

**PANORAMA DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO EN URUGUAY:
IMPORTANTES BENEFICIOS RELACIONADOS CON LA GESTIÓN DE LA
CULTURA, LOS RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN CON LA COMUNIDAD
EN LA QUE ESTÁN INSERTAS**

Oscar Licandro¹

RESUMEN: En este documento se presentan los resultados de una investigación que tuvo como objetivo elaborar un diagnóstico de situación sobre el Voluntariado Corporativo (VC) en Uruguay. Se aplicó un cuestionario auto-administrado a los responsables de gestionarlo en empresas que lo practican en forma sistemática y que han creado mecanismos organizativos para hacerlo. El documento incluye información sobre un amplio espectro de temas entre los que se incluyen: los objetivos organizacionales que persiguen esas empresas al aplicarlo, la forma de gestionarlo y planificarlo, las modalidades que adopta su aplicación, los beneficios que genera para las empresas y la relación entre Responsabilidad Social Empresaria (RSE) y VC. Se concluyó que estas empresas se encuentran avanzadas en la aplicación del VC, que éste les genera importantes beneficios relacionados con la gestión de la cultura, los recursos humanos y su relación con la comunidad en la que están insertas. Además, se encontró que su aplicación se hace en el marco de las políticas de RSE de las empresas estudiadas.

PALABRAS-CLAVE: Voluntariado Corporativo, RSE, Empleados, Beneficios, Uruguay

**PANORAMA OF CORPORATE VOLUNTEERING IN URUGUAY: IMPORTANT
BENEFITS RELATED TO THE MANAGEMENT OF CULTURE, HUMAN
RESOURCES AND ITS RELATIONSHIP WITH THE COMMUNITY IN WHICH THEY
ARE INSERT**

ABSTRACT: This document presents the results of an investigation that aimed to prepare a situation diagnosis on Corporate Volunteering (CP) in Uruguay. A self-administered questionnaire was applied to those responsible for managing it in companies that practice it systematically and that have created organizational mechanisms to do so. The document includes information on a wide spectrum of topics including: the organizational objectives pursued by these companies when applying it, the way to manage and plan it, the modalities adopted by its application, the benefits it generates for companies and the relationship between Corporate Social Responsibility (CSR) and VC. It was concluded that these companies are advanced in the application of VC, that this generates important benefits related to the management of culture, human resources and their relationship with the community in which they are inserted. In addition, it was found that its application is made within the framework of the CSR policies of the companies studied.

KEY-WORDS: Corporate Volunteering, CSR, Employees, Benefits, Uruguay.

¹ Universidad Católica del Uruguay – UCU, Montevideo, Uruguay, olicandr@ucu.edu.uy .

INTRODUCCIÓN

El voluntariado corporativo comenzó a implementarse en Uruguay durante la primera década del siglo XXI. En lo que va de este siglo, el uso de esta herramienta ha sido adoptado, en forma sistemática y con una estructura organizativa para gestionarlo, por un grupo reducido de empresas que aplican prácticas de RSE, pero tan solo dentro de este segmento. Si bien existen algunas ocasiones, como es el caso de las jornadas de recaudación de fondos apalancadas en maratones televisivas (Fundación Teletón, UNICEP, Aldeas Infantiles, etc.), en las que grupos de empleados de un amplio espectro de empresas realizan tareas de voluntariado, esas experiencias son puntuales, no responden a una política y no forman parte de programas más o menos permanentes de VC.

La investigación sobre el VC es escasa en este país y sus orígenes se remontan al año 2010 (Pereira, Bettoni y Licandro, 2012). La primera investigación consistió en la aplicación de una encuesta, que estudió una amplia variedad de temas relacionados con la RSE dentro de un pequeño universo de empresas que en esa época trabajaban activamente en la incorporación de esta filosofía de negocios. Allí se registró que el 60% de esas empresas estaban aplicando el VC, algunos en forma sistemática, pero otros de manera puntual. Posteriores mediciones sobre el mismo segmento de empresas, realizadas mediante un sistema de Indicadores de RSE revelan un porcentaje similar de empresas (61%) que lo aplican (IRSE, 2017). También, se cuenta con algunos estudios de casos, que describen y analizan experiencias interesantes (Barreiro y Licandro, 2012; Yapor y Licandro, 2015; Yapor, 2016; Oxoby, 2016; Correa, 2017). Estas experiencias sugieren que algunas empresas poseen un importante desarrollo en materia de VC. Cabe también citar una encuesta aplicada a ciudadanos de la capital del país mayores de 18 años, en la que se registró que el 2% de los encuestados participó en algún momento de su vida en una actividad de voluntariado compartida con sus compañeros de trabajo (Licandro, 2013).

En este documento se presentan los resultados de una investigación de tipo descriptivo, cuyo objetivo central fue aportar un panorama general de la aplicación y gestión del VC en las empresas que lo practican en forma sistemática y que han creado mecanismos organizativos para hacerlo. La información relevada aportó

conocimiento sobre una amplia variedad de temas, algunos de los cuales serán presentados y analizados en este documento.

LA EMERGENCIA DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO

Los orígenes del VC se remontan a la década de 1970 en Estados Unidos, a partir de donde fue expandiéndose primero a otros países anglosajones (como Canadá, Reino Unido, Australia y Nueva Zelanda), para luego hacerlo en diversos países de Europa Occidental y finalmente desembarcar en el resto del mundo, impulsado por políticas globales de multinacionales como IBM, Telefónica, o Sabre Holdings. Jones (2010) y Peterson (2004) informan sobre volúmenes significativos de empresas estadounidenses que a fines de la década de 1990 y comienzos de los 2000 aplicaban el VC. En el Reino Unido, según Booth et al. (2008), el VC había sido adoptado en esa época por un número significativo de las empresas que ya venían invirtiendo en programas de apoyo a la comunidad. En el caso de Canadá, a fines de la primera década del nuevo siglo, alrededor de las dos terceras partes de las empresas promovían el VC (Basil et al., 2009). Los trabajos de Cavallaro (2006) y Lee y Collin (2001) presentan panoramas similares en Australia y Nueva Zelanda respectivamente.

Estudios más recientes revelan la expansión del VC a otros países de Europa como España (Gallardo Vázquez et al., 2010), Portugal (Paco y Nave, 2013) y Rusia (Krasnopolskaya et al., 2015). Lo mismo ocurre en Asia, en países como China (Hu et al, 2016), Emiratos Árabes (Rettab y Ben Brik, 2010) e Israel (Barkay, 2012). En el caso de América Latina, hay investigaciones que demuestran la emergencia del VC en Argentina (GFDE, s/f), Brasil (Riovoluntario, 2007), Chile (Acción Empresarial, 2004), Colombia (United Way, 2016) y México (Butcher, 2016), además de los ya mencionados para Uruguay.

A pesar de que muchas de esas mediciones tienden a sobredimensionar la penetración del VC, sus resultados sugieren que este fenómeno se encuentra en expansión en la mayor parte del mundo.

En el caso de Uruguay, la introducción del VC se explica por la confluencia de al menos tres factores. El primero fue el creciente número de empresas que adoptan políticas y prácticas de RSE, enfoque bajo la cual el VC opera como una

herramienta que cumple dos funciones. Por un lado, al brindar recursos que dan soporte al impulso solidario de los empleados, es una forma de comportamiento socialmente responsable hacia ellos. Y, por otro, el trabajo voluntario de los empleados opera como insumo para la realización de acciones sociales de las empresas, constituyendo un elemento crítico en algunas de ellas, como es el caso de las actividades que requieren conocimiento técnico (capacitación, tutorías, pasantías, etc.), las que implican la participación de directivos en los directorios de ONGs y las que involucran el uso de los servicios que produce la empresa (servicios pro-bono).

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

Finalmente, el tercer factor fue la instalación en Uruguay de diversas ONGs y fundaciones regionales o internacionales, que desarrollan alianzas con empresas privadas y cuyo funcionamiento es intensivo en el uso de voluntarios, principalmente los que aportan conocimiento técnico. Estas instituciones introdujeron en Uruguay una oferta de actividades y programas de VC que resultan interesantes para las empresas, como es el caso, de Techo, Junior Achievement, Fundación FORGE y Fundación Teletón. Estas instituciones abrieron las puertas a un trabajo colaborativo entre empresas y organizaciones sociales basado en criterios profesionales, que hacen del VC una herramienta atractiva para las empresas, porque ofrece beneficios a las tres partes involucradas: las instituciones (y sus beneficiarios), los voluntarios y las compañías.

CONCEPTO Y ENFOQUES DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO

En la literatura se encuentran diferentes expresiones para referirse a las

actividades de voluntariado realizadas por empleados de una misma empresa: *corporate volunteering* (Herzig, 2004; Do Paco et al, 2013), *employee volunteering*, (Muthuri et al., 2009), *employer supported volunteering* (Both et al., 2009) o *company support for employee volunteering* (Basil et al., 2009). Estas diferencias no son meramente semánticas, ya que expresan pequeñas diferencias de matices en la forma de interpretar el concepto. Según Allen ninguno de estos términos es totalmente preciso para definir esta actividad, pero todas comparten la idea de que esta forma de voluntariado consiste en “cualquier esfuerzo por parte de una empresa para alentar y apoyar el voluntariado de sus empleados en la comunidad” (Allen, 2012: 6). Según este autor el término *voluntariado corporativo* es el más utilizado, además es el que más se asocia a programas y actividades de voluntariado diseñados por las empresas en el marco de sus políticas de RSE, de relación con la comunidad o de gestión de su capital humano (Allen, 2012).

Según Pelóza y Hassay (2006) existen tres tipos de voluntariado de empleados: a) intra-organizacional, en el que la empresa es quien desarrolla la oferta de voluntariado y luego ofrece oportunidades específicas de voluntariado a los empleados; b) inter-organizacional, que se realiza en el marco de la empresa, pero con el apoyo pasivo de ésta y c) extra-organizacional, que es el que se realiza fuera del lugar de trabajo sin la participación de la empresa. El concepto de voluntariado corporativo se asocia principalmente con el primero de esos tres tipos y se caracteriza por ser una actividad que: a) responde a objetivos corporativos; b) la gestión está a cargo de la empresa, pero puede involucrar la co-participación de los voluntarios; c) requiere la existencia de algún tipo de organización y planificación por parte de la empresa; d) ésta asigna recursos para su gestión e implementación; y e) responde a necesidades y expectativas de los voluntarios.

En general, en la literatura académica se afirma que el VC es una actividad de RSE (Gatignon-Turnau y Mignonac, 2015; Cavalaro, 2006). En ese sentido, se han implementado investigaciones que estudian la relación entre ambos conceptos: Gallardo Vázquez et al., (2010) estudiaron la relación entre cultura de RSE y éxito de los programas de VC; Yapor y Licandro (2015) observaron la contribución del VC al desarrollo de una cultura de RSE; Muthuri et al. (2009) investigaron la contribución del VC a la RSE mediante el impacto que tiene sobre el desarrollo de capital social; Licandro (2017) demostró que el voluntariado corporativo se asocia positivamente

con la incorporación de políticas de RSE hacia la comunidad y los empleados.

LAS MODALIDADES DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO

Las actividades de VC pueden adoptar múltiples modalidades, las que están determinadas por diversas variables, entre las que destacan principalmente: la forma de involucramiento y participación de los voluntarios y de la empresa, el tipo de tareas y el lugar donde se realizan, los recursos que aporta la empresa y los objetivos que se persiguen. La revisión de la literatura permitió identificar algunas de ellas. En la tabla 1 se las describe brevemente.

Tabla 1. Modalidades del Voluntariado Corporativo

Modalidades	Descripción y fuentes bibliográficas
Campañas	Son actividades puntuales organizadas por la empresa o por los voluntarios con un fin concreto y duración limitada: recaudar fondos, pintar una escuela, etc. (Sajardo y Ribas, 2014; García Nieto, 2016; Sanz et al., 2012). Algunos autores utilizan el término <i>Día del Voluntariado</i> para referirse a esta modalidad (Guardia Massó et al., 2006).
Outdoor solidario	Incluye actividades realizadas en equipo por un grupo de voluntarios y fuera de la empresa, por lo general organizadas por una ONG (Guardia Massó et al 2006; García Nieto, 2016). Esta modalidad recibe otros nombres: Team Building (Sajardo y Ribas, 2014), Team Challenge (Pérez et al., 2014) y Proyectos Grupales (Acción RSE, 2004).
Micro-voluntariado virtual	Es una forma de voluntariado que se apoya fundamentalmente en el uso de las tecnologías de comunicación e información, mediante el cual los voluntarios realizan tareas solidarias a distancia desde su lugar de trabajo (Sajardo y Ribas, 2014; Pérez et al., 2014; García Nieto, 2016; Sanz et al., 2012).
Matching individual	Es una modalidad con una larga tradición en el mundo anglo-sajón, mediante la cual cada empleado en forma individual propone una actividad que él llevará adelante en una organización social con el apoyo de la empresa. En estos casos la empresa dispone de una unidad que canaliza las propuestas, las evalúa y decide con qué recursos la apoyará (Sajardo y Ribas, 2014; 2015; Guardia Masso et al., 2006; Butcher et al., 2016; García Nieto, 2016; Sanz et al., 2012). También se lo denomina Individual Volunteering (Pérez et al., 2014).
Voluntariado profesional	Mediante esta modalidad los voluntarios aplican sus conocimientos y habilidades profesionales al servicio de una institución, realizando actividades de capacitación, tutorías, asesoramiento, diagnósticos, instalación de equipos, etc. (Sajardo y Ribas, 2014; Guardia Massó et al., 2006; García Nieto, 2016; Sanz et al., 2012).
Servicios pro-bono	Consiste en la prestación de servicios sin costo a una organización social o pública, en cuya producción participan empleados en forma voluntaria (Pérez et a., 2014; García Nieto, 2016). Es también una forma de <i>voluntariado profesional</i> porque las tareas de los voluntarios se relacionan directamente con su saber profesional.
Bancos de tiempo	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 (Sajardo y Ribas, 2014; Guardia Massó et al., 2006; García Nieto, 2016; Sanz et al., 2012).
Cesión de capital humano o Permiso de servicio social	Consiste en dar la posibilidad a un voluntario de ausentarse de la empresa para ir a trabajar a una ONG (preferentemente radicada en otro país) durante un período determinado de tiempo (Acción RSE, 2004; Guardia Massó et al., 2006; Butcher et al., 2016; García Nieto, 2016).

Los beneficios del voluntariado corporativo para las empresas

Un tema relevante, que ha sido abordado en una gran cantidad de investigaciones, y que por lo general se encuentra presente en los manuales y guías de VC, es el de los beneficios que esta actividad puede generar para las empresas. La revisión de la literatura permitió identificar siete grupos de beneficios, los que se describen resumidamente en la tabla 1.

Tabla 2. Beneficios del Voluntariado Corporativo para las empresas

Categorías	Beneficios e investigaciones
Gestión de la cultura	Desarrolla valores en el personal, alineados con los valores de la empresa, sirviendo como herramienta de gestión de la cultura (Benjamin, 2001; Allen, 2012; Bauman y Skitka, 2012).
Incorporación de la RSE	Ayuda a la introducción de prácticas de RSE porque genera credibilidad interna (Cycyota et al., 2016).
Desarrollo de competencias en los empleados	Desarrolla de diversos tipos de competencias: habilidades para el trabajo en equipo (Allen, 2012; Benjamin, 2001; Herzig, 2006); liderazgo (Lee y Higgins, 2001), comunicación (Booth et al., 2009) y para la organización y la gestión (Booth et al., 2009).
Fortalece el vínculo de los empleados con la empresa	Desarrolla compromiso y lealtad (Gatignon-Turnau y Mignonac, 2015; Jones, 2010; Zeeshan, 2016), favorece la identificación con la empresa (Bauman y Skitka, 2012; Herzig, 2006), desarrolla orgullo de pertenencia (Jones, 2010), aumenta la motivación (Basil et al., 2009; Easwaramoorthy et al. 2006) y su satisfacción (Cavalaro, 2006; Ruizalba et al., 2014).
Crea condiciones que mejoran el desempeño de los empleados	Mejora la productividad (Basil et al., 2009), el desempeño (Hu et al., 2016), el clima organizacional, la cohesión, la integración y la comunicación interna (Cavalaro, 2006; Gallardo et al., 2010). Favorece la captación y/o retención de talentos (Allen, 2012; Basil et al., 2009; Jones, 2010).
Fortalece la reputación	Tiene impacto positivo sobre la imagen (Basil et al., 2009; Benjamin, 2001; Easwaramoorthy et al. 2006; Gallardo et al., 2010; Herzig, 2006) y contribuye a transmitir una imagen de empresa socialmente responsable (Johnson et al., 2014).
Fortalece el vínculo con la Comunidad	Ayuda a gestionar la relación con la comunidad (Easwaramoorthy et al. 2006; Gallardo et al., 2010) y sirve para reforzar el vínculo con las instituciones sociales donde realiza sus acciones sociales (Benjamin, 2001).

METODOLOGÍA

La investigación consideró como universo de estudio a las empresas que en Uruguay practican el VC en forma sistemática y que han creado mecanismos organizativos para gestionarlo. Por esa razón, se dejó fuera de la investigación la amplia mayoría de empresas que solamente implementan actividades puntuales de voluntariado. En Uruguay no existe un listado exhaustivo de las empresas que integran ese universo, por lo que fue necesario realizar un un trabajo de identificación mediante la consulta de información secundaria. El mismo permitió construir una base de datos con 40 empresas, de las que 37 completaron la encuesta. Se utilizó un cuestionario estructurado, que fue aplicado en forma auto-administrada a los responsables de gestionar el VC. En función de lo anterior, los

resultados obtenidos no tienen validez estadística, por lo que esta investigación debe considerarse de tipo exploratorio.

La muestra incluyó diversos tipos de empresas, aunque se registró un sesgo hacia algunos segmentos. Así, por ejemplo, en la muestra se encuentran sub-representadas: las PYMEs (27%), las empresas industriales (16%), las de capitales nacionales (46%) y las que exclusivamente operan en el mercado interno (57%). Es particularmente importante el peso relativo de las multinacionales y el hecho de que el 82% de ellas introdujo en Uruguay programas globales de VC, todo lo cual evidencia el importante rol que están jugando estas empresas en la expansión del VC en este país.

RESULTADOS

A continuación se presentan algunos resultados que sugieren que en las empresas de la muestra predomina el cumplimiento de los cinco elementos que caracterizan el VC.

Responde a objetivos corporativos. Se consultó por 15 posibles objetivos que llevan a estas empresas a practicar el VC, los que fueron medidos con una escala de Likert de cinco valores. Varios de estos objetivos son perseguidos por una gran mayoría de ellas, como lo demuestra el porcentaje que calificó su importancia con los valores 4 o 5. El 70% asignó esta calificación al uso del VC como herramienta de gestión de la cultura. El objetivo de contribuir con la puesta en práctica de la estrategia de RSE y el de generar sinergias con las acciones sociales fue así calificado por el 78%. También algunos objetivos relativos a la gestión de los recursos humanos fueron calificados con 4 o 5 por una parte importante de la muestra: fomentar espíritu de equipo y cohesión entre los empleados (92%), incrementar la satisfacción y el compromiso de los empleados (84%) y responder a las necesidades de los empleados de realizar tareas solidarias (81%). El objetivo de mostrar a la empresa comprometida con la sociedad y el de desarrollar habilidades en los empleados son perseguidos por un volumen menor de empresas (46%), pero igual resultan cuantitativamente importantes.

La gestión está a cargo de la empresa en el 60% de los casos, en los voluntarios en el 8%, mientras que en el 32% la gestión es compartida por ambos

actores. Además, casi todas las empresas radican la aprobación de las actividades de VC en los niveles jerárquicos más altos: el 73% lo hace en el directorio o la gerencia general y el 8% lo hace en la gerencia a cargo del VC.

Organización y planificación. El 54% cuenta con una gerencia o equipo encargado de liderar la organización de las actividades de RSE, en tanto que el 76% encuadra en programas permanentes todas o la mayor parte de sus actividades de VC. El cuestionario incluyó un conjunto de indicadores sobre el uso de herramientas de planificación que muestran que la mayoría de las empresas planifican estas actividades, asignan un presupuesto para financiarlas, cuentan con indicadores de seguimiento y evalúan el funcionamiento de esas actividades (tabla). También destaca el hecho de que las dos terceras partes incluye el VC en su planificación estratégica.

Tabla 3. Planificación del VC.

Hay un plan anual de actividades	81%
Hay un presupuesto anual	81%
Se evalúa el funcionamiento de las actividades de voluntariado	73%
Está incorporado en la planificación estratégica	65%
Hay definido un plan de comunicación de actividades de VC hacia el personal	65%
Existen indicadores de seguimiento	62%
Se identifica / evalúa / mide el impacto de las actividades de voluntariado	49%

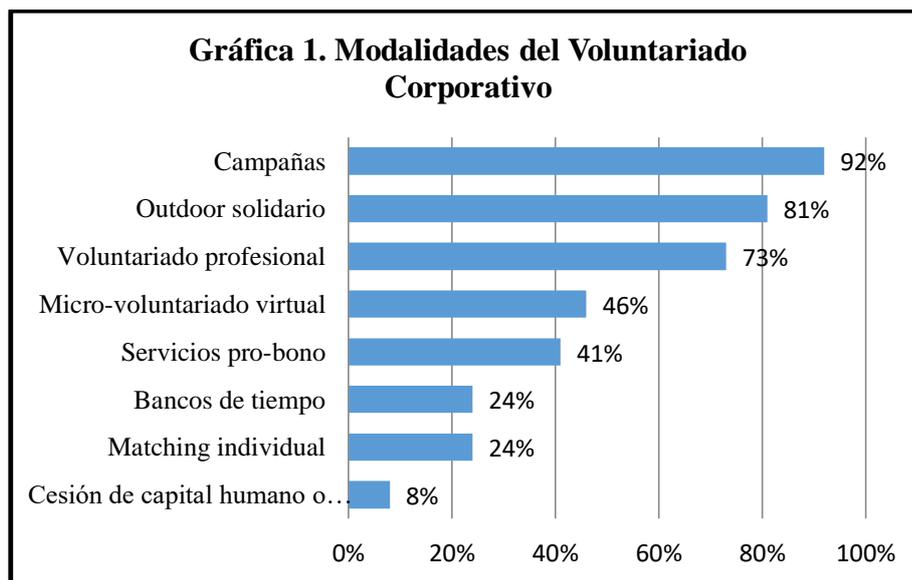
La empresa asigna recursos para su gestión e implementación. La mayoría absoluta de estas empresas destinan varios recursos para brindar soporte al VC, tal como puede observarse en la tabla X, destacando el permitir realizar actividades de VC dentro del horario laboral (95%), aportar dinero para apoyar o financiar actividades de VC (92%), prestar a los voluntarios equipos y vehículos (86%), prestar instalaciones para reuniones (78%), reembolsar gastos de transporte y alimentación de los voluntarios (62%), remunerar personal con dedicación par-time o full-time para la gestión del VC (57%) y donar equipamiento o vehículos para el uso de los voluntarios (30%).

Responde a necesidades y expectativas de los voluntarios. El 57% de los entrevistados calificaron con 4 o 5 (en una escala de 1 a 5) lo que la empresa hace para conocer los intereses y necesidades de los voluntarios. Esta evaluación parece responder al hecho que los instrumentos más utilizados para hacerlo son los diálogos informales (89%) y las reuniones de trabajo (70%). Solamente el 30%

utiliza encuestas específicas sobre voluntariado, pero el 62% incluye preguntas sobre este tema en encuestas que realiza con los empleados sobre otros temas, como es el caso de las encuestas de clima organizacional o las evaluaciones de desempeño. Además, el 43% utiliza buzones de sugerencias y 30% hace llamados abiertos para que los voluntarios realicen propuestas.

La encuesta reveló que el 84% de estas empresas aplica el VC por considerarlo parte de su RSE y que el 81% lo tiene alineado con su política de responsabilidad social.

Tal como puede observarse en la gráfica 1, las siete modalidades de VC identificadas son utilizadas por las empresas de la muestra, aunque se registran diferencias importantes en la cantidad de empresas utiliza cada una de ellas. La amplia mayoría de estas empresas utiliza las campañas, el out-door solidario y el voluntariado profesional. En un nivel intermedio se encuentran el micro-voluntariado virtual y los servicios pro-bono, mientras que las modalidades menos usadas son los bancos de tiempo, el matching individual y la cesión de capital humano.



Para evaluar los beneficios que el VC genera a las empresas de la muestra, se presentó a los encuestados una lista de ellos y se les pidió que calificaran, mediante una escala Lickert de cinco valores, el grado en que cada uno ellos es obtenido por sus empresas. En la tabla 4 se presenta el porcentaje de entrevistados que asignaron los valores más altos (4 o 5) en sus respuestas. Allí puede observarse que ningún beneficio fue calificado con estos puntajes por menos del 30% de los

encuestados y que varios beneficios fueron así calificados por más del 75% de ellos.

Tabla 4. Beneficios del Voluntariado Corporativo para las empresas

Categoría	Beneficios	%
Gestión de la cultura	Favorece el alineamiento con valores y cultura de la empresa	78%
Aplicación de las políticas de RSE	Contribuye a aplicación de las políticas de RSE porque refuerza la credibilidad de los empleados hacia dichas políticas / alinean con esas políticas	70%
	Permite potenciar o generar sinergias con otras acciones de RSE hacia la comunidad	65%
Desarrollo de habilidades en los empleados	Desarrolla competencias en el personal (en general)	46%
	Desarrolla capacidades de trabajo en equipo	84%
Fortalece el vínculo de los empleados con la empresa	Promueve el compromiso de los empleados con la empresa (lealtad/actitud hacia la empresa)	73%
	Promueve la identificación y el sentido de pertenencia (orgullo de pertenecer) de los empleados con la empresa	76%
	Aumenta la motivación (moral) de los empleados	57%
Crea condiciones que mejoran el desempeño de los empleados	Mejora el clima organizacional/laboral (cohesión/integración/comunicación)	78%
	Favorece una mejor captación y/o retención de talentos (o empleados)	30%
	Contribuye a que los empleados tengan una buena imagen de la empresa	73%
Fortalece la reputación	Mejora la imagen corporativa (reputación)	51%
	Incrementa la aceptación pública de la empresa	43%
Fortalece el vínculo con la comunidad	Mejora la relación de la empresa con la comunidad	62%
	Refuerza el vínculo con las instituciones sociales o públicas en las cuales la empresa canaliza sus acciones de RSE hacia la comunidad	73%

Conclusiones

La información secundaria relevada durante la fase previa puso en evidencia que son muy pocas las empresas que en Uruguay aplican el VC en forma sistemática y cuentan con una estructura organizativa para gestionarlo. No obstante ello, la aplicación de la encuesta puso de manifiesto que la mayoría de ese reducido grupo de empresas se encuentra muy avanzada en la incorporación de esta herramienta, tal como lo evidencian los resultados de esta investigación.

Estas empresas aplican el VC para alcanzar una amplia variedad de objetivos corporativos, entre los cuales destacan la gestión de la cultura, vehicular la aplicación de sus políticas de RSE (particularmente, generar sinergia con las acciones dirigidas a la comunidad) y generar impactos relacionados con la gestión

de los recursos humanos. La diversidad de modalidades de VC que utilizan resulta consistente con la búsqueda de objetivos múltiples, destacando el importante número de empresas que aplican modalidades que sirven para generar impactos positivos en sus recursos humanos: out-door solidario, voluntariado profesional y servicios pro-bono. Los beneficios que reciben de aplicar el VC permiten sugerir la hipótesis de que la implementación de esta herramienta les está permitiendo alcanzar esos objetivos.

Varios indicadores sugieren también la hipótesis de que la mayoría de estas empresas no consideran el VC como una actividad periférica y de baja importancia. En particular, esto puede observarse en lo siguiente: radican la toma de decisiones sobre las actividades y presupuestos en la alta dirección, destinan recursos financieros, humanos y materiales para su implementación, se preocupan por conocer las necesidades y expectativas de los voluntarios, planifican y evalúan las actividades de VC y, particularmente, lo incluyen en la planificación estratégica.

Finalmente, importa señalar que por las dificultades para identificar el universo de estudio con exactitud y por el hecho de trabajar con una muestra intencional, los resultados de esta investigación deben considerarse provisorios. No obstante ello, este trabajo aporta nuevo conocimiento sobre el estado de situación del VC en Uruguay, constituye una contribución a la investigación sobre el VC en otros países, sistematiza algunos temas (por ejemplo: los beneficios para las empresas y las modalidades del VC), diseña indicadores replicables en otros contextos y deja planteadas algunas hipótesis que podrían ser estudiadas en futuras investigaciones.

BIBLIOGRAFÍA

ACCIÓN EMPRESARIAL. **Voluntariado Corporativo**. Guía práctica para empresas. Santiago de Chile, Acción Empresarial, 2004.

ACDE (2017). **Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial 2017**.

Disponibile en:

https://docs.wixstatic.com/ugd/acd090_1cc1e6a7a2e14a2da16e3784094fce2a.pdf.

Accesado en: 7 junio 2018.

ALLEN, Kenn. **La gran carpa**. Voluntariado Corporativo en la era global. Madrid, Ariel, 2012.

- BARKAY, Tamar. **Employee volunteering: soul, body and CSR**". *Social Responsibility Journal*, v.8, n.1, p. 48-62, 2012.
- BARREIRO, Mercedes; LICANDRO, Oscar. 2012. El Tejar: el voluntariado corporativo como instrumento para gestionar la cultura corporativa. In: PEREIRA, Javier; BETTONI, Analía; LICANDRO, Oscar (orgs), **Presente y futuro del voluntariado en Uruguay**. Montevideo: Universidad Católica del Uruguay, 2012.
- BASIL, D.; RUNTE, M. S., EASWARAMOORTHY, M.; BARR, C. Company Support for Employee Volunteering: A National Survey of Companies in Canada. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 387-398, Springer 2009.
- BOOTH, Jhonatann; WON, Kyoung; GLOMB, Theresa.. "Employer-supported volunteering benefits: gift exchange among employers, employees, and volunteer organizations". *Human Resource Management*, v.48, n.2, p. 227– 249, mar/abr. 2009.
- CAVALARO, Lisa. Corporate volunteering survey: The extent and nature of corporate volunteering programs in Australia. *Australian Journal on Volunteering*, v.11, n.1, p. 65-69, 2006.
- BAUMAN, Christopher, SKITKA, Linda. Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior*, v.32, p. 63–86, 2012.
- BENJAMIN, Ellen. A Look Inside Corporate Employee Volunteer Programs. *The Journal of Volunteer Administration*, v.19, n.2, p. 16-32, ene. 2001.
- BUTCHER, J. Voluntariado Corporativo. En: Butcher, Jackeline y Berdusco, Gustavo, (Orgs.). **Acción voluntaria y voluntariado en México**. México, Ariel, 2016.
- CORREA, P. SABRE: Gestión y experiencia del Voluntariado Corporativo en Uruguay. **Cuadernos de RSO**, vol.5, n.1, p. 103-125, jun. 2017.
- CYCYOTA, Cynthia, FERRANTE, Claudia, SCHOEREDER, Jessica. Corporate social responsibility and employee volunteerism: What do the best companies do? *Business Horizons*, v.59, n.3, p. 321–329, 2016.
- EASWARAMOORTHY, M., BARR Cathy, RUNTE, Mary y. BASIL, Debra. **Business Support for Employee Volunteers in Canada. Results of a National Survey**. Toronto, Knowledge Development Centre, 2006.
- GALLARDO VÁZQUEZ, D., SÁNCHEZ, M., CORCHELO, B. y GUERRA, A. Diagnóstico del voluntariado corporativo en la empresa española. **Revista de Estudios Empresariales**, n.2, p. 54 – 80, 2010.
- GARCÍA NIETO, María. Voluntariado Corporativo. Un modelo de Responsabilidad Social para el desarrollo. **Cuadernos de Información y Comunicación**, v.17, p. 287-302, 2012.
- GATIGNON-TURNAU, Anne; MIGNONAC, Karim. Using employee volunteering for public relations: Implications for corporate volunteers' organizational commitment. *Journal of Business Research*, v.68, p. 7-18, 2015.
- GFDE. **Guía de voluntariado corporativo**, 2017. Disponible en: <http://www.gdfedatos.org.ar/guiavc/index-51.html#page=1>. Accedido el 20 may. 2018.

GUARDIA MASSO, Ramón, VALLÉS, Ismael, GONZÁLEZ, Marcos, FERNANDEZ, Darío y SERRANO, Elena. **Guía para promover el voluntariado desde la empresa**. Barcelona, Obra Social La Caixa, 2006.

HERZIG, Christian. Corporate volunteering in Germany: survey and empirical evidence. **International Journal of Business Environment**, v.1, n.1, p. 51-69, 2016.

HU, Jia; JIANG, Kaifeng; MO, Shenjian; CHEN, Honghui; SHI, Junqui. 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**, v.137, p. 99-111, 2016.

INSTITUTO VOTORATIM. 2014. **Guía de voluntariado empresarial**. Instituto Votoratim, 2014. Disponible en <http://www.institutovotorantim.org.br/wp-content/uploads/2016/03/guia-de-voluntariado-empresarial.pdf>. Accedido: 20 abr. 2018.

JONES, David. 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**, v. 83, p. 857–878, 2010.

KRASNOPOLSKAYA, Irina, ROZA, Loneke y MEIJS, Lucas. The relationship between corporate volunteering and employee civic engagement outside the workplace in Russia. **Voluntas**, v.27, p. 640-672, may. 2015.

LEE, Louise y HIGGINS, Colin. Corporate Volunteering. Ad hoc Interaction or Route to Dialogue and Partnership. **Journal of corporate citizenship**, v. 1, n.4, p. 79-90, 2001.

LICANDRO, Oscar. The relationship between Corporate Volunteering and Corporate Social Responsibility: results on an empirical study. **Ekonomsky Vjesnik / Econviews**, v.30, n.1, p. 67-82, 2017.

LICANDRO, Oscar. El Voluntariado Corporativo en Uruguay: avances y desafíos. **Cuadernos de RSO**, v.1, n.1 p. 30-42, dic. 2013.

MUTHURI, Judy; MATTEN, Dirk y MOON, Jeremy. Employee Volunteering and Social Capital: Contributions to Corporate Social Responsibility. **British Journal of Management**, v. 20, n.1, p. 75-89, 2009.

OXOBY, Alejandra. La gestión del Voluntariado Corporativo en Fundación Telefónica-Movistar de Uruguay. **Cuadernos de RSO**, vol. 4, n.2, p. 93-113, dic. 2016.

PAÇO, Arminda, NAVE, Ana. Corporate volunteering. A case study centered on the motivations, satisfaction and happiness of company employees. **Employee Relations**, v.35, n.5. p. 547-559, 2013.

PELOZA John; HASSAY, Derek. Intra-organizational volunteerism: good soldier, good deed, and good politics. **Journal of Business Ethics**, v. 64, n.4, p. 357-379, Springer, 2006.

PEREIRA, Javier; BETTONI, Analía; LICANDRO, Oscar. **Presente y futuro del voluntariado en Uruguay**. Montevideo, Universidad Católica del Uruguay, 2012.

PÉREZ, MARÍA JESÚS. **Employee Volunteering and Employee Volunteering in humanitarian aid in Europa.** Disponible en: http://ec.europa.eu/echo/files/euaidvolunteers/EUAV_Study_Employee_Volunteering_Europe_FINAL_en.pdf. Accedido: 7 jul. 2018.

PETERSON, Dane. Recruitment strategies for encouraging participation in corporate volunteer programs. **Journal of Business Ethics**, n 49, p. 371-386, 2004

RETTAB, Belaid; BEN BRIK, Anis. **State of Corporate Volunteering in Dubai.** Dubai Chamber. United Arab Emirates: Centre for Responsible Business, 2011.

RIOVOLUNTARIO. **Perfil do voluntariado empresarial no Brasil.** Río de Janeiro, Riovoluntario, 2007.

RUIZALBA, José Luis, VALLESPÍN, María y GONZÁLEZ, José Luis. El voluntariado corporativo y sus efectos sobre la satisfacción laboral y el compromiso en empresas familiares de Andalucía. **Revista de Empresa y Familia**, v.4., n. 1, p. 45-58, 2014.

SAJARDO, Antonia; RIBAS, María Antonia. La inversión social de las empresas: el voluntariado corporativo en España. **CIRIEC-España Revista de Economía Pública Social y Cooperativa**, n.80, p. 161-186, abr. 2014.

SANZ, B.; CORDOBÉS, M.; CALVET, A. **El voluntariado corporativo en España. Modelos y perspectivas de impacto social.** Disponible en: http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/publicacions/2012-04_Voluntariado_Corporativo.pdf

UNITED WAY. 2016. Resultados. **Primer estudio de voluntariado.** Colombia. Disponible en: <http://afecolombia.org/Portals/0/Articulos/Documento-Resultados-Estudio-Voluntariado.pdf> . Accedido el: 30 oct. 2017

YAPOR, S. **El Voluntariado Corporativo como herramienta de gestión de la cultura organizacional.** El caso de Pronto. *Cuadernos de RSO*, vol. 4, n.1, p.77-100, jun. 2016.

YAPOR, S.; LICANDRO, O. La relación entre Responsabilidad Social Empresaria y Voluntariado Corporativo. El caso de Carle & Andrioli Contadores Públicos". **Cuadernos de RSO**, v.3, n. 2, p. 109-132, dic. 2015.

ZEESHAN, Muhammad. Management of corporate volunteers and the effects of volunteering on the well-being and engagement of employees: A Review and Framework for Future Research. **International Journal of Human Resource Studies**, v. 6, n.3, p. 74-86, 2016.