

# ESTUDIO DE CASO: RAZONES PARA FOMENTAR EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO EN TRES ORGANIZACIONES EN PUERTO RICO

---

## CASE STUDY: REASONS TO PROMOTE CORPORATE VOLUNTEERS IN THREE ORGANIZATIONS IN PUERTO RICO

---

Recibido: 30 de Junio del 2015 | Aceptado: 27 de Octubre del 2015

Marilis **Cuevas** Torres <sup>1</sup>, Janessly **Marín** <sup>2</sup>, Tatiana **Pérez** <sup>3</sup>, Sylvia **Blanco** <sup>4</sup>, Dianelly **Torres** <sup>5</sup>

<sup>1,2,3,4,5</sup> Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico

### RESUMEN

La responsabilidad social empresarial (RSE) representa una actitud proactiva de las empresas en cuanto a su compromiso con sus responsabilidades sociales y ambientales, para reconciliar objetivos económicos y sociales que les generan beneficios tangibles. El propósito de este estudio fue analizar las razones para fomentar el voluntariado corporativo como parte de la filosofía de RSE, mediante el estudio de caso en tres organizaciones en Puerto Rico. La metodología empleada fue cualitativa y distribuida en dos fases. Para la primera fase se recopilaron datos mediante entrevistas a un representante de cada organización a cargo de la coordinación de las iniciativas de RSE. Para la segunda fase, se llevó a cabo un grupo focal con empleados que participaban activamente dentro del voluntariado corporativo. Los hallazgos mostraron que las empresas realizan esfuerzos internos para constituir un programa de voluntariado corporativo cónsono con su filosofía de RSE. Esta filosofía se refleja en la misión y los valores organizacionales en cada una de ellas. Entre los esfuerzos que realizan para desarrollar el programa de voluntariado se encuentran: desarrollar perfiles de áreas de interés de sus empleados, capacitar a sus empleados en temas alineados, pareo con entidades de la comunidad, estrategias de involucración, entre otros.

**PALABRAS CLAVE:** Filosofía organizacional, Responsabilidad social empresarial, Voluntariado corporativo.

### ABSTRACT

Corporate social responsibility (CSR) represents a proactive attitude of the companies in their commitment to their social and environmental responsibilities, to meet their economic and social objectives, and generate tangible benefits. The purpose of this study was to analyze the case study of three organizations in Puerto Rico that promote corporate volunteerism as a CSR strategy. The methodology was qualitative in two phases. For the first phase, the data were collected through interviews with a coordinator of CSR of each organization. The second phase was conducted with focus groups with employees who participated actively in the corporate volunteerism. Accord to the findings, the CSR philosophy is consistent with the mission and organizational values in each case. To develop the volunteerism program, the organizations review the interests' profile of their employees, provide educations and training in related topics, establish agreements with the community organizations, develop involvement strategies, etc.

**KEY WORDS:** Organizational philosophy, Corporate social responsibility, Corporate volunteerism.

## INTRODUCCIÓN

En años recientes hemos podido notar cómo las organizaciones impulsan la incorporación del voluntariado corporativo, con el fin de promover un comportamiento responsable y a su vez hacerlo parte del plan estratégico de la gestión empresarial (García, 2012). Moreno (2013) define el voluntariado corporativo como una actividad de carácter no obligatoria incentivada por la empresa, en la cual el voluntario no recibe retribución económica y la realiza en pro de la sociedad. En la complejidad de la relación, el empleado se convierte en voluntario en la calidad del rol social que ejerce hacia la comunidad externa y lo hace de manera libre, sin obligación, basado en los principios de altruismo y solidaridad. Explica García (2012) que los empleados se convierten en protagonistas de las acciones solidarias, mientras el rol de la organización es promover, planificar, supervisar y evaluar el programa de voluntariado corporativo establecido.

Los programas de voluntariado corporativo son una estrategia dentro del concepto de responsabilidad social empresarial (RSE), dirigido a involucrar el capital intelectual en la relación con la comunidad. Bowman (2012) describe el voluntariado corporativo como un enfoque dentro de la RSE en el cual los empleados participan de actividades, fuera de sus tareas habituales, aportando a necesidades sociales las cuales no generan ingresos para la empresa pero generan beneficios para la comunidad a través de las organizaciones sin fines de lucro en las que contribuyen con su talento. Se considera la RSE una actitud proactiva de armonizar objetivos sociales con beneficios tangibles en las empresas que muestran un mayor compromiso real con sus responsabilidades sociales y ambientales (Briseño, Lavín y García, 2011). Desde el punto de vista del desarrollo organizacional, la RSE representa una filosofía organizacional, por lo cual el voluntariado corporativo como estrategia

permite alinear e involucrar a los trabajadores con los valores de la empresa, desarrollar competencias como el liderazgo y la creatividad, fomentar la variedad de tareas, apoyar la convivencia organizacional, entre otros (Allen, 2012; Sajardo & Serra, 2008). El voluntariado corporativo como medio para proyectar la RSE permite a las organizaciones vincular las demandas laborales y sociales.

El propósito de este estudio fue analizar las razones para fomentar el voluntariado corporativo en tres organizaciones en Puerto Rico. El alcance de este trabajo de investigación fue conocer cómo estas organizaciones interpretan la importancia del voluntariado corporativo dentro su organización y la contribución para el bienestar de la comunidad puertorriqueña.

A tales efectos, se consideraron los siguientes objetivos durante el estudio:

1. Conocer si el voluntariado corporativo responde a la filosofía de las organizaciones participantes.
2. Describir la logística de los programas de voluntariado corporativo en las organizaciones participantes.
3. Identificar factores personales e intrínsecos que motivan al voluntario a contribuir a las tareas.

El voluntariado corporativo es un tema reciente de estudio, desde el cual se persigue observar cómo el trabajo voluntario ayuda en el logro de los objetivos de la organización, explorar los diferentes escenarios en que se llevan a cabo y explorar si se ha obtenido una mayor integración de los miembros de la organización (o trabajadores de la empresa) en beneficio de las relaciones interpersonales (Bowman, 2012).

Aunque la RSE es un tema que se ha estudiado profundamente, el concepto del voluntariado corporativo es un tema de estudio novedoso, por lo cual existe poca investigación empírica su relación con otras variables de estudio. Algunas investigaciones de RSE en Puerto Rico incluyen las tesis y disertaciones acerca del análisis del valor financiero de la RSE para la empresa (Rodríguez, 2009); la visión de la RSE desde los directivos (Irizarry, 2012); la percepción de los empleados acerca de la RSE (Moros, 2014); y la RSE en la educación superior (Santiago, 2011).

De manera más detallada en Latinoamérica y Europa, el tema del voluntariado corporativo se relaciona en investigaciones con variables y/o dimensiones tales como: género (Arredondo, Maldonado y de la Garza, 2011), perfil del trabajador (Ariza y Montes, 2011), conciencia social, económica y ambiental (Martínez, Pérez y Rodríguez, 2012), grupos de interés o “*Stakeholders*” (Martínez, et al., 2012), entre otros. De acuerdo a los trabajos mencionados, se resalta la importancia de conocer el efecto de estas variables como uno de los principales motivadores para fomentar la responsabilidad social y el voluntariado corporativo en las organizaciones. A continuación se exponen, resultados de algunos de estos trabajos investigativos acerca la RSE y el voluntariado corporativo.

Arredondo y colaboradores (2011), llevaron a cabo una investigación en una muestra de 541 consumidores mexicanos para analizar las actitudes de los consumidores ante la falta de responsabilidad social empresarial. Las pruebas estadísticas identificaron actitudes diferentes ante la falta de responsabilidad social corporativa de las empresas, y los resultados indicaron que la mujer adulta actúa más decidida contra las empresas que no son socialmente responsables. Las mujeres, en comparación con los hombres, declararon estar dispuestas a dejar de

comprar y cambiar de marca ante la falta de responsabilidad social corporativa de una empresa. De igual modo, declararon vender sus acciones en una empresa, y escribirle a la empresa y a los medios de comunicación por la falta de responsabilidad social corporativa. Sin embargo, ni hombres ni mujeres estarían dispuestos a llegar a denunciar a las autoridades y a boicotear a la empresa por su falta de responsabilidad social corporativa.

Martínez y colaboradores (2012), llevaron a cabo una investigación mixta basada en la metodología de estudio de casos, con el fin de ofrecer una evaluación de la práctica corporativa en relación a la responsabilidad social. El propósito del estudio fue describir la situación actual en torno a la responsabilidad social corporativa en el sector turístico. La muestra estuvo compuesta por cinco establecimientos hoteleros de la Comunidad Autónoma de Cantabria (España), con niveles 3, 4 y 5 estrellas. La información obtenida durante el estudio sugiere que los entrevistados utilizan la gestión de sus grupos de interés (accionistas, empleados, clientes, socios, proveedores, sociedad y medioambiente) como articulación práctica de su política de responsabilidad social empresarial. Particularmente, se encontró que las iniciativas de RSE se daban con mayor frecuencia en los hoteles de cadenas internacionales que en los locales o regionales.

Además Martínez y colaboradores (2012) en su estudio clasificaron las actividades de RSE realizadas por las empresas analizadas en tres dimensiones: dimensión medioambiental, dimensión social y dimensión económica. Los resultados muestran que las actividades de responsabilidad social corporativa en relación a la dimensión medioambiental se encuentran: ahorro de consumos energéticos, hídricos y otros materiales, auditorías energéticas, reciclaje, gestión de residuos, criterios ambientales en la elección

de proveedores, energías renovables, estándares ISO (normas internacionales en la fabricación de productos y servicios), colaboración en proyectos sociales con otras organizaciones (patrocinio) e inversión social. Por otro lado, los resultados muestran que las actividades de responsabilidad social corporativa en relación a la dimensión social se encuentran: políticas de recursos humanos, donación de servicios a precios especiales, servicios en condiciones especiales a personas discapacitadas, beneficios sociales para empleados, proporción de empleo a personas desfavorecidas, donaciones económicas y materiales, colaboración en proyectos sociales con otras organizaciones e iniciativas en colaboración con clientes. Por otro lado, los resultados muestran que las actividades de responsabilidad social corporativa en relación a la dimensión económica permiten obtener el máximo beneficio al ofrecer la máxima calidad, vendiendo y ganando dinero, y la creación de riqueza y expansión de la marca.

A pesar de que la mayoría de las investigaciones y reportes focalizan en el aspecto de la imagen organizacional que se logra como parte del voluntariado corporativo, Ariza y Montes (2011) se enfocaron en estudiar los factores determinantes en el contexto laboral para promover el voluntariado. Estos investigadores utilizaron una muestra de 6,334 trabajadores que respondieron a la Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo. Los resultados demostraron que no existen diferencias por género en la implicación de los trabajadores en labor voluntaria. Por otra parte, entre los factores que determinan la implicación en trabajo voluntario se encontraron la edad, la formación y responsabilidad por las tareas del hogar y por el cuidado de los hijos. En la medida que aumentan dichas características personales, mayor la implicación en el trabajo voluntario. Los aspectos laborales que mostraron tener una relación con la implicación en el voluntariado fueron la

flexibilidad de horario, la jornada a tiempo parcial y ocupar un puesto directivos y con mayor autonomía.

Por otro lado Castillo y Matute (2013) realizaron una investigación de estudio de casos, similar a la investigación que presentamos en este artículo, para describir el programa de voluntariado en una empresa de consumo masivo e identificar la percepción que tiene el personal sobre el programa de voluntariado corporativo y determinar aspectos que obstaculizan la participación del personal en dicho programa. Se desarrolló un cuestionario el cual fue administrado a una muestra de once (11) empleados del departamento de voluntariado corporativo por ser una empresa pequeña. Los autores encontraron que el programa surgió específicamente de manera voluntaria de un grupo de trabajadores, jubilados y amigos, enfocado en actividades de educación, ambiente y uso del tiempo libre. En términos generales la mayor parte de los trabajadores conocían las actividades desarrolladas por el programa y poseían valores acordes con la empresa para ser voluntarios. Sin embargo, de manera crítica, no todos los trabajadores consideraron las actividades como atractivas, perciben como una barrera el hecho de que no exista un coordinador del programa que les inste a participar y la indisponibilidad de tiempo en los horarios en que se programan las actividades.

Marco Teórico

Las estrategias de responsabilidad social en las organizaciones permiten ser de beneficio para distintos escenarios. García (2012) dice que la responsabilidad social empresarial resulta esencial en la planificación del comportamiento corporativo para alcanzar el objetivo de mejorar esas relaciones, así como lograr el entendimiento entre la organización y su público. La inserción del voluntariado corporativo dentro de las organizaciones, como medida de responsabilidad social le brinda varias

aportaciones positivas a las organizaciones tales como compromiso, implicación, sentido de pertinencia y orgullo y reconocimiento en la comunidad (Ariza y Morales, 2011; García, 2012). Aunque, existen varias teorías que se relacionan con el voluntariado corporativo, enmarcamos este estudio en la Teoría de *Stakeholders* (o públicos estratégicos, según traducción de García, 2012). Esta teoría es parte de la planificación y gerencia estratégica, y concibe la RSE como pilar importante en dicha gestión. De acuerdo a García (2012) la mayor implicación de esta teoría es que la RSE es parte integrante de la estrategia empresarial con el fin de optimizar la eficacia.

Explica Freeman (2010) que el concepto original de la Teoría de *Stakeholders* data del *Stanford Research Institute* en 1963 y buscaba explicar la función de los grupos que apoyan la existencia de la organización. Estos grupos incluyen propietarios, empleados, clientes, suplidores, prestamistas y comunidad. Desde la Teoría de *Stakeholders* aplicada a la RSE, la corporación responde proactivamente para incrementar la presión hacia cambios sociales positivos (Freeman, 2010). De forma relevante el mismo autor indica que las organizaciones se desenvuelven en diversas dimensiones. En la revisión de literatura y el desarrollo de esta investigación se detalla como importante las diversas dimensiones (económicas, sociales y ambientales) que cubre la RSE. Además, dentro de la Teoría de *Stakeholders*, la RSE tiene el potencial de representar un programa estratégico, lo cual es base de la gerencia estratégica que dio origen a la teoría. Señala García (2012,) que “la RSE resulta esencial en la planificación del comportamiento corporativo, para alcanzar el objetivo de mejorar esas relaciones, así como de lograr mutuo entendimiento entre la organización y sus públicos (pág. 293)”. La teoría mencionada propone un enfoque sistémico de las organizaciones que permite una visión integradora y gestáltica de las

unidades que la componen, principios de la RSE (Irizarry, 2012).

## MÉTODO

### Diseño

El diseño de este estudio fue mediante estudio de caso cualitativo de tres organizaciones en Puerto Rico, que han implantado estrategias de voluntariado corporativo como parte de su filosofía de RSE. El enfoque cualitativo busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigará) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). Desde el diseño de estudio de casos, Stake (1999) indica que se pretende lograr mayor comprensión, apreciando la singularidad y complejidad de los individuos o programas. La naturaleza cualitativa de las estrategias para la recopilación de información dentro del estudio de caso permite un alcance descriptivo acerca de los elementos de interés que incluyen conocer la filosofía de RSE, describir las acciones de voluntariado corporativo y explorar las percepciones acerca de la motivación de los empleados para participar.

### Participantes

El estudio de casos de esta investigación estuvo conformado por tres organizaciones en Puerto Rico. Los participantes dentro de cada organización fueron: (a) un representante de la organización a cargo de la coordinación de las iniciativas de RSE y (b) un grupo de al menos cuatro empleados de la organización que participaban activamente dentro de las actividades de voluntariado corporativo. El número total de participantes fue de 20 entre las entrevistas y grupos focales.

Respecto a la descripción de las organizaciones y trabajadores participantes, la Organización 1 puede describirse dentro de la categoría de empresa grande (sobre 500 empleados), ubicada en la zona Metro de Puerto Rico y perteneciente a la industria de seguros. En esta organización participaron un total de 7 personas en el grupo focal (femenino =5, masculino =2). La categoría de puestos en que se desempeñaban eran administrativos. La Organización 2 la identificamos como una empresa mediana (200-250 empleados), ubicada en el área Sur de Puerto Rico y perteneciente a la industria de equipo médico. En esta organización participaron un total de 4 empleados en el grupo focal (femenino =2, masculino =2). La categoría de puestos en que se desempeñaban eran administrativos. La Organización 3 también perteneciente a la industria de equipo médico, se ubica en el área Oeste de Puerto Rico y contaba con una empleomanía de sobre 500 empleados. En esta organización participaron un total de 9 empleados en el grupo focal (femenino =6, masculino =3). La categoría de puestos en que se desempeñaban eran administrativos e ingenieros.

#### Técnicas para Recopilar Datos

Para la recopilación de datos, se utilizó la técnica de entrevista semi-estructurada y grupo focal. Las preguntas se organizaron por cinco dimensiones identificadas en la revisión de literatura sobre responsabilidad social empresarial y voluntariado corporativo (Briseño, et al., 2011; Martínez, et al., 2012; Sajardo & Serra, 2008). La primera dimensión es conceptualización del voluntariado corporativo, la segunda dimensión es la imagen organizacional, la tercera dimensión es el aspecto social, la cuarta dimensión perspectiva económica. Mediante esta estrategia se recabó información acerca de elementos tales como la filosofía de RSE, las razones para contar con voluntariado corporativo, las iniciativas o

acciones de voluntariado corporativo y los beneficios para organizaciones.

Una segunda técnica de recopilación de información fue mediante grupos focales compuestos por entre 4 a 9 empleados en cada organización. La guía de preguntas fueron validadas en un estudio anterior (Cuevas, Marrero, Moreno, Santini y Valentín, 2015). Las dimensiones a explorar con esta guía de preguntas fueron la motivación intrínseca y extrínseca de los empleados para participar de experiencias filantrópicas.

#### Análisis de Información

El análisis de información se llevó a cabo mediante la técnica de análisis de contenido. Para ello se elaboraron categorías para agrupar la información y se codificaron las respuestas de los participantes dentro de las categorías y subcategorías. Las dimensiones previamente identificadas en el instrumento de recopilación, se utilizaron como categorías generales para facilitar el proceso de análisis. Las categorías generales bajo estudio se identificaron utilizando como base la literatura de contenido científico (Briseño, et al., 2011; Martínez, et al., 2012; Sajardo & Serra, 2008). Cabe señalar, que en el transcurso de la recopilación de información emergieron nuevas sub-categorías de las categorías generales previamente elaboradas. Las categorías emergentes se establecieron como subcategorías por cada investigadora en el proceso de análisis para un mejor agrupamiento de la información. El proceso de crear categorías corresponde al proceso de análisis dentro de la técnica de análisis de contenido y la codificación corresponde al proceso de descripción. Finalmente, las investigadoras en este ejercicio le otorgaron sentido a la información mediante la interpretación.

A continuación se presentan las categorías generales y las sub-categorías evaluadas y citas de los propios participantes

para apoyar la información. Las citas se presentan indicando si pertenecen a algún representante de la organización. Las mismas se identifican como Organización 1, Organización 2 y Organización 3, según fueron descritas anteriormente.

#### Hallazgos

En esta sección se presentan los hallazgos de la investigación divididos en el análisis de las entrevistas y el análisis de los grupos focales.

#### Hallazgos Fase de Entrevista

En cuanto a la primera dimensión acerca de la conceptualización del voluntariado corporativo, la primera categoría fue el rol de la organización. El representante de la Organización 1, explica que el voluntariado corporativo está enmarcado en las funciones de la fundación, una entidad creada bajo la compañía: *“En el tema de la contribución a la sociedad, ahí es que básicamente está el tema de la fundación y ahí es que trabajamos el tema de los voluntarios”*. El representante de la Organización 2 explica que el voluntariado corporativo se define en términos de actividades requeridas por la casa matriz de la empresa. *“Nosotros tenemos unas regulaciones corporativas que van por encima, que son más estrictas”*. Alude a la participación voluntaria de los empleados representando a la organización en alguna actividad externa: *“Sí participamos representando en actividades los sábados o domingos representando la compañía, pues también la compañía no nos paga para esto”*. En cuanto al representante de la Organización 3, explica que la organización ha creado un programa de relaciones con la comunidad en el cual se enmarca el voluntariado corporativo: *“La oportunidad que brinda el Community Outreach es una manera que me permite seguir sirviendo a otros desde mi trabajo”*.

Los representantes de las tres organizaciones fueron específicos en describir los procedimientos internos para implementar acciones de voluntariado corporativo. Específicamente los representantes de la Organización 1 y la Organización 2, indicaron contar con una estructura en cuanto al programa de voluntariado corporativo. En ambas organizaciones el representante tiene oficialmente un puesto designado dentro de la organización para dedicarse a trabajar con dichos asuntos que incluyen: identificar acciones congruentes con las líneas programáticas de la organización, notificación a empleados acerca de calendarización de las actividades, manejo de presupuesto e informe de resultados por actividades.

En esta categoría, las tres organizaciones fueron enfáticas en que los aspectos del voluntariado corporativo que involucra a los empleados, se trabajan fuera de horas laborables (especialmente en actividades y visitas a entidades de la comunidad los sábados y domingos): *“El tiempo de los voluntarios se hace fuera de horas laborables, casi siempre son sábados o domingo, dependiendo si es en la tarde. Se trata de que esas actividades no confluyan con sus tareas a nivel empresarial y si fuera el caso que confluyan se coordina y se piden unos permisos, algo especial, para hacer la actividad, pero que no se vean afectadas las áreas de trabajo”* (Organización 1).

Otros elementos de los procedimientos y logística refieren al informe de horas de voluntariado. Particularmente este aspecto lo trabaja la Organización 2. La Organización 2 resaltó: *“Ellos tiene que reportarme porque a fin de año yo tengo que hacer un informe que conlleva las horas, conlleva lo que se gastó, tenemos que describir las cinco entidades donde más se gastó”*. Además del aspecto del presupuesto, la misma organización enfatizó en que cuantifican las horas: *“Si tengo una estadística de tantas personas y tantas horas, por entidades que*

*patrocinamos, de las actividades organizadas a nivel de la compañía".*

La Organización 1 por su parte también cuenta con procesos de capacitación para sus empleados voluntarios: *"Antes de ser voluntarios todos reciben una formación, aunque no sean empleados, un curso online que se llama voluntariado corporativo".* Un aspecto adicional en cuanto a los factores de organización y logística que operan de manera favorable, especialmente en las organizaciones 1 y 3 es que cuentan con perfiles de sus empleados voluntarios, en términos de conocer cuáles son sus áreas de interés o fortalezas, lo que les permite definirles sus tareas previamente para cada actividad social que realizan. Por ejemplo la Organización 1 indicó: *"Como son unas tareas tan específicas que no todo el mundo tiene el conocimiento y la habilidad, como son sellar un techo, habilidades técnicas como electricidad, reparación de plomerías, son tareas bien particulares, pues ellos cubren esa necesidad y que ellos tienen el dominio de esas áreas y luego entonces otros voluntarios se van adaptando también... las chicas que cosen y tienen también esa destreza pues ellas se encargan de esa área, las cortinas, lo que pintamos, cada cual está enfocado en una destreza o habilidad, pero también si nos toca hacer otra cosa pues lo hacemos también".*

La segunda dimensión de análisis refiere a aspectos relacionados a la imagen organizacional. La primera categoría fue imagen empresarial y mercadeo. En cuanto a la imagen empresarial, las tres organizaciones afirman que la RSE es una de las iniciativas para resaltar los valores organizacionales. En el caso de la Organización 2 y la Organización 3 coinciden en el aspecto de la salud comunitaria, ser una entidad reconocida por generar confianza y respeto hacia los pacientes y atención a la salud en general. Por ejemplo la Organización 2 indica: *"Nosotros tenemos la educación, la salud... el impacto comunitario en ese sentido verdad que*

*mejoramos el servicio a la comunidad."* Mientras la Organización 3 enfatiza en la población que atiende: *"Nuestra misión de vida son nuestros pacientes, el pertenecer al Comité de ayuda a la comunidad permite que nuestra comunidad crea y confíe en nosotros, por lo tanto confían en que nuestros productos son beneficiosos para ellos".* En términos de utilizar la RSE como mercadeo fueron un poco más reservadas. La Organización 1 indica darse a conocer entre sus proveedores: *"A nuestros proveedores les damos a conocer que somos una empresa socialmente responsable y que trabajamos diversos temas entre ellos nosotros no hacemos ni subcontratamos suplidores o proveedores que no estén alineados al pacto mundial... por ejemplo la disposición correcta de desperdicios, la compra del papel que no cumpla con ser libre de tóxico o reciclado no lo subcontratamos".* Mientras la Organización 2 expresa mayormente técnicas internas como una revista para los empleados y externas como rótulos en las entidades sociales que apoyan. No hubo referencias de la Organización 3.

Una tercera dimensión fue el aspecto social, refiriéndose a las relaciones establecidas con las causas comunitarias que apoyan, las formas en que entienden en que ayudan a la sociedad y el grado de participación de sus empleados para ayudar a la comunidad. En esta área la Organización 1 se distinguió por tener mayor diversidad de iniciativas. En ese sentido, indicó recoger información de sus empleados acerca de las causas que les interesa apoyar. Esta organización apoya una gran variedad de causas y a más amplio espectro, en comparación a las Organización 2 y la Organización 3 que se enfocan más en la comunidad inmediata y en los aspectos de salud. Sobre esto, la Organización 1 indicó: *"El tema del voluntariado es un tema de oferta, hay voluntarios para todo... hay otros que le gustan los viejitos, otros el medio ambiente...es importante la oferta que tú le puedas dar a la gente para que se animen a*



ser voluntarios". La Organización 2 tiene un espectro social un poco más restringido: "Cuál es la filosofía de la compañía que se está visitando todo esto al principio se ve. Porque ya después que están dentro del programa no hay problema". Resulta también interesante destacar que esta organización mantiene una relación a mayor largo plazo con ciertas entidades que apoya, por la misma naturaleza del proceso de selección y estar enfocada en ellas. La Organización 3 por su parte indicó: "Recibimos propuestas durante todo el año. Buscamos cómo beneficiar a todas. Pero deben ser organizaciones que sirvan a unas poblaciones".

En el aspecto social también consideramos resaltar que la posible vinculación entre el empleado, su familia y su comunidad representa un factor importante, de acuerdo a las expresiones de la Organización 1 y la Organización 3: "El empleado si tiene un rol más activo porque está aquí en la compañía, pero tenemos participación, por ejemplo, de los familiares... eso podría ser lo que determine que esa persona pueda participar por ejemplo un sábado... trabajamos con los diferentes grupos los temas de voluntariado" (Organización 1) "Cuando los empleados saben que nos quedamos en el área apoyan mas las actividades" (Organización 2).

En cuanto a la dimensión económica, las organizaciones resaltan que la misma vinculación de los empleados voluntarios dentro de las entidades que apoyan fomenta que los empleados realicen contribuciones económicas a través de actividades de recaudación de fondos. De la misma manera esos fondos se panean al presupuesto anual que tiene la organización para la RSE. El beneficio económico se representa en términos de una inversión para la organización, tal como expresa la Organización 1: "La gente tiende a ir a esa [empresa] que tiene ese valor añadido. Nosotros somos un ejemplo porque somos parte del pacto mundial y eso significa que

tenemos que cumplir con unos requisitos...siendo responsabilidad social más allá de los temas de la fundación...es el valor añadido que se le da a los grupos de interés de la compañía".

#### Hallazgos Fase de Grupos Focales

La segunda técnica de recopilación de datos utilizada fue un grupo focal con empleados de la organización, los cuales forman parte del grupo de voluntarios de RSE en las organizaciones de estudio. Son empleados voluntarios que pertenecen a diferentes niveles de la estructura organizacional, en puestos administrativos mayormente. El instrumento utilizado en la técnica de grupo focal se dividió en tres dimensiones a explorar: motivación intrínseca, motivación extrínseca y factores organizacionales.

Los participantes se concentraron en hablar de las razones que les motivan intrínsecamente en las actividades de voluntariado corporativo. Consistentemente a través de las tres organizaciones los empleados indicaron sentir una satisfacción personal por involucrarse en acciones de RSE, sentido de sensibilidad humana y conciencia social. Un empleado de la Organización 1 manifestó: "...eso llena, llena mucho. Nosotros como empleados en nuestro interior buscamos a veces como ayudar a nuestro prójimo y ese objetivo que tiene [la organización] de escoger voluntarios nos llena a nosotros de satisfacción. Dar un poco de nuestro interior y nos satisface mucho como ser humano y espiritualmente...". En la Organización 2 un empleado indica a tales efectos: "En el caso mío, yo me siento bien gratificante y emocionada al ver porque aquí nosotros escogemos la entidad y pues ellos nos dicen las necesidades que tienen, pero ver las caras de ellos de satisfacción y ver la alegría de ellos cuando brindamos ayuda". En el caso de la Organización 3 se recoge lo siguiente: "Cresco mucho más cuando participo en las actividades". Otro aspecto relevante que destacaron en cuanto a la

motivación intrínseca fueron los valores ciudadanos. Por ejemplo, en la Organización 3 un empleado manifestó: *“Me da la oportunidad de ser ejemplo para mis hijas y utilizar estas experiencias para inculcarle valores”*.

En esta categoría también pudimos identificar aspectos relacionados a las características que debe de tener una persona voluntaria. Es decir, que de acuerdo a los participantes un voluntario debe estar motivado de manera intrínseca para participar en obras de desarrollo social. Relevante a esto citamos de un empleado de la Organización 1: *“...esto es algo que a uno tiene que gustarle en primer lugar. Uno tiene que tener el deseo, el compromiso uno tiene que tener habilidades, uno tiene que ser responsable, porque donde nosotros estamos llegando son gente con necesidad y no puede ir cualquiera tampoco, o sea uno tiene que tener ese tacto y ese deseo y fortaleza”*. En el caso de la organización 2 un empleado expresó: *“Empatía, entusiasmo, interés, desprendimiento en parte, buena comunicación, responsabilidad y compromiso”*. Finalmente, en el caso de la Organización 3 un empleado aludió a lo siguiente: *“Todos los que participamos nos enrollamos las mangas y hacemos de todo”*.

En cuanto a la motivación *extrínseca*, encontramos pocas citas, hacían alusión a aspectos como el tiempo que les sirve para vincular y compartir con su familia y participar de actividades recreativas. Por ejemplo en la Organización 1: *“Envolvemos a esposos y esposas...básicamente pues todo el mundo aporta, se descubren talentos y sino, se desarrollan”*. En términos de los factores organizacionales, que motivan a los voluntarios a participar están la oportunidad de compartir entre compañeros de trabajo principalmente. Uno de los voluntarios de la Organización 1 indica: *“Nosotros cada vez que tenemos una actividad compartimos con muchos otros voluntarios y otros empleados la experiencia para que ellos también puedan vivir esa alegría de estar ahí y de compartir de*

*hacer un poco más de un día a día de lo que es el trabajo”*. Otro añade: *“Aunque trabajemos cada uno en su lugar en esta actividad somos uno.”* Similarmente uno de los voluntarios de la Organización 2 indicó: *“Hay muchas historias de éxito, que los compañeros, que llevan esto mucho más allá, que cooperan.”* Concorre un voluntario de la Organización 3: *“Se unen fuerzas y se crean lazos con los compañeros de trabajo”*.

#### Resumen de Hallazgos

Para resumir los hallazgos, la Organización 1 mostró ser la más estructurada respecto a que cuentan con un puesto de coordinador/a formal del programa de voluntarios, procesos internos para identificar un perfil de sus empleados alineados a áreas de interés y fortalezas (destrezas y habilidades), mecanismos de consulta de áreas de interés de sus empleados, capacitación a sus empleados respecto al voluntariado, manejo de un presupuesto para desarrollar sus iniciativas anuales y armonía entre las áreas programáticas de la fundación y las acciones de voluntariado. En cuanto a la Organización 2, el aspecto más estructurado consiste de la identificación y selección de las entidades de la comunidad que deciden apoyar, pero no cuenta con estructuras formales en relación a la involucración de sus recursos humanos. La Organización 2 se concentra en realizar aportaciones económicas a diferentes entidades de la comunidad, en las cuales participa un pequeño grupo de empleados voluntarios en diversas actividades y campañas. Además, llevan a cabo estadísticas de la cantidad de personas y horas por entidades que patrocinan y de las actividades organizadas a nivel de la compañía. La Organización 3 por su parte está menos estructurada en cuanto a aspectos como tener un programa de voluntarios estructurado, identificación de perfiles y registro de horas y actividades.

Respecto a los empleados que participan como voluntarios en los programas de RSE, narran sus experiencias en las actividades,

mencionan valores consistentes con esta filosofía y la oportunidad de involucración que tienen con compañeros y familiares.

## DISCUSIÓN

En esta investigación se describieron tres programas de voluntariado corporativo que llevan a cabo diferentes organizaciones en Puerto Rico. Esto incluye el formar una filosofía organizacional a nivel corporativo y mantener acciones cónsonas con ello. Además, incluye los aspectos a considerar en la logística como contar con un coordinador del programa, manejo de presupuesto, procedimientos para las acciones sociales a las cuales se dirigen, actividades y el aspecto primordial, la vinculación de empleados como actores del voluntariado.

A pesar de los aspectos técnicos que incluye la descripción de estos programas expresados anteriormente, el voluntariado corporativo se incorpora dentro del conjunto de acciones de RSE en los que participan los empleados, con el objetivo de promover o contribuir al desarrollo social (Sajardo y Serra, 2008). Durante esta investigación se encontró un compromiso de las organizaciones con las comunidades impactadas, lo cual contribuye a mantener una imagen empresarial positiva, lograr concordancia entre la filosofía organizacional y acciones dentro de la cultura organizacional.

Las organizaciones de estudio demuestran un compromiso con el grupo de voluntariado corporativo como estrategia de RSE. El grupo de responsabilidad social lleva a cabo distintos proyectos, pero no todas las organizaciones cuentan con un modelo establecido de voluntariado corporativo. Según García (2012), los programas de voluntariado corporativo requieren una definición muy precisa de los objetivos y de las acciones, con una demarcación temporal, económica, geográfica y social. Tomando como base el

marco teórico, la Teoría de *Stakeholders*, el desarrollar un programa de voluntariado corporativo implica obtener más que un beneficio social o económico para la empresa, tiene que ser parte de la gestión estratégica y considerar a todos los actores que son parte de la existencia de la organización (Freeman, 2010).

Partiendo de los hallazgos encontrados y conclusiones antes presentadas se propone el desarrollo de un modelo formal de conceptualización de voluntariado corporativo para las organizaciones. Cada organización está en un nivel diferente de desarrollo, por lo cual puede tomar las siguientes recomendaciones en la medida que éstas se ajusten a su progreso. El primer paso es de planificación estratégica, es decir, establecer cuáles son las metas a nivel organizacional antes de establecer un programa de voluntariado. Luego, partir hacia un modelo de conceptualización de voluntariado corporativo que proponga acciones claras, actividades, comunicación del plan, manejo del recurso humano y evaluación de los resultados del programa (Bowman, 2012; Sánchez-Hernández y Grayson, 2012). Esta estructura puede servir para que otros empleados se motiven a pertenecer al grupo de responsabilidad social corporativa y a llevar a cabo labores voluntarias en las entidades y programas que patrocina la organización. De igual forma, le ayudará a la empresa a mantener una imagen empresarial positiva y a fomentar en otras organizaciones medidas socialmente responsables para su comunidad.

Enfatizando en el manejo del recurso humano el programa debe: identificar los perfiles de las destrezas de los empleados; educar a los empleados mediante un manual acerca de las oportunidades y alcance de participar en actividades de voluntariado; desarrollar un programa de adiestramiento a diversos niveles, en el cual los empleados que están activamente como voluntarios puedan involucrarse en la facilitación de

sesiones donde ofrezcan información acerca de su experiencia; establecer evaluaciones cortas y precisas de las actividades; incluir el voluntariado en las estrategias de reconocimiento formal e informal para reconocer las aportaciones de los individuos y equipos de trabajo que se involucran y que demuestran habilidades de liderazgo en la comunidad; e informar sobre las medidas de responsabilidad social que se están llevando a cabo en la organización a través de campañas de comunicación. García (2012) promueve estrategias específicas dirigidas a vincular al personal en los programas de voluntariado corporativo. Para ello sugiere que la organización ofrezca “bancos de tiempo” a los empleados para que puedan dedicar al voluntariado una cuota de su tiempo de trabajo concedido por la empresa. De la misma manera enfatiza en la capacidad de que puedan colaborar profesionalmente, más allá que mediante tareas manuales o de inmediatez e invita a la incorporación de voluntariado remoto a través de la tecnología.

El análisis de los casos permitió observar más allá del aspecto estructural de los programas de voluntariado corporativo. Desde la perspectiva de los empleados que se convierten en voluntarios de carácter social, se evidencia un discurso basado en los valores de filantropía y solidaridad. Por tanto, pudimos sustentar lo que nos indica García (2012) acerca de que en la práctica de voluntariado, las acciones deben ser de forma solidaria y libre. Estos actores mostraron su satisfacción personal al realizar trabajo voluntario y consideran que es un buen gesto de la organización. Estos nos indicaron que las labores voluntarias los hacen crecer como seres humanos y que sienten que pueden contribuir positivamente a las problemáticas sociales. Los entrevistados expusieron que resulta gratificante ayudar a los demás y que le ha servido para desarrollar una mejor conciencia de las necesidades del país. Lo antes expuesto sustenta lo que nos expone Sajardo y Serra (2008), que a través de la

figura del voluntariado corporativo se posibilita que los propios empleados desarrollen competencias y habilidades como liderazgo, la iniciativa propia, la creatividad y el trabajo en equipo que difícilmente puede conseguirse con políticas de formación.

El voluntariado corporativo es una estrategia para las organizaciones en los sectores privados y públicos que contribuyen directamente a la comunidad como parte de su cometido de ser socialmente responsable (Sajardo y Serra, 2008). Por tanto, el voluntariado persigue enraizar los valores como la solidaridad y el compromiso genuino por el bienestar de la sociedad, la comunidad y el medio ambiente. Las acciones de voluntariado corporativo vinculadas a una filosofía organizacional, pueden contribuir a desarrollar mayor involucración de los empleados, internalizar valores y normas de conducta cónsonas con la visión y misión (Mababu, 2010).

Por otra parte, algunos autores han señalado críticas hacia esta práctica. Briseño (et al., 2012) exponen que un considerable número de empresas realizan sus contribuciones sociales y ambientales de forma superficial, lo que genera críticas de la sociedad por su falta de interés genuino hacia sus responsabilidades empresariales. Muchas de las organizaciones llevan a cabo la responsabilidad social con el fin de obtener distintos beneficios. Sin embargo, García (2012) plantea que el ejercicio de la responsabilidad solidaria por parte de una organización puede plantearse como una doble finalidad. Por ejemplo, crear una imagen pública de la organización como empresa socialmente responsable, lograr el apoyo por parte de los diferentes sectores de la comunidad y desarrollar un compromiso con las comunidades impactadas, entre otros. La responsabilidad social corporativa no es ni un imperativo moral al que la empresa tiene que apostar creer, ni tampoco una oportunidad a corto plazo que genera reputación o un retorno puntual (Toro, 2006).

Magalhães y Ferreira (2014) señalan como debilidad que los esfuerzos de voluntariado corporativo, si no están coherentemente formulados, pueden incurrir en que los empleados en sus experiencias de voluntariado enfrenten realidades de las cuales no tengan conocimiento y realicen funciones que no tengan relación con su área profesional o destrezas. También señalan que los empleados pueden involucrarse en actividades de voluntariado bajo presión de la empresa o de los pares, que tengan expectativas falsas de recibir algún tipo de compensación o ascenso y que haya retraso en las tareas en la medida que se dedique tiempo a las actividades de voluntariado.

de competencias, entre otras. Finalmente, las investigaciones desde esta rama pueden aportar al desarrollo de una cultura organizacional alineada a los valores de la empresa.

#### COMENTARIOS FINALES

A partir de los hallazgos y discusión presentada, se recomienda que continúe proliferando el desarrollo de investigaciones que permitan documentar las iniciativas de responsabilidad social y voluntariado corporativo que se están llevando a cabo en las organizaciones, tanto en el sector privado como público en Puerto Rico. Esta información es vital para que se pueda conocer cómo las organizaciones están contribuyendo positivamente a la sociedad, la comunidad y el medio ambiente, mediante gestiones de responsabilidad social de forma voluntaria y no solamente por disposiciones legales.

Una limitación de esta investigación fue que a pesar de basarse en un diseño de estudio de casos no se incluyó la perspectiva de la comunidad a la cual sirven. Hacen falta más investigaciones desde la Psicología del Trabajo y las Organizaciones que traten temas relevantes a la oportunidad de dirección estratégica y al desarrollo organizacional que se puede plantear a través de programas formales de voluntariado corporativo. También hace falta el estudio de variables individuales relacionadas al trabajo tales como la involucración, el compromiso, el desarrollo

REFERENCIAS

- Allen, K. (2012). *La gran carpa: Voluntariado corporativo en la era global*. Madrid: Editorial Ariel.
- Ariza, A y Morales, A. (2011). Factores personales y contextuales para compatibilizar voluntariado y actividad laboral. *Revista de Fomento Social*, 66, 683-712.
- Arredondo, F., G., Maldonado, V. del C., y de la Garza, J. (2011). El consumidor ante la responsabilidad social corporativa: Actitudes según edad y género. *Cuadernos de Administración*, 24 (43), 285-305.
- Bowman, A. (2012). VC para el desarrollo: Una multiherramienta estratégica. En Fundación CODESPA (Coord.). *Voluntariado corporativo para el desarrollo: Una herramienta estratégica para integrar empresa y empleados en la lucha contra la pobreza*. Madrid: Edición CODESPA.
- Briseño, A., Lavín, J y García, F. (2011). Análisis Exploratorio de la responsabilidad social empresarial y su dicotomía en las actividades sociales y empresariales de la empresa. *Contaduría y Administración*, 233, 73-83.
- Castillo, E. y Matute, E. (2013). *Participación del personal en el programa de voluntariado corporativo en una empresa de consumo masivo*. (Tesis no publicada). Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Cuevas, M., Marrero, M., Moreno, I., Santini, E., Valentin, J., y Ocasio, A. (2015). Motivación de un grupo de voluntarios afiliados a dos organizaciones sin fines de lucro en el área sur de Puerto Rico. *Informes psicológicos*, 15 (1), (In press).
- Freeman, E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. New York: Cambridge University Press.
- García, M., T.(2012). El voluntariado corporativo: Un modelo de responsabilidad social empresarial para el desarrollo social. *Cuadernos de información y comunicación*, 17, 287-302.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill.
- Irizarry, T. (2012). *Visión de los Directivos Organizacionales del Sector Privado Sobre la Responsabilidad Social Empresarial*. (Disertación doctoral no publicada). Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico, Ponce, Puerto Rico.
- Mababu, R. (2010). Actitudes de los empresarios y directivos hacia la responsabilidad social corporativa. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 26 (2), 101-114.
- Magalhães, Manuela, & Ferreira, Marisa Roriz. (2014). Uma abordagem teórica sobre o voluntariado empresarial. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 13 (3), 38-47.
- Martínez, P., Pérez, A., y Rodríguez, I. (2012). Análisis de la práctica corporativa de la responsabilidad social en el sector turístico: Un estudio de casos. *Cuadernos de Turismo*, 30, 145-164.
- Moreno, VC. (2013). El voluntariado desde la empresa. *Cuadernos de la Catedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, 20, 1-26.
- Moros, E. (2014). *Desarrollo, Construcción y Validación de una Escala: Percepción de los Empleados hacia la Responsabilidad Social Empresarial*. (Tesis Maestría no publicada). Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico, Ponce, Puerto Rico.
- Rodríguez, Y. (2009). *La realidad de la responsabilidad social empresarial y su valor financiero en Puerto Rico*. (Tesis Maestría no publicada). Universidad del Puerto Rico, Recinto de Mayagüez, Puerto Rico.
- Sajardo, A. y Serra, I. (2008). Avances recientes en la investigación económica sobre el voluntariado: valoración

- económica del trabajo voluntariado, costes de gestión del voluntariado y voluntariado corporativo. *CIRIEC Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 63, 191-225.
- Sánchez-Hernández, I. y Grayson, D. (2012). Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journal. *Intangible Capital*, 8 (2), 275-307. DOI: 10.3926/ic.305.
- Santiago, G.M. (2011). *Developing awareness of social responsibility in higher education in Puerto Rico: A case study at the Universidad del Sagrado Corazón*. (Tesis Maestría no publicada). Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico, Ponce, Puerto Rico.
- Stake, R., E. (1999). *Investigación con Estudio de Casos*. (2 Ed.). Madrid: Ediciones Morata, S. L.
- Toro, D. (2006). El enfoque estratégico de la responsabilidad social corporativa: revisión de la literatura académica. *Intangible Capital*, 14 (2), 338-358.