

## Personal and contextual factors influencing corporate volunteers' satisfaction

---

Oscar Licandro  
[olicandro@claeu.edu.uy](mailto:olicandro@claeu.edu.uy)  
Universidad CLAEH, Uruguay

Stefanía Yapor  
[stefaniayapor@gmail.com](mailto:stefaniayapor@gmail.com)  
Universidad CLAEH, Uruguay

Patricia Correa  
[MAcorrea@ucu.edu.uy](mailto:MAcorrea@ucu.edu.uy)  
Universidad Católica del Uruguay

### Abstract

The identification of the personal and contextual factors that determine the satisfaction of the volunteers, constitute a critical input of information for the decision-making in the management of the Corporate Volunteering. The results of an investigation that aimed to study the influence of these factors on the satisfaction of corporate volunteers are presented here. A self-administered questionnaire was applied to the volunteers of a non-probabilistic sample of companies that systematically apply the Corporate Volunteering in Uruguay. The research revealed that satisfaction in this type of volunteering is associated with gender, having children, adherence to a religion, practicing personal volunteering outside the company, position in the company and the seniority in it. The existence of a correlation between satisfaction and the type of tasks performed by the volunteers was also found, as well as with the social causes where their participation is channeled. It is concluded that the satisfaction of corporate volunteers depends on a mix of personal and contextual factors that each company needs to identify in order to strengthen the recruitment and permanence of volunteers.

**Keywords:** Corporate Volunteering, Volunteers, Satisfaction, Personal Factors, Contextual Factors.

## Factores personales y contextuales que influyen en la satisfacción de los voluntarios corporativos

---

Oscar Licandro  
[olicandro@claeu.edu.uy](mailto:olicandro@claeu.edu.uy)  
Universidad CLAEH, Uruguay

Stefanía Yapor  
[stefaniayapor@gmail.com](mailto:stefaniayapor@gmail.com)  
Universidad CLAEH, Uruguay

Patricia Correa  
[MAcorrea@ucu.edu.uy](mailto:MAcorrea@ucu.edu.uy)  
Universidad Católica del Uruguay

### Resumen

La identificación de los factores personales y contextuales que determinan la satisfacción de los voluntarios constituye un insumo crítico de información para la toma de decisiones en la gestión del Voluntariado Corporativo. Se presentan aquí los resultados de una investigación que tuvo como objetivo estudiar la influencia de esos factores sobre la satisfacción de los voluntarios corporativos. Se aplicó un cuestionario auto-administrado a los voluntarios de una muestra no probabilística de empresas que en Uruguay aplican el Voluntariado Corporativo en forma sistemática. La investigación reveló que la satisfacción en este tipo de voluntariado se asocia con el género, con la tenencia de hijos, la adhesión a una religión, practicar voluntariado personal fuera de la empresa, la posición en la empresa y la antigüedad en ella. Se encontró también la existencia de correlación entre la satisfacción y el tipo de tareas que realizan los voluntarios, así como con las causas sociales donde se canaliza su participación. Se concluye que la satisfacción de los voluntarios corporativos depende de un mix de factores personales y contextuales que cada empresa necesita identificar a los efectos de fortalecer el reclutamiento y permanencia de los voluntarios.

**Palabras clave:** Voluntariado Corporativo, Voluntarios, Satisfacción, Factores Personales, Factores Contextuales

### Introducción

El trabajo voluntario de las personas tiene una larga y rica tradición en el mundo. Sin embargo, el voluntariado realizado en el marco de las empresas es un fenómeno que surge en la década de

1970 y empieza a expandirse en la siguiente década. Las primeras experiencias de este tipo de voluntariado consistían en formas de apoyo de las empresas al trabajo voluntario de sus empleados en organizaciones sociales, sin involucrarse directamente en las decisiones ni en la gestión. De ahí que la primera forma de nombrarlo fue mediante la expresión “Apoyo Empresarial al Voluntariado de Empleados” (en inglés: Business Support for Employee Volunteering) (Booth, Wor Park y Glomb, 2009; Basil, Runte, Basil y Usher, 2011; Pajo y Lee, 2011).

Posteriormente, algunas empresas pasaron a incorporar el trabajo voluntario de sus empleados a la caja de herramientas utilizada para llevar adelante sus acciones de ciudadanía corporativa, dentro de la cual también se incluían el marketing social, la filantropía, algunas formas de mecenazgo y el patrocinio (Kotler y Lee, 2005; Pelozo, Hudson y Hassay, 2009; Paço y Nave, 2013). Bajo este nuevo uso, la elección de las causas y las organizaciones sociales, así como la gestión propiamente dicha de las actividades de voluntariado, pasaron a estar en manos de las empresas, a efectos de alinearlas con objetivos corporativos. Bajo este abordaje comenzó a utilizarse la expresión voluntariado corporativo, que se convirtió actualmente en la forma más utilizada para nombrarlo (Gallardo Vázquez, Sánchez, Corchuelo y Guerra, 2010).

En paralelo, el voluntariado corporativo comenzó a ser utilizado como herramienta de gestión de recursos humanos, debido a su potencial para generar impactos positivos en tres dimensiones de dicha gestión: el desarrollo de habilidades en los empleados, el fortalecimiento de su vínculo con la empresa y la creación de condiciones que mejoran el desempeño de los recursos humanos (Licandro, Paço y Yapor, 2021). También, con la consolidación del concepto de Responsabilidad Social Empresaria (RSE), cuyos orígenes se remontan a 1953, cuando H.R. Bowen publicó el revolucionario libro titulado *Social Responsibilities of the Businessman* (Acedo y Galán, 2020), el VC comenzó a interpretarse en un sentido más amplio como práctica de RSE (Cavallaro, 2006; Gatignon-Tournau y Mignonac, 2015). Licandro (2017) demuestra que el VC se correlaciona con el grado de avance de las empresas en materia de RSE hacia ambos stakeholders (la comunidad y los empleados).

A medida que se fue tomando conciencia del potencial del VC para generar todos esos impactos positivos, se hizo evidente la necesidad de conocer las motivaciones de los empleados hacia la participación en este tipo de actividades y los factores que influyen en su satisfacción con ellas. El conocimiento de las motivaciones y de la satisfacción se convirtió en condición necesaria para el desarrollo de estrategias de reclutamiento y retención de voluntarios corporativos. Si bien algunos autores han propuesto la necesidad de investigar sobre las motivaciones de los voluntarios corporativos (Pajo y Lee, 2010; Runté y Basil, 2011; Rodell, Breitshol, Schoroeder y Keating, 2016; Sekar y Dyaram; 2017), el desarrollo teórico y la investigación empírica sobre este tema son todavía escasos (Magalhães y Ferreira, 2014; Paço y Nave, 2013; Hu et al, 2016). En el caso de la investigación sobre la satisfacción la situación es aún peor, ya que dicha investigación es casi inexistente.

El propósito de la investigación fue estudiar la relación entre la satisfacción de los voluntarios corporativos y un conjunto de variables personales y contextuales, con el objetivo de determinar cuáles de esos factores influyen sobre la satisfacción. La metodología empleada consistió en la aplicación de dos cuestionarios. El primero se aplicó a una muestra no probabilística de empresas que en Uruguay practican el VC y el segundo se aplicó a los voluntarios de esas empresas. Se utilizaron: un indicador general de satisfacción hacia el VC (segundo cuestionario), un set de 10

variables de segmentación personal de los voluntarios (segundo cuestionario) y tres baterías de indicadores relativos a los formatos de VC utilizados por las empresas, las tareas que realizan los voluntarios y las causas sociales atendidas (primer cuestionario).

Se encontró que la satisfacción de los voluntarios corporativos es mayor entre las mujeres, las personas que tienen hijos, los voluntarios que adhieren a alguna religión, los que practican voluntariado personal fuera de la empresa, los que ocupan cargos de responsabilidad en sus empresas y los que poseen mayor antigüedad en ellas. Se encontró también la existencia de correlación entre la satisfacción y el tipo de tareas que realizan los voluntarios, así como con las causas sociales donde se canaliza su participación, pero no se la encontró respecto de los formatos de VC.

### **Revisión bibliográfica**

Hace dos décadas Galindo-Kuhn y Guzley (2001) destacaron la relevancia de identificar los aspectos de satisfacción de los voluntarios, ya que la satisfacción correlaciona con la retención. En ese sentido, Allison, Okun y Dutridge (2002) señalaron que la satisfacción de las motivaciones de los voluntarios es un elemento crítico para que no abandonen. Silverberg, Ellis, Whitworth y Kane (2002, p. 284) sostuvieron que “si bien la satisfacción de los voluntarios es una preocupación clave para los gerentes de agencias que dependen de trabajadores voluntarios, poca investigación se ha centrado en la medición de la satisfacción de los voluntarios”.

Por su parte, García Pérez (2013) indicó más recientemente que la satisfacción de los voluntarios es una variable clave, porque ellos no reciben retribuciones económicas y, en ocasiones, las tareas que realizan implican un importante costo emocional. En la misma línea de razonamiento, Ferreira, Proenca y Proenca (2012b, p.3) sostuvieron que “dado que el apoyo económico es una variable faltante, parece necesario evaluar la gratificación de los voluntarios”. En el caso del voluntariado corporativo, Lorenz, Gentile y Wehner (2011) validaron un modelo explicativo del impacto del VC sobre la satisfacción laboral. Su modelo también explica cómo el VC influye sobre tres tipos de compromisos de los empleados con sus empresas, a los que llaman: afectivo, normativo y de continuidad.

La investigación sobre la satisfacción de los voluntarios corporativos es aún embrionaria. Ocurre que la investigación sobre el VC se ha centrado en las empresas, ignorando en la mayor parte de los casos a los voluntarios (Runté y Basil, 2011). Son pocas las investigaciones que abordan aspectos relacionados con los voluntarios y que son críticos para la gestión del VC: sus intereses, los motivos por los que lo practican, su satisfacción y los factores que determinan su permanencia.

Si bien existe abundante literatura sobre la satisfacción en el ámbito del trabajo remunerado, los modelos de medición diseñados para ese ámbito no son necesariamente válidos para la satisfacción del trabajo voluntario, que no es remunerado (Galindo-Kuhn y Guzley, 2001). Según estos autores ambos tipos de trabajo realizados por las mismas personas (en su calidad de empleados o en su calidad de voluntarios corporativos) tienen diferencias que explican esta situación: 1) por su naturaleza, el primero es coercitivo y el segundo es volitivo; 2) el primero es instrumental y el segundo es expresivo y 3) el valor percibido por las personas en el primero es material, en cambio en el segundo ese valor es de tipo emocional. En la misma línea de pensamiento, Ferreira et al. (2012b, p.6) afirmaron que “la literatura sobre el comportamiento de los trabajadores no puede extenderse y superponerse a los voluntarios porque hay distinciones

relevantes entre trabajadores y voluntarios”. De ahí la necesidad de desarrollar herramientas específicas para la satisfacción en el marco del voluntariado corporativo

Según García Pérez (2013), la investigación sobre la satisfacción de los voluntarios se ve afectada porque no hay un consenso sobre las dimensiones e indicadores utilizados para medirla. En la literatura se encuentran dos grandes tipos de abordajes. Por un lado, los que consideran la satisfacción como una variable unidimensional y los que la abordan como una variable multidimensional. Entre los primeros, destacan los estudios que adoptaron el llamado enfoque motivacional (Clary, Snyder, Ridge, Copeland, Stukas, Haugen y Miene, 1998; Tschirhart, Mesh, Miller y Lee, 2001; Kiviniemi, Snyder y Omoto, 2002; Ferreira et al., 2012a; Finkelstein, 2007). Estos estudios analizan la satisfacción en relación al cumplimiento de las motivaciones de los voluntarios. Tschirhart et al. (2001) encontraron que a mayor importancia asignada a las motivaciones de los voluntarios en la organización de las actividades de voluntariado, mayor resultó la satisfacción de los voluntarios. Por su parte, Finkelstein (2007) encontró que la satisfacción es mayor entre los voluntarios movidos por valores altruistas que entre quienes practican el voluntariado por motivos egocéntricos.

En otros trabajos se utilizó también un enfoque unidimensional. Así, por ejemplo, Omoto y Snyder (1995), Yiu, Au y Tang (2001), Cheung, Tang y Yan (2006) y Dávila (2012) pusieron foco en la satisfacción con las tareas o el trabajo de los voluntarios. En cambio, Finkelstein, Penner y Braanick (2003), Stukas, Worth, Clary y Snyder (2009) estudiaron las experiencias vivenciadas por los voluntarios. Por su parte, Jamison (2003) eligió estudiar la satisfacción de los voluntarios con los aspectos organizacionales de las actividades y programas de voluntariado. En cambio, Farmer y Fedor (1997), Kemp (2002), Doherty y Carron (2003) y Millet y Gagné (2008) se focalizaron en la satisfacción respecto del apoyo social que reciben los voluntarios por parte de sus familias, amigos y otros voluntarios.

Otros autores optaron por medir la satisfacción de los voluntarios desde una perspectiva multidimensional. Gidron (1985) identificó 12 dimensiones de la satisfacción laboral de los voluntarios, entre las que incluyó la satisfacción con las tareas que realizan, con la supervisión que reciben y con aspectos sociales, como las relaciones con el personal de las organizaciones y la aceptación social que reciben. Galindo-Kuhn y Guzley (2001) estudiaron cuatro dimensiones de la satisfacción de los voluntarios relacionadas con: el apoyo que reciben, la eficacia de su participación, el empoderamiento que reciben y su integración con los demás voluntarios. Silverberg et al. (2002) midieron la satisfacción sobre siete items: el tipo de trabajo o tarea, la comunicación con los voluntarios, las condiciones operativas, la calidad de la supervisión, la relación con los otros voluntarios, el cumplimiento de las motivaciones y lo que llamó recompensas contingentes. En un interesante estudio cualitativo, Vecina, Chacón y Sueiro (2010) encontraron que la satisfacción incluye tres dimensiones: con las tareas que realizan los voluntarios, con la organización de las actividades y con el cumplimiento de sus motivaciones intrínsecas (más que con las extrínsecas).

Ferreira et al. (2012a) encontraron empíricamente que la satisfacción de los voluntarios se puede dividir en intrínseca (asociada a las tareas voluntarias en sí mismas) y extrínseca (asociada a las consecuencias de las tareas). García Pérez (2013) midió la satisfacción con el voluntariado mediante la combinación de tres dimensiones de satisfacción relacionadas con: el proceso de incorporación del voluntario, la actividad en sí misma y la gestión del programa de voluntariado. García Pérez (2013) concluyó que existe una gran consistencia interna entre las tres dimensiones

y entre ellas con un indicador sobre la satisfacción general. Baena, Parra-Camacho, Pérez y García (2014) estudiaron la satisfacción particular en dos dimensiones (con la elección de ser voluntarios y con el trabajo realizado) y la satisfacción general. Maas, Meijs y Brudney (2021) utilizaron tres dimensiones para medir la satisfacción de los voluntarios: con la percepción del valor añadido por la tarea realizada, con la percepción de la productividad de dicha tarea y con el sentirse cómodo.

### **Problema de investigación e hipótesis**

Todos esos trabajos aportan información útil para interpretar problemas prácticos relacionados con aspectos específicos de la satisfacción, pero ninguno de ellos logra medir la satisfacción en toda su multi-dimensionalidad. A efectos de evitar este problema, se puede optar por utilizar un indicador global de satisfacción, que si bien no arroja luz sobre los diversos componentes de la satisfacción, permite en cambio aprehenderla en su totalidad. Algunos autores utilizaron un indicador sobre la satisfacción general (García Pérez, 2013; Baena, Parra-Camacho, Pérez y García, 2014). Aunque no se miden dimensiones de la satisfacción, tampoco se trata de un enfoque unidimensional. Acepta la multi-dimensionalidad, pero opta por no medirla. Éste es el enfoque adoptado en esta investigación: se mide la satisfacción mediante un indicador de satisfacción general.

En este documento se abordan tres problemas: 1) la relación entre la satisfacción y el perfil de los voluntarios (tema sobre el cual las investigaciones consultadas no ofrecen resultados concluyentes); 2) la relación entre satisfacción y motivaciones de los voluntarios y 3) la influencia de tres factores contextuales en la satisfacción de los voluntarios (el *tipo* o *formato* de la actividad de voluntariado, las tareas que realizan los voluntarios y las causas sociales atendidas).

En relación al primer problema, se considera la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1 La satisfacción en el voluntariado corporativo se asocia con factores personales de los voluntarios (género, edad, estado civil, tenencia de hijos, nivel educativo, identificación religiosa, cargo y antigüedad en la empresa, año en que comenzó a participar en el VC y realización de actividades de voluntariado personal fuera de la empresa).

En relación al segundo problema, cabe señalar que existen trabajos que encontraron relación entre la satisfacción y las motivaciones de los voluntarios (Farrell et al., 1998; Clary y Snyder, 1999; Finkelstein, 2007; Bang y Ross, 2009; Jabari et al., 2012; Al-Shamli y Al-Mamari, 2015; Fediuc, Danciu y Albu; 2018). En este trabajo se considera la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2: La satisfacción en el voluntariado corporativo se correlaciona positivamente con las motivaciones hacia el voluntariado.

Tres hipótesis se utilizan para abordar el segundo problema. La primera refiere a la relación entre satisfacción y formatos del VC. Las actividades de voluntariado corporativo se pueden diferenciar por una combinación de factores relacionados con el tipo de tareas que realizan los voluntarios, el momento en el que se hacen, cómo y quién las organiza, así como la forma de intervención de la empresa. A cada una de estas combinaciones, en la literatura se las denomina *modalidades* (Sajardo y Rivas, 2014), *formas* (Fundación Compromiso, 2008; Rettab y Ben Brick,

2010; Moreno, 2013), *tipos* (Guardia Massó et al., 2016; Butcher et al., 2016; Acción Empresarial, 2004), *dominios* (Santos y Bittencourt, 2008) o *áreas primarias* (Cycycota et al., 2016). En esta investigación se consideraron nueve de esas combinaciones y se le llama *formatos de VC*: matching giving, matching individual, micro-voluntariado virtual, campaña, bancos de tiempo, out-door solidario, voluntariado profesional, servicios pro-bono y voluntariado de directivos y gerentes. En relación a esto se considera la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3. La satisfacción en el voluntariado corporativo se asocia con los formatos de VC.

Pocos trabajos abordaron la relación entre la satisfacción y el tipo de tareas que realizan los voluntarios (Clary y Snyder, 1999). Se presupone aquí que cuanto más se adecua la tarea a los gustos, expectativas y habilidades de los voluntarios, mayor ha de ser su satisfacción. En este documento se considera la siguiente hipótesis.

Hipótesis 4. La satisfacción en el voluntariado corporativo se asocia con los tipos de tareas que realizan los voluntarios.

Tampoco se encontraron investigaciones que relacionaran la satisfacción con el tipo de causas sociales en las cuales se involucra a los voluntarios. Se presupone aquí que cuanto mayor sea el interés del voluntario por una causa social, mayor será su satisfacción en las actividades de VC relacionadas con esa causa. En este documento se considera las siguientes hipótesis:

Hipótesis 5. La satisfacción en el voluntariado corporativo se asocia con las causas sociales en las que se practica el voluntariado.

## Metodología

El universo de estudio estuvo constituido por los voluntarios de las empresas que en Uruguay aplican el tipo de VC denominado *intra-organizacional* (Peloza y Hassay, 2006). La muestra de voluntarios se seleccionó en dos etapas. Primero se eligió una muestra no probabilística de 13 empresas que practican ese tipo de VC y luego se incluyó a todos los voluntarios de estas empresas. Se utilizaron dos cuestionarios estructurados auto-administrados. El primero se aplicó a los responsables de gestionar el VC en las empresas seleccionadas (aquí se relevó información sobre los formatos de voluntariado utilizados, las causas sociales apoyadas y los tipos de tareas que realizan los voluntarios) y el segundo se aplicó a los voluntarios (incluyó información sobre factores personales, una batería de indicadores sobre las motivaciones y el indicador sobre satisfacción con el voluntariado). La muestra quedó constituida por 184 voluntarios de las trece empresas, resultando una tasa global de respuestas del 11.4%.

Para medir la motivación hacia el voluntariado se utilizó el Volunteer Functions Inventory (VFI) diseñado y validado por Clary et al. (1998), que clasifica las motivaciones en seis categorías (valores, adquisición de conocimientos, autoestima, ajuste social, desarrollo de carrera profesional y defensa del yo). Cada tipo de motivación se mide mediante la combinación de cinco indicadores, que se evalúan con escalas de acuerdo de tipo Likert de siete valores (de totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo). Para la satisfacción general se utilizó una pregunta (“¿Cuál es el grado de satisfacción que le produce su participación en las actividades de

voluntariado que se organizan en su empresa?”), cuyas respuestas se midieron con una escala de tipo Likert de siete valores (de totalmente insatisfecho a totalmente satisfecho). El cuestionario incluyó además 10 indicadores sobre aspectos personales de los voluntarios: género, edad, estado civil, tenencia de hijos, nivel educativo, identificación religiosa, cargo y antigüedad en la empresa, año en que comenzó a participar en las actividades de VC y realización de voluntariado personal fuera de la empresa.

## Resultados

Para estudiar la primera hipótesis se aplicó un test de diferencia de medias entre la satisfacción con el voluntariado y cada uno de los diez factores personales considerados. En la tabla 1 se presentan los valores medios de cada segmento en cada factor y los parámetros obtenidos al aplicar el test de diferencia de medias entre esos valores (F y nivel de significación). Allí es posible observar que existen diferencias con un nivel de significación fuerte ( $<0.05$ ) en dos variables: género y antigüedad en la empresa. Las mujeres manifiestan una mayor satisfacción que los hombres, en tanto que a mayor antigüedad se registra mayor satisfacción. Se encontró relación, pero con un nivel de significación más débil (entre 0.05 y 0.15), en otras cuatro variables: tenencia de hijos, identificación religiosa, cargo en la empresa y realización de actividades de voluntariado personal fuera de ella. Las personas con hijos, las que adhieren a una religión, las que practican voluntariado personal y las que ocupan cargos de gestión se encuentran más satisfechas que las personas pertenecientes a los otros segmentos determinados por estas variables. Las diferencias no fueron significativas en las restantes cuatro variables: edad, estado civil, nivel educativo y año en que comenzó a participar en las actividades de VC de la empresa. Todos estos resultados validan en forma parcial la hipótesis 1, ya que la misma se cumple solamente en el caso del género, la tenencia de hijos, la identificación religiosa, la práctica del voluntariado fuera de la empresa y la antigüedad en ella.

Tabla 1.  
 Prueba de diferencia de medias según variables personales

Variable	Categorías	Satisfacción	F	significació n
Género	Hombre	5,59	22,324	0,000
	Mujer	6,24		
Edad	Hasta 34	5,85	1,411	0,247
	35 a 49	6,00		
	50 o más	6,19		
Estado civil	Soltero	5,84	0,514	0,599
	Caso/en pareja	6,00		
	Separado/divorciado	6,19		
Tenencia de hijos	No	5,85	3,102	0,080
	Si	6,10		
Nivel educativo	Hasta Secundaria	5,93	0,143	0,867
	Terciaria incompleta	5,96		
	Terciaria completa/postgrado	6,01		
Identificación religiosa	Católica	6,06	2,492	0,086
	Otras religiones	6,13		
	Agnóstico / ateo	5,73		

Cargo	Director / gerente	6,07	2,086	0,127
	Mando medio	6,13		
	Empleado / obrero	5,86		
Antigüedad en la empresa	2005 o antes	6,27	4,524	0,012
	2006 a 2012	5,93		
	2013 o después	5,74		
Año que comenzó en el VC	2010 o antes	6,02	0,047	0,954
	2011 a 2014	5,97		
	2015 o después	6,00		
Realiza Voluntariado personal	Si	6,05	2,673	0,104
	No	5,81		

Fuente: elaboración propia

Para evaluar la hipótesis 2 se estudió la correlación entre cada uno de los tipos de motivación evaluados mediante el VFI y el indicador global de satisfacción. En la tabla 2 se presentan los coeficientes de correlación y el nivel de significación correspondiente a cada caso. Allí se observa que sólo tres tipos de motivos correlacionan con la satisfacción con un nivel de significación menor a 0.05 (valores, conocimiento y mejora de la estima). Estos resultados van en línea con los encontrados por Finkelstein (2007), quien demostró que los motivos altruistas correlacionan con la satisfacción, pero que no ocurre lo mismo con los egoístas. También van en línea, aunque parcialmente, con las conclusiones de Tschirhart et al. (2001), quienes encontraron correlación con la satisfacción en los cinco tipos de motivos considerados por ellos: altruistas, instrumentales, sociales, de auto-estima y de evitación. Y también, coinciden parcialmente con los hallazgos de Ferreira et al. (2012a), quienes al comparar motivos no-egocéntricos con satisfacción intrínseca y motivos egocéntricos con satisfacción extrínseca, solamente encontraron correlación significativa en el primer caso. En su conjunto, estos resultados validan parcialmente la hipótesis 2.

Tabla 2  
 Correlación entre satisfacción y motivaciones hacia el VC

Motivación hacia el VC	Coef corr	significación
Valores	0,249	(0,001)
Conocimiento	0,320	(0,000)
Mejora de la estima	0,149	(0,044)
Ajuste social	0,117	(0,115)
Carrera	0,016	(0,825)
Defensa del yo	0,052	(0,485)

Fuente: elaboración propia

La prueba de diferencia de medias entre la satisfacción registrada en las empresas que aplican cada formato de VC y las que no lo aplican arrojó que solamente existe diferencia significativa para el caso de los servicios pro-bono (tabla 3). Estos resultados permiten rechazar la hipótesis 3, ya que la satisfacción global con el voluntariado parece no depender del tipo de formato que aplica cada empresa.

Tabla 3  
 Prueba de diferencia de medias según formatos de VC

Formato de VC	Categorías	Satisfacción	F	significación
Matching giving	Si	6,00	0,445	(0,506)
	No	5,90		
Matching individual	Si	5,67	1,345	(0,248)
	No	5,95		
Micro-voluntariado virtual	Si	5,88	0,674	(0,413)
	No	6,00		
Campañas	Si	5,96	0,146	(0,702)
	No	5,88		
Bancos de tiempo	Si	5,93	0,003	(0,956)
	No	5,93		
Out-door solidario	Si	5,92	1,019	(0,314)
	No	6,16		
Voluntariado profesional	Si	5,94	0,166	(0,684)
	No	5,97		
Servicios pro-bono	Si	6,20	9,997	(0,002)
	No	5,74		
Voluntariado de directivos o gerentes en la dirección de ONGs	Si	6,02	1,000	(0,319)
	No	5,86		

Fuente: elaboración propia

En el cuestionario se incluyeron 13 tipos de tareas que realizan los voluntarios, las que fueron organizadas en cuatro categorías. En la tabla 4 se incluye el valor medio de la satisfacción de los voluntarios cuyas empresas incluyen cada una de esas tareas y el de las que no lo hacen. En las dos últimas columnas se transcribe el valor de F y el nivel de significación correspondientes al test de diferencia de medias.

Se encontraron diferencias significativas fuertes ( $<0.05$ ) en el caso de los voluntarios que realizan: a) tareas de atención a beneficiarios (0.000); b) reparación, mantenimiento o construcción (0.015) y c) coordinar, gestionar o dirigir comités de trabajo (0.013). También la diferencia resultó significativa, pero algo más débil (entre 0.05 y 0.10) en los casos de: a) coaching, tutoría y patrocinio (0.059); b) tareas administrativas (0.061) y e) asesoría y consultoría (0.088). Estos resultados validan parcialmente la hipótesis 4.

Tabla 4  
 Prueba de diferencia de medias según tareas de los voluntarios

Tipo de tarea	Tarea	Aplica	Satisf	F	Sign.
Servicios a beneficiarios de menor valor agregado	Recolectar ropa, juguetes u otros objetos	Si	5,93	0,559	(0,456)
		No	6,09		
	Tareas de servicio o atención a beneficiarios (servir alimentos, entretener, etc.)	Si	6,21	12,704	(0,000)
		No	5,72		
Servicios a beneficiarios de mayor valor agregado	Donar sangre	Si	5,67	1,345	(0,248)
		No	5,95		
	Enseñar / capacitar	Si	5,89	1,260	(0,263)
		No	6,16		
Coaching / tutoría / padrinazgo	Si	6,03	3,607	(0,059)	
	No	5,74			
Cuidado personal / atención de salud	Si	6,00	0,078	(0,780)	
	No	5,91			
Servicios a instituciones de menor valor agregado	Reparación / mantenimiento / construcción	Si	6,15	6,095	(0,015)
		No	5,78		
	Recaudación de fondos	Si	5,84	2,656	(0,105)
		No	6,07		
	Transportar gente, productos o materiales	Si	5,86	2,384	(0,124)
		No	6,09		
Tareas administrativas	Si	6,15	3,569	(0,061)	
	No	5,83			
Servicios a instituciones de mayor valor agregado	Integrar el directorio de una institución social	Si	6,02	0,805	(0,371)
		No	5,87		
	Asesoramiento / consultoría	Si	6,07	2,944	(0,088)
		No	5,81		
		Gestionar / dirigir comités de trabajo / coordinar	Si		
No	5,77				

Fuente: elaboración propia

En la tabla 5 se presentan los resultados del test de diferencia de medias en la satisfacción de los voluntarios, según si sus empresas atienden o no 14 causas sociales diferentes. La diferencia resultó significativa ( $<0,05$ ) para el caso de la discapacidad (0.021), el cuidado del medioambiente (0.001), la atención de la tercera edad (0.038), la promoción de los derechos humanos y civiles (0.016) y la responsabilidad en el tránsito (0.030). Aunque más débil (entre 0.05 y 0.10), se encontró diferencia significativa en la causa desarrollo del espíritu emprendedor (0.060). No obstante, debe tenerse en cuenta que en dos de esas causas, la asociación es de sentido contrario: discapacidad, cuidado del medioambiente, atención de la salud e inserción laboral. En su conjunto, estos resultados sugieren el rechazo de la hipótesis 5.

Tabla 5  
 Prueba de diferencia de medias según causas sociales donde se aplica el VC

Formato de VC	Aplica	Satisf	F	Signif.
Salud – cuidado de las salud, vida saludable, enfermedades, etc.	Si	5,84	2,127	(0,147)
	No	6,06		
Discapacidad	Si	5,78	5,427	(0,021)
	No	6,11		
Mitigación de la pobreza	Si	5,97	0,039	(0,845)
	No	5,94		
	Si	5,88		

Inserción laboral (capacitación, pasantías, contratación, etc.)	No	6,11		
Educación formal e informal	Si	5,92	0,337	(0,562)
	No	6,03		
Consumo responsable	Si	6,00	0,379	(0,539)
	No	5,89		
Cuidado del medioambiente	Si	5,66	10,873	(0,001)
	No	6,14		
Atención de la Tercera Edad	Si	6,22	4,376	(0,038)
	No	5,84		
Acceso a la vivienda	Si	5,92	0,001	(0,979)
	No	5,92		
Desarrollo del espíritu emprendedor	Si	6,10	3,589	(0,060)
	No	5,83		
Promoción de DDHH (violencia doméstica, discriminación, etc.) y derechos civiles (igualdad de género, etc.)	Si	6,17	5,957	(0,016)
	No	5,79		
Cultura y arte	Si	6,08	2,656	(0,105)
	No	5,83		
Responsabilidad en el tránsito	Si	6,30	4,817	(0,030)
	No	5,85		
Tratamiento de adicciones	Si	6,00	0,070	(0,791)
	No	5,92		

Fuente: elaboración propia

## Conclusiones.

En la literatura sobre VC son escasos los trabajos que estudian la incidencia de factores personales y más aún lo son las investigaciones sobre el efecto de factores contextuales asociados directamente la gestión del voluntariado, como los considerados en este trabajo. Por lo tanto, este documento contribuye al desarrollo del conocimiento sobre un tema que, pese a su importancia práctica, cuenta con pocos antecedentes. Esta situación sugiere, además, considerar sus hallazgos como resultados preliminares, que necesitan ser analizados en otros países y, muy probablemente, utilizando otros indicadores.

En esta investigación se encontró que la satisfacción general con el voluntariado se asocia con diversos factores personales y contextuales. En materia de factores personales, las mujeres, las personas con hijos, quienes adhieren a alguna religión y quienes realizan actividades de voluntariado personal fuera de sus empresas registraron un mayor grado de satisfacción. Y lo mismo ocurrió con los voluntarios que tienen mayor antigüedad en la empresa y los que ocupan posiciones de gestión (gerentes o mandos medios). También se encontró que la satisfacción general se correlaciona con algunas de las motivaciones de los empleados hacia el VC (altruismo, adquirir conocimientos y mejorar la estima), pero no con otras (ajuste social, mejorar la carrera y defensa del yo). Estos resultados van el línea, aunque parcialmente, con los hallazgos de Finkelstein (2007), Tschirhart et al. (2001) y Ferreira et al. (2012a). Estos resultados abren nuevas

líneas de investigación relacionadas con explicar por qué los segmentos de voluntarios que poseen esas características personales o están movidos por esas motivaciones obtienen mayor satisfacción. Y, en relación a la gestión del voluntariado, estos resultados sugieren la necesidad de conocer en cada empresa el perfil de los empleados y sus motivaciones hacia el voluntariado, a efectos de diseñar una oferta de VC que les resulte satisfactoria, lo que a su vez favorecerá el reclutamiento y permanencia de los voluntarios.

Otro aporte de esta investigación deriva de haber encontrado que el nivel de satisfacción general depende de algunos factores contextuales y resulta independiente de otros. Claramente, la satisfacción es independiente del formato de las actividades, pero se asocia con determinados tipos de tareas que realizan los voluntarios y determinadas causas sociales donde se canaliza el VC. Estos resultados son un aporte a la investigación porque la relación entre satisfacción y esos factores contextuales ha sido poco estudiada. Además, desde el punto de vista práctico, estos resultados sirven a los gestores del VC a la hora de seleccionar causas sociales y el tipo de tareas que propondrán a los voluntarios.

Finalmente, resulta necesario mencionar algunas limitaciones metodológicas de esta investigación. La primera deriva del hecho de que se aplicó a una muestra pequeña y no probabilística de empresas, razón por la cual sus resultados no se pueden extrapolar al universo estudiado. La segunda limitación se relaciona con los sesgos propios de toda encuesta auto-administrada que tiene una baja tasa de respuesta, ya que no se cuenta con información que permita ponderar ex – post esos sesgos. En tercer lugar, cabe mencionar que al asociar cada voluntario con información relevada para la empresa donde trabaja (formatos, tareas y causas sociales) es posible que los resultados estén afectados por la llamada falacia ecológica, debido a que no es posible distinguir si cada uno de ellos participó o no en todos los formatos de VC que empleó su empresa. Y lo mismo puede decirse respecto de las tareas y las causas sociales involucradas en las actividades de VC de su empresa. La cuarta limitación se asocia con el indicador seleccionado para medir la satisfacción, ya que el indicador de satisfacción global no mide los diferentes componentes o dimensiones específicas de esta variable, tal como se señaló en el apartado de revisión bibliográfica.

## **Bibliografía**

- Acción Empresarial (2004). *Voluntariado Corporativo. Guía práctica para empresas*. Santiago: Acción Empresaria.
- Acedo Morán, A., & Galán Ladero, M. (2020). Application of Corporate Social Responsibility in the hospitality sector: the case of The Gran Hotel Don Manuel. *Responsibility and Sustainability*, 5(1), 3–11. Retrieved from <https://responsibility-sustainability.org/index.php/R-S/article/view/72>
- Allison, L., Okun, M. y Dutridge, K. (2002). Assessing Volunteer Motives: A Comparison of an Open-ended Probe and Likert Rating Scales. *Journal of Community y Applied Social Psychology*, 12(4), 243–255. <https://doi.org/10.1002/casp.677>
- Al-Shamli, A. y Al-Mamari, T. (2015). The relation of motivation and reward with volunteer satisfaction: empirical evidence from Omani non- profit organization. *International Journal of Advanced Sport Sciences Research*, 3(3), 616-636.
- Baena, M., Parra-Camacho, C., Pérez, C. y García, J. (2014). Satisfacción, valor percibido e intenciones futuras entre voluntarios de la Copa del Mundo de Baloncesto 2014. *Journal o Sports Economics & Management*, 4(1), 39-54.

- Bang, H. y Ross, S. (2009). Volunteer motivation and satisfaction. *Journal of Venue and Event Management*, 1 (1), 61-7
- Basil, D., Runte, M., Basil, M. y Usher, J. (2011). Company support for employee volunteerism: Does size matter? *International Journal of Business Environment*, 64(1), 61–66. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.10.002>
- Booth, J., Won Park, K., y Glom, T. (2009). Employer-supported volunteering benefits: gift exchange among employers, employees, and volunteer organizations. *Human Resource Management*, 48, 227-249. <https://doi.org/10.1002/hrm.20277>
- Butcher, J. (2016). Voluntariado Corporativo, en Butcher, Jackeline y Berdusco, Gustavo (Eds), *Acción voluntaria y voluntariado en México*. México, D.F: Ariel.
- Cavallaro, L. (2006). Corporate volunteering survey: The extent and nature of corporate volunteering programs in Australia. *Australian Journal on Volunteering*, 11(1), 65-69.
- Cheung, F., Tang, C. y Yan, E. (2006). A Study of Older Chinese in Hong Kong. *Journal of Social Service Research* 32(4), 193-209.
- Clary, E. G., y Snyder, M. (1999). The motivations to volunteer: theoretical and practical considerations. *Current Directions in Psychological Science*, 8, 156–159.
- Clary, E., Snyder, M., Ridge, R., Copeland, J., Stukas, A. Haugen y 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>
- Cycyota, C., Ferrante, C. y Schoroeder, J. (2016). Corporate social responsibility and employee volunteerism: What do the best companies do? *Business Horizons*, 59(1), 321-329. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2016.01.004>
- Dávila, M.C. (2012). Beneficios del Voluntariado Corporativo. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 4(1), 135-147.
- Doherty, A. y Carron, A. (2003) Cohesion in Volunteer Sport Executive Committees. *Journal of Sport Management* 17, 116-141.
- Farmer, S. y Fedor, D. (1997). *Volunteer Participation and Turnover Intentions: the Role of Satisfaction, Expectations, and Organizational Support*. Paper presented at the Academy of Management Proceedings.
- Farrell, J., Johnston, M. y Twynam, D. (1998). *Volunteer Motivation, Satisfaction, and Management at an Elite Sporting Competition*. *Journal of Sport Management*, 12(4), 288-300. <https://doi.org/10.1123/jsm.12.4.288>
- Fediuc, A. Danciu, R. y Albu, S. (2019). The factors contributing to sport volunteer satisfaction. The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences, 586-594. <https://dx.doi.org/10.15405/epsbs.2019.02.73>
- Ferreira, M., Proença, T. y Proença, J. (2012a). Organisational influence on volunteer satisfaction and attitudes towards HRM practices: the case of hospital volunteers. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 9, 27–42. <http://dx.doi.org/10.1007/s12208-011-0071-z>
- Ferreira, M., Proença, T. y Proença, J. (2012b). *Motivations which influence volunteers' satisfaction*. 10th International Conference of the International Society for Third Sector Research, Siena – Italy – 2012. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/47136938.pdf> (consultado: 2 de Junio de 2019).
- Finkelstein, M. (2007). Correlates of Satisfaction in Older Volunteers: A Motivational Perspective. *The International Journal of Volunteer Administration*, 24(5), 6-12.

- Finkelstein, M., Penner, L., y Brannick, M. (2005). Motive, role identity and prosocial personality as predictors of volunteer activity. *Social Behavior and Personality*, 33(4), 403-418. <https://doi.org/10.2224/sbp.2005.33.4.403>
- Fundación Compromiso (2008). *Manual de Voluntariado Corporativo*. Buenos Aires: Fundación Compromiso.
- Galindo-Kuhn, R. y Guzley R. (2001). The Volunteer Satisfaction Index: Construct Definition, Measurement, Development, and Validation. *Journal of Social Service Research*, 28(1), 46-68.
- Gallardo Vázquez, D., Sánchez, M. I., Corchuelo, M. B. y Guerra, A. (2010). Diagnóstico del voluntariado corporativo en la empresa española. *Revista de Estudios Empresariales*, 2, 54 - 80.
- García-Pérez, O. (2013). Evaluación de un programa de voluntariado a través de la satisfacción de sus usuarios: los voluntarios. *Aula Abierta* 2013, 41(3), 101-112.
- Gatignon-Turnau, A., Mignonac, K. 2015. Using employee volunteering for public relations: Implications for corporate volunteers' organizational commitment. *Journal of Business Research*, 68, 7-18.
- Gidron, B. (1985). Predictors of retention and turnover among service volunteer workers. *Journal of Social Service Research*, 8 (1), 1-16.
- Guardia Masó, R., Vallés, I., González, M., Fernandez, D. y Serrano, E. (2006). *Guía para promover el voluntariado desde la empresa*. Barcelona: Obra Social La Caixa.
- Jabari, Nahid, Boroujerdi, Saeed, Ghaeini, Saeed, Abdollahi, Fatemeh. y Karimi, Ghassem (2012). Big-Five Personality Traits Predict sport Volunteer Satisfaction. *World Applied Sciences Journal* 19(4), 445-450. <http://dx.doi.org/10.5829/idosi.wasj.2012.19.04.1168>
- Jamison, I. (2003). Turnover and Retention Among Volunteers in Human Service Agencies. *Review of Public Personnel Administration*, 23(2), 114-132. <http://dx.doi.org/10.1177/0734371X03251662>
- Kemp, S. (2002) The Hidden Workforce: Volunteers' Learning in the Olympics. *Journal of European Industrial Training* 26, 109-116.
- Kotler, P. y Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. New York: Wiley.
- Licandro, O. (2017). The relationship between Corporate Volunteering and Corporate Social Responsibility: results on an empirical study. *Ekonomsky Vjesnik /Econviews*, 30(1), 67-82.
- 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>
- Lorenz, C., Gentile, G. y Wehner, T. (2011). How, why, and to what end? Corporate volunteerings corporate social performance. *International Journal on. Business Environment*, 4(2), 183-205.
- Maas, S., Meijjs, L., y Brudney, J. (2021). Designing “National Day of Service” Projects to Promote Volunteer Job Satisfaction. *Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly*, 50(4), 866-888. <https://doi.org/10.1177/0899764020982664>
- Magalhães, M. y Ferreira, M. (2014). Uma abordagem teórica sobre o voluntariado empresarial. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 13(3), 38-47.
- Millet, V. y Gagnet, M. (2008). Designing volunteers' tasks to maximize motivation, satisfaction and performance: the impact of job characteristics on volunteer engagement. *Motiv. Emot.*, 32, 11-22.

- Moreno, V. (2013). *Voluntariado desde la empresa*. España: IESE Business School.
- Omoto, A. y Snyder, M. (1995). Sustained helping without obligation: motivation, longevity of service and perceived attitude change among AIDS volunteers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(4), 671-686. <http://doi.org/10.1037/0022-3514.68.4.671>
- Paço, A. y Nave, C. (2013). Corporate volunteering. A case study centred on the motivations, satisfaction and happiness of company employees. *Employee Relations*, 35(5), 547-559. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2012-0089>
- Pajo, K. y Lee, L. (2010). Corporate Sponsored-Volunteering: A Work Design Perspective. *Journal of Business Ethics*, 99, 467-482. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0665-0>
- Pelozo, J., y Hassay, D.N. (2006). Intra-organizational volunteerism: good soldier, good deed, and good politics. *Journal of Business Ethics*, 64(4), 357-379. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-5496-z>.
- Pelozo, J., Hudson, S., y Hassay, D.N. (2009). The marketing of employee volunteerism. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 371-386. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9734-z>
- Rettab, B. y Ben Brik, A. (2010). *State of Corporate Volunteering in Dubai*. Dubai Chamber. Dubai: Centre for Responsible Business.
- Rodell, J., Breitshol, H., Schoroeder, M. y Keating, D. (2016). Employee Volunteering: A Review and Framework for Future Research. *Journal of Management*, 42(1), 55-84. <https://doi.org/10.1177/0149206315614374>
- Runté, M. y Basil, D. (2011). Personal and corporate volunteerism: employee motivations. *International Journal of Business Environment*, 4(2), 133-145.
- Sajardo, A. y Ribas, M. (2014). La inversión social de las empresas: el voluntariado corporativo en España. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 80, 161-186.
- Santos, M.J. y Bittencourt, B. (2008). *Exercício de Responsabilidade Social e desenvolvimento sustentável: o caso do Voluntariado Empresarial em Portugal*. XXXII Encontro de ANPAD. Rio de Janeiro /Rj – 6 a 10 de Setembro de 2008.
- Sekar, S. y Dyaram, L. (2017). What drives employees to participate in corporate volunteering programs? *Social Responsibility Journal*, 13(4), 661-677. <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2017-0097>
- Sheell, R. y Vohra, N. (2016). Relationship between perceptions of corporate social responsibility and organizational cynicism: the role of employee volunteering. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(13), 1373-1392. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2015.1072102>
- Silverberg, G., Ellis, G., Whitworth, P. y Kane, M. (2002). An “effects-indicator” model of volunteer satisfaction: A functionalist theory approach. *Leisure/Loisir*, 27(3-4): 283-304. <http://dx.doi.org/10.1080/14927713.2002.9651307>
- Stukas A., Worth K, Clary E. & Snyder M. (2009). The Matching of Motivations to Affordances in the Volunteer Environment. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 38(1), 5-28.
- Tschirhart, M., Mesh, D., Perry, J., Miller, T., Geunjoo, L. (2001). Stipended Volunteers: Their Goals, Experiences, Satisfaction, and Likelihood of Future Service. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 30(3), 422-443.
- Yiu, C, Au, W. y Tang C. (2001). Burnout and Duration of Service among Chinese Voluntary Workers. *Asian Journal of Social Psychology* 4(2), 103-111.