

Artículo de investigación

## Estudio de las motivaciones de los voluntarios corporativos mediante pregunta abierta

Oscar D. Licandro \*

Profesor Titular e Investigador, Departamento de Administración y Finanzas, Universidad Católica del Uruguay, Montevideo, Uruguay.

[olicandr@ucu.edu.uy](mailto:olicandr@ucu.edu.uy)

Stefanía Yapor

Asistente de investigación, Departamento de Administración y Finanzas, Universidad Católica del Uruguay, Montevideo, Uruguay.

### Resumen

El objetivo de la investigación fue identificar las motivaciones de los voluntarios corporativos y analizar si las mismas dependen de factores personales o contextuales. A diferencia de la mayoría de las investigaciones sobre este tema, realizadas mediante cuestionarios estructurados, las motivaciones se estudiaron mediante preguntas abiertas. Se aplicó una encuesta auto-administrada a 185 voluntarios de 8 empresas que en Uruguay implementan programas de voluntariado corporativo. Los resultados ratificaron algunas de las conclusiones de investigaciones realizadas mediante preguntas cerradas, cuestionaron otras y aportaron evidencia sobre motivaciones no identificadas en ellas. Se encontró además que las motivaciones son independientes entre sí, que no se asocian con factores personales de los voluntarios y que se registran diferencias importantes entre voluntarios de distintas empresas.

**Palabras clave:** voluntariado corporativo, voluntariado personal, motivaciones, voluntarios, pregunta abierta.

### Study of the motivations of corporate volunteers through open-ended questions

#### Abstract

The objective of the research was to identify the motivations of corporate volunteers and analyze whether they depend on personal or contextual factors. Unlike most of the research on this topic, conducted through structured questionnaires, the motivations were studied through open-ended questions. A self-administered survey was applied to 185 volunteers from 8 companies that in Uruguay implement corporate volunteering programs. The results ratified some of the conclusions of the research carried out by closed-ended questions, questioned some others, and provided evidence on motivations not identified in them. It was also found that the motivations are independent of each other, that they are not associated with personal factors of the volunteers, and that significant differences are registered between volunteers from different companies.

**Keywords:** corporate volunteering, personal volunteering, motivations, volunteers, open-ended questions

### Estudo das motivações dos voluntários corporativos através de uma questão aberta

#### Resumo

O objetivo da pesquisa foi identificar as motivações dos voluntários corporativos e analisar se eles dependem de fatores pessoais ou contextuais. Ao contrário da maioria das pesquisas sobre o tema, realizadas por meio de questionários estruturados, as motivações foram estudadas através de questões abertas. Uma pesquisa auto-administrada foi aplicada a 185 voluntários de 8 empresas que no Uruguay implementam programas de voluntariado corporativo. Os resultados ratificaram algumas das conclusões de investigações realizadas por questões fechadas, questionaram outras e forneceram evidências sobre motivações não identificadas nelas. Constatou-se também que as motivações são independentes umas das outras, que não estão associadas a fatores pessoais dos voluntários e registram-se diferenças importantes entre voluntários de diferentes empresas.

**Palavras-chave:** voluntariado corporativo, voluntariado pessoal, motivações, voluntários, questão aberta.

\* Autor para dirigir correspondencia. Dirigir a: Av. 8 de Octubre 2738, Montevideo, Uruguay.

Clasificación JEL: M14.

Cómo citar: Licandro, O.D. y Yapor, S. (2019). Estudio de las motivaciones de los voluntarios corporativos mediante pregunta abierta. *Estudios Gerenciales*, 35(150), 70-80. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.150.3159>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.150.3159>

Recibido: 20-sep-2018

Aceptado: 18-mar-2019

Publicado: 29-mar-2019

## 1. Introducción

El Voluntariado Corporativo (VC) es una herramienta de uso creciente en el mundo empresarial, remontándose sus orígenes 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 países de Europa Occidental y finalmente desembarcar en el resto del mundo, impulsado por políticas globales de multinacionales. Jones (2010) y Peterson (2004) informan sobre volúmenes significativos de empresas estadounidenses que a finales de la década de 1990 y comienzos del 2000 aplicaban el VC. Booth, Won Park y Glom (2009) señalan que a comienzos de la década del 2000 el VC había sido adoptado por un número significativo de las empresas involucradas en programas de apoyo a la comunidad en Reino Unido, en tanto que Basil, Runte, Easwaramoorthy y Barr (2009) afirman que alrededor de las dos terceras partes de las empresas canadiense promovían esta actividad. Los trabajos de Cavallaro (2006) y Lee y Higgins (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, Sánchez, Corchuelo y Guerra, 2010), Portugal (Paço y Nave, 2013) y Rusia (Krasnopolskaya, Roza y Meijs, 2015). Lo mismo ocurre en Asia, en países como China (Hu, Jiang, Mo, Chen y Shi, 2016), Emiratos Árabes (Rettab y Ben Brik, 2010) e Israel (Barkay, 2012). En el caso de América Latina, hay investigaciones que demuestran la emergencia del VC en Argentina, como la realizada por el Grupo de Federaciones de Empresas (2007), Brasil (Riovoluntario, 2007), Chile (Acción Empresarial, 2004), Colombia (United Way, 2016), México (Butcher, 2016) y Uruguay (Licandro, 2016).

Este crecimiento del VC ha dado lugar a la incorporación de este tema en la agenda de investigación académica. No obstante, de acuerdo con lo que señalan Magalhães y Ferreira (2014), este tipo de investigación sobre el VC se encuentra en una fase incipiente y “los estudiosos de las organizaciones apenas han comenzado a prestarle atención” (Grant, 2012, p.610). Además, algunos autores sostienen que ese nuevo interés del mundo académico recién comenzó cuando el VC empezó a entenderse como una importante herramienta de responsabilidad social empresarial (Paço y Nave, 2013). Sin embargo, la revisión de las publicaciones con resultados de investigaciones empíricas sobre el VC sugiere que la mayor parte de ellas se ha enfocado en sus aspectos institucionales (tipos de actividades, mecanismos de gestión, beneficios para las empresas, etc.), centrándose en las empresas como objeto de estudio y dejando de lado a los voluntarios. En particular, son muy escasas las publicaciones sobre la motivación y satisfacción de los voluntarios corporativos.

La preocupación por estudiar y comprender las motivaciones que llevan a las personas a realizar trabajo voluntario tiene sus orígenes fuera del mundo de la empresa, debido a la necesidad de las organizaciones que gestionan voluntarios (Organizaciones No gubernamentales, funda-

ciones, programas públicos, iglesias, etc.) de contar con insumos para diseñar estrategias y metodologías de reclutamiento y retención. Cnaan y Goldberg-Glen (1991), Clary, Snyder, Ridge, Copeland, Stukas, Haugen y Miene (1998) y Allison, Okun y Dutridge (2002) sugirieron años atrás que el reclutamiento de voluntarios sería más eficaz si las estrategias utilizadas se basaran en el conocimiento previo de las motivaciones específicas de las personas hacia el voluntariado. En ese sentido, Allison et al. (2002, p.243) señalaron que conocer las motivaciones hacia el voluntariado “permite a los coordinadores de voluntarios organizar sus esfuerzos de reclutamiento en torno a temas que se centran en satisfacer las necesidades específicas de su grupo objetivo”. En línea con lo anterior, Chacón, Pérez, Flores y Vecina (2010) sostienen que el conocimiento de las motivaciones se basa en la idea de que la satisfacción de las motivaciones es un elemento crítico para el no abandono. En suma, todas estas preocupaciones han dado lugar a una profusa investigación sobre las motivaciones de las personas hacia el voluntariado personal (VP).

En cambio, los estudios sobre las motivaciones y la satisfacción de los voluntarios corporativos son escasos. En un reciente informe sobre el voluntariado corporativo en Colombia se afirma que los programas de voluntariado corporativo deben “diseñarse de forma tal que los voluntarios descubran motivaciones intrínsecas o individuales para participar” (United Way, 2016, p.25). Aunque algunos autores señalan que existe un creciente interés por conocer las motivaciones de este tipo de voluntarios (Pajo y Lee, 2010), se mantiene el diagnóstico que hicieron hace una década Peloza y Hasay (2006), cuando afirmaron que existe poca investigación sobre este tema y poco se conoce sobre la participación, involucramiento y satisfacción de este tipo de voluntarios. En la misma línea de pensamiento, Runté y Basil (2011) afirman que la literatura sobre motivación de los voluntarios se orienta casi exclusivamente hacia el voluntariado personal (VP) realizado fuera del marco de la empresa.

Adicionalmente, este tema ocupa un lugar marginal en los manuales y guías de voluntariado corporativo. Esto es particularmente grave debido que estos documentos son la principal fuente de información metodológica sobre el tema, a la que acceden los responsables de gestionar los programas de VC. Luego de revisar 10 manuales y guías publicados en español y portugués, se encontró que 4 de ellos no mencionan el tema (Acción Empresarial, 2004; Chacón y Villamar, 2015; Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, 2016; Confederação Portuguesa do Voluntariado, 2016), 2 tan sólo incluyen alguna referencia genérica a la importancia de conocer las motivaciones de los voluntarios (González, Negreruela y Dávila, 2008; Grupo de Federación de Empresas, 2017) y los otros 4 identifican y describen algunas posibles motivaciones, pero lo hacen de modo muy simplista y sin aportar ningún tipo de fundamentación teórica o empírica (Fundación Compromiso, 2008; Guardia Masó, Vallés, González, Fernandez y Serano, 2006; Voluntare, 2013; Instituto Votoratim, 2014).

En el presente artículo se aborda el estudio de los moti-

vos que llevan a los empleados a participar en actividades de voluntariado organizadas en el marco de las empresas donde trabajan. Su objetivo principal fue identificar el mapa de estos motivos y aportar una idea sobre el peso relativo de cada uno de ellos. Además, se propone analizar si las motivaciones identificadas son independientes entre sí, y si se asocian con factores personales y contextuales de los voluntarios. En el caso particular de los factores contextuales, se propuso analizar la existencia de diferencias entre voluntarios de distintas empresas.

El artículo presenta los resultados de una encuesta aplicada a voluntarios corporativos en Uruguay. Se describen y analizan las respuestas de 185 voluntarios de 8 empresas que aplican el VC en forma sistemática y planificada. La investigación se hizo mediante un abordaje cualitativo, basado en la formulación de una pregunta abierta en la que se pidió a los encuestados que mencionen tres motivos por los cuales participan en las actividades de voluntariado organizadas en sus empresas. Las respuestas a esta pregunta se organizan en categorías basadas en la clasificación propuesta por [Chacón et al. \(2010\)](#) para el VP. Los resultados obtenidos ratificaron algunas de las conclusiones de investigaciones realizadas en otros países, cuestionaron otras conclusiones y aportaron evidencia sobre motivaciones no identificadas en ninguna de ellas. Se encontró además que las motivaciones son independientes entre sí, que no se asocian con factores personales de los voluntarios y que se registran diferencias importantes entre voluntarios de distintas empresas.

Tal como se explicará más adelante, en la investigación sobre motivación de los voluntarios predomina un abordaje de tipo cuantitativo basado en cuestionarios estructurados. No obstante, en el presente trabajo la elección del abordaje cualitativo, sustentado en preguntas abiertas, se fundamenta en un conjunto de virtudes propias de este abordaje y de limitaciones de los cuestionarios estructurados. Las alternativas de respuesta en las preguntas cerradas pueden inducir al entrevistado a confundir motivaciones con expectativas y pueden incentivar respuestas "socialmente correctas". Estos dos riesgos tienen menos probabilidad de ocurrir al utilizar preguntas abiertas, pero además este abordaje cuenta con dos virtudes importantes: a) tiene mayor potencial para disparar un proceso de introspección que se focalice en los determinantes conscientes que explican las razones por las cuales se es voluntario y b) permite capturar un abanico más amplio de motivos que no son posibles de ubicar en las clasificaciones basadas en cuestionarios estructurados.

En el segundo apartado de este documento se presenta una revisión bibliográfica de la investigación sobre las motivaciones de los voluntarios en el caso del VP. Allí se describen brevemente los dos abordajes teóricos y metodológicos del estudio sobre este tema: el funcionalista, basado en cuestionarios estructurados y el simbólico, apoyado en estudios cualitativos. En el tercer apartado se mencionan algunas de las investigaciones más citadas sobre la motivación de los voluntarios corporativos y se describen brevemente las principales motivaciones identificadas en estas

investigaciones. El cuarto apartado se refiere al problema y la metodología de investigación. Allí se proponen 4 preguntas de investigación y se describe la metodología empleada; en particular se presenta la tipología de motivaciones propuesta por [Chacón et al. \(2010\)](#), que fue utilizada como elemento de referencia para la construcción de categorías a partir de las respuestas a las preguntas abiertas utilizadas. En el apartado 5 se describe y analiza la información relevada. Finalmente, en el último apartado se resumen las principales conclusiones, se destacan los aportes de este trabajo a la investigación y al desarrollo teórico del tema, y se explicitan sus principales limitaciones.

## 2. La investigación sobre la motivación del voluntariado mediante cuestionarios estructurados y preguntas abiertas

Hace más de 30 años que la motivación hacia el VP, canalizado en organizaciones sociales e instituciones públicas, es objeto de reflexión teórica y de investigaciones empíricas. Dado que la motivación es un proceso psicológico abordado desde diferentes perspectivas teóricas, su estudio en el caso particular de las actividades de voluntariado ha dado lugar a la identificación de diferentes tipos de motivaciones y, consecuentemente, a la construcción de distintas categorizaciones del fenómeno. [Frisch y Gerrard \(1981\)](#) identificaron la existencia de 2 tipos de motivaciones para el voluntariado (altruistas y egoístas), [Fischer y Schaffer \(1993\)](#) propusieron 6 categorías, las que se mencionan más adelante, [Cladwell y Andereck \(1994\)](#) indicaron 3 tipos, que denominaron *intencional* (hacer algo útil), *solidaria* (interacción social) y *material* (obtener recompensas), en tanto que [Clary et al. \(1998\)](#) sugirieron una clasificación más compleja en 6 categorías.

[Ferreira, Proença y Proença \(2008\)](#) realizaron un estudio comparativo de diversas publicaciones sobre el VC, mediante el cual identificaron, analizaron y clasificaron los tipos de motivaciones encontradas en ellas, agrupándolas en 4 categorías, a las que llamaron: *altruismo*, *pertenencia*, *ego*, *aprendizaje y desarrollo*. Según [Chacón et al. \(2010\)](#), la amplia mayoría de los estudios sobre las motivaciones de los voluntarios se basan en 2 orientaciones teóricas: por un lado, el funcionalismo, que tuvo su origen en los estudios de [Katz \(1960\)](#) sobre las actitudes y, por otro, los estudios apoyados en la teoría simbólica ([Scott y Lyman, 1968](#)). Mientras que el enfoque funcionalista parte del supuesto de que las personas realizan actividades de voluntariado para satisfacer diversas funciones psicológicas, el enfoque simbólico se centra en los significados subjetivos que las personas atribuyen a sus motivaciones.

En la mayor parte de los estudios empíricos sobre este tema predomina el enfoque funcionalista, que sostiene que las personas realizan actividades de voluntariado con la finalidad de satisfacer diferentes tipos de necesidades y de funciones psicológicas, y no solamente por una vocación altruista. Al respecto, [Clary et. al. \(1998, p.1517\)](#) sostienen: "Las proposiciones centrales del análisis funcional del voluntariado son que los actos voluntarios, que parecen ser

bastante similares en la superficie, pueden reflejar procesos motivacionales subyacentes muy diferentes, y que las funciones servidas por el voluntariado se manifiestan en la dinámica de esta forma de ayuda”.

Omoto y Snyder (1995) realizaron una de las investigaciones pioneras sobre las motivaciones de los voluntarios bajo el enfoque funcionalista. Ellos estudiaron las motivaciones de las personas que practican el voluntariado en instituciones que atienden enfermos del Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida (SIDA). El cuestionario diseñado por estos autores procuró medir el peso de 5 tipos de motivaciones a las que los autores denominaron: *valores, interés por la comunidad, conocimiento, defensa del yo y mejora de la estima*. Posteriormente, Clary et al. (1998) elaboraron un cuestionario algo más sofisticado, que con el tiempo se convirtió en el más utilizado. Este cuestionario se denomina *Volunteer Functions Inventory (VFI)* e incluye 6 tipos de motivos, 4 de los cuales coinciden en buena medida con los de Omoto y Snyder (1995): *valores (valores), understanding (conocimiento, comprensión), protective (defensa del yo) y enhancement (autoestima)*. Los otros 2 son originales: *social* (ajuste social) y *career* (mejora del currículum). Según Clary et al. (1998, p.1519), el enfoque funcional adoptado por ellos se basa en el supuesto de que “las motivaciones subyacentes a la actividad voluntaria pueden ser identificadas y medidas con cierto grado de precisión”. En general, todos estos estudios son de tipo cuantitativo y se basan en la aplicación de cuestionarios estructurados, que incluyen baterías de indicadores medidos con base en escalas ordinales de tipo Likert.

Es importante señalar que estos autores demostraron la fiabilidad y validez del VFI mediante 6 estudios aplicados a diferentes muestras de voluntarios y no voluntarios, y basados en el uso de diversas herramientas metodológicas que incluyeron trabajos de campo y de laboratorio (Clary et al., 1998). Entre las fortalezas del VFI destacan: a) está basado en un marco teórico bien fundamentado; b) presenta solidez psicométrica (Pérez Ortega, García y Sepúlveda, 2012); c) es fácilmente replicable y d) es una de las categorizaciones más completas que se han elaborado (Ferreira et al., 2008).

Pese a su amplia aplicación y a esas fortalezas, el VFI (y otros cuestionarios similares) ha sido criticado por algunos autores que, en general, cuestionan el uso exclusivo de cuestionarios estructurados para estudiar las motivaciones de los voluntarios. Según Chacón et al. (2010, p. 213), su principal inconveniente radica en que “con frecuencia las personas señalan como motivaciones lo que en realidad son expectativas, es decir, puntúan en todos aquellos ítems que componen el cuestionario, aunque en principio no todos determinen su decisión de convertirse en voluntario”. Dicho de otra forma, estos cuestionarios pueden sesgar las respuestas hacia las expectativas acerca de lo que los entrevistados creen que ocurrirá (o esperan que ocurra) como consecuencia de practicar el voluntariado, siendo que esas expectativas no necesariamente coincidan con los motivos que los llevan a practicarlo. El cuestionario sugiere un abanico de 30 posibles motivos, algunos de los

cuales probablemente nunca hayan sido considerados por el entrevistado, pero que al leerlos se dispara en él la consideración de aspectos relacionados con expectativas acerca de las consecuencias que para él tiene el voluntariado.

Por su parte, las investigaciones basadas en el enfoque simbólico parten del supuesto de que los motivos son “explicaciones generadas para justificar o excusar las propias acciones, por lo que conlleva una gran carga interpretativa” (Chacón et al., 2010, p. 213). Este enfoque se centra en el estudio los significados subjetivos que los individuos atribuyen a sus acciones y decisiones. Dicho de otro modo, los “motivos implican interpretaciones y explicaciones de las acciones” (Allison et al., 2002, p.244). Las investigaciones bajo este enfoque se realizan mediante preguntas abiertas (Allison et al., 2002; Chacón et al., 2010). La pregunta abierta tiene la ventaja de que en ella no se sugiere ningún motivo y, por lo tanto, cuando el entrevistado elabora la respuesta no queda contaminado por ningún tipo de sugerencia implícito en ella ni induce a confundir motivos con expectativas sobre las consecuencias de las acciones. Además, y esto es quizá lo más importante, la pregunta abierta tiene mayor potencial para disparar un proceso de introspección que se focalice en los determinantes conscientes que explican las razones por las cuales se es voluntario, evitando todo tipo de consideración sobre las ventajas personales de serlo (Chacón et al., 2010). Como ventaja adicional, la pregunta abierta permite capturar un abanico más amplio de motivos que no es posible ubicar en las clasificaciones basadas en cuestionarios estructurados. Así, por ejemplo, mediante la aplicación de la pregunta abierta, Chacón et al. (2010) identificaron 2 tipos de motivos no incluidos en el VFI, a los que llamaron: practicar el voluntariado por *compromiso con la organización* y hacerlo por *el interés que despierta la actividad en sí misma*. Esto también quedó demostrado en la investigación que aquí se presenta, en la cual se pudo identificar otro tipo de motivo, al que se denominó *necesidad de influir sobre otros*, que se refleja en frases como las siguientes: “dar el ejemplo a otros empleados”, “fomentar este tipo de actividades, tanto con los compañeros como con mi propio hijo”, “para mostrarle a la sociedad que juntos podemos mejorar el país”.

Pese a estas ventajas sobre los cuestionarios estructurados, la investigación mediante preguntas abiertas presenta diversos inconvenientes. En primer lugar, tal como lo demostraron Chacón et al. (2010), la mayoría de las personas menciona a lo sumo 3 motivos. Esto puede tener varias explicaciones: a) en un contexto de encuesta (aunque ésta sea auto-administrada) el tiempo destinado a contestar cada pregunta no es el adecuado para procesar un análisis introspectivo mínimamente profundo, con lo cual el encuestado no llega a evocar motivos de segundo nivel de importancia o de difícil evocación y b) la omisión de las respuestas “socialmente incorrectas” relacionadas con motivos no altruistas, lo que puede reducir el número de respuestas posibles, al tiempo que sub-registra ese tipo de motivos. El segundo inconveniente se relaciona con el hecho de que existe un margen de subjetividad al clasificar las respuestas, debido a que muchas de ellas requieren ser

interpretadas por el investigador (Chacón et al., 2010). En tercer lugar, su aplicación suele ser más costosa (Chacón et al., 2010) debido al trabajo adicional que requiere la codificación de las respuestas, principalmente por la necesidad de realizar validaciones cruzadas. Y, en cuarto lugar, resulta más difícil realizar estudios comparativos ya que se carece de instrumentos estándar para hacerlo.

### 3. Aportes de la investigación sobre las motivaciones de los voluntarios corporativos

Algunos de los escasos estudios sobre este tema son de corte cuantitativo, utilizando cuestionarios estructurados, en tanto que otros optan por un abordaje cualitativo, usando preguntas abiertas incluidas en cuestionarios y otras técnicas, como los grupos foco o la observación participante. Entre los estudios del primer tipo se encuentran los de Peterson (2004), Runté y Basil (2011) y Paço, Agostinho y Nave (2013). Peterson (2004), quien realizó una de las investigaciones pioneras sobre este tema, estudió la relación entre las motivaciones y las estrategias de reclutamiento de voluntarios utilizadas por las empresas en Estados Unidos. Su investigación, basada en la aplicación de un cuestionario estructurado a profesionales de diversas áreas y jerarquías, incluyó la adaptación al voluntariado corporativo de la tipología sobre motivaciones para el trabajo voluntario personal elaborada por Fischer y Schaffer (1993): a) *altruistas* (deseo de contribuir); b) *relaciones sociales* (deseo de interactuar y socializar); c) *ideológicas* (adhesión a la causa específica); d) *recompensas por estatus* (imagen proyectada); e) *recompensas materiales* (premios que ofrecen privilegios) y f) *uso del tiempo disponible*.

Runté y Basil (2011) presentaron los resultados de una investigación mediante encuesta, realizada en Canadá sobre una muestra de 2.125 voluntarios corporativos. En esta fue empleado un cuestionario estructurado que incluyó 6 indicadores sobre motivaciones, representativos de las 6 categorías propuestas por Clary et al. (1998). Dado que uno de los objetivos fue analizar las diferencias entre las motivaciones hacia el VC y hacia el VP, los individuos que practican el VP evaluaron esos indicadores para los 2 tipos de voluntariado. Los autores concluyeron que los "empleados, independientemente de quién organiza la experiencia del voluntariado, están motivados principalmente por el deseo de ayudar a la causa, sentirse bien consigo mismos, adquirir nuevos conocimientos y forjar contactos sociales" (Runté y Basil, 2011, p.141).

Paço et al. (2013) compararon las motivaciones de un grupo de voluntarios corporativos de una empresa de Gran Porte en Portugal, con las de los voluntarios que trabajan en una organización sin fines de lucro en ese país. Para esto emplearon un cuestionario adaptado del que fue diseñado por Clary et al. (1998), que antes había sido validado en ese país para el VP por Ferreira et al. (2008). El estudio reveló que el peso relativo de cada una de las 6 categorías es similar en ambos grupos de voluntarios y que en todas las categorías los voluntarios sociales calificaron con valores más altos que los corporativos.

De las investigaciones basadas en técnicas cualitativas cabe citar las realizadas por Pelozo y Hassay (2006) en Canadá, Pajo y Lee (2010) en Nueva Zelanda y Gómez y Fernández (2017) en España. Pelozo y Hassay (2006) diferenciaron 3 tipos de VC: *intra-organizacional* (cuando es liderado, pautado y gestionado por la empresa, inclusive con poco o ningún involucramiento de los voluntarios en la toma de decisiones y en la gestión), *extra-organizacional* (cuando los voluntarios son totalmente autónomos y la empresa no se involucra) e *inter-organizacional* (cuando los voluntarios lideran y la empresa opera exclusivamente como soporte). La investigación se focalizó en el primero de esos 3 tipos y consistió en un estudio cualitativo basado en la aplicación de entrevistas a voluntarios y directivos responsables de gestionarlo. Los autores pudieron identificar 3 grandes grupos de motivaciones, a las que llamaron: a) *egoístas*, asociadas a beneficios esperados (oportunidad de desarrollar habilidades, obtener reconocimiento dentro de la empresa, etc.); b) de *caridad* (asociados con el altruismo, la realización de buenas acciones, ayudar a otros, etc.) y c) de *ciudadanía organizacional* (compromiso con la empresa y el deseo de ayudarla a cumplir sus objetivos, así como su deseo de ayudar a compañeros de trabajo que pidieron su colaboración).

La investigación de Pajo y Lee (2010) consistió en un estudio cualitativo sobre una muestra intencional de voluntarios de *International Business Machines* (IBM), participantes en un programa de voluntariado denominado *KidSmart*. El estudio combinó la aplicación de un cuestionario auto-administrado y grupos focales. Una de las preguntas centrales planteadas en estos grupos fue: ¿por qué se ofreció como voluntario? Una vez procesada y analizada toda la información relevada, los autores pudieron identificar 7 tipos de motivaciones: a) *altruistas*; b) *de significado* (relacionadas con el significado o importancia de la actividad); c) *ciudadanía corporativa* (deseo de retribuir el tratamiento positivo del empleador y ayudarlo a que logre sus objetivos); d) *variedad de roles* (relacionadas con la posibilidad de hacer algo diferente al trabajo normal); e) *características de la tarea* (en particular, sus aspectos relacionales y sociales); f) *networking* (oportunidad de conocer a otros empleados) y g) *personal* (incluye una variedad de razones idiosincrásicas, individuales y personalizadas).

Por su parte, Gómez y Fernández (2017) propusieron un modelo que permite comprender las razones por las cuales los empleados deciden participar en actividades de VC, distinguiendo entre motivaciones y factores externos a los voluntarios (factores y prácticas organizacionales, diseño de los puestos de trabajo, características típicas del trabajo voluntario e identificación con la organización). Este modelo fue validado mediante un estudio cualitativo, aplicado a una muestra de voluntarios de 6 empresas que operan en España, que combinó las técnicas de observación participante y de entrevistas personales. Gómez y Fernández (2017) identificaron una amplia diversidad de motivaciones, que clasificaron en 3 categorías (altruistas, egoístas y de compromiso con la empresa), aunque no las cuantificaron. Importa señalar que la mayoría de esas motivaciones coin-

ciden con las encontradas por [Chacón et al. \(2010\)](#).

Esta breve revisión sugiere que los diversos marcos conceptuales y estrategias metodológicas empleados conducen a identificar diferentes estructuras de motivaciones en los voluntarios corporativos. En particular, los trabajos que emplearon abordajes cualitativos ([Peloza y Hassay, 2006](#); [Pajo y Lee, 2010](#); [Gómez y Fernández, 2017](#)) permitieron identificar una mayor variedad de motivaciones, lo cual sugiere la pertinencia del abordaje asumido en este documento.

#### 4. Problema de investigación y metodología

La escasa producción de investigación científica sobre este tema impide formular hipótesis y obliga a realizar estudios de tipo exploratorio. Es por esta razón que este documento procura responder a un conjunto de preguntas de investigación, mediante el uso de una herramienta cualitativa. El objetivo del trabajo es encontrar una respuesta a las siguientes preguntas:

- P1. ¿Cuáles son las motivaciones hacia el voluntariado corporativo y cuál es su estructura (peso relativo de cada tipo de motivación)?
- P2. ¿Esas motivaciones son independientes entre sí?
- P3. ¿Esas motivaciones son independientes respecto de las características personales de los voluntarios?
- P4. ¿Esas motivaciones son independientes de la empresa a la que pertenecen los voluntarios?

El universo de estudio estuvo constituido por los voluntarios que trabajan en empresas que en Uruguay aplican el VC en forma sistemática y que cuentan con alguna forma organizativa permanente para implementarlo. Se seleccionaron 8 empresas con estas características, que estuvieron dispuestas a autorizar la participación de sus voluntarios en esta investigación y que crearon condiciones para la aplicación de la herramienta. La muestra quedó integrada por los voluntarios de esas empresas que aceptaron la invitación a formar parte de la investigación. Se utilizó un cuestionario auto-administrado que incluyó preguntas abiertas y cerradas para estudiar su motivación hacia el trabajo voluntario. En este documento se analizan los resultados correspondientes a las preguntas abiertas. La pregunta abierta fue enunciada de la siguiente manera: *"le pedimos que describa brevemente cuáles son las razones o motivos por los cuales Ud. realiza actividades de voluntariado en la empresa. Comience con el motivo que es más importante para Ud. Luego describa el segundo motivo en orden de importancia y así sucesivamente"*. Dado que en las investigaciones de [Chacón et al. \(2010\)](#) apenas el 15% de los entrevistados mencionó más de 3 motivos y que el cuestionario es bastante largo, se optó por preguntar por un máximo de 2 motivos.

Las respuestas a la pregunta abierta fueron codificadas con base en la clasificación en categorías y subcategorías propuesta por [Chacón et al. \(2010\)](#). La codificación fue hecha por dos investigadores en forma independiente, procediendo a considerar entre ambos los casos en los cuales no hubo coincidencia. Esta revisión conjunta permitió eliminar

las diferencias. En la [tabla 1](#) se presentan ejemplos de respuestas correspondientes a cada una de las categorías y sub-categorías. La tasa general de respuesta fue del 16%, pero si se excluye a la empresa más grande (cuya tasa fue del 3%), ese valor aumenta al 29%.

#### 5. Análisis de los resultados

En materia de características de los voluntarios, la muestra quedó integrada por: 1) 56% de hombres y 44% de mujeres; 2) 44% tenía menos de 29 años, 39% tenía entre 30 y 49 años y 6% eran mayores de 50 años; 3) 46% estaba casado o vivía en pareja, 43% eran solteros y 7% estaban separados o divorciados; 4) 35% tenía hijos; 5) 13% no había completado la educación secundaria, 48% había culminado este nivel educativo o tenía estudios terciarios de grado incompletos o por culminar, 31% tenía título de grado y 11% tenía estudios de postgrado. En relación con el cargo ocupado en la empresa, las cifras fueron: 4% directores o gerentes, 28% mandos medios y 59% funcionarios sin personal subordinado. El 47% eran católicos, el 7% practicaba otras religiones y el 41% se definieron como ateos o agnósticos. Además, el 62% dijo que practicaba voluntariado personal fuera de la empresa.

En la [tabla 2](#) se presenta la distribución de los encuestados en función de las respuestas dadas a la pregunta abierta sobre los motivos por los cuales practican el voluntariado. En la segunda columna se los distribuye en función del primer motivo mencionado. En la tercera se presenta el porcentaje de encuestados que mencionó cada motivo en al menos una de sus tres respuestas. El 6% de los entrevistados no contestó la pregunta, lo cual se encuentra dentro de lo esperado ya que en el estudio de [Chacón et al. \(2010\)](#) el 9% tampoco lo hizo.

La categoría *Valores* fue mencionada por el 65% de los entrevistados en la primera respuesta, en tanto que el 77% la mencionó en algunas de sus tres respuestas. La sub-categoría general fue la que recibió más menciones (63%), identificándose dentro de ella dos sub-motivos: el altruismo ("ayudar", "colaborar", "dedicar tiempo a los demás", "aportar", "servir a los demás") y respuestas que aludieron a los valores y convicciones personales ("creencias personales", "es la responsabilidad de todos", "es cuestión de principios", "conciencia social"). Esta situación no fue identificada en el estudio de [Chacón et al. \(2010\)](#). Las respuestas asociadas a *valores*, pero más específicas, recibieron un volumen interesante de menciones: *interés en la comunidad en general* (10%), *ayuda a un colectivo específico* (9%) y *reciprocidad* (11%). Todas estas cifras sugieren que la motivación valórica pesa muy fuertemente en la auto-asignación de motivos entre estos voluntarios corporativos, resultado que es consistente con el obtenido en otros estudios con voluntarios corporativos ([Paço y Nave, 2013](#); [Runté y Basil, 2011](#); [Pajo y Lee, 2010](#)) y con voluntarios en organizaciones sociales ([Omotto y Snyder, 1995](#); [Clary et al., 1998](#); [Paço et al., 2013](#)).

La segunda categoría con más menciones fue *mejora de la estima* (47%), la tercera en importancia fue *compromiso*

**Tabla 1.** Ejemplos de respuestas organizadas según las categorías y sub-categorías sobre la motivación de los voluntarios propuestas por Chacón et al. [2010]

Categoría	Sub-categoría	Descripción
1. Valores	En general	Altruismo "ayudar", "colaborar", "dedicar tiempo a los demás", "hacer algo por los demás", "estar a disposición de los demás", "servir a los demás", "dar una mano" Convicciones "creencias personales", "es cuestión de principios", "conciencia social", "soy católica", "por ser Cristiana"
	1.1 Religiosos	"soy católica", "por ser Cristiana"
	1.2 transformación social	"Para mejorar un poco más el país", "Para poder ser agente de cambio social"
	1.3 Reciprocidad	"devolver en parte a la sociedad lo que ella en su momento me brindó", "es una manera de devolver a la vida lo bueno que me ha dado", "Porque el día de mañana puedo ser yo quien necesite ayuda".
	1.4 Interés en la comunidad	"Para ayudar a personas y/o instituciones que necesitan de una ayuda", "Aporte a la comunidad", "Interés por contribuir con la sociedad en general", "Contribuir de alguna forma con la sociedad"
	1.4.1 Ayuda a territorio	"Para cuidar el medioambiente"
	1.4.2 Ayuda a un colectivo específico	"Ayudar...a básicamente a niños y jóvenes", "Solidaridad con los que viven situaciones difíciles o enfermedades", "ayudar a sectores de la sociedad más vulnerables"
	2. Conocimiento/comprensión	General
2.1 Auto-conocimiento		"Me ayuda a conocerme", "Tener una nueva perspectiva de las cosas"
3. Ajuste social		
4. Mejora del currículum		"Creo en la actividad de voluntariado en todos los ámbitos, y por ende considero que incluirlo en la carrera laboral es una excelente combinación", "Porque suma a la hora de las evaluaciones y premios económicos que da la empresa"
5. Defensa del Yo		"poner en perspectiva mis problemas y mis quejas"
6. Mejora de la estima	General	"Es indescriptible lo gratificante que es para mi alma", "Me satisface sentir que puedo ayudar a alguien", "Me hace sentir bien ver el resultado de nuestras acciones en otros", "Por el disfrute personal de interactuar con niños", "Satisfacción personal al sentir el agradecimiento (aunque sea implícito, de quien recibe el apoyo)"
	6.1 Estima	"Sentir que hago algo por alguien más", "Me siento útil", "Sentir que mi aporte puede cambiar la realidad de alguien que necesita", "Me ayuda a sentirme más feliz, y mejorar mi autoestima, sintiendo que soy importante para otras personas"
	6.2 Crecimiento personal	"Uno se nutre la mayoría de las veces de estas experiencias", "Ser mejor persona", "Poner en práctica la empatía", "Te hace crecer como persona", "Me ayuda a reforzar algunos valores en los que creo e intento desarrollarlos", "Desarrollar la sensibilidad social"
	6.3 Relaciones sociales	"Compartir con compañeros de trabajo otros momentos fuera del horario laboral", "Reforzar vínculos", "Para estar y charlar con compañeros fuera de horario de trabajo", "Conocer nuevas personas", "Me integra"
	6.4 Disfrutar	"Divertirme", "pasarla bien con amigos", "Para pasar ratos amenos con compañeros", "Por diversión"
7. Compromiso organizacional	7.1 Institucional	"Para transmitir los valores de la empresa", "Representar a la empresa", "Apoyar a (nombre de la empresa) para seguir con estas actividades", "Para contribuir a la reputación de la compañía", "Compromiso con la empresa"
	7.2 Con el grupo	"ahí somos todos un grupo de seres humanos queriendo hacer algo por el otro", "Que los empleados hagamos equipo, queriendo lo mismo y tirando para el mismo lado y para que las cosas pasen", "Compañerismo"
8. Interés en la actividad	8.1 En la actividad específica	"Amo los animales", "Me parece que la propuesta de la organización en la cual hago el voluntariado está muy buena", "Me gusta motivar a los chiquilines para que valoren el estudio", "Interés personal dependiendo de la actividad"
	8.2 En la actividad con otras personas	"Tengo amigos en el otro local y es la única manera de verlos", "Se comparten momentos diferentes con compañeros"
9. Condiciones		"Me facilita la logística para ayudar", "Puedo hacerlo en mi horario de trabajo", "Al hacerlo en horario laboral puedo participar, sino por horario no podría", "Encuentro como una facilidad hacerlo a través de la empresa, ya que me es difícil coordinar tiempos de vida personal"
10. Influir sobre otras personas		"predicar con el ejemplo", "Fomentar cultura de solidaridad y fraternidad en un entorno más amplio que la familia", "Desarrollar y fomentar este tipo de actividades, tanto con los compañeros, como con mi propio hijo"

Fuente: elaboración propia con base en las respuestas de los encuestados.

organizacional (22%) y la cuarta fue *conocimiento/comprensión* (17%). Por otra parte, *ajuste social*, *mejora del currículum* y *defensa del yo* no superaron el 2% de las menciones. A excepción de la cifra registrada en *mejora de la estima*, los demás resultados difieren significativamente de los que se obtienen mediante cuestionarios estructurados basados en el enfoque funcionalista, tanto cuando son aplicados a voluntarios corporativos (Paço y Nave, 2013; Runté y Basil, 2011) como cuando se aplican a voluntarios en organizaciones sociales (Omotto y Snyder, 1995; Clary et al., 1998; Paço et al., 2013).

**Tabla 2.** Distribución de los entrevistado en función de los motivos por los cuales practican el voluntariado (pregunta abierta)

Categoría	Sub-categoría	Primera mención	Suma 3 menciones
1. Valores	En general	49%	63%
	1.1 Religiosos	1%	2%
	1.2 De transformación social	1%	3%
	1.3 De Reciprocidad	5%	11%
	1.4 Interés en la comunidad	4%	10%
	1.4.1 Ayuda a territorio	0%	1%
	1.4.2 Ayuda a un colectivo específico	5%	9%
	Sub-total categoría	65%	77%
2. Conocimiento / comprensión	General	1%	14%
	2.1 Auto-conocimiento	1%	3%
	Sub-total categoría	2%	17%
3. Ajuste social		1%	1%
4. Mejora del currículum		1%	2%
5. Defensa del Yo		0%	1%
6. Mejora de la estima	General	5%	22%
	6.1 Estima	2%	9%
	6.2 Crecimiento personal	1%	15%
	6.3 Relaciones sociales	0%	5%
	6.4 Disfrutar	1%	4%
	Sub-total categoría	9%	47%
7. Compromiso organizacional	7.1 Institucional	4%	12%
	7.2 Con el grupo	2%	10%
	Sub-total categoría	6%	20%
8. Interés en la actividad	8.1 En la actividad específica	3%	5%
	8.2 En la actividad con otras personas	1%	2%
	Sub-total categoría	4%	7%
9. Condiciones		1%	8%
10. Influir sobre otras personas		1%	7%
11. Otros		5%	16%
12. Sin dato		6%	6%
Total		100%	---

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

Las dos categorías encontradas por Chacón et al. (2010) para el VP registraron aquí un número interesante de menciones: compromiso organizacional (22%) e interés por la actividad (7%). Además, el análisis cualitativo de las respuestas permitió identificar una categoría que no había sido descubierta en la investigación de Chacón et al. (2010) y que no se encuentra en ninguno de los estudios descritos en los apartados anteriores. El 7% de los entrevistados argumentó motivos asociados con la idea de influir en el comportamiento de otras personas: "demostrar que sí se puede", "mostrarle a la sociedad que juntos podemos mejorar como país", "predicar con el ejemplo", "para mostrarle a mis hijos que hay que ayudar", "dar el ejemplo a otros empleados", "fomentar cultura de solidaridad y fraternidad" o "promover las actividades". Este tipo de motivos es un descubrimiento de esta investigación, que no aparece referido en ninguna de las investigaciones consultadas.

El 16% mencionó respuestas que no pudieron ser clasificadas en ninguna de las categorías propuestas por Chacón et al. (2010), ni en la nueva categoría identificada en esta investigación.

Se construyeron las variables nominales de 2 valores para cada una de las motivaciones que recibieron más de un 5% de menciones: (1) valores; (2) conocimiento/comprensión; (6) mejora de la estima; (7) compromiso organizacional; (8) interés en la actividad y (10) influir sobre otras personas. Cada variable tiene 2 valores: fue mencionada o no fue mencionada. Se aplicó un análisis de asociación entre esas variables mediante Chi cuadrado. En la tabla 3 se presenta el nivel de significancia registrado para la relación entre cada par de variables. Tal como puede observarse, en la mayoría de los casos la relación no es estadísticamente significativa, lo cual sugiere que las motivaciones son independientes entre sí. Las únicas excepciones se dan entre valores con compromiso organizacional y con interés por la actividad, y entre mejora de la estima e influir sobre otras personas. Estos resultados sugieren una respuesta afirmativa a la pregunta 2.

Para responder a la pregunta 3 se estudió la asociación estadística entre las variables nominales correspondientes a esos 7 tipos de motivaciones y cada una de las variables que representan atributos de los entrevistados. Esta asociación se evaluó mediante la prueba Chi cuadrado. En la tabla 4 se transcriben los niveles de significancia registrados en cada caso, en donde se puede observar que, en general, las motivaciones no dependen de atributos personales de los entrevistados. Las únicas excepciones son:

a) El género determina diferencias estadísticamente significativas solamente en 2 motivaciones: conocimiento/comprensión y mejora de la estima.

b) Tener hijos y el nivel educativo determinan diferencias estadísticamente significativas solamente en mejora de la estima.

Tampoco la práctica del VP fuera de la empresa ni el tiempo que hace que los entrevistados participan en las actividades de VC en sus empresas se asocian con las distintas motivaciones. La única excepción se registra para la relación entre practicar el VP fuera de la empresa y el

*compromiso organizacional* como motivo para practicar el VC (tabla 4).

Finalmente, para responder a la pregunta 4 se aplicó la prueba Chi cuadrado para la relación entre cada motivo y la variable *empresa* a la que pertenecen los entrevistados. En la tabla 5 se puede observar que el peso relativo de cada tipo de motivación es significativamente diferente en todas las motivaciones, con la única excepción del *compromiso organizacional* y el *interés en la actividad*. Estas cifras revelan que la estructura de motivaciones difiere según la empresa en la que trabajan estos voluntarios.

## 6. Conclusiones

Esta investigación aporta información valiosa para la comprensión de las motivaciones de los empleados hacia el VC, ya que complementa estudios anteriores, incorpora nuevos hallazgos y deja abiertas nuevas interrogantes. Se encontró que las motivaciones relacionadas con los valores están presentes en la mayoría absoluta de los voluntarios corporativos encuestados, lo cual es consistente con los resultados obtenidos en diversos estudios realizados sobre VC y VP, tanto entre los que aplican el enfoque funcionalista

**Tabla 3.** Niveles de significancia bilateral para la prueba Chi cuadrado entre motivaciones hacia el VC

	Valores	Conocimiento / comprensión	Mejora de la estima	Compromiso organizacional	Interés en la actividad	Influir sobre otras personas
Valores	1	0,961	0,333	0,032	0,005	0,219
Conocimiento / comprensión		1	0,743	0,271	0,494	0,147
Mejora de la estima			1	0,276	0,948	0,045
Compromiso organizacional				1	0,700	0,314
Interés en la actividad					1	0,177
Influir sobre otras personas						1

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 4.** Niveles de significancia bilateral para la prueba Chi cuadrado entre motivos y variables sobre atributos personales de los voluntarios

	Valores	Conocimiento / comprensión	Mejora de la estima	Compromiso organizacional	Interés en la actividad	Influir sobre otras personas
Género	0,174	0,001	0,006	0,405	0,627	0,900
Edad	0,420	0,861	0,630	0,239	0,282	0,575
Estado civil	0,309	0,122	0,496	0,925	0,401	0,666
Hijos	0,194	0,331	0,059	0,109	0,47	4,370
Religión	0,485	0,109	0,341	0,256	0,135	0,940
Educación	0,816	0,302	0,031	0,671	0,866	0,568
Cargo	0,196	0,543	0,775	0,867	0,650	0,349
Antigüedad en el VC	0,664	0,475	0,669	0,795	0,215	0,107
Voluntariado Personal	0,843	0,932	0,295	0,024	0,461	0,747

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 5.** Porcentaje de entrevistados que mencionó cada motivo según empresa y niveles de significancia bilateral para la prueba Chi cuadrado entre motivos y la variable empresa.

Motivo	Valores	Conocimiento / comprensión	Mejora de la estima	Compromiso organizacional	Interés en la actividad	Condiciones	Influir sobre otras personas
Empresa 1	82%	18%	29%	24%	6%	12%	6%
Empresa 2	67%	0%	31%	26%	7%	0%	6%
Empresa 3	65%	38%	65%	23%	12%	19%	4%
Empresa 4	95%	16%	68%	26%	5%	11%	0%
Empresa 5	85%	15%	45%	10%	0%	0%	5%
Empresa 6	62%	15%	54%	8%	15%	15%	0%
Empresa 7	100%	5%	67%	0%	5%	10%	24%
Empresa 8	80%	27%	33%	27%	7%	7%	7%
Todos	77%	14%	47%	19%	7%	8%	6%
Nivel de significancia bilateral	0,013	0,001	0,008	0,174	0,778	0,070	0,013

Fuente: elaboración propia.

como entre los que se basan en el enfoque simbólico. También, a diferencia de las investigaciones basadas en cuestionarios estructurados, y en forma consistente con las que emplean herramientas cualitativas, el peso relativo de este tipo de motivaciones se distancia bastante del registrado por todas las otras motivaciones de tipo egoísta en ellos consideradas. Además, se encontró en esta investigación que la categoría *valores* no es heterogénea, distinguiéndose dentro de ella las motivaciones estrictamente altruistas y las motivaciones asociadas con las convicciones y creencias personales. No es lo mismo la vocación de ayudar a otros (altruismo) que la convicción moral o religiosa de que está bien hacerlo. La distinción entre ambos tipos de motivaciones no se encuentra presente en las mediciones basadas en cuestionarios estructurados, por lo que este hallazgo es un aporte de esta investigación.

Además, la investigación ratificó lo señalado en la literatura acerca de que los voluntarios corporativos poseen un amplio espectro de motivos egoístas, que abarcan aspectos íntimos (como el fortalecimiento de la autoestima o el conocerse más a sí mismos), el interés por conocer y experimentar situaciones diferentes a las cotidianas, la necesidad de construir o fortalecer la relación con otras personas y el mero disfrute que le producen las actividades de voluntariado. Esto es de importancia práctica porque lleva a inferir que la gestión del VC requiere la aplicación de algún tipo de segmentación de la oferta de actividades, a los efectos de responder a esa realidad diversa, y de este modo optimizar la captación y retención de voluntarios.

Cabe también destacar que se encontró que la amplia mayoría de las motivaciones son independientes entre sí, con algunas escasas excepciones: *valores* se asocia con *compromiso organizacional* y con *interés por la actividad*, al tiempo que *mejora de la estima* se asocia con *influir sobre otras personas*. De igual forma, se encontró que las motivaciones de los voluntarios, salvo contadas excepciones, no dependen de atributos personales como la edad, el género, el estado civil, el número de hijos, el nivel educativo, la religión, el cargo en la empresa, la realización de VP fuera de la empresa o el tiempo que ha transcurrido desde que comenzó a participar en las actividades de VC. Pero, en cambio, los resultados señalan que la estructura de las motivaciones difiere según la empresa, lo cual sugiere que existen elementos contextuales de las empresas, o de la forma como se aplica el VC en ellas, que inciden en las motivaciones de los voluntarios. Esto último plantea el desafío de investigar a futuro con la finalidad de comprender mejor esos elementos contextuales.

Por diferentes razones, esta investigación constituye un aporte al desarrollo teórico sobre las motivaciones de los voluntarios corporativos. Primero, porque provee evidencia empírica en un contexto donde existe poca investigación sobre este tema. Segundo, porque ratifica las conclusiones de algunas investigaciones publicadas y cuestiona las de otras. Tercero, porque se descubrió una nueva categoría de motivaciones no encontrada en estudios anteriores (el interés por influir sobre otras personas) y la ya mencionada diferencia entre las motivaciones estrictamente altruistas

asociadas a la vocación de ayudar a otros y las asociadas a la puesta en práctica de valores o convicciones religiosas. Cuarto, porque en las respuestas a la pregunta abierta no fueron casi mencionadas tres de las seis categorías consideradas en el VFI (defensa del yo, ajuste social y mejora del *currículum*), lo cual plantea un nuevo problema de investigación, asociado a la necesidad de comprender las razones que explican esa diferencia de resultados. Quinto (y probablemente relacionado con el punto anterior), porque demuestra la necesidad de combinar los cuestionarios estructurados ampliamente utilizados, con herramientas cualitativas que captan la racionalización que hacen las personas acerca de lo que los motiva a participar en actividades de VC. Y, sexto, porque deja planteadas nuevas preguntas y problemas, entre los que se puede mencionar: 1) ¿existen factores personales diferentes a las clásicas variables sociodemográficas y culturales que incidan en las motivaciones hacia el VC?; 2) ¿qué factores del entorno laboral y de la gestión del VC explican las diferencias en materia de estructura de motivaciones entre voluntarios de distintas empresas registradas en esta investigación? y 3) de ratificarse en otros estudios que los diferentes tipos de motivaciones son independientes entre sí, ¿qué explica esta situación?

Por último, es necesario señalar algunas limitaciones metodológicas que tiene este documento. En primer lugar, están todas las limitaciones que tiene la medición de motivaciones mediante preguntas abiertas, lo que ya fue analizado en este documento. En segundo lugar, están las limitaciones derivadas de la falta de representatividad estadística de la muestra estudiada, debido a que el universo de estudio no quedó delimitado en forma estricta, se trabajó con una muestra intencional de empresas y, además, en algunas de ellas la encuesta se aplicó a todos los voluntarios, pero en otras solamente se aplicó a algunos de ellos. Cuenta también con los problemas de representatividad estadística que tiene toda encuesta auto-administrada que no es respondida por la mayoría de las personas a las que fue enviada. Y, además, el pequeño tamaño de la muestra relativiza los resultados obtenidos al comparar entre segmentos de voluntarios.

## Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

## Bibliografía

- Acción Empresarial. (2004). *Voluntariado Corporativo. Guía práctica para empresas*. Santiago: Acción Empresarial. Recuperado el 18 de Febrero de 2017, de: [http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2012/11/Voluntariado\\_corporativo.pdf](http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2012/11/Voluntariado_corporativo.pdf)
- Allison, L., Okun, M. y Dutridge, K. (2002). Assessing Volunteer Motives: A Comparison of an Open-ended Probe and Likert Rating Scales. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 12(4), 243-255. <https://doi.org/10.1002/casp.677>
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. (2016). *Guía de Voluntariado Corporativo Transformador*. Colombia: ANDI.
- Barkay, T. (2012). Employee volunteering: soul, body and CSR. *Social Responsibility Journal*, 8(1), 48-62. <https://doi.org/10.1108/1747111211196566>

- 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>
- 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>
- Butcher, J. [2016]. Voluntariado Corporativo. En: Butcher, J. y Berdusco, G. (Eds), *Acción voluntaria y voluntariado en México*, p.123-195. México, D.F: Ariel.
- Cavalaro, L. [2006]. Corporate volunteering survey: The extent and nature of corporate volunteering programs in Australia. *Australian Journal on Volunteering*, 11(1), 65-69.
- Chacón, F., Pérez, T., Flores, Y.J. y Vecina, M.L. [2010]. Motivos del Voluntariado: Categorización de las Motivaciones de los Voluntarios Mediante pregunta abierta. *Intervención Psicosocial*, 19(3), 213-222.
- Cladwell, L. y Anderek, K. [1994]. Motives for initiating and continuing membership in a recreation related voluntary association. *Leisure Studies*, 16, 33-44. <https://doi.org/10.1080/01490409409513215>
- Clary, E., Snyder, M., Ridge, R., Copeland, J., Stukas, A., Haugen, J. y Miene, P. [1998]. Understanding and Assessing the Motivations of Volunteers: a Functional Approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1516-1530. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.6.1516>
- Cnaan, R. y Goldberg-Glen, R. [1991]. Measuring Motivation to Volunteer in Human Services. *Journal of Applied Behavioral Science*, 7(2), 269-284. <https://doi.org/10.1177/0021886391273003>
- Chacón G. y Villamar, X. [2015]. *El voluntariado corporativo. Una guía de responsabilidad social empresarial para generar capital humano en la organización*. Quito: UN Voluntarios.
- Confederação Portuguesa do Voluntariado. [2016]. *Guia do voluntariado corporativo em instituições de economia social*. Portugal: GRACE - CPV.
- Ferreira, M., Proença, T. y Proença, J. [2008]. As motivações no trabalho voluntário. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 7(3), 43-53.
- Fischer, L. y Schafer, K. [1993]. *Older Volunteers: A Guide to Research and Practice*. Newbury Park: Sage Publications.
- Frisch, M. y Gerrard, M. [1981]. Natural Helping Systems: Red Cross Volunteers. *American Journal of Community Psychology*, 9, 567-579. <http://dx.doi.org/10.1007/BF00896477>
- Fundación Compromiso. [2008]. *Manual de Voluntariado Corporativo*. Buenos Aires: Fundación Compromiso.
- Gallardo Vázquez, D., Sánchez, M. I., Corchuelo, M. B. y Guerra, A. [2010]. Diagnóstico del voluntariado corporativo en la empresa española. *Revista de Estudios Empresariales*, 2, 54 - 80.
- Grupo de Federación de Empresas. [2017]. *Guía de voluntariado corporativo*. Recuperado el 20 de mayo de 2018, de: <http://www.gdfedatos.org.ar/guiavc/index-51.html#page=1>
- Gómez, P. y Fernández, J.L. [2017]. Motivations and possible decisive factors in employee participation in Corporate Volunteering Programmes. *Ramon Llull Journal of Applied Ethics*, 8, 121-157.
- González, A., Negreruela, M. y Dávila, M.A. [2008]. *Voluntariado apoyado por la empresa: Guía para entidades de acción social*. Madrid: Dirección General de Voluntariado y Promoción Social, Comunidad de Madrid.
- Grant, A. [2012]. Giving Time, Time After Time: Work Design and Sustained Employee Participation in Corporate Volunteering. *Academy of Management Review*, 37(4), 589-615. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2010.0280>
- Guardia Masó, R., Vallés, I., González, M., Fernandez, D. y Serrano, E. [2006]. *Guía para promover el voluntariado desde la empresa*. Barcelona: Obra Social La Caixa.
- Hu, J., Jiang, K., MO, S., Chen, H. y Shi, J. [2016]. The motivational antecedents and performance consequences of corporate volunteering: When do employees volunteer and when does volunteering help versus harm work performance? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 137, 99-111. <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.08.005>
- Instituto Votoratim. [2014]. *Guía de voluntariado empresarial*. Recuperado el 20 de abril de 2018, de: <http://www.institutovotorantim.org.br/>
- 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>
- Katz, D. [1960]. The functional approach to the study of attitudes. *Public Opinion Quarterly*, 24, 163-204. <https://doi.org/10.1086/266945>
- Krasnopolskaya, I., Roza, L. y Meijs, L. [2015]. The relationship between corporate volunteering and employee civic engagement outside the workplace in Russia. *Voluntas*, 27, 640-672. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9599-6>
- 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.
- Licandro, O. [2016]. El voluntariado corporativo como práctica de Responsabilidad Social Empresaria hacia los empleados y la comunidad. *Revista Científica Teorías, enfoques y Aplicaciones en Ciencias Sociales*, 8, 47-65.
- Magalhães, M. y Ferreira, M. [2014]. Uma abordagem teórica sobre o voluntariado empresarial. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 13(3), 38-47.
- Omoto, A. y Snyder, M. [1995]. Sustained helping without obligation: motivation, longevity of service and perceived attitude change among AIDS volunteers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(4), 671-686. <http://doi.org/10.1037/0022-3514.68.4.671>
- Paço, A. y Nave, C. [2013]. Corporate volunteering. A case study centred on the motivations, satisfaction and happiness of company employees. *Employee Relations*, 35(5), 547-559. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2012-0089>
- Paço, A., Agostinho, D. y Nave, A. [2013]. Corporate versus non-profit volunteering – do the volunteer’s motivations significantly differ? *Inv. Rev. Public Nonprofit Mark*, 10, 221-233. <https://doi.org/10.1007/s12208-013-0101-0>
- Pajo, K. y Lee, L. [2010]. Corporate Sponsored-Volunteering: A Work Design Perspective. *Journal of Business Ethics*, 99, 467-482. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0665-0>
- Pelozo, J. y Hassay, D.N. [2006]. Intra-organizational volunteerism: good soldier, good deed, and good politics. *Journal of Business Ethics*, 64(4), 357-379. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-5496-z>
- Pérez Ortega, G., García, M. A. y Sepúlveda, L. [2012]. La motivación de los voluntarios: una aplicación del inventario de funciones al caso Colombia. *Entramado*, 8(2), 50-63.
- Peterson, D.K. [2004]. Recruitment strategies for encouraging participation in corporate volunteer programs. *Journal of Business Ethics*, 49(4), 371-386. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000020872.10513.f2>
- Rettab, B. y Ben Brik, A. [2010]. *State of Corporate Volunteering in Dubai*. Dubai Chamber. Dubai: Centre for Responsible Business.
- Ríovoluntario. [2007]. *Perfil do voluntariado empresarial no Brasil*. Rio de Janeiro: Ríovoluntario.
- Runté, M. y Basil, D. [2011]. Personal and corporate volunteerism: employee motivations. *International Journal of Business Environment*, 4(2), 133-145. <http://dx.doi.org/10.1504/IJBE.2011.040171>
- Scott, M.B. y Lyman, S.M. [1968]. Accounts. *American Sociological Review*, 33(1), 46-62.
- United Way. [2016]. *Resultados. Primer estudio de voluntariado corporativo*. Colombia. Recuperado el 30 de noviembre de 2017, de: <http://afecolombia.org/Portals/0/Articulos/Documento-Resultados-Estudio-Voluntariado.pdf>
- Chacón G. y Villamar, X. [2015]. *El voluntariado corporativo. Una guía de responsabilidad social empresarial para generar capital humano en la organización*. Quito: UN Voluntarios.
- Voluntare. [2013]. *Guía de voluntariado corporativo*. España. Recuperado el 20 de abril 2015, de: <https://www.voluntariado.fundacionrepsol.com/sites/default/files/guia-de-vc-voluntare.pdf>