

# **Voluntariado Corporativo: relación ganar-ganar entre los involucrados. Estudio de caso.**

Stefanía Luján Yapor González.

Cita:

Stefanía Luján Yapor González (2017). *Voluntariado Corporativo: relación ganar-ganar entre los involucrados. Estudio de caso. XXXI Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. Asociación Latinoamericana de Sociología, Montevideo.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-018/900>



**XXXI CONGRESO ALAS  
URUGUAY 2017**

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

**Voluntariado Corporativo: relación ganar-ganar entre los involucrados.**

**Estudio de caso**

Mag. Stefanía Yapor González

[stefaniayapor@gmail.com](mailto:stefaniayapor@gmail.com)

Universidad Católica del Uruguay

Uruguay



## XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

### RESUMEN

Practicar Voluntariado Corporativo (VC) representa un cambio sustancial en el modelo mental de obtención de réditos de las empresas ya que estas facilitan actividades en donde sus empleados ofrecen, libremente, su tiempo y habilidades al servicio de la comunidad sin percibir remuneración económica alguna (Lemonche, 2011). En América Latina organizaciones como Acción Empresarial (en Chile), Instituto Ethos (Brasil), Fundación Compromiso (Argentina) y DERES (Uruguay) promueven su incorporación junto a la Responsabilidad Social Empresaria (RSE).

Este trabajo describe y analiza el caso de la PYME uruguaya Carle & Andrioli Contadores Públicos que practica VC hace más de diez años. El objetivo general es investigar cómo concibe e implementa el VC en el marco de su RSE. Los objetivos específicos son conocer qué es lo que la empresa entiende por VC, los motivos del Directorio y del personal para practicarlo, describir las actividades de VC, qué aportes pueden percibir la empresa y los voluntarios que el VC les brinda y a la comunidad y qué factores facilitan esos aportes. Se realizó una investigación exploratoria-descriptiva con 30 entrevistas semi-estructuradas (de 43 integrantes) al Director, gerentes, psicóloga y voluntarios y se analizaron documentos corporativos.

El VC es concebido por la empresa como una práctica de RSE para colaborar con la comunidad, fomentar el desarrollo personal y profesional de trabajadores y valores corporativos. Los voluntarios decidieron practicar VC por motivaciones altruistas (Ferreira, Proença y Proença, 2008) relacionadas con expresar solidaridad, compañerismo, responsabilidad y por motivaciones de sentido de pertenencia (posibilidad de integrarse y trabajar en equipo). Participan en programas desarrollados por organizaciones sociales para fomentar la inserción laboral juvenil, el emprendedurismo (mediante talleres y tutorías) y mejorar la calidad de vida de personas en situación de pobreza; brindan servicios contables a organizaciones sociales y realizan actividades ad-hoc (donaciones a comedores, recolección de papel y plásticos para reciclar).



## XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

Según la mayoría de los entrevistados el VC permite a la empresa fortalecer el relacionamiento entre sus integrantes, desarrollar sus valores, mejorar el trabajo en equipo, sentimiento de pertenencia y clima laboral. Algunos voluntarios sostuvieron que contribuye a que la empresa sea percibida como socialmente responsable. Los voluntarios toman contacto con otras realidades, expresan su vocación social, desarrollan habilidades de comunicación, trabajo en equipo y empatía. La comunidad cuenta con mayor cantidad de voluntarios y voluntarios profesionales, las organizaciones sociales obtienen recursos como fondos, equipamiento y difusión de la causa social que apoyan. Este caso permite ver al VC como una práctica con potencial para crear un puente entre empresas, voluntarios y la comunidad en donde se puede generar una relación ganar-ganar y contribuir al desarrollo sustentable.

### **ABSTRACT**

Practicing Corporate Volunteering (CV) represents a substantial change in companies mental model of obtaining profits since they facilitate activities where employees freely offer their time and skills at the service of the community without receiving any economic remuneration (Lemonche, 2011). In Latin America organizations such as Acción Empresarial (in Chile), Instituto Ethos (Brazil), Fundación Compromiso (Argentina) and DERES (Uruguay) promote the incorporation of CV along with that of Corporate Social Responsibility (CSR).

This paper describes and analyzes the case of the Uruguayan SME Carle & Andrioli Public Accountants that has been practicing CV for more than ten years. The main objective is to investigate how CV is conceived and implemented in the framework of its CSR. The specific objectives are to know how the company conceives CV, the Directory and staff reasons for putting it into practice, to describe CV activities, its contributions for the company, volunteers and the community from the perspective of the interviewees and which factors facilitate those contributions. An exploratory-



## XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

descriptive research was carried out with 30 semi-structured interviews (of 43 members) to the Director, Managers, Psychologist and volunteers. Corporate documents were also analyzed.

CV is conceived by the company as a CSR practice to collaborate with the community, to encourage personal and professional development of employees and to promote corporate values. Volunteers decided to practice CV for altruistic motivations (Ferreira, Proença and Proença, 2008) such as solidarity, fellowship and responsibility and for sense of belonging motivations (possibility of integration and teamwork). They take part in programs developed by social organizations to promote youth employability, entrepreneurship (through workshops and mentoring) and to improve the quality of life of people in impoverished conditions. They provide accounting services for social organizations and carry out ad-hoc activities (donations to community kitchens, collection of paper and plastics in order to recycle).

According to most interviewees, CV allows the company to strengthen the relationship among its members, to develop its values, to improve teamwork, sense of belonging and working environment. Some volunteers claimed that CV helps the company to be recognized as socially responsible. Volunteers get in touch with different realities, they express their social calling and develop communicative skills, teamwork and empathy. The community counts on more volunteers and professional volunteers, social organizations get resources such as funds, equipment and dissemination of the social cause they support. This case allows us to see CV as a practice with the potential to build a bridge between companies, volunteers and the community where a win-win relationship can be created and contribute at the same time with sustainable development.

### **Palabras clave**

Voluntariado Corporativo, Responsabilidad Social Empresaria, Cultura Organizacional

### **Keywords**

Corporate Volunteering, Corporate Social Responsibility, Organizational Culture



## XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

### **I. Introducción**

La preocupación por el medioambiente y el desarrollo sustentable es un tema instalado en la actualidad. Cada vez más se habla de la responsabilidad de las empresas que por su accionar generan problemas ambientales, sociales y económicos y del principio de “valor compartido”, es decir, la creación de valor económico de tal forma que también se cree valor para la sociedad a través de dar respuestas a sus necesidades (Porter y Kramer, 2011).

Se entiende por Responsabilidad Social Empresarial (RSE) *“una visión de negocios, necesaria para la sustentabilidad y competitividad de las empresas que integra, armónicamente, el desarrollo económico con el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente en toda la cadena de valor”* (Acción Empresas, s/f). La RSE va más allá del cumplimiento de la ley, es una contribución voluntaria que implica hacerse cargo del impacto negativo de su accionar, prevenirlo y actuar de forma proactiva para favorecer al desarrollo sustentable, considerando las inquietudes de los diferentes grupos de interés.

Una forma en que la RSE puede ponerse en práctica es mediante la realización de Voluntariado Corporativo (VC): actividades promovidas y facilitadas por la empresa, en donde sus empleados y jubilados ofrecen su tiempo y habilidades de forma libre, al servicio de la comunidad, no percibiendo renunciación económica alguna, con arreglo a proyectos o programas concretos (Lemonche, 2011). El VC diseñado e implementado en el marco de políticas de RSE puede ofrecer diferentes beneficios para la empresa, los voluntarios y la comunidad, por lo que se habla de su potencial para crear un “puente” entre esos actores (Acción Empresarial, 2004; Licandro, 2013, entre otros).

Este trabajo tiene como objetivo general describir y analizar cómo una empresa puede concebir e implementar el VC en el marco de su política de RSE. Específicamente se propone describir lo que entiende el Directorio por VC, cómo se incorporó en la empresa, los motivos para practicarlo, qué



**XXXI CONGRESO ALAS  
URUGUAY 2017**

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

aportes brinda desde la perspectiva de los voluntarios y de los altos mandos y analizar los factores organizacionales de la gestión del voluntariado que facilitan esos logros. Para ello se eligió estudiar el caso de la PYME Carle & Andrioli (en adelante C&A), un estudio contable integrado por 43 personas que desde 2006 realiza VC (uno de los pioneros en Uruguay en incorporarlo) y por su alto nivel de participación del personal (en 2015 es de un 90%).

Se presentan algunos hallazgos de la investigación “La cultura organizacional como motor impulsor de la participación del personal en Voluntariado Corporativo. Estudio de caso” (Yapor, 2016) realizada como tesis para la obtención del título de Magíster en Estudios Organizacionales de la Universidad Católica del Uruguay. Asimismo, se utilizó información relevada en investigaciones previas sobre este caso realizadas en el Programa de Responsabilidad Social Empresaria de la Universidad Católica del Uruguay en calidad de investigadora. La información aportada puede contribuir a la decisión de implementar voluntariado en empresas, en la forma de promoverlo, diseñarlo y generar una situación de ganar-ganar entre los involucrados.



XXXI CONGRESO ALAS  
URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

## II. Marco teórico

Existen diversas definiciones sobre el concepto de “Voluntariado Corporativo”, todas coinciden en que es promovido por la empresa y no puede obligar a los empleados a participar (Observatorio de Voluntariado Corporativo, 2009). Es *“cualquier medio formal u organizado utilizado por una compañía para animar y apoyar a sus empleados y jubilados a ofrecer voluntariamente su tiempo y habilidades al servicio de su comunidad”* (Acción Empresarial, 2004:7).

El VC en el marco de la RSE puede concebirse como una práctica orientada hacia los trabajadores y como una herramienta al servicio de las acciones sociales corporativas (Licandro, 2016). Implica que dentro de los programas y acciones que se realicen haya una postura de ganar-ganar de todas las partes involucradas: la comunidad, empresa y empleados que participan como voluntarios. La comunidad se ve beneficiada al tener mayor cantidad de voluntarios, recibir diferentes recursos y la imagen de las organizaciones sociales puede verse fortalecida cuando una empresa difunde la causa social impulsada (Acción Empresarial, 2004). Los efectos en las compañías se pueden clasificar en “internos” o “externos”. Entre los primeros se encuentra el desarrollo de habilidades de trabajo en equipo y liderazgo, mejora del clima organizacional, aumento del sentimiento de pertenencia, captar y retener talentos, entre otros. Hacia fuera, las prácticas de VC pueden colaborar con la mejora de la imagen corporativa y el fortalecimiento del vínculo con otros stakeholders como la comunidad en la que opera, proveedores y distribuidores. (DERES, 2008). Los voluntarios mediante estas actividades pueden canalizar sus deseos de ayudar a otros (a veces no cuentan con tiempo para colaborar o no saben cómo), desarrollar competencias (el contacto con situaciones y ámbitos diferentes permite enriquecer habilidades de comunicación, trabajo en equipo y empatía) y generar capital social (vínculos con organizaciones sociales y otros actores) (DERES, 2008).

Una persona puede decidir practicar voluntariado por diversas motivaciones: *altruistas*, de *sentido de pertenencia*, de *reconocimiento social o ego* y de *aprendizaje y desarrollo* (Ferreira, Proença y





## XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

Proença, 2008). Las motivaciones *altruistas* se relacionan con ayudar a otros o ser coherentes con los valores personales. Quienes valoran el voluntariado como una oportunidad para hacer amigos y vincularse socialmente tienen motivaciones de *sentido de pertenencia*. Aquellos que el voluntariado les aporta a su autoestima, confianza o encuentran satisfacción personal o consideran que pueden obtener contactos institucionales o fortalecer su carrera profesional, son motivados por el *reconocimiento social o ego*. Las motivaciones de *aprendizaje y desarrollo* están vinculadas con enfrentar desafíos y adquirir otros conocimientos (Ferreira, Proença y Proença, 2008).

Por otro lado, las empresas pueden decidir implementar el VC porque consideran que constituye parte de su RSE y porque permite hacer a los empleados una contribución hacia la comunidad (Cavallaro, 2006). También por aumentar el nivel de satisfacción a nivel laboral, fomentar el espíritu de equipo y su cohesión. En menor medida incorporan VC para atraer o retener empleados, contribuir a mejorar la imagen corporativa, para que los trabajadores aprendan habilidades y se les permita ser partícipes de una experiencia diferente a la laboral (Cavallaro, 2006).

Si bien no hay una única o mejor forma de hacer VC (Allen, 2012), la empresa debe contar con ciertas condiciones para que resulte creíble, legítimo y aceptado por sus empleados (Voluntare, 2013). Conocer el perfil de los trabajadores, gestionar la comunicación interna y la elección de las organizaciones sociales con las cuales se va a colaborar son factores relevantes para aumentar la participación del personal en VC. Sin embargo, se señalan tres requisitos como “imprescindibles” para su funcionamiento (Sanz et al, 2012 y Voluntare, 2013): tener un clima laboral que fomente la participación de los trabajadores (activa y voluntaria en iniciativas de desarrollo social), contar con el compromiso de la Dirección hacia el VC (participación como voluntarios, dedicar recursos para su gestión, etc.) y diseñarlo e implementarlo considerando la cultura corporativa (que sea coherente con su visión, misión y estrategia).



**XXXI CONGRESO ALAS  
URUGUAY 2017**

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

## **II. Metodología**

Se realizó una investigación exploratoria-descriptiva, utilizando como técnicas de relevamiento entrevistas semi-estructuradas y análisis documental de la misión, visión, memorias sociales, Código de Ética y Manual de Pautas para el Personal de C&A para conocer su filosofía, principios declarados, y el papel que tiene el VC y la RSE en su estrategia.

Se entrevistó a 30 integrantes de un total de 43 a noviembre de 2015 (cuando comenzó el trabajo de campo que finalizó en julio de 2016): al Director; gerente de Administración y Capital Humano y gerente del área Contable-Tributaria y Consultoría, psicóloga, personal que participa en voluntariado (algunos de ellos integran, a su vez, la Comisión de RSE, área que gestiona las actividades de VC y RSE). Si bien no es una muestra representativa ni probabilística, se realizó el esfuerzo de aproximación a la proporcionalidad de la distribución del personal por áreas en las que se desempeñan (Contable-Tributaria, Auditoría, Administración y Consultoría).

Se eligió esta empresa como caso de estudio por contar con un porcentaje de participación de empleados en VC ampliamente superior al establecido por la bibliografía como satisfactorio (10% según Acción Empresarial, 2004). En 2012 un 58% de sus integrantes participaban en voluntariado (Sabath y Yapor, 2013), en 2015, según su Director, un 90%. Asimismo, resulta interesante porque es una PYME que desde 2006 lo viene practicando (y previamente ya tenía RSE) lo que representa varios años de experiencia en un tema que se ha difundido, en mayor medida en Uruguay, en la última década. Llama también la atención el hecho de ser una empresa integrada en su mayoría por contadores públicos que participen en estas prácticas, ya que se podría pensar que sería más común verlo en otras profesiones más vinculadas con el contacto directo con la población beneficiaria.



XXXI CONGRESO ALAS  
URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

#### IV. Análisis y discusión de datos

##### Concepción del VC en el marco de la RSE en C&A

A partir de la información recabada se observó que la alineación de los valores de C&A con los de la RSE fomenta el desarrollo del VC. Los voluntarios identificaron como valores característicos de la empresa (y ejemplificaron con situaciones cotidianas) a la solidaridad, responsabilidad, respeto, trabajo en equipo, honestidad, actuar con ética, compromiso y confianza, los cuales son propios de culturas socialmente responsables (Vives y Andreu, 2015). Esos coinciden con los mencionados por su Director, a los que agregaba la satisfacción de las personas, flexibilidad y adaptabilidad, también afines con una cultura de RSE. Para los voluntarios la RSE está presente en toda la empresa: *“La RSE está incorporada en toda la estructura de la empresa, estamos todos muy comprometidos y eso creo que es algo que se muestra desde la Dirección, trabajar responsablemente en todo: desde el comunicado con el cliente hasta el trabajo de voluntariado y demás”*.

En su Memoria Social establece que la RSE *“es un compromiso y una manera de retribuir a la comunidad al menos algo de lo que ella le aporta”* y *“una herramienta para reafirmar la identidad y cultura organizacional del Estudio”* (Carle & Andrioli, 2015:4). No tiene definido explícitamente qué entiende por RSE y VC. A partir de los documentos formales y de las entrevistas mantenidas con el Director y gerentes se infiere que el VC es pensado en el marco de la RSE (Cavallaro, 2006), como afirmó su Director: *“La definición nuestra de RSE es el equilibrio entre los stakeholders internos y externos (...). La RSE tiene que ser equilibrada y tiene que tener tangibilización, el VC es una tangibilización”*. Por un lado, se lo considera como una práctica para fomentar el desarrollo personal y profesional de sus trabajadores (RSE hacia la interna), al permitirles, mediante estas actividades, desarrollar competencias y poner en práctica su deseo de ayudar a otros (como indica Cavallaro, 2006). Por otro, es una herramienta para colaborar con la comunidad (RSE hacia el exterior) y una



## XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

forma para que la empresa fomente sus valores en acciones concretas. Se promueve el VC como una experiencia que aporte de forma positiva a todos los actores involucrados.

### Motivos para ser voluntario

Las motivaciones por las cuales los voluntarios decidieron participar en VC están vinculadas con los valores organizacionales: las altruistas (Ferreira, Proença y Proença, 2008) con poder expresar solidaridad, compañerismo y, en algunos casos, responsabilidad, como mencionaron los voluntarios: “ayudar a otros, a quien lo necesite”, “contribuir en algo”. Esas prácticas les permiten ser coherentes con sus valores personales (Ferreira, Proença y Proença, 2008).

Las motivaciones de sentido de pertenencia se relacionaron con la posibilidad de integrarse, trabajar en equipo y compartir momentos con compañeros: “(...) *Es un ambiente bastante familiar y como cuando tu padre dice: “Vamos de viaje” y vamos todos. Es así, se plantea una actividad y la gente con gusto lo hace*”. Para los voluntarios el “buen ambiente”, “compañerismo”, la “gente con ganas de trabajar, ayudarte y ayudar a otros”, el “buen vínculo” y el “trabajo en equipo” constituyen características de C&A que facilitan el voluntariado.

La mayoría de los voluntarios nombró ambos tipos de motivaciones en la misma medida, sin tener incidencia su antigüedad en la empresa, cargo o área de desempeño. En algunos casos se mencionó, además, que el VC les permite conocer otras realidades y enfrentarse ante un desafío (motivaciones de aprendizaje y desarrollo). Ninguno afirmó incorporarse en VC para obtener contactos profesionales o fortalecer su carrera, sí por satisfacción personal (motivaciones de reconocimiento social o ego): “*Se hace para ayudar a la sociedad, pero también nos fortalece mucho internamente*”.



## XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

### Actividades de VC en C&A

De los 30 integrantes entrevistados, 28 participan en VC (93%). C&A ha diseñado e implementado actividades de VC distribuidas en ejes temáticos alineados a su actividad profesional como la colaboración con proyectos que llevan adelante emprendedores y pequeñas compañías y mentorías. Participa en programas estructurados diseñados por organizaciones de la sociedad civil: imparte talleres a adolescentes sobre las ventajas del empleo formal, derechos y obligaciones del empleado y empleador (en Fundación Forge), brinda clases sobre finanzas a adolescentes (en DESEM), los recibe en la empresa y muestra cómo transcurre una jornada laboral. Brinda asesoramiento contable sin costo a organizaciones como Techo. Además, apoya a programas relacionados con mejorar la calidad de vida de personas en situación de pobreza (construcción de viviendas en Techo) y con acciones ad-hoc (Licandro, 2013) a través de donaciones a comedores, centros educativos y a afectados por catástrofes naturales.

### Beneficios del VC para la empresa

El VC permite generar un contacto más cercano entre sus miembros (especialmente de diferentes sectores) al trabajar en equipo en un contexto diferente al laboral. La integración, el sentimiento de pertenencia, reforzar valores corporativos y mejorar el clima laboral son los principales beneficios para la empresa mencionados por los voluntarios: *“Fomenta la ayuda mutua, confianza, compañerismo y respeto”, “Todos trabajamos contentos. Está muy bueno y te dan ganas de que el Estudio siga creciendo, te esforzás”*. Esos beneficios inciden en el mayor compromiso hacia la compañía, lo que se aprecia, por ejemplo, en la decisión de voluntarios, a quienes no les resulta fácil hablar en público, de participar impartiendo talleres de educación financiera como una forma de “no fallarle al Estudio” en las actividades de voluntariado en las que se compromete por las oportunidades para estudiar y de crecimiento que les ha brindado.



## XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

Esto, a su vez, puede repercutir en la retención de talentos, ya que a la mayoría de los voluntarios entrevistados les gustaría permanecer trabajando en la empresa: *“No me gustaría desvincularme del Estudio, es muy bueno el ambiente de trabajo y las personas”*. También puede captar talentos, ya que sus miembros comentan a amigos y conocidos, cuyo perfil piensan que se puede adaptar a las características del Estudio, las actividades de VC y RSE que realizan y cómo es el clima laboral (esto transmite y refuerza la cultura organizacional). Algunos voluntarios se incorporaron en C&A por recomendaciones de quienes ya trabajaban allí. Como consecuencia la empresa mejora su imagen corporativa al ser reconocida como socialmente responsable: *“Creo que si bien no es el objetivo principal, también da una imagen del Estudio responsable. Creo que desde los clientes, desde otras empresas que trabajan en el ramo se lo diferencia (...)”*.

Para el Director y gerentes entrevistadas el VC permite identificar liderazgos, talentos y formas de trabajo entre sus miembros al poder un voluntario ser el encargado de un proyecto, tomar más decisiones, desarrollar iniciativas y participar en otro ámbito que va más allá del cargo que ocupa, fomentando el continuo aprendizaje. El Director agrega que esas intervenciones al ser desarrolladas bajo un marco de trabajo responsable y de respeto hacia los compañeros de trabajo y beneficiarios, repercuten de forma favorable en el Estudio al generar un buen clima laboral.

### Beneficios del VC para los voluntarios

Los voluntarios mencionaron que las actividades de VC les permite ser solidarios, interactuar con compañeros y beneficiarios de las actividades (jugar con niños y almorzar con las familias en Techo, conversar con adolescentes en Fundación Forge y DESEM), tomar contacto con realidades diferentes y sentir satisfacción al desarrollar estas prácticas: *“Es como un ganar-ganar. Si bien se vuelca a la sociedad, creo que cada una de las personas que participan en esas actividades se siente fortificado, más allá de dejar un buen trabajo técnico”*.



## XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

Manifestaron que C&A les dio la posibilidad de participar activamente en el diseño e implementación de actividades de voluntariado y desarrollar su vocación social: *“Más allá de que te vas formando como profesional, también desde lo social vas formando un perfil, a mí siempre en la escuela me gustó todo lo del reciclaje, entonces el Estudio también me dio esa oportunidad de desarrollar un poco más esa área responsable”*.

También afirmaron que el VC abre un espacio para aprender y desarrollar habilidades (comunicación, trabajo en equipo, manipulación de herramientas) y aplicar sus conocimientos en otros ámbitos. Ese aprendizaje no se reduce al área técnica o profesional, sino también se extiende en el plano personal: *“(…) Ayuda en todo: en los valores en que eso le transmite a uno mismo, aprendés viendo de esa gente humilde y más que nada a valorar las cosas”*. El fomentar los valores personales a través del VC es mencionado, además, por las gerentes entrevistadas.

### Beneficios para la sociedad

Los entrevistados coinciden en que el VC beneficia a la comunidad al contar con un mayor número de voluntarios que pueden colaborar en diferentes problemáticas sociales. Solamente seis de ellos habían sido voluntarios previo a su ingreso en C&A, algunos se enteraron de la existencia del VC allí. Los voluntarios invitan a participar a familiares, parejas y amigos en las construcciones de Techo (a veces a clientes) y les comentan otras prácticas de VC que tienen, lo que los motiva a realizar otras actividades al servicio de la comunidad (como la refacción de juegos en escuelas y donaciones en empresas donde se desempeñan).

Consideran que la compañía puede transmitir los conocimientos específicos de su área de negocios a los participantes de los diversos talleres impartidos por ellos, es decir, aporta la intervención de voluntarios especializados: *“Desde la profesión que sea podés desarrollar acciones sociales, cada uno desde su lugar puede aportar y de la forma más eficiente posible, creo que eso me dio el Estudio, ayudar pero desde el lado que más sabés o más podés aportar”*. Fundación Forge, por ejemplo,





## XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

reconoció a C&A por su “valioso apoyo a la inserción laboral” de jóvenes durante 2016 (Montevideo Portal, 2017). En muchos casos los voluntarios son “referentes” para esos adolescentes: les preguntan qué estudiaron y que comenten su experiencia laboral y educativa.

C&A pone a disposición su capital humano y diversos activos en el VC: donaciones de dinero (financiación de una de las dos viviendas que se construye para Techo, compra de herramientas, etc.), capital intelectual (asesoramiento contable a organizaciones sociales), capital social (actividades junto a clientes para recaudar donaciones en dinero o especie, como la donación de una silla de ruedas para un hogar de ancianos). Estos recursos también son aportes para la sociedad, pero no fueron nombrados explícitamente por los entrevistados.

### Factores organizacionales que han contribuido a la generación de esos impactos del VC

*-Compromiso de la Dirección con las actividades de RSE y de VC:* El hecho de que el comportamiento socialmente responsable se haya convertido en algo cotidiano en C&A implica que se ha logrado desarrollar una cultura de RSE. Los voluntarios entrevistados atribuyen al Director la incorporación de la RSE y VC (por sus valores personales). Algunos con mayor antigüedad en la empresa vivieron este proceso, para otros, estas prácticas ya estaban instaladas y suponen que partió del Director la iniciativa. A su vez, reconocen el rol de las gerentes para ir transmitiendo esos valores y la importancia de la RSE y VC para C&A. El compromiso se visualiza a través de la participación del Director y gerentes en las actividades de RSE y VC, en permitir en horario de trabajo su diseño y ejecución, en poner a disposición diferentes recursos y tener dentro de la estructura organizacional un área dedicada a planificarlas, organizarlas y coordinarlas.

*-Clima laboral que fomenta la participación de los empleados:* Desde la Dirección y la gerencia se abren espacios de participación a través de diferentes comisiones (de calidad, eventos, etc.), cuya integración es voluntaria. Si bien la Comisión de RSE tiene un rol protagónico en materia de





## XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

decisiones sobre acciones hacia la comunidad, todos los colaboradores pueden proponer iniciativas y dar sugerencias.

*-Diseño e implementación del programa de VC coherente con la cultura corporativa:* la alineación de los valores organizacionales con los de RSE fomenta el desarrollo del VC. Esos valores son firmemente sostenidos y compartidos por los entrevistados. El Director ha logrado implantar sus valores en la empresa y transmitirlos a través de diferentes mecanismos culturales (Schein, 2004): la comunicación de las actividades de RSE y VC que el Estudio realiza desde el proceso de selección de personal, la participación de todos los integrantes en instancias de celebración de cumpleaños, fiestas de fin de año, etc. (lo que refuerza el buen clima laboral y el trabajo en equipo, necesarios para practicar VC), la no interrupción, por parte de la Dirección, de la realización de VC y RSE ante momentos difíciles para C&A, transmisión de su importancia en documentos formales como la misión, visión, Manual de Pautas para el Personal y Código de Ética<sup>1</sup>. Los voluntarios conocen esas declaraciones formales y afirman que la misión refleja la forma de trabajo que tiene la empresa en cuanto a atender las necesidades de clientes, la importancia del desarrollo personal y profesional de sus trabajadores y de la RSE. A su vez, la elección del tipo de causas y actividades de voluntariado por C&A fuertemente asociadas a sus competencias centrales, negocio y misión, el buscar proyectos que resulten atractivos para el personal y trabajar junto con organizaciones sociales que puedan brindar cierta seguridad de que el proyecto con el cual se va a colaborar va a tener un impacto positivo tanto para la comunidad como para los voluntarios, son otros factores que inciden en los resultados obtenidos por el VC. Se utilizan diferentes canales para comunicar las actividades de VC: correos electrónicos, reuniones, carteleras y televisor con novedades de la empresa.

---

<sup>1</sup> En la investigación “La cultura organizacional como motor impulsor de la participación del personal en Voluntariado Corporativo” (Yapor, 2016) se estudió específicamente cómo los valores centrales de la cultura de Carle & Andrioli pueden promover que los colaboradores decidan llevar a cabo voluntariado a través de estos mecanismos culturales basados en el planteo teórico de Schein (2004).



## XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

### **V. Conclusiones**

A partir del caso de Carle & Andrioli se puede apreciar que el VC puede ser un puente entre la empresa, voluntarios y la sociedad con múltiples beneficios. Según los entrevistados, para la empresa el VC contribuye a integrar a sus miembros, a generar un mayor sentido de pertenencia, reforzar valores corporativos y mejorar el clima laboral, entre otros beneficios. A los voluntarios les permite tomar contacto con otras realidades, desarrollar su vocación social y adquirir o desarrollar diversas competencias (trabajo en equipo, liderazgo, comunicación). La sociedad se ve beneficiada al contar con mayor cantidad de recursos y voluntarios para apoyar diferentes causas sociales.

La empresa concibe al VC como una práctica de RSE para promover sus valores, el desarrollo personal y profesional de trabajadores y apoyar a la comunidad, lo que implica buscar una relación ganar-ganar entre los involucrados. El compromiso de la Dirección con el VC se manifiesta mediante la transmisión, de forma consistente, de los valores que lo promueven y que caracterizan a C&A a través del proceso de selección de personal, socialización, delegación y participación, distribución de recursos hacia VC y actuación de los jefes como voluntarios. Esto se refuerza con declaraciones en documentos corporativos sobre la importancia del VC y RSE, lo que moviliza a los trabajadores a participar en voluntariado.

A partir de este estudio de caso resulta interesante reflexionar sobre el papel de la cultura corporativa como facilitadora de actividades de VC y cómo sus valores pueden alinearse con los de la RSE: ¿Qué valores identifican a las culturas de las empresas en donde se promueve el VC? ¿Cómo se los transmite? En C&A el diseño e implementación del VC se realiza desde un nivel estratégico buscando generar valor para la empresa, los voluntarios y las organizaciones sociales en el mediano y largo plazo. Este caso puede inspirar a otros a incorporar o mejorar el VC, ya que cada compañía puede aportar desde su contexto, tamaño y recursos. Es posible articular la lógica de la ganancia de una empresa con la de la gratuidad que implica el voluntariado para actuar con responsabilidad, que todos los actores involucrados se beneficien y contribuir al desarrollo sustentable.



**XXXI CONGRESO ALAS  
URUGUAY 2017**

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

## **VI. Bibliografía**

- Acción Empresarial (2004). *Voluntariado Corporativo. Guía práctica para empresas*. Santiago de Chile. Recuperado de: <http://www.sumarse.org.pa/site/wp-content/uploads/2012/03/GuiadeVoluntariadoCorporativo.pdf> [2015, 04 de mayo]
- Acción Empresas (s/f). ¿Qué es la RSE? Recuperado de: <http://www.accionempresas.cl/index.php?op=que-es-rse> [2017, 25 de agosto]
- Allen, K. (2012). *La gran carpa. Voluntariado Corporativo en la era global*. Fundación Telefónica. Barcelona: Editorial Ariel S.A.
- Carle & Andrioli (2015). *Memoria Social 2014*. Montevideo.
- Cavallaro, L. (2006). Corporate volunteering survey. The extent and nature of corporate volunteering programs in Australia. *Australian Journal on Volunteering*. 11(1), 65-69.
- DERES (2008). “El voluntariado genera un círculo virtuoso” en *Revista de Responsabilidad Social Empresarial*. 7, 46-47. Montevideo.
- Ferreira, M., Proença, T. y Proença, J. (2008). *As motivações no trabalho voluntário*, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 7 (3), 43-53.
- Lemonche, P. (2011). *Voluntariado Corporativo. Un puente de colaboración entre la empresa y la sociedad*. Madrid: Forética.
- Licandro, O. (2013). “El Voluntariado Corporativo en Uruguay: avances y desafíos”. *Cuadernos de RSO. Publicación Interdisciplinaria sobre Responsabilidad Social de las Organizaciones*. 1, 30-41. Programa de Investigación sobre RSE. Universidad Católica del Uruguay. Montevideo: Mastergraf SRL.
- Licandro, O. (2016). *Responsabilidad Social Empresaria. Reflexiones, investigaciones y casos*. Montevideo: Grupo Magro editores.



**XXXI CONGRESO ALAS  
URUGUAY 2017**

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

Montevideo Portal (2017). Fundación Forge reconoció a empresas comprometidas con la formación e inserción laboral de jóvenes. Recuperado de:

<http://www.montevideo.com.uy/contenido/Fundacion-Forge-reconocio-a-empresas-comprometidas-con-la-formacion-e-insercion-laboral-de-jovenes-346072?plantilla=1391> [29 de agosto de 2017].

Observatorio de Voluntariado Corporativo (2009). *Informe. Voluntariado Corporativo en España*. Madrid: Observatorio de Voluntariado Corporativo.

Porter, M. y Kramer, M. (2011). *Creating shared value*. Harvard Business Review. enero-febrero 2011. Recuperado de: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value> [2015, 28 de junio].

Sabath, J. y Yapor, S. (2013). “Voluntariado Corporativo: efectividad en el logro de buenas prácticas. El punto de vista de los voluntarios”, en: Gorrochategui, N., Martins de Oliveira, V. y Licandro, O. (Comp.) (2013) *Responsabilidad Social de las Organizaciones. Investigaciones, casos y reflexiones*. Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.

Sanz, B., Cordobés, M. y Calvet, A. (2012). *El voluntariado corporativo en España. Modelos y perspectivas de impacto social*. Instituto de Innovación Social. Barcelona: Universidad Ramón Llull.

Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. Sann Francisco: Jossey- Bass.

Vives, A. y Andreu, A. (2015). *Cultura empresarial y cultura de responsabilidad social*. Recuperado de: <http://www.albertoandreu.com/?p=2041> [2016, 15 de octubre]

Voluntare (2013). *Guía de Voluntariado Corporativo Voluntare*. Recuperado de: [http://www.corresponsables.com/webfm\\_send/216](http://www.corresponsables.com/webfm_send/216) [2015, 02 de junio].



**XXXI CONGRESO ALAS  
URUGUAY 2017**

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

Yapor, S. (2016). *La cultura organizacional como motor impulsor de la participación del personal en Voluntariado Corporativo. Estudio de caso.* Tesis de Maestría en Estudios Organizacionales. Universidad Católica del Uruguay. Montevideo.