



Revista Venezolana de Gerencia  
ISSN: 1315-9984  
rvgluz@gmail.com  
Universidad del Zulia  
Venezuela

## Beneficios del Voluntariado Corporativo para la gestión de los Recursos Humanos

**Licandro, Oscar Daniel; Yapor, Stefanía; Correa, Patricia**  
Beneficios del Voluntariado Corporativo para la gestión de los Recursos Humanos  
Revista Venezolana de Gerencia, vol. 26, núm. 93, 2021  
Universidad del Zulia, Venezuela  
Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29066223015>

# Beneficios del Voluntariado Corporativo para la gestión de los Recursos Humanos

Benefits of Corporate Volunteering for Human Resources management

*Licandro, Oscar Daniel*

*U. del Pacífico, Uruguay*

*olicandro@claeh.edu.uy*

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?>

id=29066223015

*Yapor, Stefánia*

*Universidad Católica del Uruguay, Uruguay*

*stefaniayapor@gmail.com*

*Correa, Patricia*

*Universidad Católica del Uruguay., Uruguay*

*macorrea@ucu.edu.uy*

## RESUMEN:

En este documento se identifican los beneficios del Voluntariado Corporativo para la gestión de Recursos Humanos presentes en la literatura científica, se los organiza en tres categorías (desarrollo de habilidades en los empleados, fortalecimiento del vínculo entre ellos y la empresa, creación de condiciones que mejoran su desempeño) y se presentan los resultados de una investigación que tuvo como objetivos: a) comprobar la ocurrencia de esos beneficios; b) determinar si la misma depende de factores estructurales de las empresas (tamaño, sector de actividad y origen del capital) y de factores relacionados con la gestión del voluntariado. Se trabajó con una muestra no probabilística de empresas que aplican el voluntariado en Uruguay, a las que se aplicó un cuestionario estructurado que incluyó ocho indicadores sobre beneficios. Se encontró, mediante test estadísticos, que los ocho beneficios están presentes en la experiencia de las empresas estudiadas y que su ocurrencia es independiente del perfil de las empresas, de la forma como se gestiona en ellas el voluntariado y del alineamiento de las actividades de voluntariado con las políticas de Recursos Humanos.

**PALABRAS CLAVE:** voluntariado corporativo, recursos humanos, beneficios, responsabilidad social empresarial.

## ABSTRACT:

This document identifies the benefits of Corporate Volunteering for the management of Human Resources present in the scientific literature, they are organized into three categories (development of skills in employees, strengthening the link between them and the company, creating conditions that improve its performance) and the results of an investigation are presented, which had as objectives: a) to verify the occurrence of these benefits; b) determine if it depends on structural factors of the companies (size, sector of activity and origin of capital) and on factors related to volunteer management. It worked with a non-probabilistic sample of companies that apply volunteering in Uruguay, to which a structured questionnaire was applied that included eight indicators on benefits. It was found, through statistical tests, that the eight benefits are present in the experience of the companies studied and that their occurrence is independent of the profile of the companies, the way in which volunteering is managed in them and the alignment of volunteer activities with Human Resources policies.

**KEYWORDS:** corporate volunteering, human resources, benefits, corporate social.

## 1. INTRODUCCIÓN

El Voluntariado Corporativo (VC) ha crecido en el mundo durante los últimos años, como lo demuestra la profusa literatura académica y no académica publicada sobre el tema en países de Europa, Asia, Oceanía y América. En Uruguay, el VC se introdujo a fines de los años 1990 y, desde entonces, ha tenido cierto grado de desarrollo que se explica, principalmente, por: a) el crecimiento de actividades filantrópicas y de Responsabilidad Social Empresarial (RSE); b) la importación de programas globales de VC por empresas multinacionales radicadas en el país y c) la instalación de diversas Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) y fundaciones extranjeras que tienen una fuerte cultura de trabajo colaborativo con el sector corporativo, particularmente en el ámbito del voluntariado.

Si bien su visibilidad pública se debe a que se lo asocia con actividades filantrópicas y de ciudadanía corporativa, numerosas investigaciones demuestran que el VC tiene potencial para generar beneficios para las empresas en un amplio espectro de temas, como es el caso del fortalecimiento de la cultura organizacional (Benjamin, 2001; Allen, 2012; Bauman y Skitka, 2012), la reputación (Allen, 2003; Basil, Runte, Eswaramoorth y Barr, 2009; Gallardo et al, 2010; Herzig, 2006) y la relación

con la comunidad (Eswaramoorthy et al, 2006; Gallardo Vázquez et al, 2010; Voluntare, 2011).

En particular, diversas publicaciones muestran que el VC es una herramienta que permite a las empresas obtener diversos beneficios relacionados con la gestión de Recursos Humanos. En general, en esta literatura no es posible encontrar estudios que tengan la pretensión de identificar en forma exhaustiva el espectro de esos beneficios, al tiempo que son escasos los estudios sobre los factores que inciden en su obtención (Lee y Higgins, 2001; De Gilder y Breedjik, 2005; Herzig, 2006; Booth et al, 2009; Van Schie et al, 2001; Ruizalba et al, 2014; Gatignon Turnau y Mignonac, 2015; Babusyte y Jasiukeviciute, 2019).

En relación a esto último, faltan estudios que analicen si la obtención de estos beneficios depende de variables estructurales (como el tamaño, el sector de actividad o el origen del capital de las empresas), de las características de la gestión del VC, del alineamiento del VC con las políticas de Recursos Humanos o del uso de estímulos para promover el VC entre los empleados.

En función de esta situación, la investigación, cuyos resultados se presentan en este documento, se propuso los siguientes objetivos: 1) identificar, de la forma más exhaustiva posible, los beneficios del VC relacionados con los impactos que procura obtener la gestión de los Recursos Humanos; 2) comprobar su ocurrencia en la práctica de las empresas que aplican el VC en forma sistemática en Uruguay y 3) analizar la relación entre la ocurrencia de esos beneficios y un conjunto factores contextuales. Para alcanzar estos objetivos se combinó una investigación bibliográfica sobre el tema con la realización de una investigación empírica.

La identificación de los beneficios y su clasificación en tres categorías (beneficios relativos al desarrollo de habilidades en los empleados, a la creación de condiciones que mejoran su desempeño y al fortalecimiento del vínculo entre ellos y la empresa) se realizó mediante una investigación bibliográfica en la que fueron revisados 31 documentos publicados entre 2001 y 2020. La investigación empírica se hizo sobre el universo de las empresas que aplican el VC en forma sistemática en Uruguay y que poseen algún formato permanente de organización para gestionarlo. Dado que no se cuenta con información para determinar este universo en forma exhaustiva, se optó por trabajar con una muestra no probabilística. Se diseñó un cuestionario estructurado, que se aplicó en forma auto-administrada, en el cual se incluyó una batería de indicadores relativos a los beneficios identificados mediante la revisión bibliográfica. Cada beneficio se evaluó en base a la opinión de los responsables de gestionar el VC en esas empresas, utilizándose una escala de tipo Likert para medir los indicadores.

## 2. ESTADO DE SITUACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE LOS BENEFICIOS DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO PARA LAS EMPRESAS

De la lectura de diversas publicaciones se puede inferir que la investigación sobre los beneficios del VC es escasa, parcial, limitada y muchas veces carente de un marco teórico que le de soporte (Lee y Higgins, 2001; Peterson, 2004; Gallardo et al, 2010; Hu et al, 2016). Esta situación justifica el interés por realizar investigaciones empíricas sobre este tema.

La denuncia de esta situación se encuentra ya en publicaciones de principios de los 2000, hasta en publicaciones más recientes. Peterson (2004) señaló que hasta fines de la década de 1990 la investigación sobre los beneficios del VC se basaba fundamentalmente en reportes elaborados por los directores de los programas y en encuestas a voluntarios hechas por las empresas. En el caso particular de los beneficios relacionados con la gestión de Recursos Humanos, este autor sostuvo que:

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

Ken Allen, uno de los principales referentes mundiales en materia de Voluntariado Corporativo, afirmó a principios de este siglo que el *business case* del VC (la demostración de que esta actividad es beneficiosa para el negocio) cuenta con aceptación universal, porque se “refleja de alguna manera en prácticamente cada artículo, cada discurso y cada pieza de material de apoyo sobre el voluntariado corporativo” (Allen, 2003: 58). Sin embargo, en su opinión, esa aceptación se basa “en gran medida en la observación anecdotica, la percepción y el buen sentido intuitivo”.

Más adelante, Gallardo et al, (2010: 61) señalaron que “aunque pueda parecer intuitivo que el VC tenga efectos positivos en la organización, hay pocas evidencias empíricas que lo demuestren”. Más recientemente, Johnson et al (2014) indicaron que se ha realizado poca investigación para comprender si el VC tiene un impacto positivo en aspectos como el comportamiento de los consumidores y la imagen que ellos se forman sobre la RSE de las empresas. Hu et al, (2016: 1) afirmaron que: “Faltan análisis teóricos y estudios empíricos sobre los antecedentes, consecuencias y contingencias de la participación de los empleados en programas de voluntarios patrocinados por la compañía”.

En particular, resulta ilustrativo de esta situación un artículo publicado en 2013 en el prestigioso *Journal of Management*, en el que sus autores se proponen “revisar el cuerpo actual de conocimientos sobre el voluntariado de empleados” (Rodell, et al, 2013: 55). En este documento de 30 páginas no hay ninguna sección dedicada a la producción científica sobre el estudio de los beneficios del VC, siendo que el tema aparece solo marginalmente en algunas partes del documento y, además, en relación a otros temas. Finalmente, importa señalar que en la mayoría de los trabajos analizados en este documento no se encontró una revisión bibliográfica exhaustiva sobre la investigación previa del tema, la que como ya se señaló no es muy abundante.

### 3. BENEFICIOS DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO RELACIONADOS CON LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Se realizó el análisis de 31 documentos publicados entre 2001 y 2020, en los que se difunden los resultados de investigaciones que analizan impactos del VC en aspectos relacionados con la gestión de los Recursos Humanos. Se trata de investigaciones de tipo cuantitativo, cualitativo, bibliográfico y estudios de caso, aunque predominan las del primer tipo.

Aquí se incluyen investigaciones realizadas en Canadá (Easwaramoorthy et al, 2006; Booth et al, 2009), Estados Unidos (Benjamin, 2001; Peterson, 2004; Jones, 2010; Cycyota et al, 2016), Alemania (Herzig, 2006), Eslovenia (Boštjančič, Antolović, y Erčulj, 2018), España (Gallardo et al, 2010; Dávila, 2012; Sanz et al, 2012; Ruizalba et al, 2016; Boccalandro, 2018), Francia (Gatignon-Turnau y Mignonac, 2015), Holanda (De Gilder et al, 2005; Roza et al, 2010), Portugal (Lima Pinto y Costa e Silva, 2017), Reino Unido (Corporate Citizenship, 2010), Rumania (Pacesila, 2017), Suiza (Lorenz et al, 2011), Australia (Zappalá y McLaren, 2004; Cavallaro, 2006; Johnson et al, 2014), Nueva Zelanda (Lee y Higgins, 2001), China (Hu et al, 2016), Corea del Sur (Im y Chung, 2018) y Uruguay (Oxoby, 2016). También se consultaron dos estudios regionales realizados en América Latina (Voluntare, 2012) y en un grupo de países europeos (Babusyt y Jasiukeviciute, 2019), así como algunas investigaciones bibliográficas (Van Schie et al, 2011; Bauman y Skitka, 2012).

El análisis de esas publicaciones permitió identificar un conjunto de beneficios del VC relacionados con objetivos propios de la gestión de Recursos Humanos. Se optó por organizar esos beneficios en tres grupos, considerando elementos comunes a los beneficios de cada grupo: a) beneficios relacionados con el desarrollo

de competencias en los empleados (para la comunicación, el trabajo en equipo, el liderazgo, etc.); b) beneficios relacionados con el fortalecimiento del vínculo de los empleados con la empresa (mayor compromiso y fidelidad hacia la empresa, mayor satisfacción en el trabajo, etc.) y c) beneficios relacionados con la creación de condiciones que mejoran el desempeño de los empleados (mejora en el clima laboral, mayor integración entre los empleados, mejora en la retención y captación de talentos, etc.). A continuación se mencionan las publicaciones en las que se encontraron estos tres grupos de beneficios.

*Desarrollo de competencias en los empleados.* Los beneficios de esta categoría se encuentran en 20 de las investigaciones revisadas. Si bien en algunas de ellas se demuestra que la participación en actividades de VC permite a los voluntarios desarrollar competencias en general (Herzig, 2006; Van Schie, 2011, Pacesila, 2017; Lough y Siu, 2017), en la mayoría se identificó el desarrollo de habilidades y actitudes específicas. Entre las habilidades destacan las relativas a: el trabajo en equipo (Benjamin, 2001; Corporate Citizenship, 2010; Herzig, 2006; Lee y Higgins, 2001; Van Schie et al, 2011; Pacesila, 2017), el liderazgo (Corporate Citizenship, 2010; Lee y Higgins, 2001; Babusyte y Jasiukeviciute, 2019), la comunicación (Booth et al, 2009; Corporate Citizenship, 2010; Babusyte y Jasiukeviciute, 2019), las relaciones interpersonales (Booth et al, 2009; Corporate Citizenship, 2010; Roza et al, 2010); la organización y la gestión (Booth et al, 2009; Corporate Citizenship, 2010); el desarrollo de actitudes valiosas, como el ayudar a otros o la solidaridad, la voluntad de mejorar, la adaptabilidad y el ampliar la mente (Van Schie, 2011) o el desarrollo de comportamientos de ciudadanía (Lewin, Warren y AlSuwaidi, 2020), constituyendo estos últimos unos elementos clave para la gestión del cambio organizacional.

*Vínculo de los empleados con la empresa.* Este beneficio general se expresa mediante diversos beneficios específicos. Algunas investigaciones demostraron que el VC favorece la identificación de los empleados con la empresa (Bauman y Skitka, 2012; De Gilder y Breedijk, 2005; Herzig, 2006) y desarrolla el orgullo de pertenencia (Jones, 2010; Im y Chung, 2018). Otras encontraron que VC aumenta la implicación y la lealtad de los empleados

(Corporate Citizenship, 2010; Dávila, 2012; De Gilder y Breedijk, 2005; Gatignon-Turnau y Mignonac, 2015; Jones, 2010; Herzig, 2006; Lee y Higgins, 2001; Ruizalba et al, 2014; Roza et al, 2010; Voluntare, 2012), al tiempo que incrementa su compromiso (Boštančić et al, 2018; Boccalandro, 2018; Babusyte y Jasiukeviciute, 2019), desarrolla comportamientos de ciudadanía organizacional hacia la empresa, una actitud positiva hacia el trabajo reduce la holgazanería (Van Schie et al, 2011).

También se demostró que la participación en actividades de voluntariado aumenta la motivación de los empleados (Basil et al, 2009; Benjamin, 2001; Corporate Citizenship, 2010; Easwaramoorthy et al 2006; Gallardo et al, 2010; Herzig, 2006; Lee y Higgins, 2001; Voluntare, 2012) y su satisfacción laboral (Basil et al, 2009; Corporate Citizenship; 2010, Cavallaro, 2006; Dávila, 2012; Ruizalba et al, 2014; Babusyte y Jasiukeviciute, 2019).

*Creación de condiciones que mejoran el desempeño de los recursos humanos.* La revisión de literatura permitió identificar diversos beneficios del VC asociados con la creación de condiciones que mejoran el desempeño de los empleados. Se encontró que el VC mejora el desempeño en general (Hu et al, 2016) y, más específicamente, que puede generar un incremento en la productividad de los empleados (Basil et al, 2009). Otros estudios encontraron relación entre el VC y la mejora del clima organizacional, la cohesión, la integración y la comunicación interna (CavalLaro, 2006; Gallardo et al, 2010; Herzig, 2006; Voluntare, 2012; Van Schie et al, 2011). Se encontró también que la aplicación del VC genera condiciones que favorecen la captación y/o retención de personas valiosas para la empresa (Jones, 2010; Van Schie et al, 2011; Lima y Costa e Silva, 2017), aunque sobre este beneficio algunos resultados son contradictorios. Finalmente, cabe señalar que se demostró que la participación en actividades de VC contribuye a que los empleados tengan una buena imagen de la empresa, asociada a la percepción de justicia procedural (Dávila, 2012).

#### 4. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

En esta investigación se someten a contrastación empírica las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1: Los tres grupos de beneficios del VC identificados en la literatura son obtenidos, en mayor o menor medida, por las empresas que practican el voluntariado corporativo.

Hipótesis 2: La obtención de los beneficios del VC es independiente del tamaño, el sector de actividad y el origen del capital de las empresas

Hipótesis 3: La obtención de los beneficios del VC se correlaciona con el alineamiento del VC con las políticas de RRHH

Hipótesis 4: La obtención de los beneficios del VC se correlaciona con la forma de gestionar el VC

#### 5. PLANTEAMIENTOS METODOLÓGICOS

Para el diseño de este estudio se tomaron las siguientes decisiones respecto de la metodología. La primera consistió en determinar que el universo de estudio estuviera constituido por las empresas que en Uruguay aplican el VC en forma periódica, lideran su gestión y cuentan con alguna forma organizativa permanente para implementarlo

(gestionada por la empresa o en conjunto con los voluntarios); es decir, empresas que aplican lo que Peloza y Hassay (2006) denominan voluntariado intraorganizacional. Se eligió este universo porque se entiende que solamente este tipo de VC tiene el potencial para generar el abanico de beneficios que se estudiaron en esta investigación.

En Uruguay no existe un registro exhaustivo de las empresas que aplican el voluntariado intraorganizacional. Por esa razón, para esta investigación se construyó una base de datos con 40 empresas que fueron identificadas mediante la revisión de diversas fuentes: páginas web de empresas notorias por sus actividades de RSE, publicaciones y páginas web de organizaciones que promueven la RSE, organizaciones sociales que utilizan voluntarios corporativos y trabajos anteriores de los autores. La muestra quedó conformada por las 34 empresas de la base que aceptaron participar en la investigación.

La segunda decisión consistió en focalizar la investigación en las opiniones de los responsables de gestionar el VC, pues se asume que ellos son los más adecuados para aportar información descriptiva sobre las prácticas de voluntariado en sus empresas y para emitir opiniones sobre los beneficios que generan estas prácticas. La tercera decisión fue la opción por una investigación de corte cuantitativa, basada en la aplicación de un cuestionario estructurado, que se aplicaría en forma auto-administrada.

Para el análisis se consideraron 18 indicadores (cuadro 1). Los *beneficios del VC* fueron estudiados mediante ocho indicadores que se midieron con escalas Likert de cinco valores. Dos de estos indicadores corresponden al primer grupo de beneficios (desarrollo de habilidades en los empleados), tres a la segunda (vínculo de los empleados con la empresa) y los otros tres a la tercera categoría (creación de condiciones que mejoran el desempeño de los empleados). Fueron utilizadas tres variables de segmentación para el *perfil* de las empresas: número de empleados, sector de actividad y origen del capital (nacional o internacional). Se empleó un indicador para medir el *alineamiento del VC con las políticas de RRHH* de las empresas estudiadas, que también se midió también con una escala Likert de cinco valores.

Además, para medir si la *forma como se gestiona el VC* influye en los beneficios, se consideraron cinco indicadores, cada uno de los cuales refiere a aspectos diferentes de la gestión: (G.1) si la empresa posee políticas documentadas para el VC; (G.2) si la empresa tiene asignada una persona con dedicación full-time o partime para la gestión del VC (se eligió como indicador de la asignación de recursos al VC); (G.3) si se involucra a los voluntarios en la gestión del VC; (G.4) si la empresa evalúa los impactos de las actividades de voluntariado (se seleccionó como indicador representativo de la planificación del VC) y (G.5) si incluye en la evaluación de desempeño de los empleados su participación en las actividades de voluntariado (se empleó como indicador

del uso de estímulos para promover la participación en las actividades de voluntariado). Estos indicadores se midieron con una escala

CUADRO 1

**Cuadro 1 Variables, indicadores y escalas utilizadas**

Variables	Indicadores	Tipo de escala
Beneficios del Voluntariado Corporativo	I. 1 Desarrolla competencias en los empleados (en general) I.2 Desarrolla capacidades de trabajo en equipo I.3 Promueve el compromiso de los empleados con la empresa (lealtad/actitud hacia la empresa) I.4 Promueve la identificación y el sentido de pertenencia (orgullo de pertenecer) de los empleados con la empresa I.5 Aumenta la motivación (moral) de los empleados I.6 Mejora el clima organizacional/laboral (cohesión/integración/comunicación) I.7 Favorece una mejor captación y/o retención de talentos (o empleados) I.8 Contribuye a que los empleados tengan una buena imagen de la empresa	Likert de cinco valores
Perfil de las empresas	P1. Número de empleados P2. Sector de actividad P3. Origen del capital (nacional o internacional)	Ordinal Nominal Nominal
Alineamiento del VC con las políticas	A1. Alineamiento del VC con la política de RRHH	Likert de cinco valores
Gestión del VC	G.1 Cuenta con políticas para el VC G.2 Destina personal part-time o full-time para gestionar el VC G3. Evalúa el impacto de las actividades de VC G4. Involucra a los voluntarios en la gestión del VC G5. Reconoce el voluntariado en la evaluación de desempeño	Nominales de dos valores (Sí o No)

Fuente: elaboración propia

elaboración propia

nominal de dos valores (sí o no). Se asume que las respuestas afirmativas a los cinco indicadores corresponden a un mayor compromiso de la empresa con sus actividades de voluntariado.

El análisis se realizó mediante el software SPSS Statistics 22. Para la interpretación de los resultados de las pruebas de hipótesis se decidió interpretar los niveles de significación estadística con menor exigencia de la habitual, por dos razones. En primer lugar, porque el tamaño pequeño de la muestra solamente permite obtener niveles de significación del orden del 0,01 o 0,05 cuando la relación entre las variables es muy fuerte. Y, en segundo lugar, porque al tratarse de una muestra no probabilística, los análisis estadísticos tienen una validez relativa.

## 6. HALLAZGOS SOBRE EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO

La muestra obtenida incluyó empresas con las siguientes características: a) el 97% son de propiedad privada y el 3% son estatales; b) el 82% pertenecen al sector comercio y servicios, en tanto que el 18% son del sector industrial; c) el 50% son de capitales internacionales, el 44% lo son de capitales nacionales y el 6% son de

capitales mixtos; d) el 65% opera exclusivamente en el mercado interno, el 6% lo hacen para mercado externo y 29% opera en ambos mercados; e) el 18% tienen menos de 100 empleados, el 47% ocupan de 100 a 500 empleados y el 35% tiene más de 500; f) 27% comenzó a operar en Uruguay antes de 1950, el 36% lo hizo en la segunda mitad del siglo XX y el 29% empezó sus actividades después del año 2000.

En la tercera columna de tabla 1 se presenta información descriptiva sobre las respuestas de los encuestados a cada uno de los indicadores sobre beneficios del VC. En relación al primer grupo de beneficios, se registró que el VC desarrolla capacidad para el trabajo en equipo (91% calificó con 4 o 5 y la media fue de: 4,38), pero son menos los encuestados que creen que el VC sirve para el desarrollo de competencias “en general” (sólo 53% califica con 4 o 5 y la media fue de 3,47). En principio ambos resultados parecen contradictorios debido a que el trabajo en equipo es una competencia específica. Además, el análisis de correlación entre ambos indicadores arrojó que las respuestas resultaron independientes entre sí ( $r$  de Pearson igual a 0,200 y significación bilateral de 0,257). Es probable que ese resultado sea consecuencia de utilizar un indicador general sobre desarrollo de competencias, ya que el mismo no dirige al encuestado hacia competencias específicas. De esta forma, tal vez ese indicador generó algún tipo de confusión en los encuestados.

TABLA 1  
Estadística descriptiva y test de cui-cuadrado de los beneficios del VC

Categoría	Beneficios	Media	DS	% 4 o 5
Desarrollo de habilidades ( <i>skills</i> ) en los empleados	I.1 Desarrolla competencias en los empleados (en general)	3,47	1,134	53%
Vínculo de los empleados con la empresa	I.2 Desarrolla capacidades de trabajo en equipo	4,38	0,652	91%
	I.3 Promueve el compromiso de los empleados con la empresa (lealtad / actitud hacia la empresa)	3,91	0,933	73%
	I.4 Promueve la identificación y el sentido de pertenencia (orgullo de pertenecer) de los empleados con la empresa	4,00	0,921	79%
	I.5 Aumenta la motivación (moral) de los empleados	3,65	0,917	56%
	I.6 Mejora el clima organizacional / laboral (cohesión / integración / comunicación)	4,03	0,937	79%
Creación de condiciones que mejoran el desempeño de los empleados	I.7 Favorece una mejor captación y / o retención de talentos (o empleados)	3,03	1,000	32%
	I.8 Contribuye a que los empleados tengan una buena imagen de la empresa	4,09	0,753	76%

Elaboración propia

**TABLA 2**  
Resultados del análisis de correlación entre los indicadores del segundo grupo

**Tabla 2 Resultados del análisis de correlación entre los indicadores del segundo grupo**

I.4	I.5
$r=0,811$ I.3 sign (0,000)	$r=0,671$ sign (0,000)
I.4	$r=0,574$ sign (0,000)

Fuente: Elaboración propia

Elaboración propia

En cuanto a los indicadores del segundo grupo, el 73% de los encuestados señaló que el VC sirvió en sus empresas para promover el compromiso de los empleados (asignó puntajes 4 o 5), el 79% afirmó lo mismo respecto de su capacidad para promover la identificación y el sentido de pertenencia con la empresa, en tanto que en menor número se pronunciaron sobre su utilidad para aumentar la motivación de los empleados (56%). En su conjunto, estas cifras sugieren que el VC tiene potencial para generar beneficios relacionados con el fortalecimiento y profundización de los vínculos de los empleados con sus empresas. Además, se encontró que los tres indicadores se encuentran fuertemente correlacionados entre sí (tabla 2), lo cual sugiere que el VC tiende a operar en simultáneo sobre todos ellos.

**TABLA 3**  
Resultados del análisis de correlación entre los indicadores del tercer grupo

**Tabla 3 Resultados del análisis de correlación entre los indicadores del tercer grupo**

I.7	I.8
$r=0,581$ (0,000)	0,383 sign (0,026)
I.6 sign	0,560 sign (0,001)

Fuente: Elaboración propia

Elaboración propia

En los indicadores sobre creación de condiciones que mejoran el desempeño de los empleados se registraron dos situaciones diferentes. Por un lado, un importante número de entrevistados mencionó que el VC contribuye a la mejora del clima organizacional (79% calificó con 4 o 5 y la media fue de 4,03) y a que los empleados tengan una buena imagen de la empresa (76% calificó con 4 o 5 y la media fue de 4,09). Pero, por otro, resultó bastante menor la cantidad de entrevistados que lo perciben como una herramienta que sirva para favorecer una mejor captación y/o retención de talentos (32% calificó con 4 o 5 y la media fue de 3,03). El estudio de la correlación entre estos tres indicadores muestra que los tres están correlacionados entre sí (tabla 3), aunque la correlación de los dos primeros con el tercero es algo más débil.

En su conjunto, estos datos validan la hipótesis 1, ya que todos los beneficios son reconocidos por una parte de los encuestados, aunque existan diferencias en el peso de cada uno de ellos. Desarrollar la capacidad de trabajo en equipo, promover la identificación y el sentido de pertenencia de los empleados, aumentar su compromiso y mejorar el clima organizacional son reconocidos como beneficios de VC por una parte importante de los encuestados. En un nivel intermedio se ubican el potencial del VC para desarrollar

competencias en general y para aumentar la motivación. En último lugar, pero siendo reconocido por la tercera parte de los encuestados, se ubica su potencial para favorecer la captación y retención de talentos.

La aplicación del test de diferencia de medias entre los diferentes segmentos determinados por el sector de actividad, el tamaño y el origen del capital de las empresas revela que únicamente se encontró una diferencia estadísticamente significativa entre segmentos de esta última variable (tabla 4). La diferencia de medias en favor de las empresas internacionales es estadísticamente significativa con un nivel de significación fuerte en el caso de la promoción del compromiso de los empleados (nivel de significación de 0,041) y débil en el caso de los tres beneficios del tercer grupo. Estos resultados validan parcialmente la hipótesis 2, pero sugieren que el origen del capital es una variable que influye en la obtención de algunos de los beneficios considerados.

TABLA 4

Resultados del test de diferencia de medias entre segmentos de empresas en cada indicador de beneficios del VC: coeficiente r de Pearson y nivel de significación

**Tabla 4 Resultados del test de diferencia de medias entre segmentos de empresas en cada indicador de beneficios del VC: coeficiente r de Pearson y nivel de significación**

Variable	I.1	I.2	I3	I4	I5	I6	I7	I8
Sector de actividad	0,212 (0,843)	0,040 (0,487)	0,495 (0,633)	0,233 (0,955)	0,003 (0,580)	0,312 (0,717)	0,134 (0,757)	0,970 (0,648)
Tamaño	0,363 (0,699)	0,809 (0,454)	0,395 (0,677)	2,080 (0,142)	0,149 (0,862)	0,153 (0,859)	0,016 (0,985)	1,154 (0,329)
Origen del capital	0,089 (0,768)	1,770 (0,193)	4,523 (0,041)	1,258 (0,270)	1,269 (0,268)	2,867 (0,100)	2,492 (0,124)	2,667 (0,112)

Fuente: Elaboración propia

elaboración propia

TABLA 5

Correlación entre los beneficios y el alineamiento del VC con las políticas de RRHH

**Tabla 5 Correlación entre los beneficios y el alineamiento del VC con las políticas de RRHH**

Variable	I.1	I.2	I3	I4	I5	I6	I7	I8
Alineamiento r=0,334 r=-0,201 r=0,050 r=0,000 r=0,205 r=0,000 r=0,036 r=0,190 con las políticas de RRHH	(0,054)	(0,225)	(0,777)	(1,000)	(0,245)	(1,000)	(0,843)	(0,289)
Alineamiento r=0,182 r=-0,005 r=0,162 r=0,115 r=0,283 r=0,145 r=0,067 r=0,185 con las políticas de RRHH	(0,310)	(0,978)	(0,367)	(0,523)	(0,110)	(0,421)	(0,710)	(0,303)

RSE

Fuente: Elaboración propia

Elaboración propia

En la tabla 6 se presentan los coeficientes de correlación entre los indicadores sobre los beneficios y el alineamiento del VC con las políticas de Recursos Humanos. El alineamiento con estas políticas se midió con una escala Likert de cinco valores. Tal como se puede observar en la tabla 5, solamente se encontró correlación, con un nivel de significación débil, entre el alineamiento del VC con las políticas de Recursos Humanos y el primer beneficio (desarrollar competencias de los empleados). De aquí se infiere el rechazo de la hipótesis 3.

Para analizar la relación entre los beneficios y los indicadores sobre gestión del VC se calculó la diferencia de medias entre los segmentos determinados por las empresas que respondieron afirmativamente en cada uno de esos indicadores y las que respondieron en forma negativa. En la tabla 6 se presenta, para cada caso, el valor de la media registrado en cada beneficio, el valor F y el nivel de significación que arrojó el ANOVA en la prueba de diferencia de medias. Allí se observa que las empresas que respondieron afirmativamente en cada uno de esos cinco indicadores calificaron más alto en casi todos los beneficios. Sin embargo, en la mayoría de los casos, el ANOVA no encuentra que las diferencias sean estadísticamente significativas.

TABLA 6

Resultados del test de diferencia de medias entre indicadores sobre la gestión del VC y los beneficios que esta actividad genera para las empresas: coeficiente r de Pearson y nivel de significación

**Tabla 6 Resultados del test de diferencia de medias entre indicadores sobre la gestión del VC y los beneficios que esta actividad genera para las empresas: coeficiente r de Pearson y nivel de significación**

	I.1	I.2	I.3	I.4		I.6	I.7	I.8	
			I.5						
IG.1 Cuenta con políticas para el VC									
SI	3,78	4,50	4,00	4,17	3,78	4,06	3,06	4,11	
NO	3,13	4,25	3,81	3,81	3,50	4,00	3,00	4,06	
F	2,972	1,255	0,335	1,262	0,771	0,029	0,025	0,034	
(sign)	(0,094)	(0,271)	(0,567)	(0,270)	(0,386)	(0,866)	(0,874)	(0,854)	
IG.2 Tiene sable o respon par-time full-time									
SI	3,74	4,26	3,95	4,16	3,58	4,16	3,16	3,95	
NO	3,13	4,53	3,87	3,80	3,73	3,87	2,87	4,27	
F	2,479	1,459	0,061	1,276	0,232	(0,711)	0,705	1,529	
(sign)	(0,125)	(0,236)	(0,807)	(0,267)	(0,633)	(0,376)	(0,407)	(0,225)	
IG.3 pacto ctividades									
Evalúa el		de las a							
SI	3,61	4,33	4,11	4,11	3,83	3,92	3,25	4,42	
NO	3,31	4,44	3,69	3,88	3,44	4,09	2,91	3,91	
F	0,579	0,211	1,787	0,549	1,606	0,263	0,900	3,825	
(sign)	(0,452)	(0,649)	(0,191)	(0,464)	(0,214)	(0,612)	(0,350)	(0,059)	
IG.4 Involucra a los voluntarios en la gestión									
SI	3,75	4,42	3,83	4,00	3,67	4,27	3,33	4,17	
NO	3,32	4,36	3,95	4,00	3,64	3,88	2,69	4,00	
F	1,129	0,050	0,128	0,000	0,008	0,816	3,841	0,407	
(sign)	(0,296)	(0,825)	(0,723)	(1,000)	(0,928)	(0,373)	(0,059)	(0,528)	
IG.5 e el do en la acción de Reconocimiento voluntaria e evalu desempeño									
SI	3,67	4,39	4,11	4,11	3,78	4,17	3,28	4,17	
NO	3,25	4,38	3,69	3,87	3,50	3,87	2,75	4,00	
F	1,148	0,004	1,787	0,549	0,771	0,816	2,467	0,407	
(sign)	(0,292)	(0,952)	(0,191)	(0,464)	(0,386)	(0,373)	(0,126)	(0,528)	

Fuente: Elaboración propia

Elaboración propia

Por lo tanto, los resultados rechazan la hipótesis cuatro, pero dejan planteada la interrogante de si con una muestra de mayor tamaño se habría podido concluir lo contrario.

## 7. CONCLUSIONES

Este documento contribuye al conocimiento y a la investigación sobre los beneficios que el VC puede producir para las empresas en diversos temas relacionados con la gestión de los Recursos Humanos. En primer lugar, se aporta aquí una revisión de las investigaciones sobre estos beneficios, mediante la cual fue posible realizar una identificación bastante exhaustiva de ellos. Esos beneficios fueron clasificados en tres grupos, cada uno de los cuales refiere a aspectos distintos de la gestión de Recursos Humanos: a) el desarrollo de habilidades en los empleados; b) el fortalecimiento del vínculo de los empleados con la empresa y c) la creación de condiciones que mejoran el desempeño de los empleados. Tanto la identificación de esos beneficios como la construcción de la clasificación son una contribución de este documento a la investigación sobre el tema, dado que éste es probablemente uno de los primeros trabajos que procuran sistematizarlos y clasificarlos.

En segundo lugar, el análisis de los datos permitió validar la hipótesis de que todos los beneficios incluidos en la investigación son producidos por el voluntariado corporativo, aunque lo hacen en diferente proporción. En ese sentido, los resultados de esta investigación abren el camino para realizar investigaciones similares en otros países, con la finalidad de: a) verificar si los beneficios aquí estudiados (y sus pesos relativos) también se producen en otros contextos y b) indagar la eventual existencia de otros beneficios relacionados con la gestión de los RRHH no considerados en ella.

En tercer lugar, el documento aporta los resultados de una investigación empírica que aborda el estudio de todos esos beneficios en forma integral. En general, en la literatura revisada se presentan resultados de investigaciones que estudian la existencia de algunos de esos beneficios (inclusive, en algunas se considera un solo beneficio), pero en ninguna de ellas se registró un esfuerzo por validar un listado representativo del amplio espectro de beneficios considerados en esta investigación. Esto permitió encontrar que existen diferencias importantes en cuanto al potencial del VC para generar cada uno de ellos. Unos parecen ser beneficios que se producen en casi todas las experiencias (por ejemplo, el desarrollo de la capacidad para el trabajo en equipo), en tanto que otros se generan en forma mucho más acotada (por ejemplo, favorecer la captación y retención de talentos).

En cuarto lugar, la investigación contribuye al análisis del impacto de diversos factores relacionados con la estrategia y la gestión del VC sobre la producción de los beneficios. A priori parece razonable suponer que a mayor grado de profesionalización en la gestión del VC, mayores deberían ser sus beneficios. En general, se encontró que podría existir una relación positiva entre la producción de los beneficios y factores como el contar con políticas de VC, su alineamiento con las políticas de RRHH, otorgar participación a los voluntarios en su gestión, asignar personal para gestionarlo, incluirlo en la evaluación de desempeño y evaluar los impactos de las actividades. Sin embargo, el pequeño tamaño de la muestra impidió concluir que esos resultados son estadísticamente significativos. Seguramente, la generación de los beneficios considerados en esta investigación ha de responder a aspectos específicos de la forma como se gestiona el VC. En ese sentido, este trabajo abre el camino para futuras investigaciones basadas en muestras de mayor tamaño que arrojen luz sobre este tema, de modo de aportar conocimiento útil para las empresas que practican el VC.

No obstante lo anterior, la investigación posee algunas limitaciones metodológicas que relativizan el valor de los resultados obtenidos, entre las que destacan: a) se trabajó con una muestra no probabilística de un universo que no se pudo determinar con precisión, b) la evaluación de los indicadores utilizados se basa en la opinión subjetiva de las personas entrevistadas y no en indicadores duros sobre resultados (como por ejemplo, evaluaciones de desempeño o encuestas de clima organizacional) y c) se aplicó en un solo país, lo cual puede introducir sesgos asociados a factores como la cultura de voluntariado, el grado de desarrollo de la RSE y del VC, los modelos de gestión y los tipos de actividades de VC predominantes en este país. De ahí la necesidad de diseñar nuevas investigaciones que contemplen estas limitaciones. En ese sentido se sugiere que esas investigaciones: a) realicen una búsqueda bibliográfica más amplia; b) identifiquen con mayor precisión el universo de estudio y luego trabajen sobre una muestra probabilística del mismo; c) utilicen indicadores

que posean un mayor grado de objetividad; d) complementen las herramientas cuantitativas con estudios cualitativos que ayuden a comprender cómo opera la relación causal entre VC y beneficios y e) abarquen una mayor diversidad de países.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, K. (2003). The social case for corporate volunteering. *Australian Journal of Volunteering*, 8(1). 57-62.
- Allen, K. (2012). *La gran carpa. Voluntariado Corporativo en la era global*. España: Editorial Ariel.
- Babusyte, J. y Jasiukeviciute, T. (2019). Corporate Volunteering: Positive impact on youth, communities companies and employees. *Voluntare*. <https://www.voluntare.org/wpdm-package/corporatevolunteering-positive-impact-on-youth-communities-companies-and-employees/>.
- Basil, D., Runte, M., Easwaramoorthy, M. y Barr, C. (2009). Company Support for Employee Volunteering: A National Survey of Companies of Canada. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 387-398. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9741-0>
- Bauman, C. y Skitka, L. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior*, 32, 63-86. <http://dx.doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.002>
- Benjamin, E. (2001). A Look Inside Corporate Employee Volunteer Programs. *The Journal of Volunteer Administration*, 19(2), 16-32.
- Boccalandro, B. (2018). Increasing employee engagement through corporate volunteering. *Voluntare*. <https://www.voluntare.org/wpdmpackage/employee-engagement-through-corporate-volunteering/>
- Booth, J., Won Park, K., y Glom, T. (2009). Employer-supported volunteering benefits: gift exchange among employers, employees, and volunteer organizations. *Human Resource Management*, 48, 227-249. <https://doi.org/10.1002/hrm.20277>
- Boštjančić, E., Antolović, S. y Erčulj, V. (2018). Corporate Volunteering: Relationship to Job Resources and Work Engagement. *Frontiers in Psychology*, 1-10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01884>
- Cavallaro, L. (2006). Corporate volunteering survey: The extent and nature of corporate volunteering programs in Australia. *Australian Journal on Volunteering*, 11(1), 6569.
- Corporate Citizenship (2010). *Volunteering – The business case. The benefits of corporate volunteering programmes in education*. Londres: City of London.
- Cycyota, C., Ferrante, C. y Schoroeder, J. (2016). Corporate social responsibility and employee volunteerism: What do the best companies do? *Business Horizons*, 59(1). 321-329. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2016.01.004>
- Dávila, M. (2012). Beneficios del Voluntariado Corporativo. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 4(1), 135-147.
- De Gilder, D., Schuyt, T. y Breedijk, M. (2005). Effects of an employee volunteering program on the work force: the ABN-AMRO case. *Journal of Business Ethics*, 61, 143-152. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-7101-x>
- Easwaramoorthy, M., Barr, C., Runte, M. y Basil, D. (2006). *Business Support for Employee Volunteers in Canada. Result of a National Survey*. Canada: Imagine Canada.
- Gallardo, D., Sánchez, M., Corchuelo, M. y Guerra, A. (2010). Diagnóstico del voluntariado corporativo en la empresa española. *Revista de Estudios Empresariales*, 2, 54 - 80.
- Gatignon-Turnau, A. y Mignonac, K. (2015). Using employee volunteering for public relations: Implications for corporate volunteers' organizational commitment. *Journal of Business Research*, 68, 7-18. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.05.013>
- Herzig, C. (2006). Corporate volunteering in Germany: survey and empirical evidence. *International Journal of Business Environment*, 1(1), 51-69. <https://doi.org/10.1504/IJBE.2006.010128>
- Hu, J., Jiang, K., Mo, S., Chen, H. y Shi, J. (2016). The motivational antecedents and performance consequences of corporate volunteering: When do employees volunteer and when does volunteering help versus harm

- work performance?. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 137, 99-111. <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.08.005>
- Im, S. y Chung, Y. (2018). Employee Volunteering Meaningfulness and Organizational Citizenship Behavior: Exploring the Effects of Organizational Support, Pride, and Trust. *Sustainability*, 10, 4835, 1-16. <https://doi.org/10.3390/su10124835>
- Johnson, C., Plewa, C., Conduit, J. y Quester, P. (2014). Corporate Volunteering: developing CSR image with internal and external benefits. En: Newel, A. (ed). *Corporate Social Responsibility*, pp. 257-266. Australia: Nova Science Publishers, Inc.
- Jones, D. (2010). Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 857–878. <http://doi.org/10.1348/096317909X477495>
- Lee, L. y Higgins, C. (2001). Corporate Volunteering. Ad hoc Interaction or Route to Dialogue and Partnership. *Journal of corporate citizenship*, 1(4), 79-90.
- Lewin, L., Warren, D. y AlSuwaidi, M. (2020). Does CSR make better citizens? The influence of employee CSR programs on employee societal citizenship behavior outside of work. *Business & Society Review*, 125(3), 271-288.
- Lima, J. y Costa e Silva, S. (2017). Exploring the Whole Value of Corporate Volunteering. *The Journal of Corporate Citizenship* 67, 95-119. <https://doi.org/10.9774/T&F.4700.2017.se.00007>
- Lorenz, C., Gentile, G. y Wehner, T. (2011). How, why, and to what end? Corporate volunteering as corporate social performance. *International Journal on Business Environment*, 4(2), 183-205.
- Lough, B. y Siu, Y. (2017). How to Accelerate Volunteering Through Employee Volunteer Programs. *Journal of Corporate Citizenship*, 2017(67), 77-94. <https://doi.org/10.9774/TandF.4700.2017.se.00007>
- Oxoby, A. (2016). La gestión del voluntariado corporativo en Fundación Telefónica – Movistar Uruguay. *Cuadernos de RSO*, 4(2), 93-113.
- Pacesila, M. (2017). Corporate Volunteering: trends, benefits and challenges. Current situation in Romania. *Theoretical and Empirical Research in Urban Management*, 12(2), 19-29.
- Peloza, J.y Hassay, D. (2006). Intraorganizational volunteerism: good solider, good deed, and good politics. *Journal of Business Ethics*, 64(4), 357-379. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-5496-z>
- Peterson, D. (2004b). Benefits of participation in corporate volunteer programs: employees' perceptions. *Personnel Review*, 33(6), 615-627. <https://doi.org/10.1108/00483480410561510>
- Plewa, C., Conduit, J., Quester, P. y Johnson, C. (2014). The Impact of Corporate Volunteering on CSR Image: A Consumer Perspective. *Journal of Business Ethics*, 127(3), 643–659. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2066-2>
- Rodell, J., Breitshol, H., Schoroeder, M. y Keating, D. (2016). Employee Volunteering: A Review and Framework for Future Research. *Journal of Management*, 42(1), 55–84. <https://doi.org/10.1177/0149206315614374>
- Roza, L., Meijis, L. y Verlegh, P. (2010). *Designing corporate community programs. How corporate volunteering can be instrumental in reaching personal fulfillment, and loyal employees*. Corporate Responsibility Research Conference 2010 “Sustainability Management in a Diverse World” Marseille, 15-17 September 2010. [http://www.crrconference.org/Previous\\_conferences/downloads/crrc2010rozameijsverlegh.pdf](http://www.crrconference.org/Previous_conferences/downloads/crrc2010rozameijsverlegh.pdf)
- Ruizalba, J., Vallespín, M. y González, J. (2014). El voluntariado corporativo y sus efectos sobre la satisfacción laboral y el compromiso en empresas familiares de Andalucía. *Revista de Empresa Familiar*, 4(1), 45-58.
- Sanz, B., Cordobéz, M. y Calvet, A. (2012). *El Voluntariado Corporativo en España. Modelos y perspectivas de impacto social*. España: ESADE.
- Van Schie, S., Guenteert, S. y Wehner, T. (2011). No corporate volunteering without volunteers. *International Journal of Business Environment*, 4(2), 121-132. <http://dx.doi.org/10.1504/IJBE.2011.040170>
- Voluntare (2012). Voluntariado Corporativo en España y América Latina: percepciones empresa – ENL. España: Voluntare. Recuperado de <https://www.codespa.org/app/uploads/estudio-voluntarevoluntariado-corporativo-empresa.pdf>. Fecha de consulta: 20-08-2018.

Zappalá, G. y McLaren, J. (2004). A functional approach to employee volunteering: an exploratory study. *Australian Journal on volunteering*, 9(1), 41-54.