



Motivaciones de los voluntarios corporativos y factores que influyen sobre ellas

Motivations of corporate volunteers and factors influencing them

DOI: <https://doi.org/10.17981/econcuc.43.2.2022.Org.4>

Artículo de Investigación científica y tecnológica.

Fecha de recepción: 12/10/2021

Fecha de devolución: 14/01/2022

Fecha de aceptación: 13/04/2022

Fecha de publicación: 18/04/2022

Oscar Daniel Licandro Goldaracena 

Universidad CLAEH

Montevideo, Montevideo (Uruguay)

olicandro@claeu.edu.uy 

Stefanía Yapor González 

Universidad CLAEH

Montevideo, Montevideo (Uruguay)

stefaniayapor@gmail.com

María Patricia Correa García 

Universidad Católica del Uruguay

Montevideo, Montevideo (Uruguay)

macorrea@ucu.edu.uy

Para citar este artículo:

Licandro Goldaracena, O. D., Yapor González, S. & Correa García, M. P. (2022). Motivaciones de los voluntarios corporativos y factores que influyen sobre ellas. *Económicas CUC*, 43(2), 9–34. DOI: <https://doi.org/10.17981/econcuc.43.2.2022.Org.4>

JEL: M10, M12, M14.

Resumen

El conocimiento de las motivaciones de los voluntarios es un insumo crítico para el diseño de estrategias de captación y retención en los programas de voluntariado corporativo. No obstante, su importancia, la investigación empírica sobre la motivación en este tipo de voluntariado es apenas incipiente y aislada. El objetivo de la investigación fue identificar la estructura de motivaciones de los voluntarios corporativos y estudiar si esa estructura depende de factores sociodemográficos y culturales de los voluntarios y de la práctica del voluntariado personal en instituciones sociales. Es un estudio de tipo correlacional apoyado en una metodología de tipo cuantitativo. Se aplicó un cuestionario auto-administrado a voluntarios de 13 empresas las cuales en Uruguay implementan programas de voluntariado corporativo. Las motivaciones se midieron en base al Volunteer Functions Inventory, que es una herramienta validada y ampliamente aplicada para medir las motivaciones del voluntariado en organizaciones sociales. Los resultados obtenidos son consistentes con los de investigaciones realizadas en otros países, con la diferencia de que los motivos relacionados con el interés por adquirir conocimientos registraron un mayor peso relativo que los estrictamente altruistas. También se encontró que la estructura de motivaciones resultó ser independiente de la mayoría de las variables que caracterizan a los voluntarios, al tiempo que se registraron diferencias significativas al comparar entre voluntarios de distintas empresas. Entre las principales conclusiones se destaca que la motivación de los voluntarios corporativos combina motivos altruistas y egocéntricos, que la estructura de motivaciones de cada voluntario no parece depender de factores personales y que existen factores relacionados con la empresa que impactan sobre esa estructura.

Palabras clave: Altruismo; motivaciones; voluntariado corporativo; voluntariado personal; voluntaries; Uruguay

Abstract

The knowledge of the motivations of the volunteers is a critical input for the design of recruitment and retention strategies in corporate volunteering programs. Despite its importance, empirical research on the motivation in this type of volunteering is only incipient and isolated. The objective of the research was to identify the structure of motivations of corporate volunteers and to study whether that structure depends on socio-demographic and cultural factors of volunteers and the practice of personal volunteering in social institutions. It is a correlational type study supported by a quantitative type methodology. A self-administered questionnaire was applied to volunteers from 13 companies that implement corporate volunteering programs in Uruguay. The motivations were measured based on the Volunteer Functions Inventory, which is a validated and widely applied tool to measure the volunteering in social organizations. The results are consistent with research conducted in other countries, with the difference that the reasons related to the interest in acquiring knowledge registered a higher relative weight than strictly altruistic motives. It was also found that the structure of motivations was independent of most of the variables that characterize the volunteers, while significant differences were recorded between volunteers comparing different companies. Among the main conclusions, it stands out that the motivation of corporate volunteers combines altruistic and egocentric motives, that the structure of motivations of each volunteer does not seem to depend on personal factors and that there are factors related to the company that impact on that structure.

Keywords: Altruism; motivations; corporate volunteering; personal volunteering; volunteers; Uruguay

INTRODUCCIÓN

Desde la década de 1980 se ha estudiado el tema de la motivación hacia la participación voluntaria en diferentes tipos de organizaciones no lucrativas, tal como ya lo habían documentado hace tres décadas [Cnaan y Goldberg-Glen \(1991\)](#). En el correr de la última década se registra una profusa producción de investigaciones académicas orientadas a comprender la estructura motivacional de los voluntarios, lo que demuestra la relevancia de este tema. Existen interesantes trabajos que estudian la motivación de los voluntarios desde una perspectiva general ([Shye, 2010](#); [Voncino, Polonsky & Dolnicar, 2015](#); [Stebbins, 2016](#); [Gómez & Fernández, 2017a](#)) y también hay publicaciones que estudian este tema en contextos particulares: eventos y organizaciones deportivas ([Giannoulakis, Wang & Grey, 2008](#); [Kim, Zhang & Connaughton, 2010](#); [VanSickle, Piercey & Diacin, 2015](#); [Ma & Draper, 2017](#); [Bañbula, 2021](#)); ensayos clínicos de vacunas ([Nyaoke et al., 2017](#)), bancos de alimentos ([Do Paço, Agostinho & Nave, 2013](#)); forestación urbana ([Moskell, Shorna & Ferenz, 2010](#)), organizaciones humanitarias ([Frisch & Gerrard, 1981](#)) y organizaciones cívicas ([Alves, Nunes, Días & Meneses, 2021](#)).

El interés por estudiar las motivaciones de los voluntarios se relaciona con la necesidad de estas organizaciones de contar con información útil para diseñar estrategias de captación, satisfacción y retención de voluntarios. Diversos autores, como [Cnaan y Goldberg-Glen \(1991\)](#), [Clary et al. \(1998\)](#) y [Peterson \(2004\)](#) plantearon que el conocimiento de las motivaciones por las cuales las personas realizan voluntariado es algo necesario para el buen reclutamiento de voluntarios. En particular, [Cnaan y Goldberg-Glen \(1991\)](#) afirmaron que “comprender qué motiva a las personas a ofrecer asistencia gratuita... es importante porque las agencias podrían utilizar este conocimiento para atraer más persuasivamente a los posibles voluntarios” (p. 270). En la misma línea de pensamiento [Allison, Okun y Dutridge \(2002\)](#) señalaron que “comprender por qué las personas están interesadas en 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” (p. 243). Más recientemente, en una investigación hecha en Colombia, se señala respecto de los programas de Voluntariado Corporativo-VC, que deben “diseñarse de forma tal que los voluntarios descubran motivaciones intrínsecas o individuales para participar. Cuando las personas se involucran en las actividades no solo por ‘el deber ser’ sino por intereses individuales, aumenta su compromiso a largo plazo” ([United Way, 2016](#), p. 25).

Las investigaciones y publicaciones académicas sobre las motivaciones están centradas en el voluntariado en organizaciones sociales e instituciones públicas, pero no contemplan el VC ([Runté & Basil, 2011](#)). [Peterson \(2004\)](#) había señalado el rezago de la investigación sistemática sobre las estrategias más apropiadas para involucrar a los empleados en las actividades de voluntariado, basadas en el conocimiento de sus motivaciones, ya que, a su juicio, las publicaciones sobre el tema se reducían a estudios de casos e informes de las compañías sobre sus actividades de voluntariado.

La falta de investigación sobre los factores individuales y contextuales que impulsan a los empleados a participar en el VC ha sido señalada muy recientemente (Hu, Jiang, Mo, Chen & Shi, 2016), y en consecuencia, la cantidad y la calidad de la investigación científica sobre las motivaciones de los voluntarios corporativos aún es muy escasa.

Si bien en las últimas dos décadas se ha incrementado la producción científica sobre el voluntariado corporativo, dicha producción se ha focalizado en las empresas y no en los voluntarios. Las publicaciones científicas sobre el VC incluyen fundamentalmente en estudios descriptivos e investigaciones empíricas sobre los beneficios del VC para las empresas que lo aplican (Licandro, Paço y Yapor, 2018; Licandro, Yapor y Correa, 2021), pero son pocos los trabajos publicados que estudian aspectos clave de los voluntarios, como su motivación hacia este tipo de actividades, su satisfacción con ellas y los factores que influyen en la permanencia. En síntesis, aunque se registra un creciente interés de los académicos por estudiar el tema de las motivaciones en el campo del voluntariado corporativo (Pajo & Lee, 2010), sigue siendo escasa la investigación empírica sobre este tema (Pelozo & Hasay, 2006).

En este artículo se presentan los resultados de una investigación empírica sobre las motivaciones de los voluntarios de 13 empresas que aplican en Uruguay el VC en forma sistemática y gestionada profesionalmente. Mediante esta investigación se pretendió identificar la estructura de motivaciones de estos voluntarios y constatar si dicha estructura es independiente de factores sociodemográficos y contextuales. Se aplicó un cuestionario auto-administrado, que fue respondido por 265 voluntarios. La medición de las motivaciones de los voluntarios se basó en la metodología propuesta y validada por Clary et al. (1998) para el Voluntariado Personal-VP en organizaciones sociales, utilizando una batería de 30 indicadores adaptada al voluntariado corporativo (Do Paco et al., 2013). Esa metodología, denominada Volunteer Functions Inventory-VFI, se basa en un enfoque funcionalista del comportamiento humano y clasifica las motivaciones de los voluntarios en seis categorías. La información relevada permitió concluir que: 1) las motivaciones asociadas con el altruismo y la adquisición de conocimiento predominan ampliamente sobre los otros cuatro tipos de motivaciones incluidos en el instrumento; 2) el peso relativo de los seis tipos de motivaciones es independiente de la mayoría de los factores sociodemográficos y contextuales considerados, a excepción de la empresa donde trabaja cada voluntario y 3) la estructura de motivaciones de los voluntarios corporativos en Uruguay no difiere sustancialmente de la registrada en investigaciones aplicadas en otros países, aunque presenta algunas diferencias.

ESTADO DEL ARTE

La investigación sobre la motivación del voluntariado individual en organizaciones sociales

El interés de los académicos por estudiar las motivaciones de los voluntarios comenzó hace cuatro décadas. Durante estos años el tema ha sido objeto de reflexión teórica, de construcción de modelos interpretativos, de desarrollo metodológico y de

numerosas investigaciones empíricas. De modo que, cuando se comenzó a investigar la motivación en el caso específico de los voluntarios corporativos, los académicos recurrieron a ese bagaje de conocimientos. Esta es la razón por la cual se presenta a continuación una breve descripción del desarrollo teórico y metodológico sobre el estudio de las motivaciones de los voluntarios fuera del ámbito de la empresa. Ello es necesario para fundamentar el enfoque adoptado en este trabajo.

La motivación es un proceso psicológico complejo, sobre el cual existen distintas perspectivas teóricas en psicología. Ésta es la razón por la cual la investigación sobre la motivación hacia el voluntariado se basa en marcos teóricos y metodologías diferentes. Ya los primeros trabajos sobre este tema no incluían una definición uniforme del concepto (Cnaan y Goldberg-Glen, 1991), lo cual implica que distintos investigadores han construido y utilizado diferentes clasificaciones o tipologías de las motivaciones. Frisch y Gerrard (1981) sugirieron la existencia de motivaciones de tipo altruista y egoísta para el voluntariado. Más adelante, Fischer y Bannister (1993) identificaron seis tipos de motivaciones, a las que llamaron: a) *altruistas* (deseo de contribuir); b) *relaciones sociales* (deseo de socializar); c) *ideológicas* (adhesión a la causa social); d) *recompensas por estatus* (la imagen que se desea proyectar); e) *recompensas materiales* (premios) y f) *uso del tiempo libre*. Cladwell y Andereck (1994) indicaron tres tipos, que denominaron *intencional* (hacer algo útil), *solidaria* (interacción social) y *material* (obtener recompensas). Por su parte, Clary et al. (1998) propusieron una clasificación de mayor complejidad, cuyas seis categorías se describen en la **Tabla 1**.

TABLA 1.
Descripción de las categorías motivacionales.

Categoría	Descripción
Values	Refiere a inquietudes altruistas y humanitarias.
Understanding	Experiencias de aprendizaje, adquisición de conocimientos y desarrollo de habilidades.
Social	Compartir con amigos, participar en actividades que otras personas consideran importantes.
Career	Beneficios relacionados con el desarrollo profesional o de una carrera.
Protective	Protección del ego de situaciones negativas, reducir la culpa por sentirse con más fortuna que otros, resolver problemas personales.
Enhancement	Autoestima, desarrollo personal, satisfacción personal.

Fuente: Elaborado a partir de Clary et al. (1998).

Ya en el siglo XX, De Souza y Pereira (2012) clasificaron las motivaciones de los voluntarios en cinco categorías, mediante la combinación de las tipologías propuestas por McCurley y Lynch (1998) y por Mostyn (1983): altruista, afectiva (sentimiento de auxiliar a los otros), amigable (sentimiento de contribuir al bienestar social), ajuste (sentimiento de estar simultáneamente promoviendo al otro y a sí mismo) y prudencia (sentimiento de proyectar una autoimagen de preocupación

por el otro). Cabe también citar estudios de tipo cualitativo que han permitido identificar un mayor número de motivaciones (Chacón, Pérez, Flores y Vecina, 2010). Ferreira, Proença y Proença (2008) realizaron una investigación bibliográfica, comparando diversas investigaciones sobre este tema, en base a la cual identificaron, analizaron y clasificaron las motivaciones que allí encontraron. Construyeron cuatro categorías, a las que llamaron: a) *altruismo*; b) *ego*; c) *pertenencia*; d) *desarrollo* y e) *aprendizaje*. Últimamente, Cho, Wong y Chiu (2020) afirmaron que la motivación de los voluntarios está en la interacción social y la posibilidad de alcanzar resultados exitosos.

A diferencia de esos autores, Cnaan y Goldberg-Glen (1991) propusieron que la motivación hacia el voluntariado es un fenómeno unidimensional. Partiendo de la literatura, chequearon 28 Motivos para el Trabajo Voluntario-MTV y encontraron, mediante pruebas estadísticas, que esos motivos no encuadraban con ninguno de los modelos que dividen las motivaciones en grupos o categorías homogéneas. En función de ello concluyeron que la motivación para el trabajo voluntario debería ser un fenómeno social unidimensional, y concluyeron: “Si nuestra teoría de que la MTV es unidimensional resulta correcta, entonces los voluntarios son altruistas y egoístas. Los voluntarios no actúan por un solo motivo o una categoría de motivos, sino por una combinación de motivos” (Cnaan & Goldberg-Glen, 1991, p. 281).

En general, los investigadores han procurado encontrar clasificaciones de las motivaciones que apliquen para todo tipo de voluntariado. Sin embargo, algunos autores han descubierto que en algunas actividades de voluntariado influyen motivaciones más específicas, no generalizables a todo tipo de voluntariado. Así, por ejemplo, Alves et al. (2021) señalan que existen diferencias muy importantes en las motivaciones para involucrarse en organizaciones de beneficencia o recreativas y las motivaciones para participar en organizaciones con fines cívicos (defensa de derechos de humanos, ambientalismo, etc.), ya que entre estas últimas suelen predominar motivaciones de tipo ideológico. Una situación parecida se da en el voluntariado en eventos deportivos como las olimpiadas. En este caso, varias investigaciones han encontrado como motivación relevante el amor al deporte (Ma & Draper, 2017; Fediuc, Danciu & Albu, 2018).

En las investigaciones empíricas sobre las motivaciones hacia el VP predomina el enfoque funcionalista. Bajo este enfoque se asume que las motivaciones que se encuentran por detrás del voluntariado se pueden identificar y medir con cierto grado de precisión (Clary et al., 1998). Este enfoque presupone además que existen motivaciones de relevancia genérica comunes a todos los tipos de actividades de voluntariado y que es posible identificarlas y medirlas. Una investigación pionera, sustentada en este enfoque, fue la de Omoto y Snyder (1995), quienes estudiaron las motivaciones de las personas que realizan actividades voluntarias en instituciones que atienden aspectos relativos al SIDA (Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida). Para hacerlo, construyeron un cuestionario que medía el peso relativo de cinco tipos de motivaciones hacia el voluntariado, a las que llamaron: *valores*, *interés por la comunidad*, *defensa del yo*, *mejora de la estima* y *conocimiento*.

Basados también en el enfoque funcionalista, [Clary et al. \(1998\)](#) desarrollaron una herramienta, que denominaron Volunteer Functions Inventory-VFI. Esta herramienta es la más utilizada para medir las motivaciones en el campo del voluntariado, razón por la cual ha sido traducida a un amplio espectro de idiomas, entre los que se encuentran el español, alemán, italiano, portugués, polaco y chino ([Bañbula, 2021](#); [Xu, Liao, Wu & Kuang, 2021](#)). Para responder a la pregunta acerca de cuáles son las funciones que cumple el voluntariado para las personas que lo practican, [Clary et al. \(1998\)](#) analizaron varias tipologías funcionalistas como, por ejemplo, las que propusieron [Smith, Bruner y White \(1956\)](#) y [Katz \(1960\)](#). [Clary et al. \(1998\)](#) encontraron correspondencia entre las diversas funciones identificadas bajo el marco teórico funcionalista y las motivaciones de los voluntarios. A partir de esta conclusión, construyeron una tipología de las motivaciones hacia el voluntariado, que las organiza en seis categorías, cuatro de las cuales coinciden parcialmente con las sugeridas por [Omoto y Snyder \(1995\)](#) (*conocimiento, valores, mejora de la estima y defensa del yo*). Estas categorías, junto a las otras dos (*ajuste social y mejora del curriculum*) son descritas brevemente en la [Tabla 1](#). Allí, y en el resto del documento, se utiliza la palabra en inglés acuñada por [Clary et al. \(1998\)](#), ya que en algunos casos la traducción al castellano no refleja exactamente el sentido que quisieron darle los autores.

El VFI es un cuestionario estructurado que incluye 30 posibles motivos para practicar el voluntariado. [Clary et al. \(1998\)](#) demostraron la fiabilidad y validez de esta herramienta mediante la realización de seis investigaciones, que se aplicaron a diferentes muestras de voluntarios y no voluntarios. En estas investigaciones usaron diferentes herramientas metodológicas, entre las que se incluyeron encuestas y trabajos de laboratorio. El VFI posee al menos las siguientes fortalezas: 1) se basa en un marco conceptual bien fundamentado; 2) presenta solidez sicométrica ([Pérez, García y Sepúlveda, 2012](#)); 3) es fácil de replicar y; 4) es una de las tipologías más completas que se han elaborado ([Ferreira et al., 2008](#)). En opinión de [Allison et al. \(2012\)](#): “El Volunteer Functions Inventory (VFI) representa el conjunto más completo de escalas de calificación de Likert para evaluar los motivos del voluntariado” (p. 244). Esas fortalezas han hecho del VFI una de las herramientas más utilizadas, ocurriendo en algunos casos que la herramienta se utiliza tal cual fue diseñada, en tanto que en otros se la aplica con modificaciones, como es el caso de [Runté y Basil \(2011\)](#) y [Kramer, Austin y Hansen \(2021\)](#).

La investigación de las motivaciones de los voluntarios corporativos

Pese a que el VC tiene una larga historia de alrededor de cinco décadas, la atención del mundo académico por su estudio recién comenzó en el siglo XXI. Los primeros estudios se realizaron en los países anglosajones ([Lee & Higgins, 2001](#); [Peterson, 2004](#); [Cavallaro, 2007](#); [Booth, Park & Glom, 2008](#); [Basil, Runte, Easwaramoorthy & Barr, 2009](#); [Jones, 2010](#)). Posteriormente, el tema comenzó a ser objeto de investigación en la Europa continental ([Herzig, 2006](#); [Muthuri, Matten & Moon, 2009](#); [Krasnopolskaya, Roza & Meijs, 2015](#)), destacando la producción de investigaciones

que se hicieron en la península ibérica (Gallardo, Sánchez, Corchuelo y Guerra, 2010; Do Paco & Nave, 2013; Gómez y Fernández, 2017b; Mañas-Viniegra, 2018). En Asia se comenzó a publicar trabajos académicos sobre el VC en la década del 2010 (Barkay, 2012; Hu et al, 2016; Khan, 2016). En América Latina, la atención hacia este tema es más reciente y la búsqueda de artículos publicados en revistas latinoamericanas y en otras fuentes de la región ha permitido identificar escasos trabajos escritos por autores en Brasil (Cosenza, Saz y Sardoya, 2016), Colombia (United Way, 2016), México (Butcher, 2016) y Uruguay (Licandro, 2017; Licandro et al., 2018).

Esa creciente producción académica sobre el VC se ha focalizado en estudios de tipo descriptivo, en la relación entre VC y RSE y en la medición de los beneficios del VC para las empresas, pero muy poco se ha investigado sobre las motivaciones y los factores que satisfacen a los voluntarios corporativos. Peterson (2004), quien realizó una de las primeras investigaciones sobre las motivaciones de los voluntarios en las actividades de VC, se propuso demostrar que las estrategias más eficaces para reclutar voluntarios son aquellas que logran apelar a sus motivaciones específicas. Para hacerlo, aplicó a profesionales de diversas áreas y jerarquías un cuestionario estructurado, en el cual les consultó sobre sus motivaciones para practicar el voluntariado y sobre las estrategias que se utilizaron en sus empresas para incentivarlos a participar. Peterson (2004) apareó cada uno de los seis tipos de motivaciones para el trabajo voluntario propuestos por Fischer y Bannister (1993) con las siguientes seis estrategias de reclutamiento de voluntarios: publicitar oportunidades de VC, organizar proyectos de trabajo, ofrecer incentivos, reconocimientos al trabajo voluntario, ofrecer actividades de voluntariado que desarrollan habilidades y ofrecer horas de trabajo libres para el voluntariado. Si bien, los datos relevados no aportaron evidencia directa de un vínculo entre cada tipo de motivación y cada estrategia, este estudio tuvo la virtud de plantear la importancia de investigar sobre las motivaciones de los voluntarios con fines de mejorar las estrategias para reclutarlos.

Pelozo y Hassay (2006) estudiaron las motivaciones de los voluntarios corporativos de Canadá. Estos autores utilizan el término intra-organizacional para referirse al tipo de voluntariado corporativo en el que la empresa es quien lidera y gestiona las actividades de voluntariado, pero otorgando poca o ninguna participación a los voluntarios, tanto en las decisiones como en la gestión. Estos autores partieron del supuesto de que en este tipo de VC las motivaciones de tipo altruista podrían ser sustituidas por motivaciones de tipo egoísta, debido a la necesidad de los empleados adaptarse a las expectativas de sus empresas. En su opinión, los empleados pueden sentirse presionados a participar en las actividades de voluntariado o verse motivados a mostrarse como empleados comprometidos con la empresa. A ésta situación la llamaron actuar como un *buen soldado*. Estos autores supusieron que esta situación no se repetiría en las empresas que aplican el voluntariado inter-organizacional, que es aquel donde los voluntarios desempeñan un importante papel en la iniciativa y en la gestión. Realizaron una investigación de tipo cualitativo, mediante la aplicación de entrevistas a voluntarios y a directivos que gestionan programas de VC.

Identificaron tres grandes grupos de motivaciones, que llamaron así: 1) *egoístas*, relacionadas con beneficios esperados por los voluntarios (por ejemplo: adquirir habilidades, ser reconocidos dentro de la empresa); 2) de *caridad* (altruismo, hacer buenas acciones) y 3) de *ciudadanía organizacional* (voluntad de ayudar a compañeros de trabajo y compromiso con la empresa). Posteriormente, estos autores encontraron que los motivos egoístas y los asociados con *ser un buen soldado* eran los más importantes en el marco del voluntariado intra-organizacional (Peloza, Hudson y Hassay, 2009).

Pajo y Lee (2010) realizaron un estudio cualitativo en Nueva Zelanda con empleados de IBM. Identificaron las motivaciones de los voluntarios mediante una pregunta abierta: ¿Por qué se ofreció como voluntario? Encontraron siete tipos de motivaciones, a las que llamaron *altruistas*, *significado*, *ciudadanía corporativa* *variedad de roles* (hacer algo diferente a las tareas laborales), *características de la tarea*, *networking* y *personal* (variedad de razones idiosincrásicas, individuales o personalizadas). En primer lugar, y muy por encima de los otros tipos de motivaciones, se ubicaron las motivaciones de tipo altruista (64% de la muestra).

Runté y Basil (2011) realizaron una encuesta a voluntarios corporativos. Analizaron las diferencias que podrían existir entre las motivaciones en el Voluntariado Personal en organizaciones sociales (VP) y las motivaciones en el voluntariado corporativo. Utilizaron seis indicadores representativos de cada una de las categorías construidas por Clary et al. (1998), optando por no utilizar la batería completa de 30, a efectos de simplificar el cuestionario que aplicaron. Estos indicadores se utilizaron para medir tanto las motivaciones de los encuestados hacia el voluntariado corporativo, como las motivaciones hacia el voluntariado fuera del marco de la empresa (en el caso de quienes practicaban también este voluntariado). Las respuestas obtenidas revelaron que, con independencia del tipo de voluntariado (VP o VC), los voluntarios “están motivados principalmente por el deseo de ayudar a la causa, sentirse bien consigo mismos, adquirir nuevos conocimientos y forjar contactos sociales” (Runté & Basil, 2011, p. 141).

De Paço et al. (2013) estudiaron las motivaciones de 222 voluntarios de un importante grupo empresarial en Portugal. Para hacerlo utilizaron una versión del cuestionario diseñado por Clary et al. (1998), que había sido adaptada para el VP en Portugal por Ferreira et al. (2008). Encontraron que *values* y *understanding* fueron las motivaciones que recibieron mayor puntaje, *enhancement* y *social* ocuparon un lugar intermedio, en tanto que *protective* y *career* fueron calificados con los menores puntajes; también encontraron que no existen diferencias por edad o género en las motivaciones relacionadas con *values*, *enhancement* y *social*; las motivaciones relacionadas con *protective* y *understanding* presentaron diferencias por sexo y por edad; mientras que *career* solamente las presentó al controlar por la variable edad (Ferreira et al., 2008). Posteriormente, Do Paço et al. (2013) compararon esos resultados con los arrojados por la aplicación del mismo cuestionario a voluntarios en una organización social, revelando que la estructura de motivaciones es muy parecida entre los dos tipos de voluntarios y encontrando que los voluntarios sociales calificaron con valores más altos que los corporativos en los seis tipos de motivaciones.

Preguntas de Investigación

Debido a que existen pocos antecedentes en materia de investigación sobre motivaciones de los voluntarios corporativos se optó por plantear preguntas de investigación y no por formular hipótesis. Este documento se propone analizar las siguientes preguntas de investigación:

- P1. ¿Cuál es la estructura de motivaciones de los voluntarios? Es decir, ¿cuál es el peso relativo de cada uno de los seis tipos de motivaciones propuestos por **Clary et. al. (1998)**?
- P2. ¿Esa estructura de motivaciones es independiente de los perfiles socio-demográficos y culturales de los voluntarios?
- P3. ¿Esa estructura de motivaciones es independiente de la realización de actividades de voluntariado fuera de la empresa?
- P4. ¿Esa estructura de motivaciones es independiente del rol jerárquico que desempeñan los voluntarios en sus empresas?
- P5. La participación en actividades de voluntariado corporativo a lo largo del tiempo, ¿modifica la estructura de motivaciones de los voluntarios?
- P6. ¿Esa estructura de motivaciones es independiente de la empresa en la que trabajan los voluntarios? Si es independiente, ¿derivan las diferencias de factores estructurales (tamaño, origen del capital, etc.) o están relacionadas con el tipo de voluntariado que se aplica en la empresa (intra-organizacional e inter-organizacional)?

METODOLOGÍA

Se realizó un estudio de tipo correlacional, soportado en una metodología de tipo cuantitativo. El universo estudiado estuvo integrado por voluntarios de empresas que aplican el VC en forma sistemática en Uruguay y que para su implementación cuentan con políticas y estructuras organizativas permanentes. Como no existe un registro de este tipo de empresas, se hizo una búsqueda mediante la revisión de: 1) información de prensa; 2) páginas web de instituciones que promueven la Responsabilidad Social Empresaria; 3) organizaciones sociales que utilizan voluntarios corporativos; 4) páginas web de empresas que incluyen información sobre sus acciones sociales y; 5) casos de estudio publicados en el país. Se construyó una base de datos con estas empresas. Dado que la misma no es un listado exhaustivo de las empresas del universo, fue imposible seleccionar una muestra de tipo aleatorio, razón por la cual se trabajó con una muestra no probabilística. La muestra quedó integrada por 265 voluntarios de 13 empresas con esas características. Estas empresas fueron seleccionadas en base a criterios de oportunidad y por la predisposición positiva para autorizar la aplicación de la encuesta a sus voluntarios.

Se utilizó un formulario estructurado que se contestó en forma auto-administrada. La tasa global de respuestas fue del 18%.

Para medir las motivaciones se tradujo al español la versión del VFI adaptada por **Do Paço y Nave (2013)**. La versión textual de los 30 indicadores se reproduce en la **Tabla 4**. Se pidió a los encuestados que contestaran la pregunta: “*A continuación le presentamos una lista de frases y le pedimos que indique su grado de acuerdo con cada una de ellas*”. Para las respuestas se utilizó una escala de siete valores, donde el valor uno corresponde a “totalmente en desacuerdo” y el siete corresponde a “totalmente de acuerdo. Las respuestas de los voluntarios se procesaron y analizaron mediante el software **SPSS Statistics (versión 22.0)**.

PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En términos socio-demográficos la muestra quedó integrada por: 1) 53% de mujeres y 45% de hombres; 2) 51% tenía menos de 35 años, 31% tenía entre 35 y 49 años y 13% eran mayores de 50 años; 3) 54% estaba casado o vivía en pareja, 34% eran solteros y 9% estaban separados o divorciados; 4) 56% tenía hijos, y; 5) 32% a lo sumo había culminado la educación secundaria, 29% tenía estudios terciarios de grado incompletos o por culminar, 24% tenía título de grado y 13% tenía estudios de postgrado. Se consideraron además otras tres variables para segmentar la muestra: 1) cargo en la empresa (7% eran directivos o gerentes, 26% mandos medios y 65% funcionarios u obreros); 2) adhesión a una religión (55% se declararon católicos, 10% dijeron adherir a otra religión y 31% se definieron como ateos o agnósticos), y; 3) participación en actividades de voluntariado fuera de la empresa (62% dijeron hacerlo). En cuanto a las empresas: 1) tres tienen menos de 100 empleados, cuatro poseen entre 100 y 500 y las otras seis ocupan a más de 500; 2) cinco son empresas multinacionales y ocho son nacionales, y; 3) todas son empresas de servicios.

Pregunta 1

En la **Tabla 2** se presentan los promedios registrados en cada uno de los seis tipos de motivaciones. Allí pueden observarse tres situaciones distintas: 1) *understanding* y *values* obtuvieron los promedios más altos; 2) *social* y *enhancement* registraron promedios intermedios, y; 3) *career* y *protective* tuvieron los promedios más bajos, ubicándose por debajo del índice global (4.46). Por otra parte, los diferentes valores registrados en los desvíos estándar sugieren que los puntajes en cada tipo de motivación se dispersan de modo diferente. Las respuestas de los entrevistados son más homogéneas en el caso de *values*, *understanding* y *social* y fuertemente más dispersas en el caso de *career*. Los valores del Alfa de Cronbach sugieren que en el índice total y en cuatro de los tipos de motivaciones la consistencia interna de las escalas utilizadas es buena (mayor a 0.700), pero parece haber menos consistencia interna en los factores *values* y *social*.

TABLA 2.
Estadísticos de cada tipo de motivación.

	Media	Mínimo	Máximo	Desviación estándar	Alfa Cronbach
Values	5.50	1.00	7.00	0.89206	0.641
Undesrtanding	5.84	1.00	7.00	0.82608	0.801
Enhancement	4.54	1.20	7.00	1.13462	0.733
Social	4.41	1.80	7.00	0.90566	0.587
Protectiv	3.13	1.00	7.00	1.28566	0.808
Career	3.31	1.00	6.40	1.45362	0.877
Índice Total	4.46	1.67	6.57	0.77573	0.793

Fuente: Elaboración propia.

Esta estructura en tercios es similar a la que encontraron [Do Paço y Nave \(2013\)](#), y presenta pequeñas diferencias con las registradas por [Zappala y McLaren \(2004\)](#) y por [Runté y Basil \(2011\)](#). Al considerar las cuatro investigaciones se observa que en todas ellas las dimensiones *values* y *understanding* recibieron los puntajes más altos y también en tres de ellas, *career* y *protective* obtuvieron los más bajos ([Tabla 3](#)). Pero importa señalar que en la investigación hecha en Uruguay el tipo de motivación que recibió el mayor puntaje fue *understanding* y no *values*, a diferencia de lo que sucedió en los otros tres estudios y al igual que ocurre en la mayoría de investigaciones sobre la motivación en el VP. De modo que esta investigación contradice parcialmente la hipótesis bastante generalizada de que la motivación altruista predomina sobre las demás.

TABLA 3.
Valores medios de cada tipo de motivación. Resultados comparativos con otros estudios.

	Zappala y McLaren, 2004	Runté y Basil, 2011	Paco y Nave, 2013	Uruguay, 2018
Values	5.20	5.4	5.81	5.50
Undesrtanding	4.86	4.4	5.63	5.84
Enhancement	4.21	4.9	4.69	4.54
Social	3.02	4.5	3.75	4.41
Protectiv	4.08	1.8	3.29	3.31
Career	2.94	2.9	2.79	3.13

Fuente: Elaborado a partir de [Zappala y McLaren \(2004\)](#), [Runté y Basil \(2011\)](#) y [Do Paco y Nave \(2013\)](#).

En la [Tabla 4](#) se incluyen los promedios registrados en cada indicador. Allí puede observarse que el valor medio de todos los indicadores correspondientes a *values* y *undestanding* es más alto que la media total. Inclusive, el promedio de dos de estos indicadores (“Siento que es importante ayudar a otros” – *values* y “El voluntariado me permite tener una nueva perspectiva de las cosas” – *understanding*) se encuentran por encima de los seis puntos. Los promedios registrados en los indicadores de las categorías *enhancement* y *social* oscilan por arriba y por debajo del índice total.

Por su parte, todos los indicadores correspondientes a *career* y *protective* se encuentran por debajo de ese valor, con una sola excepción (“Por muy mal que me sienta, el voluntariado me ayuda a olvidarme de eso”).

TABLA 4.
Valor medio registrado en cada indicador.

Tipo de motivación	Nº	Oración	Media
Understanding (5.84)	12	Puedo aprender más sobre los problemas sociales (causas) en las que hago voluntariado.	5.99
	14	El voluntariado me permite tener una nueva perspectiva de las cosas.	6.14
	18	El voluntariado me permite aprender cosas a través de mi propia experiencia directa.	6.07
	25	Puedo aprender a tratar con una gran variedad de personas.	4.48
	28	Puedo explorar y conocer mejor mis fortalezas.	5.40
	19	Siento que es importante ayudar a otros.	6.46
Values (5.50)	22	Puedo hacer algo por una causa que es importante para mí.	5.68
	3	Estoy preocupado por las personas que son menos afortunadas que yo.	5.50
	8	Estoy genuinamente preocupado con las actividades de voluntariado que organiza la empresa.	5.06
	16	Siento compasión por los más necesitados.	4.82
	26	El voluntariado me hace sentir mejor conmigo mismo.	5.35
Enhancement (4.54)	30	El voluntariado me hace sentir necesario y útil.	4.96
	27	El voluntariado es una forma de hacer nuevos amigos.	4.48
	13	El voluntariado aumenta mi autoestima.	3.99
	5	El voluntariado me hace sentir importante.	3.91
	17	El voluntariado es una importante actividad para conocer mejor a las otras personas.	5.74
Social (4.41)	6	Las personas que conozco comparten el interés por el servicio a la comunidad.	4.69
	23	El voluntariado me permite tener más amigos.	4.18
	2	Mis amigos también son voluntarios.	3.98
	4	Las personas que me son próximas quieren que haga voluntariado.	3.45
Career (3.31)	1	El voluntariado puede servirme para mejorar mi carrera laboral.	3.66
	10	Puedo hacer nuevos contactos útiles para mi carrera laboral.	3.28
	15	El voluntariado me permite explorar diferentes opciones para mi carrera laboral.	3.56
	21	El voluntariado me ayuda a tener éxito en mi actividad laboral.	2.99
	29	La experiencia de voluntariado me ayuda a mejorar mi curriculum laboral.	3.04
Protective (3.13)	7	Por muy mal que me sienta, el voluntariado me ayuda a olvidarme de eso.	4.57
	9	Con el voluntariado me siento menos solo.	2.93
	11	Hacer voluntariado me hace sentir menos culpable por ser más afortunado que otras personas.	2.38
	20	El voluntariado me ayuda a sobrellevar mis propios problemas personales.	3.34
	24	El voluntariado es una buena forma de huir (evadirme) de mis propios problemas.	2.42

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 2

Para responder a esta pregunta se analizó la diferencia de medias entre segmentos de las variables socio-demográficas ya mencionadas (edad, género, estado civil, tenencia de hijos, nivel educativo y religión) y se aplicó un análisis ANOVA para testear el nivel de significación de dichas diferencias. Los resultados se presentan en la **Tabla 5**. El análisis según el género reveló que las mujeres registraron un promedio más alto que los hombres en los seis tipos de motivaciones, pero esa diferencia fue estadísticamente significativa solamente en cuatro de ellos: *values*, *understanding*, *social* y *protective*. En el estudio de **Do Paço y Nave (2013)** se registraron diferencias significativas solamente en *understanding* y *protective*. Al considerar la variable edad, solamente se registra diferencia significativa en *career*, donde el promedio disminuye a más edad. **Do Paço y Nave (2013)** obtuvieron esta situación con *career*, pero además encontraron diferencias significativas en *understanding* (el puntaje es inversamente proporcional a la edad) y *protective* (el puntaje es directamente proporcional a la edad).

TABLA 5.
Promedios de cada tipo de motivación e indicadores de test ANOVA según tamaño y tasa de voluntariado.

	Understanding	Values	Social	Enhancement	Career	Protective
Género						
Hombre	5.65	5.33	4.27	4.45	3.18	2.99
Mujer	6.01	5.67	4.54	4.61	3.43	3.26
F	12.6	9.1	5.6	1.2	1.9	2.7
Sig.	0.000	0.003	0.018	0.276	0.171	0.103
Edad						
Hasta 34	5.81	5.47	4.40	4.52	3.55	3.19
35 - 49	5.87	5.57	4.35	4.53	3.11	3.05
50 o más	5.93	5.61	4.56	4.61	2.78	3.18
F	0.339	0.524	0.599	0.097	5.108	0.326
Sig.	0.713	0.593	0.550	0.908	0.007	0.722
Estado civil						
Soltero	5.77	5.37	4.34	4.40	3.34	3.04
Tiene pareja	5.85	5.54	4.41	4.57	3.27	3.10
Tuvo pareja	6.11	5.85	4.70	4.82	3.31	3.68
F	1.569	2.839	1.491	1.408	0.069	2.381
Sig.	0.210	0.060	0.227	0.247	0.933	0.095
Tenencia de Hijos						
Tiene	5.78	5.44	4.35	4.44	3.40	3.15
No tiene	5.93	5.61	4.49	4.67	3.21	3.11
F	2.001	2.384	1.615	2.559	1.075	0.053
Sig.	0.158	0.124	0.205	0.111	0.301	0.819

	Understanding	Values	Social	Enhancement	Career	Protective
Nivel educativo						
Prim o Sec	5.88	5.30	4.56	4.70	3.30	3.14
Terc incomp	5.89	5.54	4.30	4.46	3.47	3.08
Terc comp	5.79	5.70	4.38	4.45	3.17	3.15
F	0.370	4.651	1.771	1.295	0.878	0.057
Sig.	0.691	0.010	0.172	0.276	0.417	0.944
Religión						
Católico	5.86	5.52	4.45	4.54	3.21	3.07
Otro	5.96	5.52	4.48	4.54	3.45	3.08
Agnostico/ ateo	5.78	5.55	4.36	4.58	3.46	3.31
F	0.541	0.032	0.287	0.029	0.928	0.967
Sig.	0.583	0.969	0.751	0.971	0.397	0.382

Fuente: Elaboración propia.

En el caso del estado civil se encontró que las personas que tuvieron pareja puntuaron mejor que las que no la tuvieron y éstas, a su vez, puntuaron mejor que las solteras en todos los tipos de motivaciones, pero las diferencias resultaron significativas solamente en las dimensiones *values* y *protective*. El análisis según el nivel educativo reveló que solamente se registraron diferencias estadísticamente significativas al considerar la variable *values*, donde el puntaje aumenta junto con el nivel educativo de los voluntarios. Por su parte, la tenencia de hijos no parece incidir en la motivación, ya que ninguno de los dos segmentos tiende a calificar más alto en todos de los seis tipos de motivaciones y las diferencias registradas no son estadísticamente significativas. Lo mismo ocurre con la identificación religiosa. En función de los datos se infiere una respuesta parcialmente positiva a la pregunta 2. La mayoría de las variables consideradas no inciden en las motivaciones de los voluntarios, salvo en algún tipo de motivación particular. El género es la única variable que parece influir en casi todos los tipos de motivaciones. El análisis según el tipo de motivación muestra que la motivación altruista (*values*) es la que parece estar más influida por variables de tipos sociocultural: género, estado civil y nivel educativo.

Pregunta 3

En el caso de la realización de actividades de voluntariado personal fuera de la empresa (VP) no se registraron diferencias significativas entre las motivaciones hacia el VC de quienes lo practican y quienes no, con la única excepción del factor *values*, donde el puntaje es significativamente más alto (90% de nivel de confianza) entre quienes practican el VP (Tabla 6). Dos investigaciones compa-

raron las motivaciones hacia el VC y el VP. **Runté y Basil (2011)** lo hicieron con la misma muestra de individuos y **Do Paco et. al. (2013)** lo hicieron con dos muestras distintas. En ambos casos, *values* obtuvo un promedio más alto que los demás tipos de motivaciones, tanto en el VP como en el VC, pero ese promedio fue significativamente superior en las motivaciones hacia el VP. Esto llevó a esos autores a establecer que, si bien las motivaciones altruistas son las más importantes en ambos tipos de voluntariado, su peso es mayor en el VP. Si bien en esta investigación no se indagó sobre las motivaciones hacia el VP de los entrevistados, la existencia de diferencias significativas en este factor, entre quienes lo practican y quienes solamente participan en actividades de VC, se alinea con los resultados obtenidos por esos autores. Cabe también observar que en los tres tipos de motivaciones relacionadas con la satisfacción de expectativas egocéntricas (*career, protective y enhance*), el puntaje es mayor entre quienes solo realizan voluntariado en el marco de la empresa, aunque esas diferencias no son estadísticamente significativas. En síntesis, los datos permiten concluir que existen leves diferencias en la estructura de las motivaciones según si los voluntarios encuestados practican o no actividades de VP.

TABLA 6.

Promedios de cada tipo de motivación e indicadores de test ANOVA según la práctica del voluntariado fuera de la empresa y la participación en actividades de voluntariado corporativo en el tiempo.

Voluntariado personal	Understanding	Values	Social	Enhancement	Career	Protective
Si	5.89	5.59	4.42	4.49	3.20	3.08
No	5.78	5.39	4.40	4.62	3.48	3.22
F	1.0	2.8	0.0	0.8	2.3	0.7
Sig.	0.317	0.095	0.825	0.371	0.135	0.394
Posición en la empresa						
Directivo	5.72	5.51	4.38	4.60	2.96	3.17
Mando medio	5.93	5.66	4.47	4.49	3.05	3.01
Funcionario	5.83	5.47	4.40	4.55	3.44	3.18
F	0.6	1.1	0.2	0.1	2.4	0.4
Sig.	0.570	0.342	0.840	0.891	0.094	0.650
Participa en las actividades de VC desde...						
Antes 2011	5.86	5.67	4.59	4.80	3.59	3.26
2011-2014	5.81	5.47	4.26	4.37	3.31	2.99
2015 o más	5.92	5.53	4.47	4.57	3.36	3.26
F	0.4	0.9	2.6	2.5	0.7	1.1
Sig.	0.652	0.424	0.074	0.086	0.500	0.332

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 4

Solamente en el factor *career* se registró diferencia significativa entre los puntajes de los segmentos determinados por la posición jerárquica del voluntario en la empresa. En este factor los puntajes se incrementan al disminuir la jerarquía (Tabla 6), pero aún entre los funcionarios el peso relativo de este tipo de motivación sigue siendo bajo en relación a las demás motivaciones. En consecuencia, los resultados sugieren una respuesta afirmativa a la pregunta 4.

Pregunta 5

Algunos autores sostienen que las motivaciones de los voluntarios pueden modificarse en el tiempo, debido al impacto que sobre las mismas pueden tener las vivencias y la experiencia acumulada. Los resultados de esta encuesta contradicen en parte esa hipótesis, ya que la estructura de motivaciones y el peso relativo son muy similares entre segmentos determinados por el tiempo que ha transcurrido desde que los voluntarios comenzaron a participar en las actividades de voluntariado de sus empresas (Tabla 6). Solamente se registraron diferencias con un algún nivel de significación en los factores *social* y *enhancement*, pero en general no hay diferencias importantes entre los tres segmentos considerados. Ambos tipos de motivaciones resultaron más importantes para los voluntarios con mayor antigüedad. En consecuencia, los datos sugieren la estructura de motivaciones de los voluntarios corporativos se modifica poco a lo largo del tiempo.

Pregunta 6

Dado que en general las variables socio-demográficas y culturales, las variables experienciales (realizar VP o los años de antigüedad en el VC de la empresa) y la posición dentro de la empresa no determinan diferencias importantes en el peso y la estructura de los distintos tipos de motivaciones hacia el VC, cobra importancia determinar si en cambio existen factores contextuales de la empresa que lo hagan. Como las investigaciones sobre motivaciones suelen aplicarse dentro de una misma organización, la posibilidad de estudiar en forma comparativa el efecto de esos factores sobre ellas se ve seriamente restringida. Como este estudio incluyó voluntarios de trece empresas, es posible aquí analizar si el peso y la estructura de las motivaciones es igual o diferente entre empresas. En la Tabla 7 puede observarse que la prueba ANOVA registró diferencias significativas en los puntajes de los seis tipos de motivaciones, al compararlos entre empresas. Aunque la estructura de pesos relativos se mantiene similar dentro de cada empresa, al comparar entre empresas se observa que la importancia atribuida a cada tipo de motivación cambia, registrándose diferencias de hasta un punto entre empresas, lo que es cuantitativamente importante en una escala de siete valores.

TABLA 7.*Promedios de cada tipo de motivación en cada empresa e indicadores de test ANOVA.*

Empresa	Undesr-tanding	Values	Sociall	Enhan- cement	Career	Protectiv
A	6.11	6.09	4.75	4.86	4.16	3.51
B	5.43	4.84	4.13	4.27	2.92	2.64
C	6.19	5.29	4.50	5.22	3.93	3.78
D	5.93	5.77	4.93	4.80	3.97	4.13
E	5.70	5.24	4.42	4.70	3.04	3.07
F	5.98	5.60	4.47	4.07	2.62	3.09
G	5.30	5.48	4.58	4.57	4.17	3.03
H	6.42	6.06	4.67	4.99	4.42	3.70
I	5.82	5.40	3.83	3.85	3.09	2.68
J	5.54	6.07	4.36	4.20	2.80	2.85
K	5.65	5.62	3.98	3.89	2.82	2.78
L	5.92	5.87	4.52	4.83	2.83	3.10
M	6.33	5.75	4.99	4.27	2.35	3.08
F test	4.8	6.8	2.7	3.5	5.2	2.7
Sig.	0.000	0.000	0.002	0.000	0.000	0.002

Fuente: Elaboración propia.

Al comparar por el tamaño de la empresa (**Tabla 8**) se encontraron promedios significativamente más altos en las empresas más grandes, pero la estructura de pesos relativos se mantiene igual en los tres segmentos comparados. La comparación según el origen del capital (**Tabla 8**) indica que no existen diferencias significativas entre empresas nacionales e internacionales en cinco tipos de motivaciones, con la única excepción de *values*. Pero la estructura de pesos relativos es similar en ambos segmentos de empresas. Las diferencias registradas entre empresas según si practican el voluntariado intra-organizacional o el inter-organizacional contradicen la conclusión general a la que arribaron **Pelozza y Hassay (2009)**. Según ellos, en el caso del voluntariado intra-organizacional las motivaciones de tipo egoísta tienen mayor peso que las altruistas. En cambio, esta investigación arrojó que las motivaciones nucleadas en *values* puntuaron significativamente más alto que las demás motivaciones en ambos tipos de VC. Cabe señalar además que, en línea con **Pelozza y Hassay (2009)**, los puntajes registrados en algunas de las motivaciones egoístas (*understanding*, *protective* y *career*) resultaron significativamente más bajos entre los voluntarios de las empresas que practican el voluntariado inter-organizacional. De lo anterior se puede concluir que si bien las motivaciones altruistas tienen mayor peso que las egoístas con independencia del tipo de VC que aplican las empresas, ocurre que las motivaciones egoístas tienen un mayor peso relativo cuando es la empresa quien gestiona y toma las decisiones sobre el VC.

TABLA 8.
Promedios de cada tipo de motivación e indicadores de test ANOVA según tamaño y tasa de voluntariado.

		Undesr- tanding	Values	Sociall	Enhan- cement	Career	Protectiv
Tamaño de la empresa	Menos 100	5.50	5.06	4.13	4.22	3.13	2.71
	100 a 500	5.85	5.73	4.35	4.39	2.78	3.00
	Más 500	6.06	5.71	4.60	4.78	3.58	3.43
	F	13.3	17.6	7.7	7.3	6.0	8.9
	Sig.	0.000	0.000	0.001	0.001	0.003	0.000
Tipo de empresa	Nacional	5.82	5.84	4.36	4.33	3.39	3.11
	Multinacional	5.85	5.40	4.42	4.60	3.28	3.13
	F	0.1	11.6	0.2	2.6	0.2	0.0
	Sig.	0.817	0.001	0.635	0.110	0.626	0.894
Tipo de voluntariado	Intra- organizacional	5.95	5.60	4.38	4.58	3.45	3.28
	Inter- organizacional	5.71	5.38	4.44	4.48	3.13	2.94
	F	5.6	4.1	0.3	0.5	3.1	4.5
	Sig.	0.019	0.043	0.594	0.471	0.081	0.034

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Los resultados generales de esta investigación son consistentes con los obtenidos en estudios similares realizados en otros países, pero difieren en algunos aspectos. Se ratifica el importante peso relativo que tienen los motivos altruistas, pero también se confirma que los voluntarios se mueven por un amplio espectro de motivaciones egoístas. Inclusive, en los voluntarios uruguayos la adquisición de conocimientos (*understanding*), tanto del entorno como de uno mismo, tiene un mayor peso relativo que la motivación altruista. Esto se registró en todos los segmentos estudiados (con la única excepción de las empresas nacionales, donde *values* y *understanding* recibieron valores similares) y en la mayoría de las 13 empresas. También se encontró que tienen mucha importancia los motivos asociados con la autoestima (*enhancement*), como el sentirse mejor con uno mismo o el sentirse útil para los demás. Los motivos egocéntricos con menor peso relativo son los relacionados con la defensa del yo (a excepción del hacer voluntariado para sentirse menos culpable de ser más afortunado que otros), pero están presentes en algunos segmentos de voluntarios.

El estudio ratificó lo señalado en la literatura acerca de la existencia entre los voluntarios corporativos de una amplia diversidad de motivos egoístas los cuales abarcan: aspectos íntimos (por ejemplo, los relacionados con la defensa del yo o el fortalecimiento de la autoestima), el interés por conocer, experimentar situaciones diferentes a las cotidianas, el deseo de mejorar el desarrollo personal y profesional y la necesidad de construir relación con otras personas. Este resultado tiene relevancia práctica porque sugiere que la gestión del VC requiere que la oferta de actividades de VC debería considerar algún tipo de segmentación, para así optimizar el reclutamiento y fidelidad de voluntarios. En algunos casos, la adecuación de la oferta a las motivaciones de los voluntarios se basará en el menú de actividades (por ejemplo, experiencias que sirvan para adquirir nuevos conocimientos o desarrollar nuevas competencias); en otros casos la adecuación se basará en las formas de participar (por ejemplo, el trabajo en equipo es útil para responder a quienes están movidos por la necesidad de construir relaciones sociales o el asignar mayores responsabilidades a quienes tienen necesidad de reafirmar su autoestima) y en otros, se apoyará en el tipo de tareas que realizarán los voluntarios (por ejemplo, tareas que le permitan sentirse útil o sentirse importantes).

Este documento contribuye también al desarrollo teórico del tema en tres aspectos. En primer lugar, porque presenta los resultados de una de las pocas investigaciones que se han hecho sobre las motivaciones de los voluntarios corporativos (particularmente en el contexto de América Latina), lo cual es un aporte de evidencia empírica para la reflexión teórica sobre este tema. En segundo lugar, porque valida las conclusiones de algunas investigaciones publicadas, al tiempo que pone en tela de juicio los resultados de otras investigaciones. Y, en tercer lugar, porque deja planteadas nuevas preguntas y problemas. Por ejemplo, desafía a seguir indagando acerca de si existen otros atributos personales de los voluntarios que influyan en sus motivaciones, ya que las pruebas realizadas sugieren que las variables socio-demográficas y culturales clásicas (edad, género, nivel educativo, rol familiar, tener hijos, adherir a una religión) no parecen hacerlo. También, las abultadas diferencias registradas entre las diversas empresas que constituyen la muestra no pueden explicarse solamente por variables estructurales, como el tamaño, el sector de actividad o el origen del capital. Razón por la cual se plantea la necesidad de investigar si factores asociados a las políticas de recursos humanos, al clima laboral o a la forma como se gestiona el voluntariado generan algún tipo de impacto en la estructura de motivaciones de los voluntarios.

En particular, las diferencias registradas entre empresas que involucran a los voluntarios en la gestión del VC (inter-organizacionales) y las que no los involucran o lo hacen en forma marginal, (intra-organizacionales) abren las puertas a preguntarse si sus motivaciones se ven influenciadas por factores relacionados con la gestión del VC, como por ejemplo: las distintas formas que adopta éste (*matching giving*, voluntariado profesional, bancos de tiempo, etc.), las tareas que realizan los voluntarios, las causas e instituciones sociales en donde se canaliza, la existencia de políticas de VC, la forma como se toman las decisiones, la gestión y planificación

de las actividades, la comunicación interna, la rendición de cuentas y la medición de la satisfacción de los voluntarios, entre otras cuestiones.

Este trabajo posee algunas limitaciones metodológicas. La primera de ellas resulta del hecho de que no se pudo identificar con precisión a todas las empresas que forman el universo. Como consecuencia de ello no es posible determinar la validez estadística de la muestra sobre la que se hizo la investigación. La segunda está asociada con los sesgos que genera el hecho de que es imposible saber si existen diferencias entre los voluntarios que contestaron la encuestas (18%) y los que no lo hicieron. También importa señalar las principales limitaciones que posee el instrumento utilizado para medir las motivaciones. El VFI y otros cuestionarios similares han sido criticados por autores que cuestionan el uso exclusivo de cuestionarios estructurados cuando se estudian las motivaciones de las personas hacia el trabajo voluntario. Uno de los argumentos en contra del uso exclusivo de estos instrumentos es que “con frecuencia las personas señalan como motivaciones lo que en realidad son expectativas” (Chacón et al., 2010, p. 213).

RECONOCIMIENTOS Y AGRADECIMIENTOS

Producto derivado del proyecto de investigación titulado: “Motivaciones de los voluntarios en Uruguay”.

REFERENCIAS

- Allison, L., Okun, M. & 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>
- Alves, T., Arriscado, J., Dias, I. & Menezes, I. (2021). Engagement in civic organizations in old age: Motivations for participation and retention. *Journal of Aging Studies*, 59(3), 100977–100977. <https://doi.org/10.1016/j.jaging.2021.100977>
- Bañbula, J. (2021). Motives for Participating in Sports Events Volunteering in Poland. *Physical Culture and Sport. Studies and Research*, 92(1), 55–66. <https://doi.org/10.2478/pcssr-2021-0025>
- Barkay, T. (2012). Employee volunteering: soul, body and CSR. *Social Responsibility Journal*, 8(1), 48–62. <http://dx.doi.org/10.1108/17471111211196566>
- Basil, D., Runte, M., Easwaramoorthy, M. & Barr, C. (2009). Company Support for Employee Volunteering: A National Survey of Companies in Canada. *Journal of Business Ethics*, 85(Supplement 2), 387–398. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9741-0>
- Booth, J., Park, K.-W. & Glom, T. (2009). Employer-supported volunteering benefits: gift exchange among employers, employees, and volunteer organizations. *Human Resource Management*, 48(2), 227–249. <https://doi.org/10.1002/hrm.20277>

- Butcher, J. (2016). Voluntariado Corporativo. En J. Butcher y G. Berdusco, *Acción voluntaria y voluntariado en México*. (pp. 123–196). México, D.F.: Ariel. Disponible en <https://www.ciesc.org.mx/avvm.html>
- Cavallaro, L. (2007). Corporate Volunteering: What Employers and Employees Really Think. *Australian Journal on Volunteering*, 12(1), 52–56. Available: <https://search.informit.org/doi/abs/10.3316/ielapa.840551373176164>
- Chacón, F., Pérez, T., Flores, J. y Vecina, M. (2010). Motivos del Voluntariado: Categorización de las Motivaciones de los Voluntarios Mediante pregunta abierta. *Intervención Psicosocial*, 19(3), 213–222. <https://doi.org/10.5093/in2010v19n3a2>
- Cho, H., Wong, Z. & Chiu, W. (2020). The effect of volunteer management on intention to continue volunteering: A mediating role of job satisfaction of volunteers. *SAGE Open*, 10(2), 1–11. <https://doi.org/10.1177/2158244020920588>
- Cladwell, L. & Anderek, K. (1994). Motives for initiating and continuing membership in a recreation related voluntary association. *Leisure Studies*, 16(1), 33–44. <https://doi.org/10.1080/01490409409513215>
- Clary, G., Snyder, M., Ridge, R., Copeland, J., Stukas, A., Haugen, J. & 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>
- Cosenza, J., Saz, M. y Zardoya, A. (2016). Voluntariado Corporativo y Responsabilidad de la Empresa: Aproximación a la Gestión de los Recursos Humanos. *Estudos de Administração e Sociedade*, 1(1), 65–79. <https://doi.org/10.22409/eas.v1i1.5>
- Cnaan, R. & Goldberg-Glen, R. (1991). Measuring Motivation to Volunteer in Human Services. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 27(3), 269–284. <https://doi.org/10.1177/0021886391273003>
- De Souza, W. y Pereira, J. (2012). Trabalho voluntário: motivos para sua realização. *Revista de Ciências da Administração*, 14(33), 93–102. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2012v14n33p93>
- Do Paço, A. & Nave, A. (2013). Corporate volunteering – an analysis of volunteer’s motivations and demographics. *Journal of Global Responsibility*, 4(1), 31–43. <http://dx.doi.org/10.1108/20412561311324050>
- Do Paço, A., Agostinho, D. & Nave, A. (2013). Corporate versus non-profit volunteering – do the volunteer’s motivations significantly differ? *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 10, 221–233. <http://dx.doi.org/10.1007/s12208-013-0101-0>
- Fediuc, A.-D., Danciu, R. & Albu, S. (June, 2019). The factors contributing to sport volunteer satisfaction. Presented at the *European Proceedings of Social & Behavioural Sciences*, ICPEK 2018, Bucharest, Bucuresti, Romania. Available: <https://www.europeanproceedings.com/book-series/EpSBS>

- Ferreira, M., Proença, T. y Proença, J. (2008). As motivações no trabalho voluntário. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 7(3), 43–53. Disponible en <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rbpg/article/view/78898>
- Fischer, L. & Bannister, K. (1993). *Older Volunteers: A Guide to Research and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Frisch, M. & Gerrard, M. (1981). Natural Helping Systems: Red Cross Volunteers. *American Journal of Community Psychology*, 9(5), 567–579. <https://doi.org/10.1007/BF00896477>
- Gallardo, D., Sánchez, M., Corchuelo, M. y Guerra, A. (2010). Diagnóstico del voluntariado corporativo en la empresa española. *Revista de Estudios Empresariales*, (2), 54–80. Disponible en <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/474>
- Giannoulakis, C., Wang, C.-H. & Gray, D. (2008). Measuring Volunteer Motivation in Mega-Sporting Events. *Event Management*, 11(4), 191–200. <https://doi.org/10.3727/152599508785899884>
- Gómez, P. & Fernández, J. (2017a). Motivations and possible decisive factors in employee participation in corporate volunteering programmes. *Ramon Llull Journal of Applied Ethics*, (8), 121–157. Disponible en <https://raco.cat/index.php/rl-jae/article/view/321837>
- Gómez, P. & Fernández, J. (2017b). Brakes and barriers of Corporate Volunteering. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (90), 253–290. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.90.9201>
- Herzig, C. (2006). Corporate volunteering in Germany: survey and empirical evidence. *International Journal of Business Environment*, 1(1), 51–69. <http://dx.doi.org/10.1504/IJBE.2006.010128>
- Hu, J., Jiang, K., Mo, S., Chen, H. & 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>
- Jones, D. A. (2011). 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(4), 857–878. <https://doi.org/10.1348/096317909X477495>
- Katz, D. (1960). The functional approach to the study of attitudes. *Public Opinion Quarterly*, 24(2), 163–204. <https://doi.org/10.1086/266945>
- Khan, M. (2016). Management of corporate volunteers and the effects of volunteering on the well-being and engagement of employees: A Review and Framework for Future Research. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(3), 74–86. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v6i3.10036>

- Kim, M., Zhang, J. & Connaughton, D. (2010). Comparison of Volunteer Motivations in Different Youth Sport Organizations. *European Sport Management Quarterly*, 10(3), 343–365. <https://doi.org/10.1080/16184741003770198>
- Kramer, M., Austin, J. & Hansen, G. (2021). Toward a Model of the Influence of Motivation and Communication on Volunteering: Expanding Self-Determination Theory. *Management Communication Quarterly*, 35(4), 572–601. <https://doi.org/10.1177%2F08933189211023993>
- Krasnopolskaya, I., Roza, L. & Meijs, L. (2015). The relationship between corporate volunteering and employee civic engagement outside the workplace in Russia. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27, 640–672. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9599-6>
- Lee, L. & Higgins, C. (2001). Corporate Volunteering. Ad hoc Interaction or Route to Dialogue and Partnership. *Journal of corporate citizenship*, 1(4), 79–90. Available: <http://hdl.handle.net/10536/DRO/DU:30055046>
- Licandro, O. (2017). The relationship between Corporate Volunteering and Corporate Social Responsibility: results on an empirical study. *Ekonomski vjesnik/ Econviews - Review of Contemporary Business, Entrepreneurship and Economic Issues*, 30(1), 67–83. Available: <https://hrcak.srce.hr/ojs/index.php/ekonomski-vjesnik/article/view/4580>
- Licandro, O., Paço, A. y Yapor, S. (2018). Contrastación empírica de los beneficios del Voluntariado Corporativo propuestos en manuales y guías. *Opción*, 34(18), 80–111. Disponible en <https://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/23932>
- Licandro, O., Yapor, S. y Correa, P. (2021). Beneficios del Voluntariado Corporativo para la gestión de los Recursos Humanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 227–244. <https://doi.org/10.52080/rvg93.16>
- Ma, X. & Draper, J. (2017). Motivation and satisfaction of marathon volunteers: How important is volunteers' level or running experience? *Journal of Convention & Event Tourism*, 18(1), 41–59. <https://doi.org/10.1080/15470148.2016.1230530>
- Mañas-Viniegra, L. (2018). El voluntariado corporativo en la estrategia de responsabilidad social de las empresas del IBEX 35. *Retos*, 8(16), 19–32. <https://doi.org/10.17163/ret.n16.2018.02>
- McCurley, S. & Lynch, R. (1998). *Essential Volunteer Management (Directory of Social Change management in practice guide)*. London: The Directory of Social Change.
- Moskell, C., Broussard, A. & Ferenz, G. (2010). Examining Volunteer Motivations and Recruitment Strategies For Engagement in Urban Forestry. *Cities and the Environment*, 3(1), 1–30. <http://dx.doi.org/10.15365/cate.3192010>

- Mostyn, B. (1983). The meaning of volunteer work: a qualitative investigation. In: Hatch, S. (Eds.). *Volunteers: patterns, meanings & motives* (pp. 24–50). London: The Volunteer Centre.
- Muthuri, J., Matten, D. & Moon, J. (2009). Employee Volunteering and Social Capital: Contributions to Corporate Social Responsibility. *British Journal of Management*, 20(1), 75–89. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00551.x>
- Nyaoke, B., Mutua, G., Sajabi R., Nyasani, D., Mureithi, M. & Anzala O. (2017). Volunteer motivators for participating in HIV vaccine clinical trials in Nairobi, Kenya. *PLoS ONE*, 12(9), 1–12. Available: <https://journals.plos.org/plosone/article/file?id=10.1371/journal.pone.0183788&type=printable>
- Omoto, A. & 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. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.68.4.671>
- Pajo, K. & Lee, L. (2010). Corporate Sponsored-Volunteering: A Work Design Perspective. *Journal of Business Ethics*, 99(3), 467–482. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0665-0>
- Peloza, J. & Hassay, D. (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>
- Peloza, J., Hudson, S. & Hassay, D. (2009). The marketing of employee volunteerism. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 371–386. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9734-z>
- Pérez, G., Garcia, M. y Sepúlveda, L. (2012). La motivación de los voluntarios: una aplicación del inventario de funciones al caso Colombia. *Entramado*, 8(2), 50–63. Disponible en <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/entramado/article/view/3427>
- Peterson, D. (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>
- Runté, M. & Basil, D. (2011). Personal and corporate volunteerism: employee motivations. *International Journal of Business Environment*, 4(2), 133–145. <https://doi.org/10.1504/IJBE.2011.040171>
- Shye, S. (2009). The Motivation to Volunteer: A Systemic Quality of Life Theory. *Social Indicators Research*, 98(2), 183–200. <https://doi.org/10.1007/s11205-009-9545-3>
- Smith, M., Bruner, J. & White, R. (1956). *Opinions and Personality*. New York: John Wiley & Sons.
- SPSS Statistics (versión 22). [Software estadístico]. Armonk: IBM. Disponible en <https://www.ibm.com/support/pages/downloading-ibm-spss-statistics-22>

- Stebbins, R. (2016).** Volunteer motivations and nonprofit organizations. In: A. Farazmand. (Eds.). *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Cham: Springer International. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_2581-1
- VanSickle, J., Pierce, D. & Diacin, M. (2015).** Volunteer motivations at the 2012 Super Bowl. *International Journal of Event and Festival Management*, 6(3), 166–181. <http://dx.doi.org/10.1108/IJEFM-12-2014-0029>
- Voncino, A., Polonsky, M. & Dolnicar, S. (2015).** Segmenting Australian online panelists based on volunteering motivations. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 27(1), 4–22. <https://doi.org/10.1108/APJML-03-2014-0036>
- United Way. (2016).** *Resultados primer estudio de Voluntariado Corporativo. Colombia 2016*. Bogotá, D.C.: United Way. Recuperado de https://unitedwaycolombia.org/wp-content/uploads/2020/01/I_Estudio_de_voluntariado_corporativo.pdf
- Xu, L., Liao, J., Wu, Y. & Kuang, H. (2021).** Effect of Psychological Capital of Volunteers on Volunteering Behavior: The Chained Mediation Role of Perceived Social Support and Volunteer Motivation. *Frontiers in Psychology*, 12, 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.657877>
- Zappala, G. & McLaren, J. (2004).** A functional approach to employee volunteering: an exploratory study. *Australian Journal on volunteering*, 9(1), 41–54. Disponible en <https://search.informit.org/doi/abs/10.3316/ielapa.200405038>

BIODATA

Oscar Daniel Licandro Goldaracena es Doctor en Administración de Empresas de la Universidad Católica Argentina (Argentina). Master of International Management de la Universidad de St. Thomas (USA). Licenciado en Sociología de la Universidad de la República (Uruguay). Investigador y coordinador de la Cátedra de Responsabilidad Social de las Organizaciones de la Universidad Centro Latinoamericana de Economía Humana-CLAEH (Uruguay). Nivel 1 del Sistema Nacional de Investigadores de Uruguay. Forma parte de los comités científicos de varias revistas académicas de América y Europa. Su investigación se ha focalizado en la Responsabilidad Social Empresaria, el voluntariado corporativo y los negocios inclusivos. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7771-2933>

Stefanía Yapor González es Licenciada en Sociología y Magister en Estudios Organizacionales de la Universidad Católica del Uruguay (Uruguay). Investigador Asociado a la Cátedra de Responsabilidad Social de las Organizaciones de la Universidad CLAEH (Uruguay). Su investigación se ha focalizado en temas de voluntariado y cultura organizacional. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5748-008X>

María Patricia Correa García es Licenciada en Psicología de la Universidad de la República (Uruguay). Magister en Dirección de Empresas de la Universidad Católica del Uruguay (Uruguay). Doctorando en Administración de empresas de la Universidad Católica Argentina (Argentina). Docente e investigador del departamento de Administración y Finanzas de Universidad Católica del Uruguay. Su investigación se focaliza en la Responsabilidad Social Empresaria y el Marketing Social. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6550-016X>