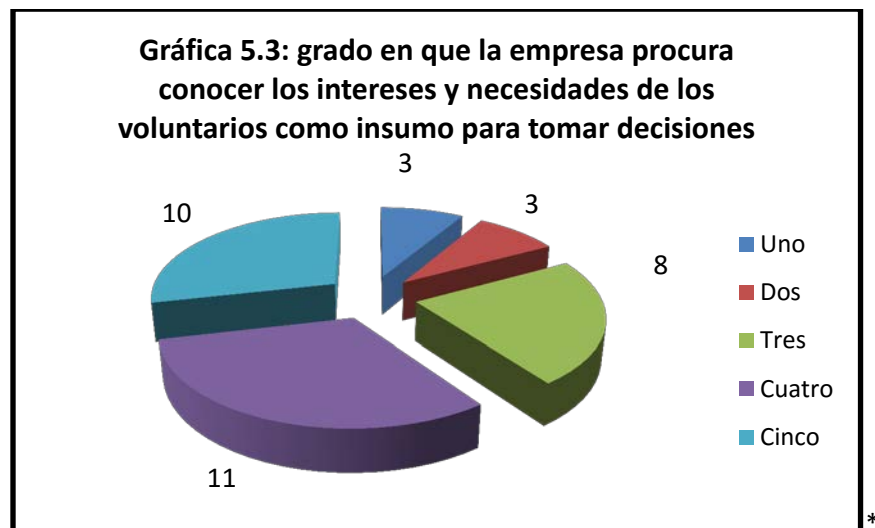
Resulta interesante el hecho de que en una de cada tres empresas se promueve la donación de sangre, que a nivel internacional se la considera una actividad de voluntariado.

4. Identificación de los intereses y opiniones de los voluntarios

El conocimiento de los intereses de los voluntarios es clave para el diseño de las actividades de VC, ya que su respuesta a las propuestas de la empresa se relaciona directamente con la medida en que esas propuestas permiten satisfacer sus expectativas y motivaciones. En el caso particular de las empresas que conciben el VC como una herramienta de RSE hacia los empleados, ese conocimiento es indispensable ya que la RSE es una forma voluntaria de satisfacer necesidades de los stakeholders, en este caso los trabajadores.

Se pidió a los entrevistados que dijeran el grado en que sus empresas procuran conocer los intereses y necesidades de los voluntarios como insumo para tomar decisiones en materia de VC. Para registrar las respuestas se utilizó la misma escala de cinco valores usada en las preguntas de la tabla 5.1. En la gráfica 5.3 se presenta la distribución de

las respuestas a esta pregunta. Allí puede observarse que 21 empresas respondieron con los valores 4 o 5, mientras que solamente seis empresas contestaron con los valores 1 o 2.



Además, se consultó sobre el uso de seis herramientas que sirven para conocer los intereses y opiniones de los voluntarios. Una sola empresa no utiliza ninguna de esas herramientas, cuatro usan una sola y otras cuatro empresas aplican dos. El resto de las compañías recurre a tres o más herramientas.

Tal como puede observarse en la tabla 5.3, predomina el uso de los diálogos informales (89%) y las reuniones de trabajo (70%). Veintinueve empresas (78%) utilizan las encuestas para este fin. El 32% aplica encuestas específicas sobre voluntariado y el 62% incluye preguntas sobre

este tema en encuestas diseñadas con otros fines, como es el caso de las encuestas de clima organizacional y las auto-evaluaciones (62%).

Destaca también el hecho de que el 30% realiza llamados abiertos a la presentación de propuestas.

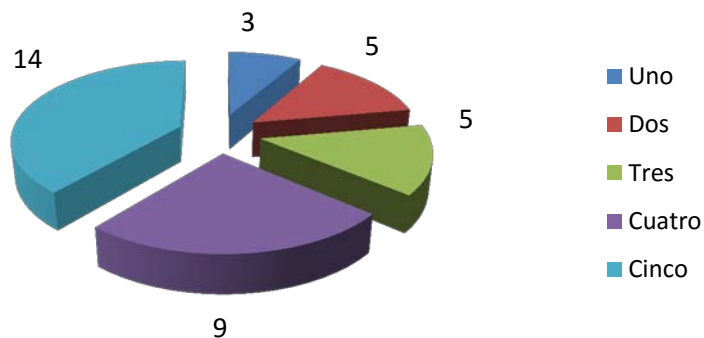
Tabla 5.3 Uso de instrumentos para conocer los intereses y opiniones de los voluntarios

Instrumentos	N	%
Diálogos informales	33	89%
Reuniones de trabajo	26	70%
Preguntas incluidas en encuestas realizadas con otros fines (ej: encuesta de clima organizacional, auto-evaluaciones, etc.)	23	62%
Buzones de sugerencias, correo electrónico para recibir sugerencias o mecanismos similares	16	43%
Encuesta específica sobre voluntariado	12	32%
Llamado abierto para realizar propuestas	11	30%

5. Evaluación de la satisfacción de los voluntarios

Se preguntó a los entrevistados en qué grado sus empresas procuran conocer la satisfacción de los voluntarios con las actividades de VC en las que han participado. En la gráfica 5.4 puede observarse que la distribución de las respuestas es similar a la registrada en la pregunta anterior.

Gráfica 5.4 La empresa procura conocer la satisfacción / insatisfacción de los voluntarios con las actividades de voluntariado en las que han participado



Resulta interesante analizar la aplicación conjunta de herramientas para conocer los intereses y la satisfacción de los voluntarios. En la tabla 5.4 se cruzan las respuestas a ambas preguntas. Allí puede observarse que:

- quince empresas afirman tener una intención alta de conocer ambas cosas (4 o 5);
- inversamente, seis empresas contestan una intención baja o nula (1, 2 o 3);
- Catorce empresas manifiestan una intención alta solamente en uno de los dos temas.

Tabla 5.4 Empresas que procuran conocer los intereses y/o la satisfacción de los voluntarios

Conocer los intereses	Conocer la satisfacción		
	1 a 3	4 o 5	Total
1 a 3	6	8	14
4 o 5	6	15	21
Total	12	23	35

Se consultó por el uso de cuatro herramientas para conocer la satisfacción de los voluntarios. La cantidad de empresas que utiliza cada una de ellas es similar al que las utiliza también para conocer sus intereses y opiniones. Es muy pequeña la cantidad de empresas que además cuenta con un buzón de quejas o mecanismos similares.

Tabla 5.5 Instrumentos para conocer la satisfacción de los voluntarios

Instrumentos para conocer la satisfacción de los voluntarios	SI	%
Diálogos informales	32	86%
Reuniones de trabajo	22	59%
Preguntas incluidas en encuestas realizadas con otros fines (ej: encuesta de clima organizacional, auto-evaluaciones, etc.)	20	54%
Encuesta específica sobre satisfacción de los voluntarios	13	35%
Buzón de quejas o mecanismos similares	6	16%

6. El fomento del interés por participar en las actividades de voluntariado

Es bastante heterogénea la aplicación de estímulos a los empleados para que participen en las actividades de voluntariado. En particular, resulta llamativo el hecho de que once empresas respondieron con “1” o “2” a esta pregunta. Sus respuestas sugieren que estas empresas no adoptan un comportamiento proactivo orientado a generar la participación de los empleados en el voluntariado.

Algo parecido ocurre con el fomento para que los voluntarios inviten a familiares y amigos a participar. Además, una sola empresa calificó como alto (5) el fomento de la participación de jubilados. Ambos resultados sugieren que la mayor parte de las empresas de la muestra no consideran a familiares, amigos y jubilados como público-objetivo del VC.

Acciones	1	2	3	4	5	Total
La empresa aplica <u>estímulos para motivar</u> a los empleados a participar en las actividades de voluntariado	9	2	8	9	8	36
La empresa fomenta que los voluntarios <u>inviten a familiares o amigos</u> a participar en las actividades de voluntariado	11	3	8	8	6	36
La empresa fomenta la participación de empleados que están jubilados en las actividades de voluntariado	21	5	5	0	1	32

7. La rendición de cuentas hacia los voluntarios

La rendición de cuentas hacia los voluntarios sobre los resultados de las actividades y sobre los recursos invertidos en ellas es una práctica poco extendida entre las empresas de la muestra. Solamente el 38% (14) de ellas calificaron con 4 o 5 la rendición de cuentas sobre los resultados, mientras que tan solo el 14% (5) utilizaron esa calificación al evaluar la rendición de cuentas a los empleados sobre los recursos invertidos.

Acciones	1	2	3	4	5	Total
La empresa <u>rende cuentas</u> a los voluntarios <u>sobre el impacto o los resultados</u> que para la institución y/o sus beneficiarios tuvieron las actividades de voluntariado realizadas	5	3	13	6	8	36
La empresa <u>rende cuentas</u> a los voluntarios <u>sobre los recursos invertidos</u> en las actividades de voluntariado	14	9	7	3	2	35

CAPÍTULO 6: Motivación, interés y satisfacción de los voluntarios

1. Los motivos

La investigación internacional sobre los motivos por los cuales las personas se involucran en actividades de voluntariado ha identificado una multiplicidad de motivos, además de los claramente altruistas. El conocimiento de esos motivos es fundamental para el diseño del menú de actividades de voluntariado que cada empresa ofrecerá a sus empleados. Esa es la razón por la cual se incluyó en la encuesta una pregunta específica acerca de la percepción que tienen los responsables de gestionar el VC sobre los motivos de sus empleados para realizar tareas de voluntariado.

Se preguntó sobre 10 motivos. Para las respuestas se utilizó la misma escala de cinco valores, en la que el “1” quiere decir que la presencia del motivo es nula o baja, mientras que el “5” corresponde a una presencia alta. En la tabla 6.1 se presenta la distribución de las respuestas en cada uno de los motivos consultados. Allí se observa:

- a) Los motivos de tipo altruista (ayudar a los demás, practicar la solidaridad, etc.) y de satisfacción personal (autoestima, vivir la experiencia, etc.) son, a juicio de los entrevistados, los que tienen mayor presencia entre los voluntarios de sus empresas. Ambos motivos parecen tener un peso similar, lo que sugiere que no es solamente la vocación altruista lo que mueve a los voluntarios corporativos.

- b) En un segundo nivel se encuentran los motivos asociados a las convicciones personales (aplicar los valores o creencias, razones morales o de principios) y el hacerlo para ser mejores personas. Ambos tipos de motivos tienen una alta presencia en las dos terceras partes de las empresas.
- c) La necesidad o interés de interactuar con otros es menos importante porque concentra un tercio de las respuestas en el valor intermedio (3), pero solamente siete empresas lo descartaron, mientras que 17 lo calificaron con valores 4 o 5.
- d) Un resultado similar se registró en la motivación asociada al interés por hacer voluntariado con la finalidad de aprender, desarrollar habilidades o generar experiencia.
- e) El resto de los motivos incluidos en la pregunta fueron descartados por la amplia mayoría de los entrevistados.

Tabla 6.1 Percepciones de los entrevistados sobre los motivos de los empleados para participar en las actividades de VC						
Tipos de motivaciones de los voluntarios	1	2	3	4	5	Total
Altruismo, ayudar a otros, solidaridad	3	2	1	11	19	36
Satisfacción personal, sentimientos de autoestima, vivir la experiencia	3	1	3	16	13	36
Aplicar los valores o creencias personales/ razones morales o de principios	3	1	8	11	13	36
Ser mejores personas	1	4	7	12	12	36
Interactuar con otras personas, hacer cosas con otros, pertenecer a un grupo	6	1	12	12	5	36
Aprender, desarrollar habilidades personales, ganar experiencia	2	7	14	8	5	36
Desarrollar capital relacional, contactos institucionales, etc.	7	12	10	4	2	35
Obtener algún tipo de reconocimiento social (por los compañeros, la familia, los amigos, etc.)	6	9	15	4	2	36
Desarrollo profesional y búsqueda de oportunidades para el desarrollo profesional o laboral	8	14	11	1	2	36
Ocupar el tiempo libre, diversión	12	14	6	3	1	36

2. La participación en actividades de voluntariado fuera de la empresa

El 78% de los entrevistados afirmó que algunos de los voluntarios de su empresa participan en actividades de voluntariado fuera de ella. Este es un dato relevante porque estos voluntarios pueden desempeñar un rol importante en la promoción de las actividades de voluntariado que organiza la empresa.



3. La satisfacción de los voluntarios

El cuestionario incluyó una pregunta sobre la percepción que tienen los entrevistados acerca de la satisfacción global de los voluntarios con las actividades de voluntariado que se realizan en la empresa. La amplia mayoría calificó la satisfacción de los voluntarios con un matiz de alto, predominando la calificación medio-alta. Ninguna empresa evaluó con algún matiz de bajo.

Alta	Medio alta	Algo alta	Ni alta ni baja	Algo baja	Medio baja	Baja	Total
8	22	4	3	0	0	0	37

4. La respuesta de los empleados a las propuestas de voluntariado

También el cuestionario incluyó una pregunta sobre la opinión que tienen los responsables de gestionar el VC acerca de la respuesta de los empleados ante las propuestas y convocatorias para participar en actividades de voluntariado. En la pregunta esa respuesta se midió en relación a las expectativas de la empresa. En la gráfica 6.2 se distribuyen sus respuestas.

Allí es posible observar que predominan las respuestas positivas: en seis empresas la respuesta sobrepasó las expectativas y en 20 respondió a ellas. En cambio, ocho entrevistados contestaron que la respuesta estuvo

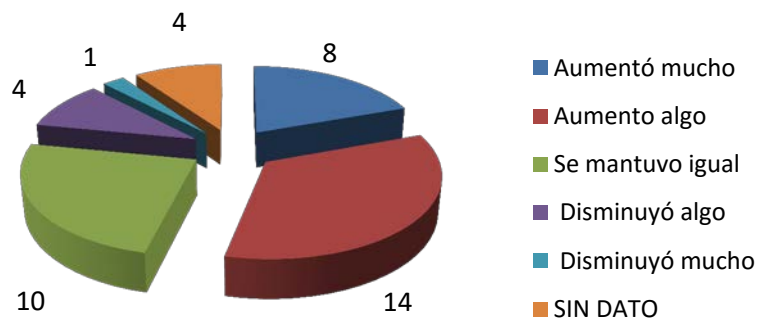
“algo” por debajo de las expectativas de la empresa, pero en ningún caso la respuesta estuvo “muy por debajo”.



5. La evolución del interés por participar en las actividades de voluntariado

La evaluación de los entrevistados es también positiva en términos generales en relación con la evolución del interés de los empleados por participar en las actividades de voluntariado durante los últimos años. En 22 empresas ese interés aumentó, en diez se mantuvo y tan solo en cinco se produjo una disminución. Importa señalar que cuatro entrevistados no contestaron la pregunta.

Gráfica 6.3 Evolución del interés de los empleados por participar en las actividades de voluntariado



Al combinar las respuestas a las dos últimas preguntas analizadas, se obtuvo que en el 54% (20) de las empresas el interés de los empleados aumentó, al tiempo que su respuesta superó o igualó las expectativas de los responsables de gestionar el VC. Inversamente, solamente en tres empresas el interés en participar disminuyó y la respuesta estuvo por debajo de las expectativas.

CAPÍTULO 7: Los beneficios del Voluntariado Corporativo para los actores

Diversas investigaciones han podido identificar un amplio espectro de beneficios que el VC puede generar para los tres actores que involucra: los voluntarios, las empresas y las organizaciones donde se aplica. Por esa razón, en el cuestionario se incluyó una parte importante de los beneficios señalados en diversas publicaciones (manuales y guías de VC, artículos científicos y publicaciones con resultados de investigaciones institucionales). Para cada beneficio se pidió al entrevistado que evaluara el grado en que cada uno es generado en el caso particular de las actividades de VC de su empresa. Para las respuestas se utilizó la misma escala de cinco valores que en las demás preguntas cuyos resultados ya fueron presentados.

1. Beneficios para los voluntarios

En el caso particular de los voluntarios, los beneficios testeados tienen una relación directa con los motivos para participar en el voluntariado. En la tabla 7.1 se distribuyen las respuestas de los entrevistados a los 10 beneficios incluidos en el cuestionario.

Tal como puede allí observarse, el VC permite en casi todos los casos obtener satisfacción personal (desarrollar autoestima, vivir experiencias gratificantes) y satisfacer el interés o la necesidad de los voluntarios por actuar en forma altruista y solidaria. Ambos beneficios son calificados con 4 o 5 por 34 entrevistados.

Beneficios	1	2	3	4	5	Total
Obtener satisfacción personal, sentimientos de autoestima, vivir experiencias gratificantes	1	1	1	11	19	37
Satisfacer su interés/necesidad de altruismo y ayudar a otros, solidaridad	1	0	2	12	18	37
Ser mejores personas	3	0	8	7	15	37
Aplicar sus creencias personales, sus valores morales o sus principios	0	2	9	12	10	37
Interactuar con otras personas, hacer cosas con otros, pertenecer a un grupo	0	3	9	12	9	37
Aprender, desarrollar habilidades personales, ganar experiencia	1	3	9	12	8	37
Fortalecer su desarrollo profesional	3	7	9	11	3	37
Obtener algún tipo de reconocimiento social (por los compañeros, la familia, los amigos, etc.)	2	3	15	10	3	37
Desarrollar capital relacional, contactos institucionales, etc.	2	11	11	6	3	37
Ocupar su tiempo libre y/o divertirse	7	8	14	2	2	33

En un segundo lugar se encuentran beneficios asociados con diferentes motivaciones: ser mejores personas, aplicar convicciones personales, interactuar con otros y desarrollo cognitivo (aprender, desarrollar habilidades, ganar experiencia). Estos beneficios reciben calificaciones de 4 o 5 por entre 20 y 22 entrevistados.

En tercer lugar se encuentran los beneficios: fortalecer el desarrollo profesional y obtener algún tipo de reconocimiento social. Estos son calificados con 4 o 5 por 14 y 13 entrevistados respectivamente.

Finalmente, cabe señalar que en los casos de los beneficios obtener reconocimiento social y de ocupar el tiempo libre, la opinión de los entrevistados es mayoritariamente negativa o neutra.

Estos resultados ratifican la idea común a la mayoría de las publicaciones sobre VC, que sostiene que su aplicación ofrece un amplio abanico de beneficios para los propios voluntarios. Estos beneficios van más allá de ser una oportunidad para canalizar el interés por ayudar a otros o el aplicar convicciones y valores personales.

En el caso particular de los beneficios asociados a las necesidades humanas de construir relaciones sociales, se registró también un valor alto en una pregunta específica acerca de si se crean relaciones extra-laborales entre los voluntarios. Esta pregunta fue incluida en el cuestionario porque en algunos estudios de caso hemos podido observar que se genera este tipo de vínculo entre los voluntarios.

En la gráfica 7.1 se distribuyen las respuestas a esta pregunta. Las dos terceras partes de los entrevistados respondieron que en sus empresas se genera este tipo de vínculo entre los voluntarios. Inclusive, doce de ellos señalaron que ello ocurre con bastante frecuencia.



2. Beneficios para las organizaciones que canalizan el trabajo de los voluntarios

En el cuestionario se incluyeron nueve posibles beneficios que el VC puede generar para las organizaciones. Estos beneficios aparecen mencionados en diversas publicaciones sobre VC. Estos beneficios se pueden agrupar en cuatro categorías, según se relacionen con: a) la imagen pública de la organización; b) la profundización de la relación entre la empresa y la organización; c) el acceso a recursos humanos que trabajan en forma voluntaria y d) el acceso a otros recursos, principalmente de tipo económico.

Tabla 7.2 Beneficios del voluntariado para las organizaciones						
Beneficios	1	2	3	4	5	Total
Refuerza su imagen institucional	4	0	4	12	12	32
Fortalece su relación con la empresa y facilita el desarrollo de otras actividades con ella	4	0	7	10	12	33
Les permite contar con grupos de voluntarios aportados por una sola empresa para llevar adelante actividades o proyectos puntuales (Ejemplo: construir un local)	6	0	4	12	11	33
Amplía la base de voluntarios disponibles	6	1	9	6	11	33
Les permite contar con voluntarios especializados para tareas técnicas	3	4	7	11	8	33
Les permite acceder a fondos aportados por las empresas que canalizan su VC en ellas	10	2	4	9	7	32
Le permite un mejor acceso a otras empresas con las cuales se relacionan la empresas que canalizan hacia ellas su VC	9	3	4	9	7	32
Les permite acceder a servicios pro-bono (sin costo)	13	2	6	4	7	32
Les permite contar con empresarios o gerentes para su comisión directiva y/o su gestión	11	3	8	6	4	32

Para conocer la opinión de los entrevistados, acerca de si estos beneficios se generan para las organizaciones, se utilizó la misma escala que en el punto anterior. La distribución de las respuestas se presenta en la tabla 7.2.

En opinión de una parte importante de los entrevistados (65%) el trabajo conjunto entre su empresa y la organización sirve a ésta para reforzar su imagen institucional. Dicho de otra forma, en opinión de los entrevistados se produce una especie de transferencia del prestigio de la empresa hacia la organización.

En cuanto a la profundización de la relación entra ambas instituciones, el 59% calificó con 4 o 5 el indicador que señala que el VC fortalece la relación entre ellas y facilita el desarrollo de otras actividades conjuntas. Además, el 30% indicó que este vínculo también permite a las organizaciones sociales acceder a servicios pro-bono. Cabe señalar que algunos entrevistados emplearon este concepto en forma amplia, abarcando todo servicio que se entrega en forma gratuita.

Para evaluar los beneficios que el VC genera para esas organizaciones en materia de acceso a recursos humanos que trabajan en forma gratuita, se utilizaron cuatro indicadores. Una parte importante de los entrevistados (62%) coincide en que el VC permite a estas organizaciones contar con grupos de voluntarios para proyectos o actividades puntuales. En menor medida, pero también con un predominio de evaluación positiva, se entiende que el VC permite a las organizaciones contar con voluntarios especializados para la realización de determinadas tareas técnicas (51%). El beneficio relacionado con la posibilidad de ampliar la base de

voluntarios disponible, aunque mencionado por menos entrevistados, es compartida por el 46% de ellos. Finalmente, cabe mencionar que son pocos los que creen que el VC sirve a esas organizaciones para contar con empresarios y gerentes en sus comisiones directivas: 27%.

Los dos beneficios relacionados con el acceso a recursos económicos fueron calificados con valores altos por el 43% de los entrevistados. Para estos entrevistados el VC permite a las organizaciones el acceso a fondos aportados por las empresas que canalizan su voluntariado en ellas y a fondos de otras empresas con las que tienen relación.

3. Beneficios para las empresas

Existe una amplia bibliografía sobre los beneficios del VC para las empresas. En base a consideraciones teóricas, en esta investigación los beneficios fueron divididos en ocho grupos. A continuación se presenta la opinión de los entrevistados sobre la ocurrencia de estos beneficios para sus empresas.

3.1 Beneficios para la gestión de la cultura

En varios estudios de caso se ha constatado que el VC permite alinear al personal en torno a valores como la solidaridad, el comportamiento ético, el respeto a las demás personas, etc. Esto implica que el VC puede ser utilizado como una herramienta para gestionar la cultura corporativa. El 78% de los entrevistados calificó con 4 o 5 este beneficio, destacando el hecho de que el 54% lo calificó con un cinco (gráfica 7.2).



3.2 Beneficios asociados con la incorporación y aplicación de la RSE

El 70% de los entrevistados considera que el VC refuerza la credibilidad de los empleados hacia la aplicación de políticas de RSE. Esta credibilidad es un factor crítico de éxito en los procesos de incorporación de la RSE a la gestión. También es elevado el número de entrevistados (65%) que cree que el VC genera sinergias con las acciones de RSE hacia la comunidad y contribuye a potenciarlas. Ver la tabla 7.3.

Beneficios	Uno	Dos	Tres	Cuatro	Cinco	Total
Permite potenciar o generar sinergias con otras acciones de RSE hacia la comunidad	2	1	7	12	12	34
Contribuye a aplicación de las políticas de RSE porque refuerza la credibilidad de los empleados hacia dichas políticas	1	3	4	10	16	34

3.3 Beneficios asociados con el desarrollo de habilidades (skills) en los empleados

En opinión de la mayoría de los entrevistados el VC desarrolla en los voluntarios la capacidad o habilidad de trabajar en equipo, pero el número de los que piensa que contribuye al desarrollo de competencias en general es menor. En relación a este beneficio las opiniones están divididas casi a la mitad entre quienes califican con cuatro o cinco y quienes no lo hacen (gráfica 7.3)

Beneficios	Uno	Dos	Tres	Cuatro	Cinco	Total
Desarrolla capacidades de trabajo en equipo	0	0	3	15	16	34
Desarrolla competencias en el personal	3	1	12	11	6	33

3.4 Beneficios asociados con el reforzamiento del vínculo de los voluntarios con la empresa.

Se chequearon tres beneficios asociados a si el VC sirve para reforzar el vínculo de los voluntarios con sus empresas. La tabla 7.5 incluye las opiniones respecto de la ocurrencia de estos beneficios.

Beneficios	Uno	Dos	Tres	Cuatro	Cinco	Total
Promueve la identificación y el sentido de pertenencia de los empleados con la empresa	1	0	5	17	11	34
Promueve el compromiso de los empleados con la empresa	1	0	7	17	10	35
Aumenta la motivación de los empleados	1	0	13	15	6	35

Alrededor de las tres cuartas partes de los entrevistados coinciden en que el VC promueve la indentificación y el sentido de pertenencia de los empleados, al tiempo que promueve su compromiso con la empresa. En menor medida, los entrevistados creen que el VC incrementa su motivación.

3.5 Beneficios asociados con la creación de condiciones que mejoran el desempeño de los empleados

En el cuestionario se incluyeron tres beneficios relacionados con este tema. Las respuestas se presentan en la tabla 7.6

Beneficios	Uno	Dos	Tres	Cuatro	Cinco	Total
Mejora el clima organizacional	1	0	5	17	12	35
Contribuye a que los empleados tengan una buena imagen de la empresa	0	0	7	16	11	34
Favorece una mejor captación y/o retención de talentos	3	2	17	10	1	33

Allí es posible observar que el 78% y el 73% respectivamente de los entrevistados calificó con cuatro o cinco los beneficios: mejora el clima

organizacional y contribuye a que los empleados tengan una buena imagen de la empresa. Ambos impactos claramente contribuyen a mejorar el desempeño de los empleados. En cambio es baja la opinión de que el VC favorezca la captación y/o retención de talentos.

3.6 Beneficios asociados con la reputación de la empresa

El 51% de los entrevistados cree que el VC contribuye a mejorar la imagen corporativa, y una cifra menor aún (43%) opina que el VC incrementa la aceptación pública de la empresa. Estos resultados indican que una parte importante de los entrevistados no comparte la idea bastante generalizada de que las empresas aplican el VC con fines de marketing.

Beneficios	Uno	Dos	Tres	Cuatro	Cinco	Total
Mejora la imagen corporativa	2	1	12	10	9	34
Incrementa la aceptación pública de la empresa	3	1	14	11	5	34

3.7 Beneficios asociados con la construcción de relación con la comunidad

La amplia mayoría de los entrevistados cree que el VC sirve para reforzar el vínculo con las instituciones sociales o públicas en las cuales las empresas canalizan sus actividades de RSE hacia la comunidad (tabla 7.8).

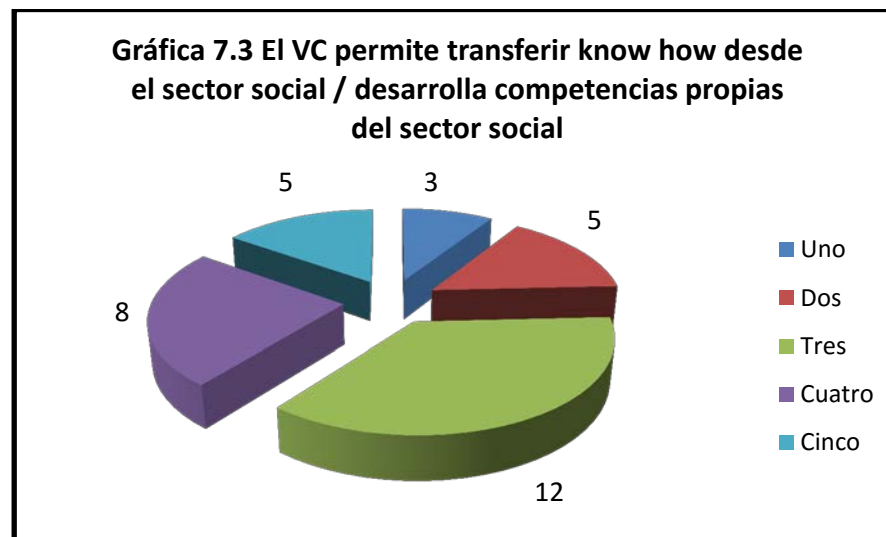
Esto resulta consistente con la opinión, también mayoritaria, de que el VC contribuye a la puesta en práctica de las políticas de RSE hacia este stakeholder. También, aunque en menor medida, predomina la idea de que el VC contribuye a mejorar la relación con la comunidad.

Tabla 7.8 Beneficios relacionados con el vínculo de la empresa con la comunidad						
Beneficios	Uno	Dos	Tres	Cuatro	Cinco	Total
Refuerza el vínculo con las instituciones sociales o públicas en las cuales la empresa canaliza sus acciones de RSE hacia la comunidad	1	1	4	17	11	34
Mejora la relación de la empresa con la comunidad	2	0	9	12	11	34

3.8 Beneficios relacionados con el desarrollo de competencias organizacionales.

La interacción con organizaciones del sector social y la realización de actividades de VC fomentan la adquisición de conocimientos y competencias específicas, propios del sector social, y que a veces son difíciles de desarrollar en las empresas. Es el caso del conocimiento sobre cómo funcionan los grupos humanos o sobre el tratamiento de problemas sociales (muchos de los cuales impactan en las empresas: adicciones, violencia doméstica, etc.). Y es también lo que ocurre con competencias

cómo la cooperación, la empatía y la generosidad. En ocasiones, estos conocimientos y competencias son útiles para la empresa. En la encuesta se preguntó a los entrevistados sobre este tema. Sus respuestas se representan en la gráfica 7.3. Solamente la tercera parte de los entrevistados calificó con 4 o 5 la ocurrencia de este beneficio.



EMPRESAS PARTICIPANTES

ADA S.A.
ADVICE
ANDA
BANCO DE LA REPÚBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY
BILPA
CARLE & ANDRIOLI - CONTADORES PÚBLICOS
CITIBANK
CONSULTORIO DR. SARTORI
CUTCSA
DELOITTE
DIAGEO
DIRECT TV
GRUPO DISCO
GERDAU S.A.
BANCO HSBC
IBM
PINTURAS INCA S.A.
BANCO ITAÚ
KPGM

LÓREAL
MC DONALD'S
MERCADO LIBRE
MR BRICOLAGE
OROFINO S.A.
PETROBRAS
PRONTO
PYXIS S.A.
REDPAGOS
SABRE GLOBAL SERVICES S.A.
SCOTIABANK
SECURITAS
TELEFÓNICA
TENARIS
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL URUGUAY
UNILEVER
YOUNG & RUBICAM
ZONAMERICA

Pronto!



Programa de Investigación sobre RSE
Facultad de Ciencias Empresariales



Universidad
Católica del
Uruguay