



IMPACTO DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL: UN ANÁLISIS DE MEJORES PRÁCTICAS EN MÉXICO

Ramón Felipe Saburit Mancillas¹
ID ORCID: 0009-0001-4912-0260
Fabiola Colmenero Fonseca²
ID ORCID: 0000-0003-1901-2725

¹ Doctorando en Proyectos, Universidad Americana de Europa

² Docente Investigadora, Universidad Americana de Europa

Revista de Investigación Multidisciplinaria Iberoamericana. RIMI © 2023 by Elizabeth Sánchez Vázquez is licensed under

Resumen

El voluntariado corporativo se ha consolidado como una estrategia clave para el desarrollo organizacional, ofreciendo beneficios tanto para las empresas como para sus empleados. Este estudio analiza las mejores prácticas de voluntariado en México, enfocándose en cómo estas iniciativas pueden alinearse con las habilidades profesionales de los empleados para generar un impacto significativo en la comunidad y en la empresa. A través de un enfoque cualitativo, se investigaron empresas con más de 500 empleados que han implementado programas de voluntariado por al menos un año, utilizando entrevistas y análisis documental. Los hallazgos revelan que, aunque el voluntariado en México sigue un enfoque tradicional centrado en actividades comunitarias generales, algunas empresas globales han adoptado modelos más estratégicos que integran las competencias de

sus empleados con las necesidades locales. Estas prácticas han demostrado mejorar el ambiente laboral y fomentar habilidades blandas como liderazgo y trabajo en equipo, al tiempo que refuerzan el sentido de pertenencia y compromiso organizacional. Sin embargo, muchas empresas mexicanas aún no explotan completamente el potencial del voluntariado corporativo como motor de desarrollo organizacional. El estudio concluye que es necesario diseñar programas más alineados con las competencias de los empleados para maximizar su impacto. Se recomienda que las empresas adopten enfoques más estratégicos que utilicen el voluntariado no solo como una actividad de responsabilidad social, sino como una herramienta integral para el desarrollo de sus colaboradores y el fortalecimiento del compromiso hacia la organización.

Palabras clave

Voluntariado corporativo, Desarrollo organizacional, Responsabilidad social empresarial

INTRODUCCIÓN

El voluntariado, entendido como una actividad desinteresada orientada a satisfacer necesidades concretas de colaboración, representa un fenómeno relevante en México. Más de dos millones de personas participan formalmente en organizaciones sin fines de lucro, aunque se estima que el 70% de esta actividad se desarrolla de manera informal, lo que señala un amplio potencial aún no explotado. Este contexto plantea el reto de cómo optimizar y formalizar estas iniciativas, especialmente en el ámbito del voluntariado corporativo, que permite a las empresas involucrar a sus empleados en actividades que beneficien a la comunidad, mientras promueven un entorno laboral positivo y el desarrollo personal.

Este estudio busca comprender las motivaciones que impulsan a las empresas a promover programas de voluntariado corporativo y analizar su impacto tanto en los empleados como en las comunidades beneficiadas. Aunque muchas empresas implementan estas iniciativas dentro de su marco de responsabilidad social empresarial (RSE), los beneficios concretos para ambas partes no siempre están claramente definidos. Es crucial investigar cómo estos programas pueden diseñarse para maximizar el desarrollo de habilidades en los empleados y generar resultados positivos para las comunidades.

El objetivo general de esta investigación es analizar las razones que llevan a las empresas a desarrollar programas de voluntariado corporativo y evaluar cómo estas iniciativas impactan en el crecimiento personal y profesional de sus empleados, así como en las comunidades que se benefician. Los objetivos específicos son: 1) Identificar las motivaciones predominantes en las empresas que participan en voluntariado corporativo, 2) Evaluar el impacto del voluntariado en el desarrollo de habilidades de los empleados, 3) Analizar los efectos del voluntariado en la percepción de responsabilidad social de la empresa, y 4) Proponer recomendaciones para mejorar la efectividad y formalización de los programas de voluntariado corporativo.

La pregunta de investigación que guía este estudio es: ¿Cuáles son las motivaciones que impulsan a las empresas a participar en programas de voluntariado corporativo y qué impacto tienen estas experiencias en el desarrollo personal y profesional de sus empleados, así como en la percepción de responsabilidad social de la empresa?

ESTADO DEL ARTE Y MARCO TEÓRICO

El voluntariado es una actividad que se caracteriza por no buscar gratificación económica ni material, ya que se realiza de manera desinteresada, legítima, intencionada y justificada, respondiendo a una necesidad real de colaboración (Sanz, 2012). En México, el voluntariado es una práctica común. Según las estadísticas proporcionadas por el INEGI con motivo del Día Internacional de los Voluntarios (5 de diciembre), en 2021 se contabilizaron más de dos millones de voluntarios en organizaciones sin fines de lucro, de acuerdo con la Cuenta Satélite de las Instituciones sin Fines de Lucro de México (CSISFLM) (INEGI, 2022). Este número representa aproximadamente el 30% de la población que realiza voluntariado, ya que, según datos de CAINTRA, el otro 70% lo hace de manera informal, es decir, apoyando directamente a personas sin pasar por organizaciones sin fines de lucro (CAINTRA, 2021).

Revista de Investigación Multidisciplinaria Iberoamericana. RIMI © 2023 by Elizabeth Sánchez Vázquez is licensed under

México tiene una población de más de 120 millones de personas, según el INEGI, lo que indica que cerca del 7% de la población participa en voluntariado, cifra que aumenta hasta 2 de cada 10 personas si consideramos a la población joven en adelante (INEGI, 2020). Además, el voluntariado se desarrolla en diversas áreas: 35.2% en religión, 17.1% en servicios sociales, 14% en desarrollo y vivienda, 11.1% en asociaciones empresariales, profesionales y sindicatos, 9% en salud, 5.8% en enseñanza e investigación, 4.4% en derechos, promoción y política, 3.3% en cultura y recreación, y 0.1% en otros grupos de actividad (CAINTRA, 2021).

En cuanto al **voluntariado corporativo**, Mañas-Viniegra (2018) lo define como la organización formal, por parte de las empresas, para que sus empleados puedan poner sus habilidades y su tiempo al servicio de la comunidad de manera desinteresada. Este tipo de voluntariado, vinculado a la responsabilidad social empresarial (RSE), ofrece una oportunidad para que las instituciones practiquen comportamientos socialmente responsables, promoviendo el bienestar y estrechando la relación con sus grupos de interés, como colaboradores, clientes o la comunidad en la que operan, haciendo que esta experiencia sea enriquecedora para muchos actores (Cumplido, 2019).

Aunque el voluntariado corporativo sea desinteresado, no significa que no genere beneficios. Según la plataforma "**América Solidaria**", las empresas que lo implementan experimentan múltiples ventajas, como un incremento en el compromiso y el clima laboral, así como una mejor reputación empresarial. De acuerdo con estudios de **Realized Worth**, las empresas que implementan programas de voluntariado corporativo pueden obtener hasta un 16% de aumento en su rentabilidad, un 18% en la productividad general y un 12% en la lealtad de los clientes (América Solidaria, 2021).

Además, los voluntarios también se benefician al participar en estos programas, ya que experimentan un aumento en habilidades como liderazgo, trabajo en equipo, sentido de pertenencia y orgullo hacia la empresa. Esto demuestra que las motivaciones para ser voluntario son variadas. Un estudio realizado en empresas uruguayas analizó las motivaciones para participar en voluntariado corporativo utilizando las escalas de valores propuestas por Clary (1998), que incluyen: (1) Valores, relacionados con el genuino deseo de ayudar al prójimo; (2) Comprensión, que se refiere al desarrollo de competencias y la adquisición de conocimiento; (3) Social, vinculado a conocer personas con intereses similares o compartir momentos con amigos; (4) Carrera, que contempla las motivaciones profesionales y el fortalecimiento del currículum; (5) Protección, que implica expiar culpas o compensar desigualdades sociales; y (6) Crecimiento personal, relacionado con la mejora del bienestar individual y la reafirmación de valores (Licandro, 2022).

Los resultados de este estudio revelaron que las motivaciones relacionadas con el altruismo y la adquisición de conocimientos dominan sobre las demás, y que los factores sociodemográficos no influyen de manera significativa. Además, los hallazgos se alinean con los obtenidos en otros países, lo que subraya la importancia de que los programas de voluntariado corporativo ofrezcan oportunidades para el desarrollo de habilidades.

Un ejemplo relevante es la **Asociación Civil "Unidos"**, una organización sin fines de lucro que promueve la inclusión social de personas con discapacidad mediante un modelo de convivencia entre personas con discapacidad y voluntarios en espacios públicos. El **Social Value Institute** analizó el impacto de esta interacción y desarrolló diferentes indicadores para medir los beneficios, tanto para los beneficiarios como

para los voluntarios, así como métricas para verificar el nivel de desarrollo de estos últimos (Social Value Institute, 2015).

Figura 1.- Propuesta de Valor para los beneficiarios de Unidos. Fuente: Social Value Institute, Manual de operación Unidos

Beneficiario Directo Amigo Voluntario	Beneficiario Indirecto Amigo con discapacidad	Beneficiario Indirecto Inversionistas social	Beneficiario Indirecto Familia del amigo discapacitado	Beneficiario Indirecto Familia del amigo voluntario
Desarrollo de habilidades	Inclusión social	Confianza	Vida familiar normalizada	Integración familiar
Plenitud	Sentido de pertenencia	Afinidad	Certeza futura	Seguridad
Experiencia con otras realidades	Transformación humana	Valor asociado a la marca	Seguridad	Confianza
Transformación personal	Plenitud	Maximizar o potenciar el retorno y la inversión social	Sentido de pertenencia	Nueva cultura de valores e inclusión
	Calidad de vida	Sensibilización a la causa		

En esta figura se observa los beneficios directos e indirectos que el Voluntariado Corporativo otorga a los involucrados, incluidas la sociedad y familiares de voluntarios y beneficiarios

Figura 2 y 3.- Indicadores y Categorías de Análisis. Fuente: Social Value Institute, Reporte de aplicación de indicadores y categorías de análisis Unidos

<p>META DE LA ORGANIZACIÓN 8 de cada 10 jóvenes que ingresen al modelo de intervención:</p> <p>a. Reflejan habilidades para trabajar en equipo. b. Propone soluciones creativas para facilitar la integración del amigo con discapacidad en las actividades. c. Logran un desempeño aceptable para cubrir las necesidades básicas del amigo con discapacidad. d. Participan de manera recurrente en los programas de Unidos. e. Se expresan y actúan de forma inclusiva hacia la discapacidad en su vida cotidiana.</p>	<p>VARIABLE DE INTERVENCIÓN: Desarrollo de habilidades Desarrolla, potencia y aprovecha su talento como resultado de las experiencias vividas en Fundación Unidos.</p>	<p>INDICADORES DE INSUMO: - 70% de los invitados se comprometen con Unidos al formalizar su participación como Amigos Voluntarios.</p>	<p>CATEGORÍAS DE ANÁLISIS PARA MONITOREO - El amigo voluntario refleja habilidades y competencias para trabajar en equipo (amigos voluntarios-amigos con discapacidad). - El amigo voluntario refleja habilidades de creatividad que comparte con el amigo con discapacidad durante las sesiones de intervención. - El amigo voluntario implementa soluciones que permiten la integración del amigo con discapacidad en las sesiones de intervención.</p>
		<p>INDICADORES DE INSUMO: - 8 de cada 10 amigos voluntarios al menos alcanza un nivel 8 respecto a su desempeño para cubrir las necesidades básicas del amigo con discapacidad.</p>	
		<p>INDICADORES DERESULTADO - 60% de los amigos voluntarios son recurrentes respecto al programa anterior finalizado. - 90% de los amigos voluntarios se enfrentó y resolvió retos nuevos o desafiantes.</p>	
		<p>INDICADORES DE IMPACTO - 5 de cada 10 amigos voluntarios identificados como agentes de cambio emprendieron actividades escolares o comunitarias en pro de la causa con al menos 5 personas más. - 2 de cada 10 amigos voluntarios identificados como agentes de cambio han emprendido iniciativas de concientización en planteles educativos. - 4 de cada 10 amigos voluntarios son referidos de otro amigo voluntario.</p>	

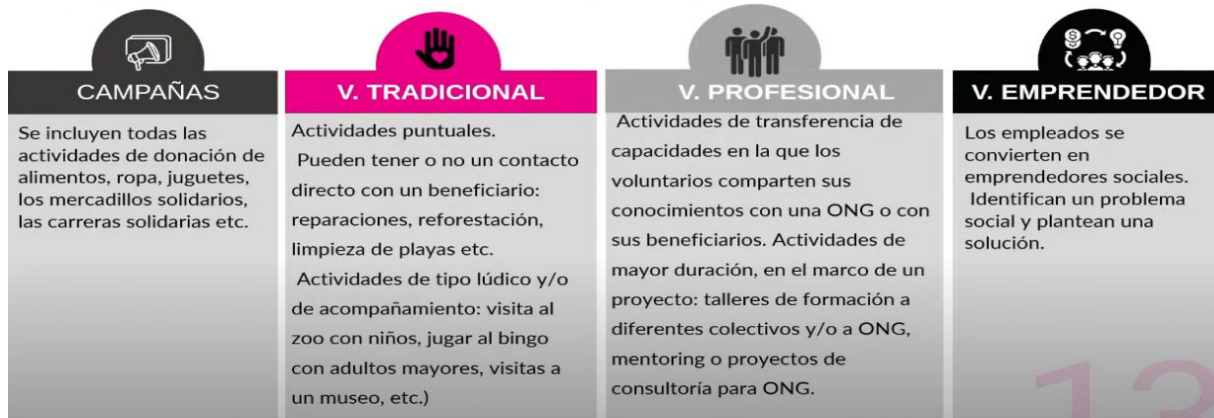
En esta figura se observan los KPI's con los cuales se mide el impacto del voluntariado corporativo en los voluntarios, de forma que no solo queden en observación, sino en datos cuantificables.

<p>META DE LA ORGANIZACIÓN 8 de cada 10 jóvenes que ingresen al modelo de intervención: a. Reflejan habilidades para trabajar en equipo. b. Propone soluciones creativas para facilitar la integración del amigo con discapacidad en las actividades. c. Logran un desempeño aceptable para cubrir las necesidades básicas del amigo con discapacidad. d. Participan de manera recurrente en los programas de Unidos. e. Se expresan y actúan de forma inclusiva hacia la discapacidad en su vida cotidiana.</p>	<p>VARIABLE DE INTERVENCIÓN: Plenitud Se siente pleno, satisfecho y feliz al reconocerse valioso a través de darse al otro</p>	<p>INDICADORES DE RESULTADO - 90% de los amigos voluntarios se enfrentó y resolvió retos nuevos o desafiantes en las sesiones de intervención en Unidos.</p>	<p>CATEGORÍAS DE ANÁLISIS PARA MONITOREO - El amigo voluntario motiva constantemente al amigo con discapacidad. - El amigo voluntario reconoce el ambiente positivo (alegría y felicidad) de Unidos.</p>
	<p>VARIABLE DE INTERVENCIÓN: Experiencia con otras realidades Interactúa, comparte espacios y crea momentos con amigos con discapacidad, generando empatía, experiencias y aprendizajes.</p>	<p>INDICADORES DE RESULTADO - 90% de los amigos voluntarios se enfrentó y resolvió retos nuevos o desafiantes en las sesiones de intervención en Unidos. - 95% de los amigos voluntarios identifican y rechazan imágenes, contextos, lenguajes no inclusivos al egresar del modelo. - 9 de cada 10 amigos voluntarios reflejan habilidades y conocimientos de apoyo/trato físico al amigo con discapacidad.</p> <p>INDICADORES DE IMPACTO - 80% de los amigos voluntarios orientadores han incluido a amigos con discapacidad en actividades de la vida cotidiana - 5 de cada 10 amigos voluntarios identificados como agentes de cambio emprendieron actividades escolares o comunitarias en pro de la causa con al menos 5 personas más.</p>	<p>CATEGORÍAS DE ANÁLISIS PARA MONITOREO El amigo voluntario implementa soluciones que permiten la integración del amigo con discapacidad en las sesiones de intervención. CATEGORÍAS DE ANÁLISIS PARA EVALUAR IMPACTO El amigo voluntario se expresa y actúa de forma inclusiva en su contexto social. La familia reconoce que Unidos ha contribuido en el cambio de percepción inclusiva del amigo voluntario (miembro de la familia que participa con Unidos)</p>
	<p>VARIABLE DE INTERVENCIÓN: Transformación personal Adquiere una conciencia social como resultado de las experiencias vividas en Unidos que contribuyen a desarrollar, cultivar y reforzar valores, actitudes y habilidades que benefician</p>	<p>INDICADORES DE RESULTADO - 80% de los amigos voluntarios identificados como agentes de cambio reflejan compromiso con Unidos.</p> <p>INDICADORES DE IMPACTO 80% de los amigos voluntarios conviven con amigos voluntarios de forma normalizada dentro y fuera de Unidos.</p>	<p>CATEGORÍAS DE ANÁLISIS PARA EVALUAR RESULTADO El amigo voluntario refleja empatía con el amigo con discapacidad al egresar del modelo de intervención. CATEGORÍAS DE ANÁLISIS PARA EVALUAR RESULTADO El amigo voluntario refleja actitud inclusiva.</p>

En esta figura se observan los KPI's con los cuales se mide el impacto del voluntariado corporativo en los voluntarios, de forma que no solo queden en observación, sino en datos cuantificables.

En cuanto al voluntariado corporativo, existen diversas formas de implementarlo. Según la fundación "Hazlo Posible", hay cuatro metodologías para que las empresas se involucren con la sociedad a través del voluntariado, cada una con diferentes impactos (Hazlo Posible, 2021).

Figura 4.- Metodología y Clasificación de Voluntariado Corporativo. Fuente: Hazlo Posible



En esta figura se muestra la Clasificación del voluntariado según la perspectiva de la Fundación "Hazlo Posible" mostrando como dependiendo del nivel de involucramiento e intervención, es el desarrollo en habilidades blandas que tienen los participantes de Voluntariado Corporativo.

Ulloa (2014) plantea cuatro formas de hacer voluntariado que dependen del grado de involucramiento de los voluntarios y del nivel de gestión aplicado. Aunque el voluntariado emprendedor es el que ofrece mayores beneficios, todos los tipos de voluntariado corporativo son valiosos, ya que cada nivel abre el camino hacia mayores logros y efectos positivos.

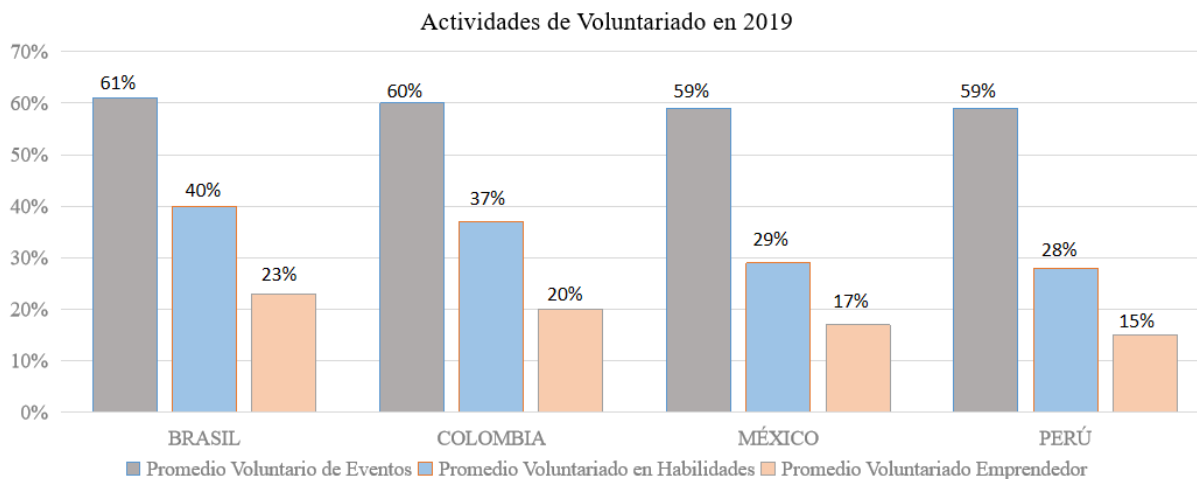
Figura 5.- Camino del Voluntariado Transformador. Fuente: Elaboración propia a partir de lo dicho por Ulloa, J

Campañas para Voluntarios	Voluntariado en Eventos	Voluntariado basado en habilidades	Voluntariado Emprendedor
Las empresas donan monetariamente o en especie e invitan a sus colaboradores a aportar, fomentando un sentido de bienestar por el apoyo. Es de corto plazo	Las empresas buscan poblaciones vulnerables y envían voluntarios y recursos para apoyar de manera manual y la logística corre por parte de la empresa. Se puede hacer de manera masiva y puede formar lazos de colaboración entre pares. Es de corto plazo	Los voluntarios ponen sus habilidades en proyectos específicos buscando impactar de una mejor manera. El vínculo se hace por parte de la empresa, pudiendo los voluntarios aportar significativamente. Es de mediano plazo	Las empresas ponen a disposición recursos, conocimientos y metodologías en proyectos para que los voluntarios impacten en las áreas que les sean de interés, siendo ellos mismos los organizadores y gestores, pudiendo invitar a colaboradores que tengan necesidades afines. La empresa da seguimiento a los indicadores de evolución y es posible que los voluntarios se involucren a tal punto que continúen estos procesos en su tiempo libre, desarrollándose como agente de cambio. Es de largo plazo

En esta figura se muestra la Clasificación del voluntariado según la perspectiva de Ulloa, J, mostrando como dependiendo del nivel de involucramiento e intervención, es el desarrollo en habilidades blandas que tienen los participantes de Voluntariado Corporativo.

A pesar de estos beneficios, la realidad en México es que las empresas aún no fomentan ampliamente el voluntariado basado en habilidades o el voluntariado emprendedor, lo que representa un desafío para maximizar el impacto de estas iniciativas en el país, ya que lo que muestra un estudio realizado por la fundación OSMIA, México se encuentra en el tercer lugar respecto a sus homólogos en participación con voluntariado en habilidades y emprendedor, como muestra la figura 6.

Figura 6.- Actividades de voluntariado en 2019. Fuente: Osmia



En esta figura, se muestra como de entre varias economías latinoamericanas, México se encuentra en tercer lugar en la aplicación del Voluntariado basado en Habilidades / Profesional y Voluntariado Emprendedor, como la opción predilecta de empresas que realizan de forma Constante el voluntariado Corporativo

METODOLOGÍA

Para garantizar la validez y la calidad de los datos obtenidos a través de las entrevistas, se implementaron criterios rigurosos de fiabilidad. Estos criterios aseguran que la información recopilada sea precisa, relevante y representativa de los procesos internos del voluntariado corporativo en las empresas seleccionadas. El proceso de selección de las empresas se llevó a cabo con base en criterios específicos, con el fin de contar con una muestra que reflejara adecuadamente la diversidad y las prácticas en el ámbito del voluntariado corporativo en México. A continuación, se detallan los procedimientos y criterios utilizados para validar la fiabilidad de las entrevistas y la selección de las empresas participantes.

La fiabilidad de esta entrevista se validó utilizando los siguientes criterios:

- **Credibilidad:** Triangulación, revisión por los participantes, participación prolongada.
- **Transferibilidad:** Descripción densa.
- **Dependibilidad:** Auditoría externa, diarios de campo.

- **Confirmabilidad:** Neutralidad, auditoría de datos.

Además, se evaluó la relevancia de las preguntas, garantizando que fueran pertinentes y motivaran respuestas profundas y reflexivas.

Se contactaron más de 20 empresas que cumplían con los siguientes criterios de inclusión:

1. Ser una empresa con más de 500 colaboradores en territorio mexicano.
2. Haber realizado voluntariado corporativo de manera intencionada durante más de un año.

De las empresas contactadas, se seleccionaron cinco que demostraron un interés genuino, una disposición abierta y la capacidad de participar activamente en el estudio. Estas empresas no solo mostraron disposición para colaborar, sino que también proporcionaron información detallada y relevante, lo cual fue esencial para el análisis. Por otro lado, las otras 15 empresas no pudieron compartir información confidencial debido a restricciones internas o, en su defecto, sus procesos operativos eran tan lentos que no permitían la recopilación de datos dentro del tiempo requerido para este estudio.

Es importante destacar que las empresas seleccionadas son líderes en sus respectivos sectores, lo que asegura una base sólida y representativa para el análisis. Además, pertenecen a diferentes rubros, lo que proporciona una visión más amplia y diversificada sobre las tendencias y prácticas del mercado, enriqueciendo la perspectiva del estudio y permitiendo una comparación más holística entre los distintos enfoques empresariales.

De las empresas seleccionadas, se contactó y entrevistó a las personas encargadas de la autorización y gestión de los procesos de voluntariado, con el fin de obtener una opinión más crítica y detallada sobre sus procesos internos.

Las entrevistas se organizaron en cuatro bloques, facilitando tanto la explicación por parte del entrevistado como la recolección de datos por parte del entrevistador. Previamente, se estableció comunicación con las empresas para presentar el proyecto y enviar las preguntas, lo que les permitió preparar la información relevante.

Figura 7.- Entrevista a los participantes del estudio. Fuente: Elaboración propia.

GENERAL

1. ¿Qué puesto tienes?
2. ¿Por que razón hacen voluntariado? / que objetivo persiguen?
3. ¿Qué dinámicas o actividades de voluntariado son las que tienen?

LOGÍSTICA Y ALCANCE

4. ¿Quién gestiona la logística de estos proyectos?
5. ¿Cuanto tiempo duran en promedio las actividades o proyectos de voluntariado?
6. ¿Qué % de la plantilla total en México participa en los proyectos de voluntariado con participante?
7. ¿Qué perfil profesional o características necesita tener el colaborador para participar?
8. ¿Como es la convocatoria de los colaboradores a las actividades de voluntariado?

HABILIDADES BLANDAS

9. ¿Que habilidades blandas son las mas relevantes para la empresa?
10. ¿De que manera las miden?
11. ¿Qué estrategias tienen para el aumento de estas?

EVALUACIÓN DE IMPACTO

12. ¿Evalúan estas habilidades de sus voluntarios previo y posterior a los programas?
13. En tu percepción o la de la empresa, ¿Crees que el voluntariado ha llevado a que los voluntarios desarrollen habilidades blandas?

En esta figura se muestra los bloques como se organizó la entrevista y las preguntas que dieron forma a la misma.

Las entrevistas se llevaron a cabo a través de la plataforma Zoom, solicitando previamente autorización para grabarlas. Este procedimiento facilitó la transcripción y el análisis detallado de la información obtenida, lo que permitió generar resultados más precisos.

En la investigación se incluyeron cinco empresas que han implementado programas de voluntariado corporativo, aunque solo dos de ellas cuentan con el distintivo de Empresas Socialmente Responsables (ESR). La selección de estas cinco empresas se justifica por su impacto significativo en el ámbito de la responsabilidad social corporativa (RSC) y en las iniciativas de voluntariado que han generado cambios positivos tanto en sus comunidades como en sus organizaciones. Además, la relevancia de estas empresas en sectores estratégicos de la economía mexicana asegura que los resultados obtenidos puedan tener implicaciones prácticas para otras empresas del mismo sector.

Con el fin de proteger la confidencialidad y el anonimato de las empresas participantes, se decidió no revelar sus nombres, y en su lugar se utilizarán las denominaciones Empresa A, Empresa B, Empresa C, Empresa D y Empresa E. Estas identidades han sido resguardadas de acuerdo con los principios éticos de la investigación, y todas las empresas involucradas aceptaron participar bajo la condición de anonimato. De acuerdo con las normas éticas, es fundamental proteger la identidad de las empresas para evitar cualquier repercusión negativa, asegurando que los resultados se centren en las prácticas observadas y no en la reputación de las organizaciones.

RESULTADOS

En este bloque se analizan los perfiles de los entrevistados, las razones que motivan a las organizaciones a implementar programas de voluntariado corporativo y las prácticas asociadas a estas actividades. A través de un cuestionario dirigido a profesionales en áreas clave como Responsabilidad Social Corporativa, Sostenibilidad y Medio Ambiente, y Voluntariado, se identificaron las motivaciones más relevantes para llevar a cabo estas iniciativas. Entre ellas destacan el impacto positivo en las comunidades, la mejora de la imagen corporativa y el fortalecimiento de relaciones con diferentes grupos de interés. Además, se exploraron las diversas modalidades de voluntariado corporativo implementadas por las empresas, lo que permitió identificar tendencias, así como áreas de oportunidad para el desarrollo de nuevos enfoques en el futuro.

Bloque General: En este bloque se exploraron los perfiles de puesto de los entrevistados, las razones por las que las organizaciones realizan voluntariado corporativo y las prácticas asociadas a estas actividades.

Las personas que respondieron al cuestionario ocupan cargos como:

- Analistas de Responsabilidad Social Corporativa
- Líderes de Sostenibilidad y Medio Ambiente
- Responsables del Área de Voluntariado
- Líderes de Impacto Social y Diversidad

Entre las razones mencionadas para llevar a cabo estas actividades, se destacan las siguientes:

- Impactar positivamente en las comunidades y el entorno social y ecológico.
- Mejorar la imagen corporativa ante la sociedad y fortalecer el estatus con proveedores, clientes y otros stakeholders.

- Reconocer el impacto positivo en áreas como el engagement, el trabajo en equipo, el compañerismo y el bienestar de los colaboradores.
- Buscar el reconocimiento como "Best Workplaces" y como Empresa Socialmente Responsable (ESR).
- Fomentar la conciencia sobre otras realidades sociales.

Como se muestra en la **Figura 8**, las empresas realizan diversas actividades de Voluntariado Corporativo. Las actividades de tipo "Eventos/Tradicional" son las más comunes, con una participación del 100%. Las actividades de "Campañas" tienen una incidencia del 40%, mientras que las actividades "Habilidades/Profesionales" representan solo el 20%. Ninguna de las empresas seleccionó el tipo "Emprendedor", lo que revela una oportunidad significativa para explorar este enfoque en el futuro. Dado que las empresas son diversas y pertenecen a sectores tan distintos entre sí, es sorprendente que ninguna haya adoptado esta modalidad. Incluso, solo una de ellas optó por el voluntariado de tipo profesional.

Figura 8.- Características del Voluntariado Corporativo que ejercen los participantes . Fuente: Elaboración propia.

EMPRESA	TIPO DE VOLUNTARIADO	ACTIVIDADES	DURACIÓN
A	Campañas	Donación Empresa: Aporte económico a instituciones Donación Colaboradores: Útiles escolares, Banco de alimentos	2 horas para la entrega y agradecimientos
A	Eventos / Tradicional	Reforestación, Celebración comunitaria de Navidad, Celebración comunitaria de Día del Niño, Vistas a Asilos	3 a 6 horas
A	Habilidades / Profesional	N/A	N/A
A	Emprendedor	N/A	N/A
B	Campañas	N/A	N/A
B	Eventos / Tradicional	Horas de voluntariado al servicio de ONG's al servicio de la salud	7 horas a nivel anual por colaborador
B	Habilidades / Profesional	N/A	N/A
B	Emprendedor	N/A	N/A
C	Campañas	Donación Colaboradores: Banco de alimentos, silla de ruedas a PCD, Juguetes.	8 horas
C	Eventos / Tradicional	Actividades a elección de cada unidad: Visita a asilos, Orfanatos, Reforestación	8 horas
C	Habilidades / Profesional	N/A	N/A
C	Emprendedor	N/A	N/A
D	Campañas	N/A	N/A
D	Eventos / Tradicional	Reforestación, Pintar ONG's, Eventos de Navidad/Fin de año con ONG's	4 horas
D	Habilidades / Profesional	Capacitación a ONG, y Consultoría Probono	1 a 2 semanas
D	Emprendedor	N/A	N/A
E	Campañas	N/A	N/A
E	Eventos / Tradicional	Reforestación, realización de ferias de conocimiento en escuelas	4 horas
E	Habilidades / Profesional	N/A	N/A
E	Emprendedor	N/A	N/A

En esta figura se muestran las acciones de voluntariado llevadas a cabo por los sujetos de estudio, clasificándolos en las 4 formas sugeridas por Ulloa, J y Hazlo Posible, así como la duración de cada una de ellas.

Bloque Logística y Alcance: En este bloque se exploraron las formas en que la empresa gestiona las estrategias para llevar a cabo las dinámicas de voluntariado seleccionadas.

Figura 9.- Porcentaje de plantilla voluntaria, alcance y certificación ESR . Fuente: Elaboración propia.

EMPRESA	TOTAL DE PLANTILLA EN MEXICO	# COLABORADORES PARTICIPANTES	% COLABORADORES PARTICIPANTES	VOLNTARIADO SE REALIZA EN:	ESR
A	1,525	350	23%	NACIONAL	SI
B	1,000	450	45%	NACIONAL	NO
C	30,000	2,900	10%	NACIONAL	NO
D	2,500	590	24%	NACIONAL	SI
E	650	40	6%	CORPORATIVO	SI
PROMEDIO:			21%		

En esta figura se muestra el total de colaboradores en México de las empresas sujetas de este estudio, así como el porcentaje que participa de forma activa en las actividades de voluntariado, y el alcance geográfico de las actividades, además de mencionar si la empresa participa en el distintivo de “Empresa Socialmente Responsable”

Generalmente, la responsabilidad de gestionar las estrategias de voluntariado corporativo recae en el equipo de Responsabilidad Social (RS) o en áreas afines, a menudo con el apoyo de Recursos Humanos (RH). Sin embargo, no existe un enfoque homogéneo en este tema. Mientras algunos responsables prefieren gestionar los proyectos de manera centralizada, otros optan por dividir la organización en áreas colaborativas, o incluso permiten que los responsables de cada área se encarguen directamente de la implementación, asumiendo un rol de supervisores y mentores.

En cuanto a la duración de los proyectos, la mayoría se limitan a 2-8 horas (menos de un día). Sin embargo, una empresa que implementó voluntariado en habilidades profesionales extendió la duración a 1-2 semanas. En general, los empleados pueden participar independientemente de su perfil profesional, a excepción de los proyectos de voluntariado en habilidades, que requieren un perfil especializado.

Para convocar a los empleados, las empresas utilizan una variedad de canales, tales como carteles, correos electrónicos, grupos de WhatsApp, boletines, pantallas de la empresa y tableros. Además, la inscripción se realiza en línea. Un dato interesante es que la Empresa C diseñó un logo y una combinación de colores específicos para facilitar la identificación de estos comunicados y aumentar la visibilidad de los proyectos.

Bloque Habilidades Blandas: En este bloque se exploraron las habilidades blandas más solicitadas por las empresas, cómo las miden y las estrategias implementadas para su desarrollo.

Figura 10.- Inventario de Habilidades Blandas de las empresas participantes. Fuente: Elaboración propia

Habilidad Blanda	A	B	C	D	E	Total
Responsabilidad	x		x	x		3
Trabajo en equipo			x	x	x	3
Protagonismo/Liderazgo			x	x	x	3
Empatía	x	x			x	3
Resolución de Problemas	x				x	2
Comunicación Efectiva		x	x			2
Gestión de Proyectos		x			x	2
Análisis de datos		x				1
Toma de decisiones		x				1
Mentalidad de Crecimiento				x		1

En esta figura se muestran las habilidades blandas que las empresas sujetas del estudio consideran como las mas relevantes para su operación y el desarrollo de sus objetivos.

Se destaca que la mayoría de las empresas consideran relevantes habilidades como la responsabilidad, trabajo en equipo, liderazgo y empatía. Habilidades como la resolución de problemas, comunicación efectiva y gestión de proyectos también son medianamente solicitadas. Estas habilidades son, en todos los casos, evaluadas principalmente mediante la observación de los supervisores. En algunos casos aislados, se utilizan KPIs de desempeño o autoevaluaciones para medirlas.

Las estrategias para mejorar estas habilidades son, en su mayoría, de índole teórica, como cursos, lecturas de libros y talleres. La Empresa B identificó que, a nivel local, no existen estrategias adaptadas a cada nivel o puesto, lo cual considera una oportunidad de mejora. Por su parte, la Empresa C brinda a sus colaboradores la oportunidad de trabajar en las habilidades que prefieran. La Empresa E, en cambio, organiza únicamente foros, charlas grupales y actividades de integración, sin profundizar en otras áreas.

Bloque de Evaluación de Impacto: En este bloque se exploró si las empresas consideran el voluntariado corporativo como una estrategia de mejora y cómo miden estos impactos. Aunque todas las empresas realizan encuestas de salida para evaluar la calidad y satisfacción de los participantes en los programas, ninguna ha evaluado específicamente si la participación en el voluntariado ha permitido un aumento en las habilidades blandas mencionadas.

La Empresa B mide únicamente a los líderes de los programas en relación con la efectividad de su participación, utilizando métricas de cada una de las actividades en los siguientes rubros:

1. Comunicación
2. Gestión
3. Ejecución

La Empresa C ha identificado la necesidad de evaluar el avance en habilidades blandas como resultado de la participación en los proyectos de voluntariado, como una forma de respaldar estos programas y demostrar los beneficios que aportan dentro de la organización. Sin embargo, reconoce que no ha tenido contacto con el área de Talento Humano para solicitar instrumentos específicos que puedan ser utilizados en este proceso.

Todos los participantes de este estudio expresaron con entusiasmo que, basándose en su criterio y experiencia, la participación en programas de voluntariado mejora habilidades blandas. Cada uno proporcionó al menos un ejemplo de cómo han observado a participantes frecuentes mostrando mayor apertura, accesibilidad y facilidad para interactuar con los demás.

Un caso destacado es el de la Empresa A, que reportó haber observado cambios en el comportamiento fuera del entorno laboral. Los colaboradores se convierten en embajadores sociales, buscando apoyar a las comunidades y motivando a sus familias, círculo cercano y entorno social a participar activamente en la sociedad. La Empresa C, por su parte, reconoce que los líderes locales de las iniciativas de voluntariado poseen una amplia gama de habilidades blandas, lo cual está relacionado con la gestión frecuente y voluntaria de estos proyectos. Además, estos líderes muestran un enfoque más propositivo, una capacidad de resolución superior a la de sus colegas en niveles similares, y mayor seguridad para expresarse y defender sus ideas y propuestas.

DISCUSIÓN

Se confirma la validez de las afirmaciones realizadas por el INEGI (2020) y CAINTRA (2021), ya que el porcentaje de participación en programas de voluntariado corporativo observado en esta investigación fue del 21%, lo que está apenas un punto porcentual por encima de lo indicado por estas entidades. Este resultado refuerza la consistencia de los datos reportados en estudios previos, indicando que el porcentaje de empresas que participan en iniciativas de voluntariado sigue siendo relativamente bajo, aunque con una tendencia al alza en comparación con años anteriores.

Por otro lado, se valida la conclusión planteada por OSMIA (2019), quien señala la poca relevancia que las modalidades de Voluntariado Profesional y Voluntariado Emprendedor tienen en las empresas. Este estudio refleja que dichas formas de voluntariado no son consideradas las más preferidas, tal como se observó en las respuestas de las empresas participantes, donde las actividades más comunes corresponden a eventos tradicionales y campañas, relegando las iniciativas de voluntariado profesional y emprendedor a un segundo plano.

En cuanto a las motivaciones para participar en el voluntariado corporativo, se confirma que las razones expuestas por Clary (1998) siguen siendo plenamente vigentes. Las motivaciones de tipo altruista,

como la intención de tener un impacto positivo en las comunidades, mejorar la imagen corporativa y fortalecer las relaciones con stakeholders, coinciden de manera precisa con las razones que las empresas han señalado en esta investigación. Esto sugiere que las motivaciones de los empleados y las empresas no han cambiado sustancialmente en las últimas décadas, lo que refuerza la relevancia de los estudios previos de Clary.

Por último, la metodología y clasificación del Voluntariado Corporativo, propuesta por Hazlo Posible y Ulloa, J., se ajusta de manera exacta a las prácticas que las empresas suelen implementar en sus programas de voluntariado. Esta clasificación permite identificar de forma clara los tipos de intervenciones realizadas, como los eventos tradicionales y las campañas, y ayuda a entender cómo las empresas organizan y gestionan estas iniciativas. La precisión de esta clasificación también pone en evidencia la forma en que el voluntariado corporativo se ha institucionalizado en las organizaciones, favoreciendo modalidades con un impacto inmediato y tangible.

CONCLUSIONES

Aún no se ha logrado posicionar el voluntariado profesional ni el emprendedor como las formas predilectas de voluntariado, lo que limita el aprovechamiento de un valioso recurso de desarrollo disponible. El voluntariado tradicional, centrado en eventos, sigue siendo la práctica predominante.

Las empresas en México destinan entre 2 y 8 horas por persona para participar en actividades de voluntariado, ya que estos eventos, en su mayoría, no suelen extenderse más de un día.

Con un alto número de mexicanos activos en temas de voluntariado, las empresas tienen a su disposición una herramienta poderosa para el desarrollo de habilidades en sus colaboradores. Al utilizar estos programas, las empresas pueden formar a sus empleados como agentes de cambio, capaces de impactar positivamente en sus comunidades. Este proceso, a su vez, podría generar beneficios directos como un aumento en la productividad, mayor lealtad y una mayor satisfacción del talento.

A pesar de que cada empresa tiene un giro diferente, se observa que hasta 4 habilidades blandas se repiten en el 60% de las empresas, lo que resalta su importancia en la sociedad mexicana y en el desarrollo profesional de los colaboradores.

El área de Responsabilidad Social y el área de Talento Humano generalmente colaboran únicamente en la ejecución de los programas de voluntariado. Sin embargo, esta colaboración no se extiende al diseño de estos programas, los cuales suelen responder más a necesidades corporativas que a las necesidades de desarrollo de los colaboradores.

Aunque de forma empírica los responsables de Responsabilidad Social observan mejoras en diversas habilidades blandas a través de la participación en programas de voluntariado, no cuentan con las herramientas necesarias para convertir estos avances en indicadores medibles de desarrollo del talento.

No se observó una relación clara entre la obtención de la certificación ESR (Empresa Socialmente Responsable) y un aumento en la población voluntaria dentro de las empresas, por lo que se sugiere realizar un análisis más profundo sobre este indicador.

AGRADECIMIENTOS

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a la Universidad Americana de Europa por su invaluable apoyo y colaboración en el desarrollo de este estudio. Su compromiso con la investigación y el fomento de iniciativas de voluntariado ha sido fundamental para la realización de este trabajo. Agradecemos especialmente a los profesores, investigadores y personal académico que han contribuido con sus conocimientos y experiencia, brindando un entorno propicio para la reflexión y el análisis sobre el voluntariado corporativo y su impacto en las empresas y comunidades. Este trabajo no hubiera sido posible sin su constante motivación y respaldo.

A mi directora de tesis por su constante apoyo, motivación, orientación, paciencia y dedicación.

A Vero, Álvaro, Karen y Gaby, por facilitarme los contactos necesarios para llevar a cabo este estudio.

REFERENCIAS

1. Sanz, B., Cordobés, M., & Calvet, A. (2012). *El voluntariado corporativo en España: Modelos y perspectivas de impacto social*. ESADE. Recuperado el 1 de agosto de 2024, de

http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/publicacions/2012-04_VoluntariadoCorporativo.pdf

2. INEGI. (2022). *Estadísticas a propósito del Día Internacional de los Voluntarios*. Recuperado el 8 de octubre de 2023, de

https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2022/EAP_Volunt22.pdf

3. CAINTRA. (2021). *El alcance del voluntariado en México*. Recuperado el 8 de octubre de 2023, de

<https://www.caintra.org.mx/reticula-transforma/el-alcance-del-voluntariado-en-mexico/>

4. INEGI. (2020). *Demografía y sociedad*. Recuperado el 8 de octubre de 2023, de <https://www.inegi.org.mx/temas/estructura/>
5. Mañas-Viniegra, L. (2018). *El voluntariado corporativo en la estrategia de responsabilidad social de las empresas del IBEX 35*. Revista de Ciencias de la Administración y Economía, 8(16), 19-37. Recuperado el 5 de agosto de 2024, de <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/retos/v8n16/1390-6291-Retos-8-16-00019.pdf>
6. America Solidaria. (2021). *Voluntariado corporativo: El aliado más importante de las empresas en tiempos de COVID*. El Heraldo de México. Recuperado el 7 de octubre de 2023, de <https://heraldodemexico.com.mx/nacional/2021/8/30/voluntariado-corporativo-el-aliado-mas-importante-de-las-empresas-en-tiempos-de-covid-330646.html>
7. Licandro Goldaracena, O., Yapor González, S., & Correa García, M. (2022). Motivaciones de los voluntarios corporativos y factores que influyen sobre ellas. *Económicas CUC*, 43(2), 9-34. <https://doi.org/10.17981/econcuc.43.2.2022.Org.4>
8. Social Value Institute. (2015). *Manual de operación Unidos*.
9. Social Value Institute. (2015). *Reporte de aplicación de indicadores y categorías de análisis Unidos*.
10. Hazlo Posible. (2022). *¿Qué es el voluntariado corporativo? Webinar 'Voluntariado Corporativo de Alto Impacto'*. Fundación Hazloposible. Recuperado el 1 de septiembre de 2024, de https://www.youtube.com/watch?v=_YNdviZ1JAo
11. Ulloa, J. (2014). *Creando agentes de cambio a través del voluntariado corporativo*. TEDx Talks. Recuperado el 1 de septiembre de 2024, de <https://www.youtube.com/watch?v=VeHCB7qpTbM>
12. OSMIA. (2020). *Informe: Situación del voluntariado corporativo en América ante el COVID-19*. Recuperado el 20 de septiembre de 2024, de https://www.comunicarseweb.com/sites/default/files/200703_informe_de_encuesta_de_vc_covid-19.pdf
13. Saburit, R. (2024). *Entrevista a Empresa A*.
14. Saburit, R. (2024). *Entrevista a Empresa B*.
15. Saburit, R. (2024). *Entrevista a Empresa C*.
16. Saburit, R. (2024). *Entrevista a Empresa D*.
17. Saburit, R. (2024). *Entrevista a Empresa E*.